

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – DOUTORADO
LINHA DE PESQUISA GESTÃO ORGANIZACIONAL E REGIONALIDADE

THAÍS MOURA MARTINS DOS SANTOS

**CONSTITUIÇÃO COMUNICATIVA DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA
CONTESTADA (CCRCC): UM ESTUDO DAS NARRATIVAS DE EMPRESAS
COM ATUAÇÃO NACIONAL E REGIONAL E DAS CONTRANARRATIVAS
DOS *STAKEHOLDERS***

UBERLÂNDIA MG

2024

THAÍS MOURA MARTINS DOS SANTOS

**CONSTITUIÇÃO COMUNICATIVA DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA
CONTESTADA (CCRCC): UM ESTUDO DAS NARRATIVAS DE EMPRESAS
COM ATUAÇÃO NACIONAL E REGIONAL E DAS CONTRANARRATIVAS
DOS *STAKEHOLDERS***

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para obtenção do título de Doutora em Administração.

Linha de Pesquisa: Gestão Organizacional e Regionalidade

Orientadora: Prof^ª. Dr^a. Jacqueline Florindo Borges

UBERLÂNDIA – MG

2024

**CONSTITUIÇÃO COMUNICATIVA DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA
CONTESTADA (CCRCC): UM ESTUDO DAS NARRATIVAS DE EMPRESAS
COM ATUAÇÃO NACIONAL E REGIONAL E DAS CONTRANARRATIVAS
DOS *STAKEHOLDERS***

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração, da Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia, como exigência parcial para obtenção do título de Doutora em Administração.

Uberlândia, 31 de julho de 2024.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dr^a. Jacqueline Florindo Borges – Orientadora
Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia – FAGEN/UFU

Prof^a. Dr^a. Janaína Maria Bueno
Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia – FAGEN/UFU

Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta
Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia – FAGEN/UFU

Prof. Dr. Rodrigo Bombonati de Souza Moraes
Programa de Pós-Graduação Mestrado Profissional em Administração Pública da
Universidade Federal de Goiás – PROFIAP/UFG

Prof^a. Dr^a. Taciana de Barros Jerônimo
Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco –
PROPAD/UFPE

Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).

S237 2024	Santos, Thaís Moura Martins dos, 1987- CONSTITUIÇÃO COMUNICATIVA DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA CONTESTADA (CCRCC): UM ESTUDO DAS NARRATIVAS DE EMPRESAS COM ATUAÇÃO NACIONAL E REGIONAL E DAS CONTRANARRATIVAS DOS STAKEHOLDERS [recurso eletrônico] / Thaís Moura Martins dos Santos. - 2024. Orientadora: Jacqueline Florindo Borges. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-graduação em Administração. Modo de acesso: Internet. Disponível em: http://doi.org/10.14393/ufu.te.2024.495 Inclui bibliografia. 1. Administração. I. Borges, Jacqueline Florindo , 1963-, (Orient.). II. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-graduação em Administração. III. Título. CDU: 658
--------------	--

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:

Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091
Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração
Av. João Naves de Ávila, 2121, Bloco 5M, Sala 109 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG,
CEP 38400-902
Telefone: (34) 3239-4525 - www.fagen.ufu.br - ppgaadm@fagen.ufu.br



ATA

Programa de Pós-Graduação em:	Administração				
Defesa de:	Tese de Doutorado Acadêmico, número 22, PPGADM				
Data:	31 de julho de 2024	Hora de início:	08:00	Hora de encerramento:	11:35
Matrícula do Discente:	12113ADM015				
Nome do Discente:	Thaís Moura Martins Dos Santos				
Título do Trabalho:	Constituição Comunicativa da Reputação Corporativa Contestada (CCRCC): Um Estudo das Narrativas de Empresas com Atuação Nacional e Regional e das Contranarrativas dos Stakeholders				
Área de concentração:	Regionalidade e Gestão				
Linha de pesquisa:	Gestão Organizacional e Regionalidade				
Projeto de Pesquisa de vinculação:					

Reuniu-se na webconferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração, assim composta: Prof. Dr. Márcio Lopes Pimenta (UFU), Prof^a. Dr^a. Janaína Maria Bueno (UFU), Rodrigo Bombonati de Souza Moraes (UFG), Prof^a. Dr^a. Taciana de Barros Jerônimo (UFPE) e Prof^a. Dr^a. Jacqueline Florindo Borges (UFU), orientadora do candidato.

Iniciando os trabalhos a presidente da mesa, Prof^a. Dr^a. Jacqueline Florindo Borges, apresentou a Comissão Examinadora e a candidato, agradeceu a presença do público, e concedeu a Discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir a senhora presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos examinadores, que passaram a arguir a candidata. Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando a candidata:

Aprovada

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação

interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Jacqueline Florindo Borges, Professor(a) do Magistério Superior**, em 31/07/2024, às 11:56, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Márcio Lopes Pimenta, Professor(a) do Magistério Superior**, em 31/07/2024, às 12:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Janaína Maria Bueno, Professor(a) do Magistério Superior**, em 31/07/2024, às 12:10, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Rodrigo Bombonati de Souza Moraes, Usuário Externo**, em 31/07/2024, às 17:24, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Taciana de Barros Jerônimo, Usuário Externo**, em 07/08/2024, às 12:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **5518128** e o código CRC **C201E659**.

AGRADECIMENTO

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

RESUMO

Contextualização: em determinados setores, a reputação corporativa passa a ser contestada com a reivindicação de outras práticas e ações mais responsáveis e orientadas para a sociedade (*society oriented*). A reputação corporativa refere-se ao modo como a organização é vista pelos seus *stakeholders* ao longo do tempo. Em um mundo conectado, as organizações não possuem controle sobre a sua reputação, todavia podem fazer uso da comunicação corporativa para influenciar o modo como são julgadas e avaliadas. A perspectiva da Constituição Comunicativa da Organização (CCO) pressupõe que a comunicação é o meio pelo qual organizações são estabelecidas e sustentadas. A partir de uma perspectiva epistemológica interpretativista e construcionista, esta pesquisa estabelece um diálogo entre os estudos de reputação corporativa (RC) e CCO.

Objetivo: por considerar que a reputação corporativa pode ser contestada, ou seja, questionada pelo público em geral, o objetivo da pesquisa é analisar as macronarrativas de empresas com reputação corporativa contestada, sob a perspectiva da CCO, e as contranarrativas de seus *stakeholders*. O problema de pesquisa é: como a reputação corporativa é constituída comunicativamente por estratégias narrativas organizacionais mobilizadas por organizações que têm reputação corporativa contestada por situações de rupturas reflexivas e contranarrativas de seus *stakeholders*?

Método: a abordagem qualitativa e o método de pesquisa narrativa orientam a coleta e a análise do material pesquisado. Na primeira etapa da coleta de dados são descritos os aspectos de contestação da reputação das empresas com atuação nacional e regional de diferentes setores da atividade econômica: Coca-Cola, Bayer, BAT, BRF, BP Bunge e LD Celulose. Na segunda etapa, foram analisadas as narrativas corporativas dessas companhias em seu *website* e na mídia social X (Twitter) dessas empresas. Na terceira etapa, foram analisadas as contranarrativas de *stakeholders*, públicos que protagonizam as contranarrativas de contestação nas macronarrativas corporativas, por meio de publicações nos próprios *websites* das organizações estudadas, postagens e comentários na mídia social X, artigos científicos, publicações de órgãos governamentais, reportagens, legislação.

Resultados: a análise de temas/situações de contestação diversos das empresas pesquisadas mostrou que as companhias utilizam estratégias de reparação da reputação corporativa por meio de suas narrativas, publicadas em seus *websites* e na mídia social X. Entretanto, estas narrativas podem omitir informações relevantes sobre o tema/situação, além de confundir, enganar e até mesmo persuadir as partes interessadas. A análise das narrativas corporativas possibilitou identificar sete novas estratégias de reparação da reputação corporativa, além daquelas já presentes na literatura: (1) Apresentação de evidência científica, (2) Compromisso com a sociedade, (3) Cumprimento da legislação, (4) Inversão do ato ofensivo, (5) Lamentação, (6) Reconhecimento do ato ofensivo e (7) Repúdio do ato ofensivo.

Na literatura sobre contranarrativas não se encontra uma tipologia já amplamente disseminada. A análise de contranarrativas dos *stakeholders* realizada possibilitou a identificação de dezenove tipos de contranarrativas: (1) Acusação, (2) Analogia, (3) Aprovação, (4) Compromisso com a sociedade, (5) Conscientização, (6) Crítica, (7) Cumprimento da legislação, (8) Denúncia, (9) Disseminação, (10) Esclarecimento, (11) Fiscalização, (12) Inspiração, (13) Interesse econômico, (14) Ironia/humor, (15) Omissão, (16) Ordem Judicial, (17) Perspectiva científica, (18) Restrição comercial e (19) Técnica. A partir da análise desses três elementos – tema/episódio de contestação, narrativas organizacionais e contranarrativas dos *stakeholders* – foi proposto o conceito de Constituição Comunicativa da Reputação

Corporativa Contestada – CCRCC. A CCRCC pressupõe que as organizações, com crise contínua ou episódica da reputação corporativa, utilizam diferentes estratégias narrativas para lidar com os temas de contestação dessa reputação e as estratégias das contranarrativas dos *stakeholders*.

Aderência da pesquisa com a área de concentração do PPGADM e com a linha de pesquisa: a CCO, juntamente com outros estudos, defende a volta da linguística em estudos de gestão organizacional. O diálogo entre a perspectiva da CCO e os estudos da reputação corporativa contestada leva à proposição de um novo conceito teórico para a área de gestão organizacional: a Constituição Comunicativa da Reputação Corporativa Contestada (CCRCC).

Impacto e caráter inovador: esta tese inova ao propor a articulação da CCO e o conceito de Reputação Corporativa Contestada de empresas com atuação nacional e regional; ao analisar que a Reputação Corporativa Contestada é contra argumentada pelos diferentes *stakeholders* das empresas pesquisadas, a partir das contranarrativas, vistas como práticas comunicativas constitutivas da reputação corporativa; e, ao propor o conceito de Reputação Corporativa Contestada (RCC): o resultado das narrativas corporativas e contranarrativas dos *stakeholders* de uma organização.

Impacto econômico, social e regional: os resultados deste estudo podem subsidiar decisões estratégicas das empresas no âmbito da comunicação corporativa de suas práticas, produtos e processos, e na relação de interdependência entre as macronarrativas corporativas e as contranarrativas dos stakeholders em crises episódicas e contínuas da reputação corporativa. Em relação ao impacto social, a pesquisa alerta o público em geral sobre as diferentes estratégias de comunicação utilizadas por empresas com reputação contestada e sobre os contra argumentos possíveis e utilizados para cobrar uma atuação empresarial mais responsável, evidenciando que a participação ativa dos *stakeholders*, individualmente ou em grupos, pode promover mudanças nas práticas organizacionais. O impacto regional está relacionado à priorização do estudo de temas e episódios de contestação relacionados a empresas de grande porte, com atuação nacional e internacional, e também regional, com o foco nas regiões do Triângulo Mineiro e sul de Goiás, o que possibilita uma contribuição direta para as comunidades destas regiões específicas.

Implicações regionais: os temas de contestação de abrangência nacional, como o açúcar no refrigerante (Coca-Cola), os transgênicos (Bayer-Monsanto) e o cigarro eletrônico (BAT) tiveram uma maior repercussão na mídia online e foram mais discutidos na mídia social X do que as situações de contestação de abrangência regional, como a infração de direitos trabalhistas (BRF), trabalho análogo à escravidão (BP) e a poluição do rio Araguari (LDC). Isto pode ser explicado pelo fato de episódios que podem gerar a contestação local ou regional não serem amplamente noticiados e, assim, não terem o seu impacto tão amplamente compreendido, debatido e questionado, *vis-a-vis* os temas/episódios nacionais. Isso implica que a pressão exercida sobre as empresas é menor e estas podem até se eximirem da responsabilidade pelo ato ofensivo, como observado nos episódios de reincidência da BRF em relação à infração de direitos trabalhistas, já que a empresa emitiu apenas duas breves respostas sobre aqueles. A única exceção observada foi o episódio do trabalho análogo à escravidão (BP), pois mesmo sendo um episódio regional teve ampla repercussão na mídia e gerou uma grave contestação da reputação corporativa da BP, talvez pelo próprio teor do episódio, em que as condições degradantes de trabalho em que aqueles trabalhadores foram encontrados chocaram e causaram indignação no público em geral.

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável atendidos na pesquisa: esta pesquisa atendeu os seguintes ODS com os respectivos temas/episódios de contestação: **ODS 2 - Fome zero e agricultura sustentável.** Meta 2.5 Até 2020, manter a diversidade genética de sementes, plantas cultivadas, animais de criação e domesticados e suas respectivas espécies selvagens, inclusive por meio de bancos de sementes e plantas diversificados e bem geridos em nível nacional, regional e internacional, e garantir o acesso e a repartição justa e equitativa dos benefícios decorrentes da utilização dos recursos genéticos e conhecimentos tradicionais associados, como acordado internacionalmente. **(Discussão sobre as sementes transgênicas da Bayer)** **ODS 3 – Saúde e bem-estar.** Meta 3.a Fortalecer a implementação da Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco em todos os países, conforme apropriado. **(Discussão sobre o cigarro eletrônico e a empresa BAT)** **ODS 6 – Água Potável e Saneamento.** Meta 6.3 Até 2030, melhorar a qualidade da água, reduzindo a poluição, eliminando despejo e minimizando a liberação de produtos químicos e materiais perigosos, reduzindo à metade a proporção de águas residuais não tratadas e aumentando substancialmente a reciclagem e reutilização segura globalmente. **(Discussão sobre a poluição do rio Araguari pela fábrica da LD Celulose)** **ODS 8 - Trabalho decente e crescimento econômico.** Meta 8.7 Tomar medidas imediatas e eficazes para erradicar o trabalho forçado, acabar com a escravidão moderna e o tráfico de pessoas, e assegurar a proibição e eliminação das piores formas de trabalho infantil, incluindo recrutamento e utilização de crianças-soldado, e até 2025 acabar com o trabalho infantil em todas as suas formas. **(Discussão sobre o trabalho escravo e o episódio protagonizado pela BP Bunge);** Meta 8.8 Proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores, incluindo os trabalhadores migrantes, em particular as mulheres migrantes, e pessoas em empregos precários. **(Discussão sobre o não pagamento de horas extras aos funcionários pela BRF).**

Palavras chaves: Reputação corporativa; Narrativas Organizacionais; Contranarrativas; Constituição Comunicativa da Organização; Práticas organizacionais comunicativas.

ABSTRACT

Contextualization: in certain sectors, corporate reputation is being challenged by the demand for other, more responsible and society-oriented practices and actions. Corporate reputation refers to how an organization is perceived by its stakeholders over time. In a connected world, organizations do not have full control over their reputation; however, they can use corporate communication to influence how they are judged and evaluated. The perspective of Organizational Communicative Constitution (CCO) presupposes that communication is the means through which organizations are established and sustained. From an interpretivist and constructionist epistemological perspective, this research establishes a dialogue between Corporate Reputation (RC) studies and CCO.

Objective: considering that corporate reputation can be contested, meaning questioned by the public, the research aims to analyze the macro-narratives of companies with contested corporate reputations from the perspective of CCO, and the counter-narratives of their stakeholders. The research problem is: how is corporate reputation communicatively constituted by organizational narrative strategies employed by companies that have their corporate reputation contested due to instances of reflexive ruptures and counter-narratives from their stakeholders?

Method: the qualitative approach and narrative research method guide the collection and analysis of the research material. In the first stage of data collection, aspects of corporate reputation contestation are described for companies operating nationally and regionally across various sectors of the economy: Coca-Cola, Bayer, BAT, BRF, BP Bunge, and LD Celulose. In the second stage, the corporate narratives of these companies on their websites and on social media platform X (Twitter) were analyzed. In the third stage, the counter-narratives of stakeholders—publics who are key figures in contesting the corporate macro-narratives—were analyzed through publications on the studied organizations' own websites, posts and comments on social media platform X, scientific articles, publications from governmental bodies, news reports, and legislation.

Results: the analysis of various themes/situations of contestation among the researched companies showed that these firms employ strategies to repair their corporate reputation through narratives published on their websites and social media platform X. However, these narratives may omit relevant information about the theme/situation, as well as confuse, deceive, and even persuade stakeholders. The analysis of corporate narratives identified seven new strategies for repairing corporate reputation, in addition to those already present in the literature: (1) Presentation of scientific evidence, (2) Commitment to society, (3) Compliance with legislation, (4) Reversal of the offensive act, (5) Regret, (6) Acknowledgment of the offensive act and (7) Denunciation of the offensive act.

In the literature on counter-narratives, a widely disseminated typology was not found. The analysis of stakeholders' counter-narratives identified nineteen types: (1) Accusation, (2) Analogy, (3) Approval, (4) Commitment to society, (5) Awareness, (6) Criticism, (7) Compliance with legislation, (8) Denunciation, (9) Dissemination, (10) Clarification, (11) Oversight, (12) Inspiration, (13) Economic interest, (14) Irony/humor, (15) Omission, (16) Court order, (17) Scientific perspective, (18) Commercial restriction and (19) Technique. From the analysis of these three elements—theme/episode of contestation, organizational narratives, and stakeholders' counter-narratives—the concept of Communicative Constitution of Contested Corporate Reputation (CCRCC) was proposed. CCRCC assumes that organizations, facing continuous or episodic crises of corporate reputation, employ different

narrative strategies to address the contested issues of their reputation and the strategies of stakeholders' counter-narratives.

Compliance of the research with the PPGAdm concentration area (Regionality and Management) and with the research line: the CCO, along with other studies, advocates for the return of linguistics in organizational management studies. The dialogue between the CCO perspective and contested corporate reputation studies leads to the proposition of a new theoretical concept for the field of organizational management: the Communicative Constitution of Contested Corporate Reputation (CCRCC)."

Impact and Innovation: this thesis innovates by proposing the integration of CCO and the concept of Contested Corporate Reputation of companies operating nationally and regionally; by analyzing that Contested Corporate Reputation is countered by various stakeholders of the researched companies through counter-narratives, seen as communicative practices constitutive of corporate reputation; and by introducing the concept of Contested Corporate Reputation (RCC): the outcome of corporate narratives and stakeholders' counter-narratives of an organization.

Economic, Social, and Regional Impact: the results of this study can support companies' strategic decisions regarding corporate communication of their practices, products, and processes, and in understanding the interdependence between corporate macro-narratives and stakeholders' counter-narratives during episodic and continuous corporate reputation crises. In terms of social impact, the research raises awareness among the general public about the different communication strategies used by companies with contested reputations and about the possible counter-arguments used to demand more responsible corporate behavior. It highlights that active participation of stakeholders, individually or in groups, can promote changes in organizational practices. The regional impact is linked to prioritizing the study of themes and episodes of contestation related to large companies operating nationally, internationally, and regionally, with a focus on the Triângulo Mineiro and Sul de Goiás regions. This provides a direct contribution to the communities in these specific regions.

Regional Implications: national scope contentious issues such as sugar in soft drinks (Coca-Cola), OGM's (Bayer-Monsanto), and e-cigarettes (BAT) received greater online media coverage and were more discussed on social media platform X than regional scope contentious situations like labor rights violations (BRF), forced labor (BP), and pollution of the Araguari River (LDC). This can be explained by the fact that episodes that may generate local or regional contention are not widely reported and thus their impact is not as widely understood, debated, and questioned compared to national themes/episodes. This implies that the pressure exerted on companies is lower and they may even evade responsibility for the offensive act, as observed in BRF's repeated violations of labor rights, where the company issued only two brief responses. The only exception observed was the episode of slavery-like labor (BP), which despite being regional had extensive media coverage and led to serious corporate reputation contention for BP, perhaps due to the nature of the episode itself where the degrading working conditions of those workers shocked and outraged the general public.

Sustainable Development Objectives: his research addressed the following SDGs with their respective themes/episodes of contention: **SDG 2 - End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture.** Goal 2.5 By 2020, maintain the genetic diversity of seeds, cultivated plants and farmed and domesticated animals and their related wild species, including through soundly managed and diversified seed and plant banks

at the national, regional and international levels, and promote access to and fair and equitable sharing of benefits arising from the utilization of genetic resources and associated traditional knowledge, as internationally agreed. **(Discussion about Bayer's transgenic seeds)** **SDG 3 – Ensure healthy lives and promote well-being for all at all ages.** Goal 3.a Strengthen the implementation of the World Health Organization Framework Convention on Tobacco Control in all countries, as appropriate. **(Discussion about electronic cigarettes and the company BAT)** **SDG 6 – Ensure availability and sustainable management of water and sanitation for all.** Goal 6.3 By 2030, improve water quality by reducing pollution, eliminating dumping and minimizing release of hazardous chemicals and materials, halving the proportion of untreated wastewater and substantially increasing recycling and safe reuse globally. **(Discussion about the pollution of the Araguari river by the LD Celulose factory)** **SDG 8 - Promote sustained, inclusive and sustainable economic growth, full and productive employment and decent work for all.** Goal 8.7 Take immediate and effective measures to eradicate forced labour, end modern slavery and human trafficking and secure the prohibition and elimination of the worst forms of child labour, including recruitment and use of child soldiers, and by 2025 end child labour in all its forms. **(Discussion about work analogous to slavery and the episode involving BP Bunge)** Goal 8.8 Protect labour rights and promote safe and secure working environments for all workers, including migrant workers, in particular women migrants, and those in precarious employment. **(Discussion about non-payment of overtime to employees by BRF).**

Keywords: Corporate reputation; Organizational Narratives; Counter-narratives; Communicative Constitution of the Organization; Communicative organizational practices.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Empresas analisadas e suas respectivas cidades de atuação nas regiões do Triângulo Mineiro e Sul de Goiás.....	21
Figura 2 - Framework para compreensão da reputação corporativa contestada e as práticas organizacionais de comunicação	23
Figura 3 - Proposta construcionista da Constituição Comunicativa da Reputação Corporativa Contestada.....	55
Figura 4 - Processo de seleção das empresas analisadas	61
Figura 5 - Qual é a quantidade de açúcar em uma lata Coca-Cola?	78
Figura 6 - Post do membro @LiviaOxley	85
Figura 7 - Post do perfil @VoceNaoSabiaQ	85
Figura 8 - Post do membro @bangslouv	86
Figura 9 - Post do usuário @ARocha375.....	86
Figura 10 - Post do membro @likeazombie.....	87
Figura 11 - Post da Coca-Cola sem açúcar	88
Figura 12 - “Transgênicos - Apenas uma forma de ajudarmos os agricultores a produzir mais: o que, como e por que”	95
Figura 13 - “A Aceitação Social das Tecnologias e dos Produtos”	96
Figura 14 - Post do membro @JoseLuizSdeOli1	107
Figura 15 - Post do membro @LfcUsp	108
Figura 16 - Post do membro @Marguinhadorio	108
Figura 17 - Post do membro @ElevaBrasilES	109
Figura 18 - Post do membro @PersonalEscrito	110
Figura 19 - Post do membro @PauloLotufo	127
Figura 20 - Post do membro @PauloLotufo	128
Figura 21 - Post do usuário @PauloLotufo.....	129
Figura 22 - Post do membro @Conjur_Oficial	130
Figura 23 - Nossa gente - BRF.....	136
Figura 24 - Princípios Fundamentais - BRF.....	136
Figura 25 - Post do membro @GarrastazuAdvog	146
Figura 26 - Post do membro @MauroeAdvogados.....	146
Figura 27 - Post do membro @MauroeAdvogados.....	147
Figura 28 - Posicionamento BP – Parte 1	154
Figura 29 - Posicionamento da BP – Parte 2.....	155
Figura 30 - Contranarrativa de trabalhadores.....	158
Figura 31 - Contranarrativa do MTE: parte 1.....	159
Figura 32 - Contranarrativa do MTE: parte 2.....	160
Figura 33 - Contranarrativa da SS Nascimento.....	161
Figura 34 - Post do membro @BaronesaR.....	164
Figura 35 - Post do membro @infomoney	165
Figura 36 - Post do membro @Wilson017522697	166
Figura 37 - Post do membro @mariareginabap3	182
Figura 38 - Post do membro @mateus_miojoo.....	183
Figura 39 - Post do membro @OsvaldoJn1	183
Figura 40 - A Constituição Comunicativa da Reputação Corporativa Contestada - CCRCC.....	196

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Abordagens baseadas na linguagem para compreender as organizações	43
Quadro 2 - Problemas de pesquisa, fontes das narrativas analisadas e estratégias de reparação da imagem corporativa propostas por Benoit (1995)	58
Quadro 3 - Empresas pesquisadas: temas de contestação, narrativas, contranarrativas e stakeholders ..	64
Quadro 4 - Resumo da análise dos resultados	72
Quadro 5 - Coca-Cola: constituição comunicativa da organização	75
Quadro 6 - Preenchimento dos filtros de busca do X Advanced Search	84
Quadro 7 - Bayer-Monsanto: constituição comunicativa da organização	93
Quadro 8 - Preenchimento dos filtros de busca do X Advanced Search	106
Quadro 9 - BAT: cigarro eletrônico	114
Quadro 10 - Preenchimento dos filtros de busca do X Advanced Search	127
Quadro 11 - BRF: violação dos direitos trabalhistas e do direito à privacidade dos trabalhadores ..	133
Quadro 12 - Preenchimento dos filtros de busca do X Advanced Search	146
Quadro 13 - BP Bunge Bionergia: Resgate de trabalhadores em condições análogas à escravidão no sul de Goiás	152
Quadro 14 - Preenchimento dos filtros de busca do X Advanced Search	164
Quadro 15 - LD Celulose: emissão de efluentes e impactos ambientais	169
Quadro 16 - Preenchimento dos filtros de busca do X Advanced Search	182
Quadro 17 - Tipologia das narrativas organizacionais	189
Quadro 18 - Tipologia das contranarrativas	193

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Estratégias de reparação da imagem corporativa de Benoit1	30
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Tema, Tese e Problema de Pesquisa.....	14
1.2	Objetivos Geral e Específicos	18
1.3	Justificativas para Realização da Pesquisa: Teóricas e Empíricas	19
1.4	Impactos da Pesquisa: Econômicos, Sociais e Regionais.....	20
1.5	Estrutura da Tese	22
2	REPUTAÇÃO CORPORATIVA CONTESTADA NAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE COMUNICAÇÃO EM SITUAÇÕES DE RUPTURAS REFLEXIVAS	23
2.1	Reputação corporativa e suas conexões com identidade organizacional, imagem corporativa, status e prestígio	23
2.2	Reputação corporativa Contestada em Situações de Rupturas Reflexivas	28
2.3	A Constituição Comunicativa da Organização (CCO) em espaços virtuais – <i>Website</i> e Redes Sociais Empresariais	39
2.3.1	A Visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO).....	39
2.3.2	A comunicação em espaços virtuais – <i>website</i> e redes sociais empresariais.....	44
2.3.3	As narrativas e contranarrativas como unidades de análise das práticas comunicativas das organizações	47
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	51
3.1	Abordagem dos Dados e Perspectiva Epistemológica	51
3.2	Método de Pesquisa e de Análise do Material Pesquisado	55
3.3	Público Pesquisado.....	60
3.4	Técnicas de Coleta de Dados: pesquisa documental e pesquisa em Internet	66
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	71
4.1	Coca-Cola: empresa, tema de contestação, narrativa, contranarrativas e <i>stakeholders</i> analisados..	75
4.1.1	A quantidade de açúcar nos refrigerantes da Coca-Cola: a narrativa organizacional	76
4.1.2	A quantidade de açúcar nos refrigerantes da Coca-Cola: as diferentes contranarrativas	79
4.1.3	A Reputação Corporativa Contestada (RCC) da Coca-Cola como resultado das narrativas e contranarrativas sobre o açúcar nos refrigerantes e a visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO)	89
4.2	Bayer-Monsanto: empresa, tema de contestação, narrativa, contranarrativas e <i>stakeholders</i> analisados	90
4.2.1	Produção de sementes geneticamente modificadas (OGM) pela Bayer-Monsanto: a narrativa organizacional	94
4.2.2	Produção de sementes geneticamente modificadas (OGM) pela Bayer-Monsanto: as diferentes contranarrativas	101
4.2.3	A Reputação Corporativa Contestada (RCC) da Bayer-Monsanto como resultado das narrativas e contranarrativas sobre OGM e a visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO)	111
4.3	BAT: empresa, tema de contestação, narrativa, contranarrativas e <i>stakeholders</i> analisados	113
4.3.1	‘Cigarro eletrônico: inofensivo ou perigoso para a saúde?’: a narrativa organizacional	115
4.3.2	‘Cigarro eletrônico: inofensivo ou perigoso para a saúde?’: as diferentes	

contranarrativas.....	122
4.3.3 A Reputação Corporativa Contestada (RCC) da BAT como resultado das narrativas e contranarrativas sobre os riscos do cigarro eletrônico para a saúde e a visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO).....	131
4.4 BRF: empresa, tema de contestação, narrativa, contranarrativas e <i>stakeholders</i> analisados	132
4.4.1 Violação de um dos direitos trabalhistas e do direito à privacidade dos trabalhadores: a narrativa organizacional	134
4.4.2 Violação de um dos direitos trabalhistas e do direito à privacidade dos trabalhadores: as diferentes contranarrativas	139
4.4.3 A Reputação Corporativa Contestada (RCC) da BRF como resultado das narrativas e contranarrativas sobre a violação de um dos direitos trabalhistas e do direito à privacidade dos trabalhadores e a visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO)	148
4.5 BP Bunge Bioenergia: empresa, tema de contestação, narrativa, contranarrativas e <i>stakeholders</i> analisados	151
4.5.1 Resgate de trabalhadores em condições análogas à escravidão no sul de Goiás: a narrativa organizacional	152
4.5.2 Resgate de trabalhadores em condições análogas à escravidão no sul de Goiás: as diferentes contranarrativas	158
4.5.3 A Reputação Corporativa Contestada (RCC) da BP bunge como resultado das narrativas e contranarrativas sobre o resgate de trabalhadores em condições análogas à escravidão no sul de Goiás e a visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO)	166
4.6 LD Celulose: empresa, tema de contestação, narrativa, contranarrativas e <i>stakeholders</i>	168
analisados	168
4.6.1 Emissão de efluentes (rejeitos) pela LD Celulose no rio Araguari e impactos ambientais: a narrativa organizacional	170
4.6.2 Emissão de efluentes (rejeitos) pela LD Celulose no rio Araguari e impactos ambientais: as diferentes contranarrativas	173
4.6.3 A Reputação Corporativa Contestada (RCC) da LD Celulose como resultado das narrativas e contranarrativas sobre e a visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO)	184
5 IMPLICAÇÕES DA PESQUISA PARA A CONSTITUIÇÃO COMUNICATIVA DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA CONTESTADA – CCRCC.....	187
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	199
REFERÊNCIAS	204

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema, Tese e Problema de Pesquisa

Em um mundo caracterizado pelas rápidas transformações tecnológicas, especialmente pelo surgimento de uma nova forma de se comunicar e de realizar transações comerciais, por meio das novas mídias e das redes sociais, torna-se imprescindível analisar com profundidade como as organizações constroem e mantêm a sua reputação corporativa a partir das práticas estratégicas de comunicação. A reputação corporativa é um conceito estudado no campo da gestão organizacional, dos estudos de estratégia organizacional e dos estudos organizacionais. A presente pesquisa aborda esse conceito em uma perspectiva da gestão organizacional, por se inserir na Linha de Pesquisa Gestão e Regionalidade do PPGAdm/FAGEN/UFU.

Esta tese tem como tema uma articulação do conceito de Reputação Corporativa Contestada, analisada sob a perspectiva da Constituição Comunicativa da Organização (CCO), de empresas com atuação nacional e regional. Esta introdução aborda os conceitos de reputação corporativa e comunicação organizacional com o uso de mídias sociais, para a constituição de um *framework* que possibilite o estudo e a análise das práticas comunicativas de empresas com reputação corporativa contestada.

É um fato que as empresas competem por reputação assim como competem por clientes (Fombrun; Shanley, 1990), mas raramente as reputações são notadas até serem ameaçadas (Fombrun; Van Riel, 1997). Portanto, essa temática é relevante tanto de uma perspectiva gerencialista (positivista), por suas implicações para o desempenho econômico e o alcance de vantagem competitiva; e, também de um ponto de vista interpretativo que compreende a reputação corporativa como construção social. Nesta pesquisa, essa segunda perspectiva foi adotada.

A reputação corporativa é definida por Barnett, Jermier e Lafferty (2006) como a soma dos julgamentos feitos por observadores sobre uma firma ou empresa. Esses julgamentos podem ser baseados nas percepções da identidade da empresa e impressões de sua imagem e, também, a partir da consequência de eventos como danos ambientais ou violações dos direitos humanos (Barnett; Jermier; Lafferty, 2006).

As respostas das organizações com reputação corporativa contestada para o público interno ou externo ocorrem por meio de narrativas e discursos que mobilizam uma simbologia capaz de responder e/ou fazer frente às tais contestações, juntamente com ações concretas. De uma perspectiva da comunicação, Taylor e Robichaud (2004) mostraram que a linguagem faz parte da concepção de uma organização, por meio das conversações entre pessoas e dos textos

que são interpretados. Em relação à materialidade do discurso, o discurso enquanto conversação é um instrumento de ação organizacional, relacionado com os propósitos da organização; é uma atividade orientada a objetos e que está baseada em materiais. Em relação aos aspectos simbólicos, o texto é um recurso que constrói a organização como objeto de reflexão e interpretação (Taylor; Robichaud, 2004).

Do campo dos estudos sobre o tema comunicação organizacional, a presente pesquisa destaca o surgimento da “visão da Constituição Comunicativa da Organização” (CCO), que estuda a forma como as organizações são constituídas a partir da comunicação e das interações entre os indivíduos (Brummans et al., 2014). Essa abordagem forneceu informações úteis sobre o importante papel da comunicação para a produção e a recriação das organizações, a partir do entendimento que estas emergem e se perpetuam de uma rede de eventos de comunicação interligados, conforme Schoeneborn, Kuhn e Kärreman (2018). Até então, as pesquisas na área de administração e de estudos organizacionais consideravam a comunicação como algo que ocorria dentro das organizações; a CCO (Schoeneborn; Kuhn; Kärreman, 2018) faz uma inversão de ordem ao questionar como a organização acontece na comunicação.

Há que se considerar, ainda, no contexto das primeiras décadas do século XXI, o advento das redes sociais virtuais e mídias sociais. Ainda que seja consenso que as redes sociais são anteriores à Internet e à Web, visto que as relações sociais sempre existiram, novas formas de interação entre as pessoas têm surgido a partir das tecnologias de comunicação digital e de novos dispositivos eletrônicos como *smartphones*, *tablets* e computadores. Estes permitem a troca de informações em outros formatos além do texto, como imagens, áudios, vídeos e interfaces inteligentes interativas (Goulart, 2014).

Enquanto o termo rede social diz respeito a toda conexão de pessoas, que pode se manifestar dentro ou fora da internet; as mídias sociais podem dar suporte às redes sociais virtuais (Boyd; Ellison, 2007). As mídias sociais digitais são, conforme Saad (2008), ferramentas que viabilizam a interação entre produtores e distribuidores de conteúdo, e as suas principais características são: a ruptura do predomínio do polo de emissão, ou seja, atores que antes eram apenas receptores da mídia de massa, agora passam a ser também emissores na mídia social digital e produtores de conteúdo; a criação de canais independentes de informação e conversação; alto grau de envolvimento e personalização pelos usuários; alto grau de articulação coletiva; concentração em um mesmo ambiente de ferramentas de produção de conteúdo e participação e diálogo.

Em uma sociedade conectada por redes de relacionamentos e tecnologias digitais, a reputação corporativa de uma organização pode ser essencial para a sua manutenção

(sobrevivência) e até mesmo para o seu crescimento. As empresas se comunicam por meio de seus *websites* e de mídias sociais, em um cenário social, político e econômico globalizado, no qual a comunicação organizacional tem assumido cada vez mais um papel nas relações das organizações com seus *stakeholders* internos e externos, com potencial para promover questionamentos às práticas e aos produtos das empresas, às suas ações e omissões, formando opiniões e até mesmo levando as pessoas à ação.

Um estudo de Eberle, Berens e Li (2013) conclui que o uso de canais interativos para comunicar ações sobre Responsabilidade Social Corporativa (RSC) pode melhorar a reputação corporativa. Por outro lado, os impactos prejudiciais das avaliações negativas dos usuários na reputação corporativa são muito maiores do que os impactos favoráveis das avaliações positivas. Ou seja, apesar da eficácia dos canais de comunicação interativos, as empresas precisam monitorar esses canais com cuidado (Eberle; Berens; Li, 2013). Depreende-se disso que as mídias sociais desempenham um papel importante para as organizações à medida que constituem uma ferramenta vital para construir e manter a reputação corporativa online, além de permitir a comunicação de forma eficaz e ativa com diversos públicos-alvo. Assim, as organizações devem priorizar o investimento em plataformas de mídias sociais para se comunicarem de maneira eficaz e ativa com seus públicos online (Maboe et al., 2024).

Diante do exposto, a lacuna teórica apresentada nesta tese é a conexão entre os conceitos de Reputação Corporativa (RC) e Constituição Comunicativa da Organização (CCO) no contexto das redes sociais, que por sua vez têm o poder de acentuar narrativas e contranarrativas, exercendo assim uma pressão maior sobre as organizações. Nesse sentido, a reputação corporativa é analisada a partir de múltiplas vozes e canais de comunicação e não somente a partir das narrativas apresentadas pelas empresas.

Nesta pesquisa, as empresas pesquisadas foram selecionadas considerando sua atuação e práticas: “setor com reputação contestada”, isto é, empresas que atuam em setores que já são questionados pela própria atividade e impacto que exercem; “regionalidade”, mais especificamente empresas que tenham atuação nas regiões do Triângulo Mineiro e sul de Goiás, abrangidas pelo Programa de Pós Graduação em Administração da UFU. Os “temas/episódios de contestação” referem-se aos assuntos que são ou foram objeto de críticas pelos diferentes públicos, seja pelo produto ou serviço comercializado, seja por alguma situação de crise episódica ou continuada. E, os “*stakeholders*”, que são as partes interessadas naquelas organizações analisadas. A partir destes critérios, as empresas selecionadas foram: Coca-Cola, Bayer, BAT Brasil (British American Tobacco), BRF, BP Bunge e LD Celulose.

Este estudo considerou como corpus de pesquisa as comunicações das seis organizações

por meio de suas narrativas realizadas em seus *websites* e/ou em reportagens acerca dos respectivos temas/situações de contestação; e, as contranarrativas dos diferentes *stakeholders*, por meio de postagens de membros da mídia social X (antigo Twitter), estudos científicos, textos de órgãos governamentais e intergovernamentais, gestores públicos, legislação brasileira e alguns funcionários das empresas analisadas.

A mídia social X foi selecionada como fonte de dados para esta pesquisa em detrimento das demais mídias sociais por ter a característica principal de proporcionar conversas, discursos e opiniões sobre assuntos e tópicos em voga, o que pode auxiliar a compreensão da reputação corporativa das empresas analisadas. A mudança no nome de Twitter para X foi anunciada em julho de 2023 e faz parte da estratégia de construção de um super aplicativo (Terra, 2023). Por isto, a expressão utilizada nesta tese foi “mídia social X” em referência ao novo nome da mídia social. O X é uma rede social e um serviço de microblog, que permite aos usuários enviar e receber atualizações pessoais de outros contatos em textos de até 280 caracteres (25 mil para assinantes do X Premium) conhecidos como posts (anteriormente "tweets"), por meio do *website* do serviço, por SMS e por softwares específicos de gerenciamento (Techtudo, 2023).

O problema de pesquisa que orienta este estudo é: **como a reputação corporativa é constituída comunicativamente por estratégias narrativas organizacionais mobilizadas por organizações que têm reputação corporativa contestada por situações de rupturas reflexivas e contranarrativas de seus *stakeholders*?**

A partir dos argumentos apresentados acima, **a Tese** que se apresenta é a seguinte: **a Reputação Corporativa Contestada (RCC) é o resultado das narrativas e contranarrativas dos diferentes *stakeholders* de uma organização e pode ser explicada pela visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO).**

Nesta tese, a comunicação é entendida considerando a perspectiva relacional, pois entende-se que a Reputação Corporativa Contestada é o resultado da relação entre narrativas e contranarrativas de uma organização e seus *stakeholders*, ou seja, especialistas nas áreas estudadas; instituições governamentais; institutos de pesquisa e; a sociedade formada por consumidores e pessoas interessadas no tema. Essa perspectiva relacional, simbólica e narrativa pode explicar, portanto, como as organizações com reputação corporativa contestada são constituídas, por meio das práticas de comunicação, sobre quem são, suas práticas e decisões estratégicas.

Por isso, as narrativas e contranarrativas também foram abordadas nesse *framework*, como parte da comunicação. As narrativas são relatos de eventos que ocorrem ao longo do tempo; uma versão da realidade (Bruner, 1991). Narrativas podem ser consideradas, ainda,

como conversas em interação e, portanto, emergentes (De Fina; Georgakopoulou, 2008). Quanto às contranarrativas, essas são formas alternativas de interpretar as narrativas (Hyvärinen, 2007), revê-las e até mesmo contestá-las (Meretoja, 2020). Assim, texto e imagem são mobilizados em relatos que visam assegurar a sobrevivência de uma organização no enfrentamento de uma crise ou situação de contestação.

Destaca-se ainda que a análise da reputação corporativa contestada, sob a perspectiva da Constituição Comunicativa da Organização, se deu a partir da seleção de temas e situações específicas de contestação de cada uma das empresas estudadas, que tiveram o potencial de “arranhar” ou “manchar” essas reputações corporativas. Esses temas e situações específicas de contestação foram descritas no capítulo 4 referente à apresentação e análise dos resultados.

A visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO) possibilita uma análise da constituição da organização nas práticas de comunicação. Em um contexto sociocultural, no qual as tecnologias – computadores, celulares, redes sociais, internet, satélites – mediam, cada vez mais, as práticas de comunicação entre organização e *stakeholders* torna-se necessário revisitar e renovar as pesquisas que tratam das práticas comunicativas organizacionais que geram e disseminam narrativas e contranarrativas em situações de crise e de dissenso acerca do papel das organizações na sociedade. Em determinados setores, a reputação corporativa passa a ser contestada com a reivindicação de outras práticas e ações mais responsáveis e orientadas para a sociedade (*society oriented*).

1.2 Objetivos Geral e Específicos

O objetivo geral desta pesquisa é analisar as macronarrativas de empresas com reputação corporativa contestada, sob a perspectiva da CCO, e as contranarrativas de seus *stakeholders*. Para isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) descrever os aspectos de contestação da reputação corporativa das seguintes empresas: Coca-Cola, Bayer, BAT, BRF, BP Bunge e LD Celulose;
- b) interpretar a comunicação dirigida para esses aspectos de contestação nos *websites* e na mídia social X dessas empresas;
- c) mapear quais narrativas organizacionais e quais contranarrativas dos *stakeholders* são mobilizadas;
- d) construir um framework que relacione as diferentes crises de reputação corporativa e as tipologias de narrativas e contranarrativas.

1.3 Justificativas para Realização da Pesquisa: Teóricas e Empíricas

Esta pesquisa, especificamente a tese aqui defendida, preenche uma lacuna teórica ao sugerir como um pressuposto de pesquisa um *framework* que considera a análise do tema Reputação Corporativa Contestada como um resultado das narrativas organizacionais e das contranarrativas de seus *stakeholders*, a partir da perspectiva da visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO). Sugere-se que organizações com reputação corporativa contestada, quando estão diante de situações de rupturas reflexivas, ou seja, situações de crise episódicas ou continuadas, utilizam estratégias comunicativas que buscam impedir que os diferentes públicos reflitam sobre determinada situação. Os gestores se antecipam a essa reflexão (e possíveis questionamentos!) apresentando a sua versão dos fatos. Trata-se de um processo pelo qual as organizações se constituem por meio da comunicação em suas mídias sociais e *websites* ao contar histórias por meio de narrativas para responder as contranarrativas e questionamentos dos diferentes *stakeholders*. Daí o papel central que a comunicação assume para a constituição e manutenção das organizações no mercado.

Desde a perspectiva clássica, as organizações têm sido analisadas como entidades estáveis e fixas, delimitadas por edifícios de concreto, com nomes atraentes e objetivos estratégicos cuidadosamente escritos no papel (Nathues; Vuuren; Cooren, 2021). Entretanto, diversos estudos organizacionais já vêm discutindo a dinamicidade das práticas organizacionais, bem como os seus impactos econômicos, sociais e até mesmo culturais.

No que tange à temática desta tese e mais especificamente à CCO, os autores Kuhn (2008), Taylor (2011) e Blaschke, Schoeneborn e Seidl (2012) sugerem o estudo da Constituição Comunicativa da Organização como entidade ou ator social, dando ênfase, então, na comunicação como principal modo de explicação das práticas organizacionais. Portanto, esta pesquisa tem o potencial de contribuir com os estudos de gestão organizacional e estratégia organizacional ao se juntar a outros estudos que defendem a volta da linguística, por meio da visão da CCO, que por sua vez reúne a volta à prática e a volta à linguagem nos estudos de gestão organizacional.

Este estudo justifica-se empiricamente por permitir às organizações dos setores analisados entenderem como as comunicações de suas práticas organizacionais contribuem para a criação e/ou manutenção de suas reputações corporativas e, conseqüentemente, para a formação de uma percepção por parte dos seus *stakeholders*: funcionários, gestores, acionistas, clientes, órgãos governamentais, cientistas e a própria comunidade. Isso pode subsidiar a tomada de decisões em relação à comunicação considerando uma maior interação entre

organizações e comunidade com o advento das mídias sociais. Ademais, foram selecionadas organizações com atuação nas regiões do Triângulo Mineiro e Sul de Goiás, de modo a valorizar a regionalidade e identificar o impacto que os atores organizacionais exercem sobre as comunidades desta região.

Tendo em vista, ainda, os estudos mais recentes sobre a temática da regionalidade e sua relevância para os estudos de gestão organizacional, por enfatizar e valorizar o regional e o local em detrimento do global, este estudo prioriza a análise de empresas com atuação nacional e regional, ou seja, que possuem unidades de produção no Triângulo Mineiro e/ou no Sul de Goiás, o que possibilita uma contribuição direta para as comunidades destas regiões específicas.

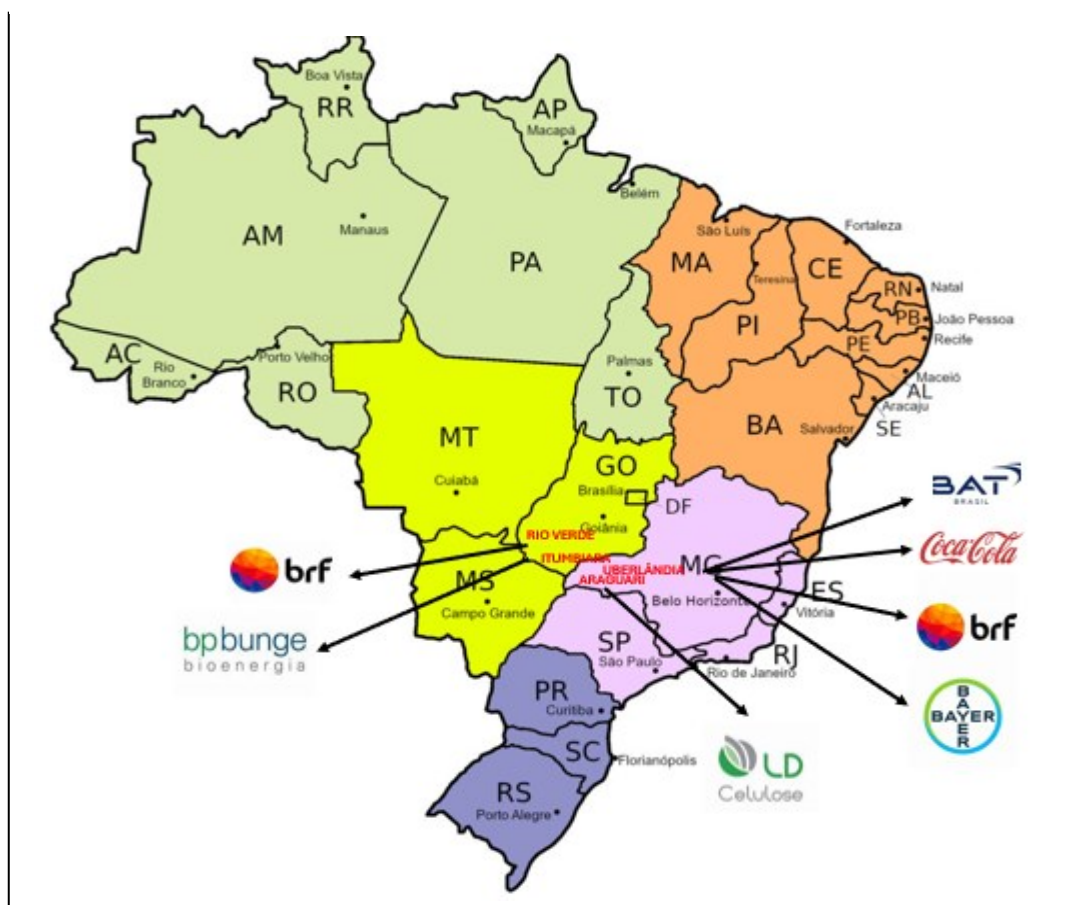
1.4 Impactos da Pesquisa: Econômicos, Sociais e Regionais

A realização desta pesquisa pode proporcionar um impacto econômico, uma vez que os resultados deste estudo podem subsidiar decisões estratégicas das empresas no âmbito da comunicação corporativa de suas práticas, produtos e processos, e na relação de interdependência entre as macronarrativas corporativas e as contranarrativas dos stakeholders em crises episódicas e contínuas da reputação corporativa.

Em relação ao impacto social, a pesquisa alerta o público em geral sobre as diferentes estratégias de comunicação utilizadas por empresas com reputação contestada e sobre os contra argumentos possíveis e utilizados para cobrar uma atuação empresarial mais responsável, evidenciando que a participação ativa dos stakeholders, individualmente ou em grupos, pode promover mudanças nas práticas organizacionais.

O impacto regional está relacionado à priorização do estudo de temas e episódios de contestação relacionados a empresas de grande porte, com atuação nacional e internacional, e também regional, com o foco nas regiões do Triângulo Mineiro e sul de Goiás, o que possibilita uma contribuição direta para as comunidades destas regiões específicas.

Figura 1 - Empresas analisadas e suas respectivas cidades de atuação nas regiões do Triângulo Mineiro e Sul de Goiás



Fonte: Elaboração da autora

A análise da reputação corporativa e da comunicação organizacional é realizada nesta pesquisa considerando a regionalidade, ao estudar empresas de setores da economia que têm sua reputação contestada, como o de bebidas (refrigerantes), agronegócio (transgênicos), tabaco (ciigarro eletrônico), alimentos (frigorífico), bionergia (cana de açúcar) e celulose e que atuam, por meio de filiais no Triângulo Mineiro e Sul de Goiás, e portanto, geram impactos sociais, econômicos e ambientais para essas regiões. A Figura 1 mostra a atuação regional das empresas escolhidas para esta pesquisa, quais sejam Coca-Cola, Bayer, BAT, BRF, BP Bunge e LD Celulose. A relevância da regionalidade se deve à necessidade de se enfatizar o regional no que se refere à gestão de empresas, como um contraponto ao global (Gil et al., 2013).

Observa-se que a ênfase nos aspectos regionais justifica-se pela atuação dos atores sociais, dos agentes públicos, das organizações, dos mercados, bem como das comunidades e das sociedades em um território específico que configura uma região. Entende-se por regionalidade um conjunto de características e circunstâncias econômicas e históricas que

distinguem uma região e que permite sua comparação com as demais regiões. A partir disso, a regionalidade é capaz de formar, então, uma espécie de consciência coletiva que une os habitantes de uma determinada região em torno de sua cultura, sentimentos e problemas, tornando possível um esforço solidário pelo seu desenvolvimento (Gil; Garcia; Klink, 2004).

1.5 Estrutura da Tese

Essa tese é composta de seis capítulos. No primeiro capítulo, que corresponde à Introdução, realizou-se a contextualização do tema, a formulação do problema de pesquisa, bem como a proposição da tese a ser defendida ao longo do estudo; em seguida, foram definidos os objetivos geral e específicos da pesquisa.

No segundo capítulo, foi desenvolvido o referencial teórico, compreendendo: o conceito de Reputação Corporativa e suas distinções dos conceitos de identidade organizacional, imagem corporativa, status e prestígio; a Reputação Corporativa Contestada em situações de ruptura reflexiva; a Constituição Comunicativa da Organização (CCO) em espaços virtuais; o papel de *websites* e Mídias Sociais Empresariais; e, as narrativas e contranarrativas como unidades de análise das práticas comunicativas da organização.

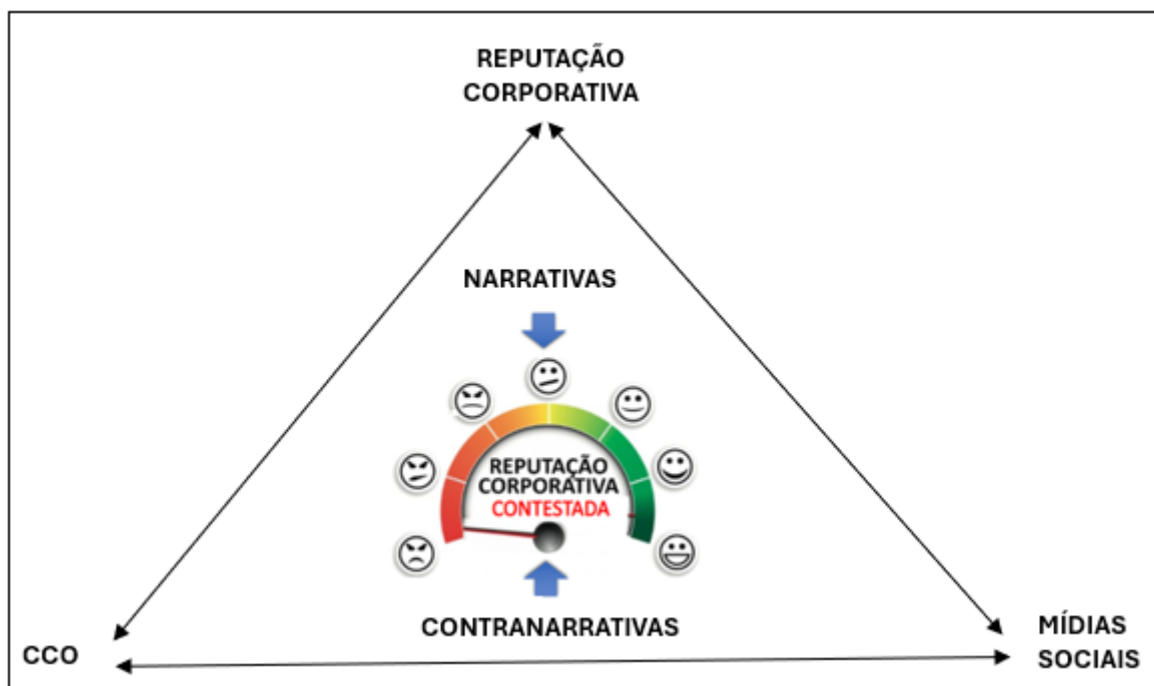
No terceiro capítulo, foram apresentados os procedimentos metodológicos, considerando o método e a abordagem dos dados, as empresas analisadas, as etapas de operacionalização da pesquisa, as técnicas de coleta de dados, além dos procedimentos de análise dos resultados.

No quarto capítulo, foram descritas a apresentação e a análise dos resultados, em que a tese foi verificada. No quinto capítulo foram propostas as implicações da pesquisa para a Constituição Comunicativa da Reputação Corporativa Contestada – CCRCC. Por fim, no sexto capítulo, foram expostas as considerações finais, com as respectivas implicações teóricas e gerenciais da pesquisa, bem como de suas limitações e sugestões para estudos futuros.

2 REPUTAÇÃO CORPORATIVA CONTESTADA NAS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS DE COMUNICAÇÃO EM SITUAÇÕES DE RUPTURAS REFLEXIVAS

Este capítulo analisou a reputação corporativa contestada como o resultado das narrativas e contranarrativas das organizações e seus *stakeholders*, extraídas de seus *websites* e da mídia social X sob a perspectiva da Constituição Comunicativa da Organização (CCO), conforme o *framework* apresentado na Figura 2.

Figura 2 - *Framework* para compreensão da reputação corporativa contestada e as práticas organizacionais de comunicação



Fonte: Elaboração da autora.

Este *framework* apresenta o diálogo entre os conceitos norteadores desta pesquisa, como a Reputação Corporativa, a Constituição Comunicativa da Organização (CCO) e as mídias sociais, daí estes estarem na parte externa da figura, e o objeto de estudo constituído pelas narrativas organizacionais e contranarrativas dos *stakeholders*, que por sua vez, resultam na reputação corporativa contestada das empresas estudadas, por isso estes três elementos estão na parte interna da figura.

2.1 Reputação Corporativa e suas Conexões com Identidade Organizacional, Imagem Corporativa, Status e Prestígio

O conceito de reputação corporativa vem sendo discutido desde os anos 1990 sem que haja um consenso. Inicialmente, aquele conceito se confundia com imagem corporativa e identidade organizacional. Posteriormente, surgiram outros conceitos relacionados, como status e prestígio. Assim, será apresentada uma discussão a fim de distinguir esses conceitos e analisar a relação que eles têm com a reputação corporativa.

A identidade organizacional foi analisada por Albert e Whetten (1985) como a expressão do caráter organizacional composto por um conjunto de três critérios: (1) critério central, ou seja, a essência da organização; (2) critério distintivo, que a diferencia das demais e; (3) critério duradouro que remete à continuidade ao longo do tempo. Posteriormente, Gioia e Thomas (1996) questionaram a durabilidade de uma identidade organizacional diante de alguma mudança estratégica e concluíram que, sob esse tipo de condição, não existe identidade ou uma imagem, o que existe é uma identidade imaginada, ou seja, que deve ser alcançada. Assim, a identidade organizacional pode ser considerada como algo fluido, que evolui ao longo do tempo e não como algo imutável (Gioia; Thomas, 1996). Este entendimento poderia explicar, então, como situações de rupturas reflexivas, vivenciadas pelas diferentes organizações, provocam a contestação da identidade organizacional e, por sua vez, a sua mudança.

Destaca-se também a diferença entre identidade e reputação organizacional, de modo que a primeira se refere à visão dos próprios membros que estão inseridos na organização e a segunda diz respeito às avaliações feitas por pessoas externas à organização (Whetten; Mackey, 2002). O que implica que a organização tem maior controle sobre a identidade organizacional e menor controle sobre a reputação organizacional. Brown, Dacin, Pratt e Whetten (2006) tratam desses conceitos a partir de perguntas: (1) a identidade corresponde à questão: “quem nós somos enquanto uma organização?”; (2) a imagem desejada da organização corresponde à questão: “o que a organização quer que os outros pensem a respeito da organização?”; (3) a imagem construída da organização corresponde à questão: “o que a organização acredita que os outros pensam a respeito da organização?”; e (4) a reputação organizacional corresponde à questão: “o que os *stakeholders* pensam sobre a organização?”.

Os primeiros trabalhos que abordaram a temática de imagem corporativa e reputação corporativa não chegaram a um consenso sobre a clareza e distinção desses conceitos. Para entender como esses conceitos foram utilizados ao longo tempo, Gotsi e Wilson (2001) reuniram os autores que tratam o tema em duas escolas de pensamento: a escola análoga e a

escola diferenciada.

A escola análoga de pensamento considera que a reputação corporativa é sinônimo de imagem. Apesar disso, os autores dessa escola utilizaram o termo imagem corporativa e não reputação corporativa (Gotsi; Wilson, 2001). Nesse sentido, a imagem corporativa é a soma das qualidades funcionais e dos atributos psicológicos que estão na mente dos consumidores (Martineau, 1958), trata-se de um conhecimento subjetivo (Boulding, 1973), e também da impressão total da empresa (Dichter, 1985; Dowling, 1993), formada pelo público externo à organização (Martineau, 1958; Dutton Et Al., 1994; Ind, 1997) e que leva anos para ser construída (Kennedy, 1977).

A escola diferenciada de pensamento trata a reputação corporativa e a imagem corporativa como conceitos distintos, embora estejam inter-relacionados. A diferença dos conceitos ocorre, em princípio, pelo sentido negativo atribuído por alguns autores à expressão “imagem corporativa”, como por exemplo, ideia de falsidade ou ser oposta à realidade (Bernstein, 1984; Grunig, 1993), manipulação (Olins, 1989) ou até mesmo uma impressão criada para apelar ao público ao invés de reproduzir a realidade (O'sullivan, 1983). Já o conceito de reputação é tratado apenas como uma dimensão para a construção da imagem corporativa, ou seja, a reputação corporativa de uma empresa influencia as imagens corporativas mantidas por seus acionistas (Mason, 1993). Outra distinção feita pelos autores da escola diferenciada de pensamento é que a imagem corporativa pode ser considerada a soma de crenças, atitudes e impressões que uma pessoa ou grupo tem de um objeto e que representa as próprias percepções das pessoas acerca da realidade (Barich; Kotler, 1991). Por sua vez, a reputação corporativa é o reflexo de como uma organização é vista ao longo do tempo por meio de dos olhos de seus *stakeholders* e expresso por meio de seus pensamentos e palavras conciliando as múltiplas imagens de uma empresa mantida por todos os seus constituintes (Fombrun, 1996).

Os esforços dessas duas escolas de pensamento para conceituarem imagem corporativa e reputação corporativa, evidenciam a confusão de conceitos e de perspectivas entre os diferentes autores. Assim, tanto imagem quanto reputação corporativa parecem ser sinônimos e se confundirem.

Barnett, Jermier e Lafferty (2006) distinguiram os conceitos de identidade corporativa e imagem corporativa. Identidade corporativa é o que a empresa realmente é, trata-se do conjunto de características centrais e duradouras da empresa consideradas pelos funcionários e que a distingue das demais. A imagem corporativa é o que vem à mente, é a visão, a impressão dos diversos observadores acerca de uma organização e pode até ser moldada, mas não controlada por uma organização, uma vez que fatores como a cobertura da mídia, regulamentos

governamentais e vigilância, dinâmica da indústria, e outras forças externas também influenciam as impressões da empresa (Barnett; Jermier; Lafferty, 2006).

Logo, toda essa discussão permite concluir que há uma distinção clara entre os conceitos de identidade organizacional e reputação corporativa, uma vez que o primeiro é algo inerente à organização e trata da essência, características e caráter que são formados e controlados pela própria organização (perspectiva interna) e; a reputação corporativa é o reflexo de como a organização é vista pelos seus *stakeholders* ao longo do tempo e sobre a qual a organização não possui controle (perspectiva externa). Entretanto, observa-se que o conceito de imagem corporativa se confunde com o conceito de reputação, pois ambos se referem à visão, impressão, crenças e atitudes que o público externo tem de uma determinada empresa. Apesar desta similaridade, será adotado nessa tese o conceito de reputação corporativa.

Cabe destacar, ainda, que reputação corporativa não deve ser confundida com status. Para Sorenson (2014), o status em sua acepção mais geral tem suas origens na sociologia e está relacionado a ocupações, grupos sociais e redes sociais e envolve algum grau de posição social relativa, tendo valor precisamente porque nem todo mundo o tem. Já a ideia de status associada às organizações está relacionada à qualidade dos produtos e serviços, de modo que produtos produzidos por empresas com alto status são de melhor qualidade. Por outro lado, a reputação tem suas origens na economia e decorre de ações e de informações anteriores da própria organização (Sorenson, 2014). Assim, o status é uma consequência da posição de uma determinada organização e depende da qualidade de seus produtos e serviços, enquanto a reputação surge de ações anteriores e exige essa qualidade dos produtos e serviços (Sorenson, 2014).

Por fim, outro conceito próximo, mas distinto de reputação organizacional é o conceito de prestígio organizacional. Perrow (1961) denomina prestígio a imagem favorável de uma organização perante seu público, a fim de aumentar a sua autonomia e competitividade em relação ao seu ambiente externo. Esse prestígio é formado por um conjunto de características intrínsecas e extrínsecas ao produto ou serviço. As primeiras seriam a durabilidade, eficiência e preço de um produto ou serviço, enquanto as segundas seriam as propagandas, publicidade, pontos de venda e técnicas de vendas. Para o autor, o fato de uma organização e seus produtos serem bem-vistos gera consequências para a sua dinâmica interna, à medida que podem atrair pessoas, influenciar a legislação vigente, exercer poder informal sobre a comunidade e, assegurar doações e um número expressivo de clientes ou investidores, aumentando assim a sua competitividade (Perrow, 1961).

Feitas essas conexões (e distinções!) entre reputação corporativa, identidade

organizacional, imagem corporativa, status e prestígio, cabe citar, ainda, estudos que identificam formas de se medir a reputação corporativa (uma abordagem gerencialista associada ao desempenho organizacional) e a importância da gestão da reputação por parte dos gestores, com possíveis impactos sobre o desempenho econômico da companhia.

O estudo de Berens e Van Riel (2004) mostrou os três tipos de associações que as pessoas fazem em relação às empresas e que podem medir sua reputação, a saber: (1) expectativas em relação às empresas, (2) traços de personalidade atribuídos às empresas e (3) razões para confiar ou não em uma empresa (Berens; Van Riel, 2004). As expectativas das partes interessadas estão relacionadas, por exemplo, a entregar bons produtos, ter um bom desempenho financeiro, impor limites aos danos ambientais, contribuir com a sociedade e ser líder do setor. Já os traços de personalidade são características de uma pessoa, mas que também podem ser atribuídas às empresas e que explicam o seu comportamento, como: ser dinâmica, empreendedora, bem-sucedida, cooperativa, dentre outros. Por fim, a confiança em uma empresa está relacionada com a confiabilidade e honestidade (capacidade de manter uma promessa) e a benevolência (capacidade de beneficiar os interesses de ambas as partes).

Também, na tentativa de medir a reputação corporativa com precisão para que essa seja gerenciada, os autores Fombrun e Foss (2001) criaram o Quociente de Reputação (QR) com base em seis dimensões por meio das quais as pessoas justificam seus sentimentos sobre as empresas identificadas (Berens; Van Riel, 2004). As seis dimensões são: (1) Apelo emocional: o quanto a empresa é apreciada, admirada e respeitada; (2) Produtos e Serviços: percepções da qualidade, inovação, valor e confiabilidade dos produtos e serviços da empresa; (3) Desempenho financeiro: percepções de lucratividade, perspectivas e risco da empresa; (4) Visão e liderança: o quanto a empresa demonstra uma visão clara e uma liderança forte; (5) Ambiente de trabalho: percepções de quão bem a empresa é administrada, como é trabalhar para ela e a qualidade de seus funcionários e; (6) Responsabilidade social: percepções da empresa como um bom cidadão em suas relações com comunidades, funcionários e meio ambiente (Berens; Van Riel, 2004). Os autores concluíram que a gestão da reputação pode ser uma fonte de vantagem competitiva para as organizações, uma vez que se baseia nas iniciativas e mensagens que estão coerentes com os valores distintivos e com a personalidade de uma empresa e que são significativos para as partes interessadas (Berens; Van Riel, 2004).

Quanto aos impactos de uma boa ou má reputação para as empresas, Caves e Porter (1977) e Wilson ([1985] 2009) argumentaram que a reputação corporativa é utilizada pelos diferentes públicos, sejam estes internos ou externos às organizações, para avaliarem produtos, empregos, estratégias e perspectivas de uma determinada empresa comparando-a com empresas

concorrentes e, conseqüentemente, para tomar decisões de investimento, de carreira e de produtos (Dowling, 1986). Daí a importância de se fazer uma gestão da reputação corporativa.

Para Winn, Macdonald e Zietsma (2008), existem dois tipos de gestão da reputação: coletiva e competitiva. Na gestão da reputação coletiva, são as ações e eventos deliberados e não deliberados de uma indústria ou setor que alteram julgamentos sobre a reputação coletiva das empresas, como o compartilhamento de informações, desenvolvimento de pesquisas em conjunto, estabelecimento de códigos de conduta e alianças por meio de associações comerciais. Já a gestão da reputação competitiva está ligada às iniciativas de uma determinada empresa para melhorar sua própria reputação e posição competitiva em relação a outros concorrentes, como atividades de relações públicas, publicidade ou mudanças nas práticas operacionais.

Estudos recentes analisaram também a associação positiva entre reputação corporativa e o engajamento dos consumidores nas mídias sociais (Dijkmans; Kerkhof; Beukeboom, 2015); o efeito da má reputação para as empresas (Shim; Yang, 2016); o impacto da reputação corporativa na atitude da marca e na intenção de compra (Jung; Seock, 2016); o efeito positivo de iniciativas de Responsabilidade Social Corporativa para a reputação corporativa, o que contribui significativamente para o desempenho financeiro (Pham; Tran, 2020) e como as estratégias de comunicação de crise podem afetar, neutralizar ou até controlar os danos à reputação corporativa (Vlastelica; Nikolić; Krstić, 2023).

A partir do arcabouço teórico citado, adotou-se o entendimento, nesta tese, de que a reputação corporativa é o conjunto de julgamentos e avaliações feitos por todas as partes interessadas em uma organização, sejam elas internas ou externas, com base nas experiências com aquela, em informações de mercado e iniciativas da própria organização. Assim sendo, a reputação corporativa é construída ao longo do tempo levando-se em consideração questões de identidade organizacional e de imagem corporativa (perspectiva relacional e construcionista).

2.2 Reputação Corporativa Contestada em Situações de Rupturas Reflexivas

Como parte **do ineditismo desta tese** são propostos dois novos conceitos: o de reputação corporativa contestada e de situações de ruptura reflexiva. Para isso, faz-se necessária uma breve discussão acerca da reparação de reputação. A partir da seção anterior, concluiu-se que a reputação corporativa se refere às concepções dos públicos internos e externos sobre o que a organização faz, suas práticas e conseqüências, a partir dos valores, crenças e percepções desses diferentes públicos e também considerando o que esses públicos desejavam (passado), entendem ou esperam (presente e futuro) que a organização faça. Logo, a reputação corporativa

é construída pela organização e seus *stakeholders*.

A reputação corporativa é baseada em percepções, e são essas percepções que orientam as avaliações de reputação por cidadãos locais, reguladores governamentais, acionistas, funcionários, grupos de pressão e políticos, independentemente da realidade da situação. As mídias contribuem para a divulgação da reputação de uma organização, por meio de artigos de jornal, rádio ou noticiários de televisão, bem como outros meios de comunicação impressos, como revistas ou revistas especializadas e internet (Schultz; Hatch; Larsen, 2000). Apesar desse cuidado com a reputação corporativa, é fato que as organizações, ao longo de suas trajetórias, podem enfrentar problemas e, conseqüentemente, danos à sua reputação, o que as levam a ter que não apenas "consertar" tal problema, mas também gerenciar as percepções das partes interessadas sobre a organização e reconquistar a confiança do público, ou seja, decidir quais ações precisam ser feitas para reparar aquela reputação (Schultz; Hatch; Larsen, 2000).

E em resposta a determinadas situações negativas, as organizações podem adotar o que se denomina estratégias de reparação de reputação, como fazer negações, fugir da responsabilidade, reduzir a ofensividade do ato por meio de explicações de comportamento, ou até mesmo corrigir o problema (Elsbach e Sutton 1992; Ginzler et al. 1993; Fombrun 1996). E essas estratégias de reparação podem ser feitas por meio de relatórios anuais, *releases*, boletins para acionistas, entrevistas em publicações de negócios e coletivas de imprensa (Russ 1991; Ginzler et al. 1993).

Tabela 1 - Estratégias de reparação da imagem corporativa de Benoit¹

<i>Estratégia</i>	<i>Característica-chave</i>	<i>Exemplo</i>
Negação		
1.Negação simples	O acusado nega a prática do ato	Tylenol: não envenenou a cápsula
2.Transferência da culpa	O acusado pode transferir a culpa para o “verdadeiro” culpado	Tylenol: as cápsulas foram envenenadas por um “louco”
Evasão de responsabilidade		
1.Provocação	Outra (pessoa ou organização) fez com que o acusado realizasse o ato ofensivo	Empresa mudou-se por causa de novos impostos
2.Vitimismo	O acusado alega falta de informação ou habilidade	Executivo não foi informado sobre a reunião alterada
3.Acidente	Acidente	Árvore caiu nos trilhos causando acidente de trem
4.Boa intenção	O acusado admite a prática do ato ofensivo alega ter boas intenções.	Enfermeiro que deu o remédio errado para o paciente, mas estava tentando ajudar
Reduzindo a ofensividade do evento		
1.Reforço	Menção das boas qualidades ou ações do acusado, esperando que o bem supere o ato ofensivo	Exxon: limpeza de óleo “rápida e competente”
2.Minimização	o ato ofensivo não é tão ruim quanto parece	Exxon: poucos animais mortos em derramamento de óleo
3. Diferenciação	O ato ofensivo não é tão ruim quanto outros atos semelhantes	Sears: os reparos desnecessários foram manutenção preventiva, não fraude
4.Transcendência	O ato foi justificado por valores mais importantes	O cuidado com a vida humana justifica os testes em animais.

<i>Estratégia</i>	<i>Característica-chave</i>	<i>Exemplo</i>
5. Atacar o acusador	Reduzir a credibilidade do acusador	Coca-Cola para donos de restaurantes: a Pepsi possui restaurantes, compete diretamente com você pelos clientes
6. Compensação	Reembolsar a vítima	Cinéfilos com deficiência receberam passes gratuitos após negada admissão ao filme
7. Ação corretiva	Planejar para resolver/evitar a recorrência do problema	Atualizações de longa distância da AT&T prometem gastar bilhões a mais para melhorar o serviço
8. Mortificação	Admite a culpa e se desculpa	AT&T pediu desculpas por interrupção do serviço
Duas novas formas de Negação Benoit (2024)		
1. Negação de “palha”	O acusado parece negar uma acusação ao evitá-la.	Por que você (Trump) não apoia o uso de máscara (COVID-19)? Trump: às vezes eu uso máscara.
2. Desvio de atenção	O acusado faz com que a audiência se concentre em algo diferente das acusações contra ele.	Trump: E os e-mails da Hillary?

Fonte: Adaptado de Benoit (1995, 2024).

¹ O autor Benoit (2024) utiliza o termo imagem e reputação como intercambiáveis, ainda que mantenha o termo imagem.

Benoit (1995) propõe a **teoria do reparo de imagem**, que assume que um rosto, imagem ou reputação é importante tanto para indivíduos quanto para organizações. Quando há uma ameaça a esse ativo-chave, indivíduos e organizações recorrem à reparação de imagem. E para que haja uma ameaça de fato à reputação, é necessária a presença de dois elementos: um ato ofensivo e a responsabilidade por esse ato (Pomerantz, 1978). As diferentes estratégias de reparação da imagem corporativa sugeridas por Benoit (1995) estão descritas na Tabela 1.

Essas estratégias podem ser usadas isoladamente ou combinadas. Além disso, a eficácia de cada uma delas depende das acusações, do público e de como as estratégias são executadas na mensagem (Benoit, 1995). Como exemplo de aplicação das estratégias de reparação da imagem corporativa de Benoit (1995), cita-se o estudo de Brinson e Benoit (1999), que examinou a resposta da administração da Texaco após um episódio de racismo por parte de alguns executivos em relação aos funcionários negros da empresa, o que levou a uma crise de imagem. Após o ocorrido, Peter Bijur, presidente da Texaco, divulgou seis mensagens utilizando quatro estratégias de reparação de imagem: reforço, ação corretiva, mortificação e transferência de culpa, conforme segue:

- a) **Reforço:** ao declarar em termos inequívocos que tal comportamento é impróprio, descrevendo-o como “inaceitável”, “deplorável” e “ultrajante” e afirmando que “nunca seria tolerado.” Além disso, a empresa explica que suas políticas, valores e princípios são apropriados. O comportamento discriminatório é proibido pelas “políticas claras e vigorosamente aplicadas contra a discriminação” da Texaco e que o comportamento discriminatório viola os “princípios da empresa, valores e princípios fundamentais.” Todas essas políticas, valores e princípios - se aceitos pelo público – funcionam para reforçar a imagem da Texaco como uma empresa que não tolera discriminação.
- b) **Ação corretiva:** O primeiro passo da Texaco foi investigar as alegações de má conduta. Como Bijur declarou no comunicado à imprensa: “Imediatamente ao tomar conhecimento das alegações de má conduta, a Texaco contratou um advogado externo, Michael Armstrong de Kirkpatrick e Lockhart, para conduzir uma extensa investigação independente para determinar se essas alegações são verdadeiras.” Essa ação demonstra que a empresa quer conhecer a verdade, uma atitude positiva. Além disso, se os resultados deste inquérito apoiarem a alegação, a Texaco prometeu tomar medidas corretivas. “Os funcionários sofrerão ação disciplinar apropriada, que pode

incluir rescisão”. Esta promessa de medidas corretivas também poderia desencorajar os funcionários de se envolverem em novos comportamentos discriminatórios.

- c) **Transferência de culpa:** Bijur continua o processo conceitual de separar os funcionários infratores da população geral da Texaco, ao afirmar que este “comportamento não representa a forma como esta empresa se sente em relação a qualquer um dos nossos funcionários”.
- d) **Mortificação:** Bijur expressa pesar pelo suposto comportamento, bem como empatia pelos funcionários afetados.

Assim, a abordagem fundamental da administração da Texaco em relação aos ataques de racismo foi a seguinte: Somos uma empresa fantástica (reforço), não vamos tolerar qualquer tipo de discriminação (ações corretivas), sentimos muito pelo ocorrido (mortificação), e essa atitude foi cometida por algumas “maçãs podres” (transferência de culpa). Segundo os autores, estas estratégias – juntamente com a decisão da Texaco de resolver o litígio de discriminação – foram muito eficazes para reprimir a atenção dos meios de comunicação social e a condenação pública (Brinson; Benoit, 1999).

Benoit (2000) observa, em seus estudos, que **o mais importante não é se o ator causou o dano, mas se o público relevante acredita que o ator causou determinado ato repreensível**, Benoit (2000) conclui que as percepções do público acerca da imagem das organizações são importantes. Para o autor, a imagem de uma organização é influenciada pelo “discurso e comportamento de outros atores relevantes”, não concentrando-se exclusivamente no texto da pessoa ou organização envolvida no reparo da imagem. Ademais, é importante destacar que a imagem da corporação não é unitária ou homogênea, por isso as percepções do público assumem um papel relevante.

Portanto, **a imagem é dinâmica e não pode ser "restaurada" ao seu estado anterior após um determinado ato ofensivo** (Benoit, 2000). Assim, embora haja uma ênfase nas retóricas das pessoas responsáveis pela reparação das imagens corporativas, o público (a audiência) assume destaque na Teoria da Restauração de Imagens, proposta por Benoit (2000).

Para Dukerich e Carter (2000), a reparação da reputação consiste em ações defensivas em resposta a situações negativas, de modo que o engajamento no reparo da reputação por parte dos membros da organização é maior à medida que a imagem externa é vista como negativa, a identidade inconsistente e quando sugestões são recebidas de partes interessadas importantes, independentemente da verdadeira reputação da organização. Os autores ainda afirmam que quando a reputação corporativa é positiva, os recursos podem ser alocados adequadamente com

o objetivo de manter ou melhorar a reputação já estabelecida, ou serem alocados para outras áreas da organização, como desenvolvimento e melhoria de produtos, o que pode também melhorar a reputação da organização. Porém, quando a reputação corporativa é negativa e há uma perda de confiança pelas partes interessadas, os recursos serão alocados para a solução do problema e para a reparação da reputação (Dukerich; Carter, 2000).

Similarmente à estratégia de mortificação para reparação da imagem corporativa de Benoit (1995), o trabalho de Koesten e Rowland (2004) aborda o conceito de “retórica da expiação”, ou seja, a arte de argumentar bem na tentativa de se redimir da culpa. A expiação é uma estratégia retórica e é um subgênero da apologia, que por sua vez, é entendida como um discurso de defesa apaixonada de (alguém ou algo). Logo, a retórica da expiação é uma estratégia utilizada pelas organizações que consiste em uma argumentação com o objetivo de redimir-se de alguma culpa.

Segundo os autores, para ser utilizada com sucesso, a estratégia da “expiação” deve incluir todas as cinco características identificadas, a saber: (1) reconhecer o erro e pedir perdão; (2) após uma reflexão, propor uma mudança completa de atitude e de relacionamento; (3) tomar medidas para desenvolver um tipo de relação diferente entre presente e futuro; (4) demonstrar a autenticidade do pedido de desculpas utilizando a estratégia da mortificação por meio de ação pública ou privada; e (5) buscar a “expiação” (redenção da culpa) publicamente (Koesten; Rowland, 2004). Os autores concluíram que a expiação é uma estratégia retórica difícil de ser combinada com outras estratégias, como por exemplo negar o erro, transferir a culpa ou até mesmo, aceitar a culpa. O uso de outras estratégias em combinação com a expiação tende a minar a autenticidade percebida do pedido de desculpas (Koesten; Rowland, 2004).

Na gestão da reputação corporativa e na prevenção de episódios de crise, Argenti e Druckenmiller (2004) sugerem uma relação positiva entre a marca corporativa e a reputação e as implicações disso para os negócios. Para os autores, a marca corporativa transmite expectativas sobre o que a companhia entregará em termos de produtos, serviços e experiência do consumidor, ou seja, é aquilo que a empresa diz que é e quer ser. Já a reputação de uma empresa é a representação coletiva dos múltiplos interessados na imagem de uma organização, construída ao longo do tempo e baseada em sua identidade, performance e comportamento.

Para os autores, as organizações devem focar na gestão de suas marcas corporativas como uma forma de gerenciar a reputação corporativa, uma vez que a marca corporativa é um ativo importante, que transmite credibilidade aos produtos e serviços oferecidos e que cria expectativas nas mentes dos consumidores. Ademais, a ascensão do gerenciamento da marca corporativa e da reputação gera oportunidades de unir a estratégia e a visão de um negócio à

sua comunicação corporativa (Argenti; Druckemiller, 2004).

Em contrapartida, muitas empresas ao invés de agirem proativamente evitando situações de crise e cuidando de suas reputações corporativas, **agem defensivamente** apenas quando são contestadas. Um estudo feito por Kim, Avery e Lariscy, (2009) revelou que frente a uma crise, inclusive envolvendo vítimas, as organizações priorizam estratégias de reparação da reputação em detrimento do interesse e bem-estar público, o que pode causar outro problema, pois essa atitude pode passar a mensagem de que o bem-estar dos públicos afetados não é a prioridade da organização. Os autores ainda argumentam que, diante dessas situações, os públicos esperam informações e instruções das organizações de como determinada crise afetará seus *stakeholders* e quais as medidas podem ser tomadas para se evitar uma nova crise. Assim, as organizações e os profissionais deveriam alocar seu tempo de maneira mais uniforme para a restauração da reputação e para a segurança ou educação pública por meio de instruções e ajustes de informações (Kim; Avery; Lariscy, 2009).

Embora as organizações utilizem as estratégias de reparação da imagem em situações de crise, Koehn (2013) faz um alerta especificamente em relação ao **“pedido de desculpas corporativas”**, afirmando que se o público começar a perceber as desculpas corporativas como um padrão, os ouvintes podem considerar todos os pedidos de desculpas da empresa como mero teatro ritual, independentemente de quão bem elaborados e eticamente bons eles sejam. A autora propõe que um pedido de desculpas deve conter alguns elementos para ser percebido como ético, confiável e não apenas eficaz para um determinado público, quais sejam: nomear o erro, assumir a responsabilidade por esse erro, pedir desculpas prontamente, transmitir um caráter estabelecido, justo e prudente do CEO, criar um contexto consistente e de apoio, entregar o pedido de desculpas pessoalmente e demonstrar empatia (Koehn, 2013).

Nem todo pedido de desculpas terá todos os elementos (Koehn, 2013), mas quanto mais destes elementos um pedido de desculpas possuir e/ou quanto mais significativo for cada elemento, mais um pedido de desculpas corporativo será recebido como confiável, autêntico e eticamente bom (mesmo que alguns membros da audiência ainda se recusem a aceitar o pedido de desculpas como tal). Entretanto cabe destacar que não se pode afirmar, conforme Koehn (2013), que estes elementos serão suficientes para persuadir todos os públicos, uma vez que, as desculpas são atos de fala extremamente complexos e que alguns membros do público podem não ter interesse em reconstruir pontes com uma empresa; suas atitudes podem ser endurecidas e não sujeitas a mudanças, independentemente de qual seja a situação.

É notório que os públicos assumem um papel central nas comunicações e na reputação corporativa, nessa perspectiva existe ainda a corrente de estudos que defende a relação entre

reputação corporativa e a teoria do capital social. Entende-se por capital social as conexões sociais estabelecidas entre os indivíduos e as normas de reciprocidade e confiabilidade que delas decorrem. Pode ser formado tanto por associações formais quanto por redes sociais informais e é baseado na reciprocidade, confiança e tolerância (Luoma, 2015).

Luoma (2015) argumenta que o capital social pode explicar como a reputação corporativa funciona na prática, ou seja, como a reputação corporativa afeta a quantidade de capital social disponível para uma empresa ou seus representantes por meio do *trust* (confiança), de modo que as inter-relações entre capital social e reputação são bidirecionais: uma boa reputação permite a formação do capital social, ao mesmo tempo que o capital social pode ajudar a estabelecer uma boa reputação. Por outro lado, uma má reputação pode prejudicar as relações de uma empresa com os seus *stakeholders*, bem como limitar as suas habilidades de rede.

E se as relações entre os indivíduos já facilitavam as comunicações e as trocas de informações sobre determinado episódio ou empresa, na era digital isso vem sendo potencializado com a utilização das mídias sociais, que se tornaram um ambiente de discussão e, conseqüentemente, mudaram a forma como as empresas fazem negócios, pois ao mesmo tempo que dão às empresas a oportunidade de interagir com diversas partes interessadas e ouvir os seus comentários online também diminui o controle que as empresas têm sobre sua reputação corporativa (McCorkindale; DiStaso, 2015). Uma reputação pode ser prejudicada em questão de minutos, graças à natureza comunitária e à rápida velocidade de disseminação de informação nas mídias sociais. Por isso, organizações estão investindo mais tempo, dinheiro e recursos para envolver e gerenciar relacionamentos com diversas partes interessadas (McCorkindale; DiStaso, 2015).

Considerando o impacto que as mídias sociais podem ter sobre reputação corporativa, as organizações também devem superar o ceticismo sobre o uso dessas ferramentas e integrar estrategicamente os seus canais de mídia social para construir confiança, garantindo que as partes interessadas recebam uma mensagem consistente e ao mesmo tempo transparente e envolvente (McCorkindale; DiStaso, 2015). Tendo em vista que situações de crise podem se disseminar rapidamente e criar danos de longo prazo à reputação de uma empresa em questão de minutos, gerenciar proativamente a reputação por meio da presença de alguém nas mídias sociais pode ajudar as empresas a resolverem problemas e a responderem adequadamente essas situações de crise (McCorkindale; DiStaso, 2015).

As organizações devem considerar ainda que no contexto das mídias sociais, os públicos podem ser participantes ativos de discussões sobre crises organizacionais, seja fornecendo

informações sobre um episódio de crise, criticando os participantes desse episódio ou até mesmo defendendo a organização que está passando pela crise. Esses públicos podem ser considerados fiéis à organização e constituir uma força poderosa na defesa da organização durante a crise (Kochigina, 2020).

Por isso, os gestores e profissionais de relações públicas precisam criar abordagens diferentes para trabalhar tanto com os que acreditam e são fiéis à organização, quanto com os “*haters*”, ou seja, aqueles que a odeiam. Saber quem faz parte desses dois grupos é crucial para os profissionais de relações públicas, pois pode ajudar na avaliação da gravidade de uma crise potencial, ajudando assim a se preparar para se comunicar sobre aquela. Portanto, examinar os comentários desses públicos feitos nas mídias sociais pode ajudar os profissionais a entenderem as expectativas das partes interessadas para a resposta à crise e, assim, construir táticas de comunicação de crise que seriam mais bem aceitas pelos públicos em tempos de crise (Kochigina, 2020).

Nos últimos anos, a forma de se comunicar mudou e a quantidade de conteúdo explodiu nas mídias sociais, mas a capacidade humana (medida em tempo e atenção) não aumentou proporcionalmente, uma vez que o ser humano tem uma capacidade limitada de atenção, logo as organizações podem explorar a fragmentação das audiências para o reparo de suas imagens corporativas (Benoit; Billings, 2020).

A teoria do reparo da imagem reconhece o fato de que as críticas (ataques, reclamações) são inevitáveis na interação humana e, assim, discute os antecedentes do discurso defensivo identificando as estratégias verbais para reparar uma imagem danificada, Benoit e Billings (2020) argumentam que as mensagens defensivas deveriam focar nas acusações e tentar atingir o público-alvo. Dessa forma, seria uma perda de tempo e recursos tentar alcançar pessoas que não são importantes para o defensor. Nesse contexto, surge o que o autor denomina de “balcanização da mídia”, que é a fragmentação da audiência de massa em grupos de nicho menores. Isso pode tornar a reparação da imagem um pouco mais fácil porque audiências fragmentadas tendem a ser relativamente homogêneas e mais fáceis de serem atingidas (Benoit; Billings, 2020).

Diante do exposto, depreende-se que a **reputação corporativa contestada** é parte de um processo comunicativo entre as partes interessadas em uma organização, à medida que o discurso, as retóricas, a argumentação e o comportamento de uma determinada empresa e de outros atores relevantes têm o poder de influenciar, alterar e até mesmo manter as percepções dos públicos em relação à reputação corporativa. Daí a proposição de que as organizações se constituem o tempo todo e formam a sua reputação corporativa por meio das comunicações

entre seus diferentes *stakeholders*.

Propõe-se, então, que a reputação corporativa contestada é o questionamento crítico da reputação corporativa de uma determinada organização pelos seus *stakeholders*, de modo a exigir respostas por parte daquela diante de um episódio de crise. Por conseguinte, as questões de identidade organizacional (caráter, essência e visão) e de imagem corporativa (impressões) também são questionadas e ameaçadas.

Por sua vez, para sugerir o conceito de situações de ruptura reflexiva aplicado às organizações, foi considerado o estudo de Faria (2017) que analisou a identidade sob a perspectiva do indivíduo, ou seja, como, em um dado momento, há a tentativa por parte da organização de impedir o sujeito de fazer uma análise crítica, a partir da inculcação e da fixação de um sistema de valores ou de uma ideologia. Essa tentativa de impedir a reflexão do indivíduo afeta as atividades psíquicas, emocionais, afetivas e sociais desse indivíduo (Faria; 2017). De acordo com este conceito, a ruptura reflexiva está relacionada com a própria identidade do indivíduo.

No âmbito da organização e da relação das organizações com os *stakeholders* e com a sociedade e os diferentes públicos que a compõe, a questão da “ruptura reflexiva” também se torna crucial para a gestão organizacional, sobretudo em situações de crises e dissenso como, por exemplo, as organizações que estão inseridas em setores da economia que são frequentemente questionados por suas atividades, como por exemplo, bebidas (refrigerantes), agronegócio (transgênicos), tabaco (cigarro eletrônico), alimentos (refrigerado), bionergia (cana de açúcar) e celulose. Assim, situações de rupturas reflexivas são atitudes tomadas pelas organizações na tentativa de impedir a reflexão e o julgamento dos diferentes *stakeholders* acerca de um episódio de crise.

Por fim, o estudo da reputação corporativa sob a perspectiva da comunicação ainda está em seu estágio inicial. Pesquisas futuras devem incluir a retórica, a comunicação intercultural, a comunicação mediada por computador, a comunicação não-verbal e a política. Há também a oportunidade de tratar essa temática além da perspectiva funcional, que tem como foco os atributos de reputação. Pode-se considerar também as perspectivas interpretativistas e pós-modernas (Carrol, 2015).

As pesquisas devem ir além da comunicação como um instrumento de defesa da reputação e considerar como a reputação pode funcionar como *feedback* permitindo que as organizações mudem, se desenvolvam, aprendam e tomem medidas corretivas (Sellnow, Veil e Anthony, 2013). Além disso, a transparência como um atributo da reputação pode contribuir para estudos sobre governança corporativa (Carrol, 2015). Compreender também de que modo

os dados demográficos organizacionais influenciam a percepção da reputação faz com que as organizações tenham o mínimo de controle sobre aqueles. Os estudos sobre a comunicação e a reputação corporativa podem oferecer campos férteis para pesquisa sobre identificação organizacional, democracia no local de trabalho, civilidade no local de trabalho, virtudes comunicativas, participação, autenticidade, empoderamento, engajamento, satisfação na comunicação, transparência, honestidade, processos de tomada de decisão, apoio social e organização e relações públicas (Carrol, 2015).

2.3 A Constituição Comunicativa da Organização (CCO) em espaços virtuais – Website e Redes Sociais Empresariais

2.3.1 A Visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO)

“A linguagem constitui o mundo” (Schoeneborn; Kuhn; Kärreman, 2019). Essa frase remete à relevância das práticas comunicativas em todos os contextos, inclusive no organizacional. A comunicação organizacional, que antes era relacionada às atividades de imprensa e relações públicas, mensagens, fala eficaz e habilidades interpessoais, começou a se tornar um campo acadêmico reconhecido apenas nas décadas de 1960 e 1970 (Taylor, 1999). E desde então, as pesquisas sobre comunicação organizacional vêm redefinindo a comunicação como um dos elementos constitutivos da identidade organizacional bem como do seu processo de construção de sentido.

Taylor (1999), um dos autores da visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO), propôs uma nova perspectiva sobre a comunicação organizacional, em que a organização surja partir da comunicação, pois é por meio desta que os membros interpretam o significado da organização. Ou seja, a comunicação deixa de ser considerada apenas uma função da organização para se tornar a sua essência.

Na visão da CCO, a concepção da relação comunicação-organização ganha novos contornos ou possibilidades de pesquisa. A comunicação passa a ser considerada uma interseção de duas dimensões: conversa e texto. A conversa, pensada como a interação por meio da fala e do gesto é o modo básico de comunicação – sua manifestação mais elementar. Já o texto refere-se ao artefato semiótico (oral ou escrito) produzido no uso da linguagem, o qual pode persistir como um vestígio e registro das conversações passadas (Taylor, 1999).

Tanto a comunicação quanto a organização são equivalentes, afirmam Fairhurst e

Putnam (1999), uma vez que a organização pode ser identificada a partir das interpretações de suas conversas, e, deste modo, a organização ocorre na comunicação. Essa concepção questiona a ideia do *container* – a organização como um *container* de comunicações – e a metáfora da produção, ou seja, a organização produz comunicações. Para esses autores, a organização é encontrada e compreendida nas conversações. Há que se considerar ainda que quando as pessoas se comunicam umas com as outras há uma transmissão de ideias, emoções, reflexões, conhecimentos, experiências, culturas, preocupações e, conseqüentemente, de realidades e situações.

Para Cooren (2012), tudo isso é expresso por meio da fala ou da escrita. Deste modo, a comunicação passa a ser vista de forma mais ampla e capaz de proporcionar reflexões sobre a realidade, o cotidiano e sobre problemas sociais, políticos e éticos. A Constituição Comunicativa da Comunicação pode ser entendida ainda a partir da metáfora do ventriloquismo, que sendo arte de fazer um boneco falar, traduz nossa capacidade de fazer outros seres dizerem ou fazerem coisas enquanto nos comportamos de determinada maneira, falamos ou escrevemos (Cooren, 2012).

Segundo Brummans et al. (2014) a CCO emerge na busca por responder as seguintes questões: como ocorre o surgimento da organização? Como ela continua existindo ou deixa de existir? (How does an organization come into being? How does it continue, or why does it cease to exist?). Na concepção da CCO a resposta para essas questões pressupõe teorização e análise das organizações como conFigurações discursivas-materiais que são reproduzidas e coproduzidas em interações contínuas. **A CCO é sustentada por três abordagens:** (1) a abordagem estruturalista de McPhee; (2) a abordagem da Escola de Montreal; e (3) a abordagem de sistemas luhmannianos emergentes (Brummans et al., 2014).

A abordagem estruturalista de McPhee presume que uma organização é constituída por um conjunto de regras e recursos, nos quais os membros se baseiam para interagirem uns com os outros, logo essas interações estão relacionadas às rotinas estabelecidas e permitem, então, que os membros se posicionem. A abordagem da Escola de Montreal trata a organização como uma dinâmica de quatro traduções: organização como uma rede de práticas e conversas; organização como uma experiência coletiva por distanciamento; organização como autoria por meio da textualização; e, organização como representação e presentificação. Por fim, a abordagem de sistemas luhmannianos emergentes baseia-se na teoria dos sistemas auto referenciados, ou seja, que têm a capacidade de estabelecer relações consigo mesmo e diferenciar essas relações das relações com seu ambiente. Nessa abordagem, os sistemas sociais não são constituídos por seres humanos, mas por comunicações, que são a única forma de tornar

os sistemas sociais autorreferenciais como eles são (Brummans et al., 2014).

Para esta pesquisa, a CCO será analisada a partir da abordagem da Escola de Montreal. A epistemologia que fundamenta esta escola é a relacional, ou seja, trata-se de uma abordagem que questiona tanto o subjetivismo e o idealismo, quanto o empirismo e o materialismo, de modo que não há um ponto de partida no ato de conhecer, indagar ou investigar um determinado objeto de pesquisa. Logo, investigar algo consiste em entrar em contato com determinado objeto, que age sobre o pesquisador assim como o pesquisador age sobre ele (Schoeneborn et al., 2014).

A partir desta abordagem, a comunicação é entendida então como uma ação que vai além de uma atividade relacionada ao ser humano, por considerar que muitas outras coisas são comunicadas por meio do que as pessoas dizem, escrevem ou fazem, essas outras coisas comunicadas são: emoções, ideias, crenças, valores, posições e também situações, fatos e realidades. Além disto, a comunicação tem um caráter transacional, uma vez que, para qualquer ato de comunicação, espera-se uma resposta (Schoeneborn et al., 2014).

Os estudos da Escola de Montreal também possuem um foco na narrativa e na teoria dos atos de fala. Preocupa-se com o papel da linguagem e do discurso e enfatiza a influência formativa da linguagem nos processos e na estruturação da organização (Brummans et al., 2014). Daí a relevância da escolha desta abordagem da teoria de CCO para esta tese, que objetiva analisar a reputação corporativa contestada sob a perspectiva da Constituição Comunicativa da Organização nas mídias sociais e *websites* das empresas em questão. Destarte, os resultados desta pesquisa poderão esclarecer de que modo as organizações estudadas, diante de situações de ruptura reflexiva, constroem narrativas e um discurso próprio em suas redes sociais e *websites* e que são capazes de constituir e manter aquelas organizações.

A abordagem da Escola de Montreal considera a organização como uma dinâmica de quatro traduções, que serão explicitadas a seguir:

- a) *Organização como rede de práticas e conversas*: esta tradução considera que a organização é constituída de atividades e conversas entre os agentes humanos e que entre estes há transações e relações de interdependência mútuas necessárias para organizar as atuações dos membros. Por exemplo, no caso dos médicos que precisam dos enfermeiros e vice-versa ou dos cirurgiões e dos laboratórios que também dependem um do outro para existir. Desta forma, a organização é formada por uma série de transações entre agentes humanos, que se explicitam por meio de pedidos, promessas, julgamentos, contrações, demissões, celebração de contratos, dentre outros (Brummans et al., 2014).

- b) *Organização como experiência coletiva por distanciamento*: esta tradução explica como as diversas práticas organizacionais se transformam em uma identidade coletiva. Para isto, primeiramente há o mapeamento por escrito das diversas práticas em sua forma verbal, o que representará uma imagem de toda a organização. Em um segundo momento, há a escrita dessas práticas que serão transformadas em uma narrativa que expressará o ponto de vista da organização (Brummans et al., 2014)).
- c) *Organização como autoria por meio da textualização*: trata de explicar como uma organização pode ser transformada em texto, por meio da interpretação da ação. É importante destacar que nem sempre o texto traduz com exatidão as práticas reais, portanto é considerado um equivalente simbólico. Um exemplo disto são os códigos de conduta, que definem as práticas organizacionais e que deixam de ser algo específico para se tornarem gerais (Brummans et al., 2014).
- d) *Organização como representação e presentificação*: nesta fase a organização já se constituiu em um ator ou em uma entidade capaz de representar a coletividade e de se fazer presente para os demais.

A partir dos pressupostos da teoria da CCO e, mais especificamente da Escola de Montreal, formula-se a pressuposição que as organizações são encontradas e compreendidas nas narrativas que ocorrem nas mídias sociais – *websites* e redes sociais virtuais empresariais.

Isto posto, conclui-se que a teoria da Constituição Comunicativa da Organização (CCO) tem como principal contribuição a centralidade da comunicação e da linguagem na formação e manutenção das organizações. A CCO integra a abordagem denominada “a virada linguística” que defende que a linguagem, sendo uma estrutura de marcas materiais ou sons, por si só não possui significado, mas são os próprios usuários que atribuem significado àquela e, portanto estão sujeitos a subjetividades que são inerentes a esse processo (Schoeneborn; Kuhn; Kärreman, 2019). Assim, nota-se que a compreensão de toda forma de comunicação assume um papel estratégico e essencial tanto para a constituição quanto para a continuidade de uma determinada empresa.

Destaca-se ainda outras três perspectivas de estudo que também se baseiam na linguagem para entender as organizações: (1) a exploração metafórica (Morgan, 1986, 2016), (2) storytelling e narrativa (Boje, 1991, 1995; Brown, Gabriel & Gherardi, 2009; Czarniawska, 1997a, 1997b; Gabriel, 1991, 1995) e (3) análise do discurso organizacional (Alvesson & Kärreman, 2000b; Phillips & Osrick, 2012). Estas três abordagens estão sintetizadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Abordagens baseadas na linguagem para compreender as organizações

Abordagem	Autores	Descrição
Metaphorical exploration (Exploração metafórica)	(Morgan, 1986, 2016)	• É a aplicação de metáforas (imagens) básicas para entender o que é uma organização. Ex: organizações vistas como máquinas, culturas, organismos e políticas. • Exploração metafórica da CCO: “a organização como comunicação”, ou seja, a linguagem explica como o conhecimento é gerado sobre o mundo. • Estudiosos da CCO investigam como a linguagem e a comunicação interagem na criação do mundo social; como a organização nasce por meio de práticas comunicativas e; como as metáforas e outras Figuras de linguagem são usadas em conversas reais e exercem seu papel constitutivo e formativo na organização de coletivos.
Storytelling and Narrative (Contação de histórias e narrativas)	(Boje, 1991, 1995; Brown, Gabriel & Gherardi, 2009; Czarniawska, 1997a, 1997b; Gabriel, 1991, 1995)	• Defende que são as histórias contadas é que explicam como a organização e o <i>organizing</i> são criados e sustentados. • A comunicação é impulsionada pelo formato da história, e esta tem a capacidade de fornecer um significado. • Os estudos da CCO se concentram menos no significado e no sentido dos atos comunicativos e mais em seus efeitos e consequências materiais.
Organizational discourse analysis (Análise do discurso organizacional)	(Alvesson & Kärreman, 2000b; Phillips & Osrick, 2012)	• O foco está na forma como os textos, no sentido mais amplo da palavra, se articulam em discursos que se assumem como os principais motores da dinâmica organizacional. • Examina como a realidade social é trazida (ou retirada) da existência por meio de conversas e documentos, mas também como um conjunto de textos controlam o que pode ser falado. • Foco: como a organização e o <i>organizing</i> são criados e como as formas institucionalizadas de conversa e texto colocam limites no que pode existir. • Enfatiza mais a ideia de que a organização surge da interação entre o contexto e os atos comunicativos, e não apenas dos atos comunicativos (Ashcraft et al., 2009).

Fonte: Elaboração da autora.

Embora essas três perspectivas também utilizem a linguagem e a comunicação para compreender as organizações, a CCO se difere ao enfatizar a importância da comunicação para a ontogênese, ou seja, formação da organização e também o papel do conflito, a tensão, o significado e a (des)ordem.

Esta tese adotará a visão da CCO e a perspectiva do *storytelling* e da narrativa, para analisar a reputação corporativa contestada das empresas selecionadas no contexto das mídias sociais e *websites*, ou seja, para entender quais histórias e narrativas essas organizações criam e contam sobre determinada situação que provocam questionamentos por parte dos diferentes públicos interessados. Ao se considerar que as histórias são mediadoras poderosas de significado (Schoeneborn; Kuhn; Kärreman, 2019) elas passam a ser objeto de estudo e de investigação como forma de possibilitarem a construção de sentido das organizações.

Ao explorar as contranarrativas sob as perspectivas da SOT (*Storytelling Organization Theory*) e da CCO (Constituição Comunicativa da Organização), Boje e Lundholt (2018) propõem uma compreensão mais profunda da linguagem e da comunicação das pessoas que trabalham nas organizações e revelam como essas teorias podem constituir caminhos alternativos para a compreensão da dinâmica da narrativa-contra-narrativa frente às mais tradicionais abordagens.

Tanto o SOT quanto o CCO desconstruem as narrativas dominantes sobre comunicação e linguagem no trabalho. A SOT propõe o conceito de antenarrativa. O prefixo “ante” significa narrativas do passado, ou seja, retrospectivas e ao mesmo tempo apostas no futuro, ou seja, prospectivas (Boje; Lundholt, 2018). Desse modo, as antenarrativas podem ser consideradas como fragmentadas, não lineares, incoerentes, coletivas e apostas (Boje, 2001).

Por sua vez, a teoria da CCO busca nas contranarrativas uma ferramenta útil para criar tensões dentro e entre organizações e sociedade, por contestar narrativas dominantes. Para a CCO, as contranarrativas são constitutivas das organizações (Boje; Lundholt, 2018). Kuhn (2017) faz a seguinte distinção: as narrativas seriam os textos oficiais da organização sobre ela mesma enquanto as contranarrativas seriam a confrontação desses textos oficiais na prática da organização.

2.3.2 A comunicação em espaços virtuais – *website* e redes sociais empresariais

A expressão *Social Network* ou (Rede Social) foi cunhada, pela primeira vez, pelo antropólogo John A. Barnes em 1954. Em suas palavras, cada pessoa está em contato com várias outras pessoas, direta ou indiretamente, assim existe um campo social como uma rede, ou seja, um conjunto de pontos em que alguns deles são unidos por linhas. Os pontos são pessoas ou grupos de pessoas e as linhas indicam as interações entre as pessoas; desse modo conclui-se que toda a vida social gera uma rede deste tipo (Barnes, 1954).

No campo da sociologia, Nohria e Eccles (1992) consideraram o termo “rede” como uma estrutura de laços apoiados na amizade, afeto, comunicação, parentesco, autoridade, troca de informação, troca econômica, ou qualquer outra coisa que constitua a base de uma relação. Esses laços unem atores, que podem ser papéis, indivíduos, organizações, setores ou estados-nação de um determinado sistema social.

Em um estudo sobre mídia e comunicação, Arora (2012) abordou a teoria do ator-rede, que analisa as práticas cotidianas sob as perspectivas da ciência, da tecnologia e da sociedade, e considera que uma rede social envolve uma série de atores humanos e não humanos (artefatos

tecnológicos) que se unem e reproduzem o seu espaço cultural específico. Um estudo sobre as dimensões culturais dos espaços de mídia social, a prática social pode se estender e/ou até mesmo transformar o mundo virtual, ou seja, o mundo digital é uma extensão do mundo real (Arora, 2012).

Quanto aos negócios de bens digitais, esses são caracterizados como negócios que comercializam produtos intangíveis em formatos digitais (Bradley et al., 2012). Healy (2015) afirma que as tecnologias de redes sociais e os modelos agora "executados" constroem sistemas de reciprocidade generalizada, conectividade e produção baseada em bens comuns. Em um estudo no campo da economia e negócios, Burt (1992) ressalta que a rede não significa apenas uma consequência das relações que ocorrem entre os atores, pode ser, ao mesmo tempo, o resultado da ausência de relações, da falta de laços diretos entre dois atores, seguindo a lógica do “Buraco Estrutural” da rede, que representa a existência de diferentes agentes desconectados em uma estrutura social. Esta situação pode evidenciar uma oportunidade de gerenciamento do fluxo de informação e de acesso a pessoas relevantes para o aproveitamento de oportunidades de negócios, quando assumidos por atores centrais. Assim, os atores fora dos buracos estruturais podem coordenar e controlar a rede por terem acesso a um maior volume de informações e maior diversidade de acesso (Burt, 1992; Lemieux; Ouimet; Pereira, 2008).

A expressão “mídias sociais” ou em inglês *social media* é descrita como um conjunto de sites, redes e serviços da web que recebem e distribuem conteúdos de interesse pessoal, de usuário para usuário, e ao mesmo tempo, são ferramentas de compartilhamento de opiniões, percepções, experiência e perspectivas, em mensagens que utilizam texto, imagens, áudio e vídeo (Becker; Naaman; Gravano, 2009; Lietsala; Sirkkunen, 2008). As mídias sociais, conforme Kaplan e Haenlein (2010) são sites da internet ou grupo de aplicativos que permitem não apenas a criação colaborativa de conteúdo, ou seja, pelo próprio usuário, mas também a interação social e o compartilhamento de informações em diferentes formatos.

Algumas características atribuídas às mídias sociais, conforme Mayfield (2008) são: participação, abertura ou acesso livre a qualquer pessoa; conversação bidirecional entre duas ou mais pessoas; comunidades de interesse; e conectividade com outros sites, links ou pessoas. As mídias sociais contemplam pessoas e, suas interligações formam grupos de interesse por meio das tecnologias digitais de comunicação e interação (Mayfield, 2008).

Portanto, as redes sociais têm uma amplitude maior do que as mídias sociais, referindo-se às relações e interações sociais que ocorrem entre os indivíduos, sendo que estas podem se dar por meio das mídias sociais, ou seja, por meio de um conjunto de sites e aplicativos que permitem o compartilhamento de conteúdo, informações e opiniões entre as pessoas. Em

pesquisas prévias, outras expressões também foram encontradas para se referirem a mesma ideia, como “redes digitais”, “*softwares* sociais” e *social networks*. Apesar disso, cabe destacar que o termo mais utilizado nos países da América Latina, Portugal, França e Espanha é “rede social digital”, enquanto nos Estados Unidos o termo mais comum é “*social media*” (Vermelho et al., 2014).

Nas duas primeiras décadas do século XXI, as mídias sociais se tornaram um instrumento e/ou espaço para negócios dos mais diversos setores, uma vez que, a quantidade de mensagens que são trocadas nesses ambientes permite a observação das opiniões das pessoas sobre eventos, produtos, serviços, política, bem como o seu estado emocional e humor; e a oferta de soluções que resolvam os mais variados problemas, por meio das tecnologias de informação (Aggarwall, 2011).

Para Kaplan e Haenlein (2010), as mídias sociais são conceituadas como um grupo de aplicativos que têm o suporte da Internet e que são construídos a partir das fundações ideológicas e tecnológicas da Web 2.0, e que permitem a criação e intercâmbio de conteúdo gerado pelo usuário. Conforme Lima Junior (2009), as mídias sociais podem ainda ser caracterizadas pela participação ativa dos usuários em um processo de “integração de informações”, ou uma “esfera pública interconectada” que apresenta diversas possibilidades, dentre elas: criação, compartilhamento, comentário, avaliação, classificação, recomendação, e disseminação de conteúdos digitais de relevância social de forma descentralizada, colaborativa e autônoma tecnologicamente.

Tendo em vista a utilização das mídias sociais e o espaço virtual como um espaço no qual as organizações também precisam acontecer e se constituir enquanto tal, o conceito de comunicação como uma ferramenta organizacional limita o entendimento de como as organizações são construídas e como essas constroem a si mesmas nesse espaço virtual. Inicialmente, o conceito de comunicação organizacional era limitado a um tipo de transmissão mecânica, reflexo da estrutura (quanto maior a companhia maior a necessidade de comunicar) e atribuição de um departamento específico da companhia, ao repasse de conceitos psicológicos na forma de um “script” para a venda de bens e serviços, ênfase na comunicação interpessoal intraorganizacional, em que o contexto organizacional não fazia a diferença na interação social e, portanto, a comunicação não era algo central para a organização.

Em se tratando de comunicação e considerando a teoria da retórica e da estruturação, Yates e Orlikowski (1992) afirmam que existem diferentes gêneros de comunicação organizacional: memorandos, relatórios, reuniões. Mais do que o resultado isolado de ações e decisões racionais, a comunicação organizacional está enraizada (*embedded*) no processo

social. As diferentes ações comunicativas ou gêneros de comunicação organizacional se desenvolvem ao longo do tempo a partir de interações recíprocas (interdependentes) entre práticas institucionalizadas e as ações humanas. A comunicação de mídia e a tecnologia podem, ao longo do tempo, gerar novos gêneros de comunicação organizacional.

A originalidade da tese parte da discussão sobre a ruptura/quebra reflexiva da reputação, compreendida de forma expandida, ou seja, que diz respeito ao indivíduo e também às organizações: em situações de dissenso e contestação da reputação corporativa. Essas situações de rupturas reflexivas da reputação corporativa são acontecimentos positivos ou negativos provocados por fatores ambientais, sejam estes internos ou externos, e que obrigam as organizações a oferecerem respostas, por meio de narrativas que visam impedir os *stakeholders* de fazerem uma análise crítica acerca dos acontecimentos e, conseqüentemente, da própria reputação corporativa. Propõe-se, ainda, o conceito de reputação corporativa contestada, que é o questionamento da existência (do ser e do fazer) de uma organização por parte dos *stakeholders*, constituída por valores, crenças, histórias e estratégias, diante de uma situação de ruptura reflexiva. As organizações são constituídas e compreendidas, conforme a CCO, a partir dessas narrativas e contranarrativas em *websites* e redes sociais virtuais.

Diante do exposto, esta tese se propõe a investigar e evidenciar empiricamente que, enquanto as organizações enfrentam situações de rupturas reflexivas e utilizam as mídias sociais para criarem narrativas que possam formar ou manter a sua reputação corporativa, essas organizações estão se constituindo como organização, ou seja, elas não estão apenas produzindo comunicação, elas estão se tornando o que elas são. Os resultados permitirão a construção de um *framework* que relacione três conceitos centrais desta tese, a saber: reputação corporativa contestada em situações de rupturas reflexivas e a CCO nas mídias sociais.

2.3.3 As narrativas e contranarrativas como unidades de análise das práticas comunicativas das organizações

Um dos primeiros esforços para se conceituar narrativas e análise de narrativas se deu com o trabalho de Bruner (1991), que iniciou a discussão sobre a construção narrativa da realidade sob a perspectiva da psicologia, em que descreve algumas das propriedades de um mundo de "realidade" construído de acordo com princípios narrativos. Para ele, ao contrário das construções geradas por lógicas e procedimentos científicos, que podem ser eliminados pela falsificação, as construções narrativas só podem atingir a "verossimilhança". Isso significa dizer que as narrativas, então, são uma versão da realidade, cuja aceitabilidade é regida pela

convenção e não por verificação empírica e exigência lógica.

Desta forma, a preocupação central não é analisar como a narrativa, enquanto texto, é construída, mas sim como ela atua como um instrumento de construção da realidade na mente do indivíduo (Bruner, 1991). Nesse sentido, a narrativa pode apresentar algumas características, das quais destaca-se: a **diacronicidade**, pois uma narrativa é um relato de eventos que ocorrem ao longo do tempo; tem **particularidades**, por tomar como referência acontecimentos particulares e se utilizar destes para se atingir determinado objetivo; tem uma **implicação intencional**, já que as narrativas são sobre pessoas agindo em um ambiente, e assim os acontecimentos devem ter uma implicação intencional (Bruner, 1991).

Ademais, a narrativa tem uma **composição hermenêutica**, pois considera que há uma diferença entre o que é expresso no texto e o que o texto pode significar e, conseqüentemente, não há uma solução única para a tarefa de determinar o significado de determinada narrativa; **referencialidade**, já que a "verdade" narrativa é julgada por sua verossimilhança e não por sua verificabilidade; também pode adotar **gêneros literários diferentes**: farsa, humor negro, tragédia, romance, sátira, dentre outros e; apresenta uma **normatividade**, porque sua "narrabilidade" como forma de discurso está centrada na quebra da expectativa convencional. (Bruner 1991).

Avançando mais nos estudos sobre as narrativas, Riessman (2002) traz à tona a expressão “narrativas mestras” e a distingue das narrativas pessoais. As narrativas mestras ou tradicionais ou principais de uma instituição social estão inevitavelmente entrelaçadas em nossas histórias pessoais de vida, com algum tipo de instituição, por exemplo, a maternidade biológica e por isso, as narrativas mestras são reconsideradas nas histórias pessoais (Riessman, 2002).

Por sua vez, as narrativas pessoais são (entre outras coisas) unidades de discurso criadoras de significado. Elas são úteis para a pesquisa precisamente porque os narradores interpretam o passado por meio das histórias, em vez de reproduzi-lo como era. As “verdades” dos relatos narrativos não estão nas representações fiéis de um mundo passado, mas nas conexões mutáveis que forjam entre passado, presente e futuro (Riessman, 2002).

Portanto, a narrativa pessoal assume um papel de destaque ao considerar como os personagens são posicionados em eventos relatados, por exemplo, como vítimas ou como agentes de mudança e como os próprios narradores se posicionam em relação ao seu público e para si mesmos (Bamberg, 2002).

Em outro estudo, Bamberg e Wipff (2020) defenderam a abordagem integrada das "práticas narrativas", que consideram o trabalho empírico com as narrativas, tanto com

indivíduos quanto com instituições, incluindo grandes e pequenas histórias e até mesmo histórias não contadas. Essa abordagem privilegia as narrativas como dinâmicas e como processos abertos ao invés de produtos textuais. Nesse sentido, busca entender onde e como localizar as narrativas empiricamente e como abordá-las analiticamente. Isto implica deslocar a unidade de análise da interioridade das pessoas, onde estão memórias e as histórias, para o estudo etnográfico dos contextos, em que histórias são compartilhadas pelas pessoas em interação (Bamberg; Wipff, 2020).

Essa visão assume que a forma e o conteúdo da narrativa são altamente dependentes do espaço e tempo específicos em que uma história é contada, o que desempenha um papel significativo na formação de narrativas, além de ponderar o posicionamento mútuo e situado do eu e do outro como o fundamento analítico para trabalhar com narrativas (Bamberg; Wipff, 2020).

Mas não há como discutir e analisar as narrativas sem mencionar as contranarrativas, que inicialmente foram conceituadas como histórias que oferecem diferentes interpretações de realidades organizacionais (Boje, 2001), histórias contadas por pessoas que resistem às narrativas dominantes (Andrews, 2004), ou às narrativas mestras (Bamberg, 2004), e que discordam e criticam a narrativa principal e muitas vezes surgem de experiências individuais ou de grupo que não se encaixam nas narrativas principais (Stanley, 2007). Já na abordagem da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO), as contranarrativas são os numerosos processos narrativos sempre presentes que desafiam o “texto oficial” da organização (Kuhn, 2008).

As pesquisas mais recentes consideram que a contranarrativa tem relação com uma ou mais narrativas, mas não necessariamente essa relação é de oposição ou de resistência, mas sim uma relação dialógica, com potencial para uma mudança construtiva e bem-sucedida em um processo estratégico (Lundholt; Maagaard; Piekut, 2018), possuem potencial de rompimento com expectativas (Bamberg; Wipff, 2020) e assim como as narrativas, não são uniformes, mas sim cheias de contradições e inconsistências e por isso ambas precisam ser investigadas (Bamberg; Wipff, 2020).

As contranarrativas são um meio de dar sentido às realidades organizacionais e institucionais à medida que são vivenciadas pelos membros. Ao mesmo tempo, constituem-se em fontes potenciais de percepção sobre as diferentes interpretações da política e da vida organizacional que podem dar origem a conflitos, resistências, mudanças, e à marginalização ou até mesmo ao emudecimento de opiniões minoritárias (Lundholt; Maagaard; Piekut, 2018).

Depreende-se, portanto, que diante de situações específicas de rupturas reflexivas,

empresas com reputação corporativa contestada se constituem por meio da comunicação em suas mídias sociais e *websites* ao contar histórias por meio de narrativas para responder as contranarrativas e questionamentos dos diferentes *stakeholders*. Nesse sentido, a comunicação assume um papel central e essencial para a constituição e manutenção das organizações no mercado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Abordagem dos Dados e Perspectiva Epistemológica

Neste estudo, adota-se uma abordagem qualitativa do material pesquisado (Cunliffe, 2011). A pesquisa qualitativa busca entender e descrever as realidades sociais, bem como processos, padrões de significado e características estruturais até então conscientemente desconhecidos pelos próprios atores em seu cotidiano. Para Cunliffe (2011), a relevância da pesquisa qualitativa consiste em um maior envolvimento e abertura para análise dos fenômenos sob investigação e, conseqüentemente, contribui para a descoberta de novos aspectos e a construção de novas teorias. Na concepção de Saunders, Lewis e Thornhill (2012), tal abordagem tem como principal objetivo traçar o perfil de pessoas, eventos ou situações.

A perspectiva epistemológica desta tese é interpretativista, com foco no construcionismo. A abordagem contrucionista é relacional por transitar entre as narrativas e contranarrativas das organizações, pois defende-se a seguinte tese: **a Reputação Corporativa Contestada (RCC) é o resultado das narrativas e contranarrativas dos diferentes stakeholders de uma organização e pode ser explicada pela visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO)**. Isto é, a RCC resulta das diferentes interpretações e construções sociais que os atores fazem acerca de uma determinada realidade, a partir de suas próprias percepções de mundo, o que evidencia um processo cheio de subjetividades.

O paradigma interpretativista, segundo o modelo proposto por Burrell e Morgan (1979), considera que a realidade social não apresenta um sentido concreto ou objetivo, mas é socialmente construída e sustentada, ou seja, é o resultado da experiência subjetiva e intersubjetiva dos indivíduos. O objetivo é entender, então, os processos por meio dos quais as múltiplas realidades compartilhadas surgem, se sustentam e se modificam.

Já em um contexto organizacional, Daft e Weick (1984), ao proporem um modelo que compara a organização a um sistema interpretativo, afirmaram que o processo de interpretação consiste em traduzir eventos e compartilhar os diferentes entendimentos e esquemas conceituais entre os gestores (Daft; Weick, 1984). Logo, a interpretação é o processo pelo qual se dá sentido às informações e se decidem ações (Daft; Weick, 1984). Assim, faz-se necessário conhecer cada vez mais o ambiente no qual se está inserido, uma vez que, pela perspectiva interpretativista, as organizações tornam-se receptoras de informação para interagirem com o ambiente, podendo, portanto, captar, filtrar e processar as informações para então tomar decisões (Daft; Weick, 1984).

A abordagem construcionista tem como foco a explicação de como as pessoas descrevem e

explicam o mundo em que vivem e o entendimento de como as pessoas existiram no passado, como existem agora e como poderiam existir se houvesse uma atenção criativa direcionada. O construcionismo assume que (1) o que consideramos ser a experiência do mundo não determina os termos pelos quais o mundo é entendido; (2) o mundo é compreendido por meio de artefatos sociais, que são produtos resultantes das trocas entre as pessoas; (3) o grau em que uma determinada forma de compreensão se sustenta no tempo não depende de uma comprovação empírica, e sim das mutabilidades dos processos sociais, como comunicação, negociação, conflito e retórica; (4) as formas de entendimento compartilhadas são fundamentais na vida social, já que estão relacionadas às diversas atividades em que as pessoas estão envolvidas (Gergen, 1985).

O termo “construcionismo” enfatiza a ideia de que tanto os fenômenos quanto os eventos sociais são heterogêneos, fragmentados e descontínuos (Cetina, 1994). Já a expressão “construção social” é utilizada para explicar que os relatos significativos da realidade são socialmente construídos, relacionais, dinâmicos e sistêmicos, pois são baseados nas percepções humanas e históricas sobre as coisas (Pfohl, 2008).

Para esta tese, é importante destacar ainda a relação entre construcionismo, discurso e narrativa, uma vez que a pesquisa considerará as narrativas das organizações e contranarrativas dos públicos interessados. O construcionismo possui uma relação com o discurso, pois há a convicção de que o discurso é de importância central para a construção de ideias, processos sociais e fenômenos que compõem nosso mundo social. Entende-se por discurso um sistema de conhecimentos em larga escala que traz uma versão sobre o mundo e que desqualifica as demais versões, de modo que os discursos não representam nem descrevem a realidade, e sim trazem essas realidades para dentro do ser (Leslie, 2008).

Já a abordagem construcionista da análise narrativa é baseada na construção social ampla de uma história entre falante e ouvinte, em que se considera os detalhes linguísticos e as relações interpessoais, sociais e culturais. Além disto, essa abordagem atenta-se aos estados socialmente produzidos pelas narrativas, de modo que estas são, em tais relatos, fenômenos sociais. À essa abordagem interessa as histórias como eventos sociais e/ou funções sociais e não as histórias como resultados de estados internos ou de registros cognitivos particulares, como preconiza a abordagem narrativa com base cognitiva (Esin; Fathi; Squire, 2014).

Outro aspecto dessa abordagem, é que os significados das narrativas são construídos não apenas por um público em um determinado momento, local e contexto social, mas também por diferentes públicos posicionados em momentos distintos. Nota-se, portanto, que **o processo de construção das histórias pelo público leva em consideração as suas próprias subjetividades e parte do pressuposto de que os sujeitos atuam durante e por meio de da narrativa** (Esin; Fathi, Squire, 2014).

Na abordagem construcionista da análise narrativa observa-se o “posicionamento” de

dois tipos de sujeitos: os falantes e os ouvintes, seus mundos pessoal, social, cultural e político, e como esses mundos se unem e interagem dentro do processo narrativo (Esin; Fathi, Squire, 2014). Essa ideia justifica o interesse em analisar as narrativas contadas pelas organizações “falantes” a respeito de algum episódio ocorrido e as contranarrativas dos *stakeholders* “ouvintes”.

Uma concepção interpretativista e construcionista das narrativas das organizações, conforme Czarniawska-Joerges (1994), vai ao encontro da proposta desta tese, pois afirma que aquelas **narrativas são construções sociais e os seres humanos são os construtores sociais**, de forma que é possível entender as organizações ao compreender os significados atribuídos e produzidos por um determinado conjunto de ações coletivas. Assim, tanto as ações quanto seus significados são socialmente construídos a partir de trocas que ocorrem entre pessoas. Ao mesmo tempo, a autora ao analisar a identidade organizacional trata esta como uma narrativa ou história, ou seja, é um processo contínuo de narração, em que o narrador e o público propõem, editam, acatam e recusam os vários elementos narrativos já produzidos (Czarniawska-Joerges, 1994).

Portanto, sob uma perspectiva relacional construcionista, pode-se afirmar que a reputação corporativa é construída com base nas histórias contadas por meio de textos que contêm autor, narrador, personagens, uma história e um contexto. Bruss (1976) já afirmava que todo texto é permeado de condições contextuais implícitas e de participantes envolvidos em transmitir e receber uma informação e; a natureza dessas condições implícitas e os papéis dos participantes afetam o status das informações contidas no texto (Bruss, 1976). Daí a proposta desta tese que defende que as organizações, sendo formadas por um conjunto de pessoas que se comunicam o tempo todo, possam ser compreendidas a partir da perspectiva interpretativista, construcionista e das narrativas.

Logo, para esta pesquisa, as práticas de comunicação, mais especificamente as narrativas de empresas com reputação corporativa contestada e contranarrativas de *stakeholders* serão interpretadas e traduzidas de modo a fornecer informações que auxiliem a análise e o entendimento de como se dá a contestação da reputação corporativa. Além disso, os resultados permitirão concluir a centralidade e o poder da comunicação para a formação e manutenção das organizações.

O conceito de narrativa adotado para esta pesquisa será aquele proposto por De Fina e Georgakopoulou (2008) que sugerem a narrativa como uma conversa em interação e, portanto, algo emergente. Assim, a análise narrativa, enquanto método de pesquisa, deve enfatizar a reflexividade nos processos de coleta e análise de dados, de modo que haja uma transcrição

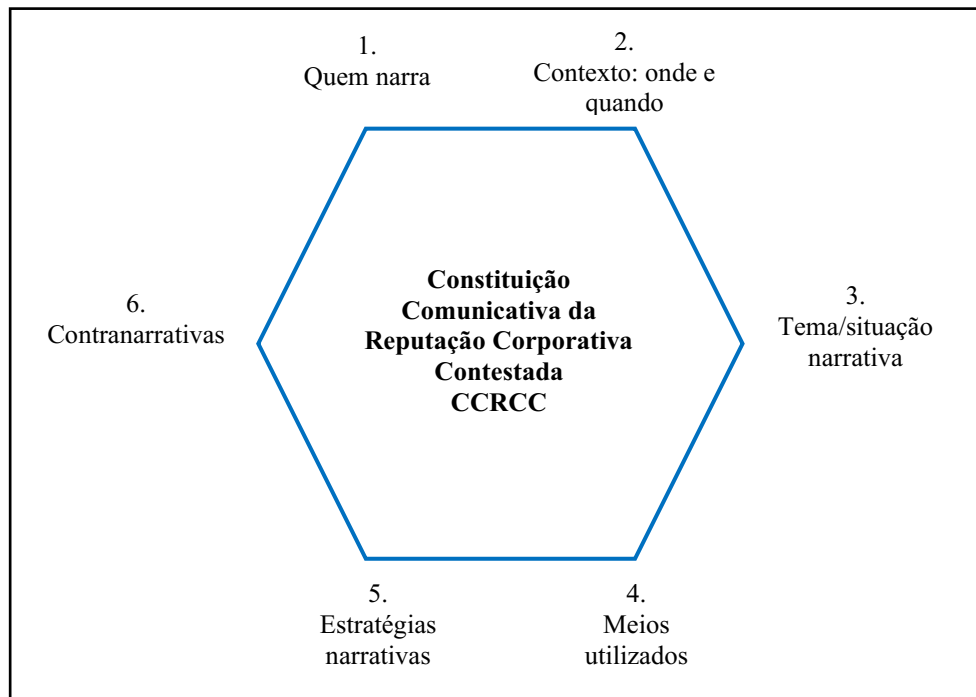
detalhada destes, com destaque para a comunicação e os papéis narrativos; deve haver um exame cuidadoso do modo como as narrativas funcionam enquanto práticas sociais, ou seja, as relações entre as expectativas sociais sobre a forma narrativa e a emergência de significados em eventos reais; e explorar estudos longitudinais e os gêneros narrativos negligenciados (De Fina; Georgakopoulou, 2008).

Em outro estudo, as autoras discutem uma nova visão da narrativa, que se distancia da narrativa como texto, isto é, definida com base em critérios textuais, como um gênero bem definido, ou memórias pessoais enquanto recursos internos de pessoas ou organizações. Em vez disso, De Fina e Georgakopoulou (2008) **ênfatizam a narrativa como prática dentro da interação social, que dá espaço para a exploração da multiplicidade, fragmentação e uma variedade de contextos sociais**. Nessa perspectiva, a narrativa é tida como uma conversa em uma interação social e que pressupõe uma análise etnometodológica de conversação com ênfase nos contextos múltiplos e nas questões de gênero e preocupação com os estudos culturais.

Quanto às contranarrativas, conceito também relacionado às narrativas, Freeman (2004) argumenta que podem ser entendidas como sendo uma revisão radical das narrativas mestras ou principais ou tradicionais e também da nossa própria história. Para Hyvärinen (2007), as contranarrativas são formas alternativas de interpretar as narrativas, ou até mesmo de resistir aos padrões normativos. Desta forma, **as contranarrativas resistem às narrativas “tradicionais”, vão de encontro com as narrativas “principais”** (Hyvärinen, 2007) que se utilizam de estratégias de legitimação para a preservar as relações de poder (Bamberg, 2005). As contranarrativas podem, teoricamente e metodologicamente, conectar os conteúdos culturais, políticos e pessoais das narrativas com as novas formas de narração (Hyvärinen, 2007) e não precisam ser necessariamente negativas (Poddiakov, 2004).

Isto posto, sugere-se nesta tese uma proposta construcionista da análise da Constituição Comunicativa da Reputação Corporativa Contestada, conforme Figura 3. Ao considerar que a reputação corporativa contestada é uma realidade socialmente construída, relacional, dinâmica e sistêmica por ser baseada nas percepções humanas e históricas sobre as coisas (Pfohl, 2008), tem-se os elementos que compõe a Constituição Comunicativa da Reputação Corporativa Contestada, a saber: 1. Quem narra, que pode ser um ou mais indivíduos, organizações ou *stakeholders*; 2. Contexto, ou seja, onde e quando o narrador narra; 3. Tema/situação narrativa; 4. Meios utilizados, isto é, *websites*, mídias sociais e outros canais de comunicação; 5. Estratégias narrativas e 6. Contranarrativas.

Figura 3 - Proposta construcionista da Constituição Comunicativa da Reputação Corporativa Contestada



Fonte: elaborado pela autora

Sobre o **estudo e pesquisa de tipologias**, Bertero (1981) cita a relação entre o todo e suas partes, o geral e o específico, como parte da questão epistemológica. A análise de tipologias em teorias da administração refere-se ao estudo de características (em destaque) das organizações, tais características revelam um aspecto dessas organizações por meio dos quais pode-se construir análises e avançar a teoria. Para Bertero (1981, p. 32) “se a teoria organizacional quiser se consolidar cientificamente, não lhe restará outro caminho senão o de estudar comparativamente diversas organizações, possivelmente muito diversas entre si sob vários aspectos, muito parecidas sob outros”.

Para Arabi e Rahimi (2020) é um método baseado em conceito (qualitativo), embora vários estudos possam fundamentar uma classificação, tipologia ou taxonomia a partir de uma abordagem quantitativa. Stapley, O’keeffe e Midgley (2022, p. 1) afirmam que “uma tipologia é formada agrupando casos ou participantes em tipos com base em suas características comuns”.

3.2 Método de Pesquisa e de Análise do Material Pesquisado

Nesta pesquisa, utiliza-se a pesquisa narrativa, na perspectiva da autora Catherine Kohler Riessman (Riessman, 2000), tanto como método de pesquisa quanto de análise do material pesquisado. Para esta autora, as narrativas são um gênero particularmente significativo para representar e analisar uma identidade em suas múltiplas formas e em diferentes contextos.

A análise narrativa nas ciências humanas diz respeito a abordagens que consideram os diversos tipos de textos, que têm em comum as histórias. O que torna as narrativas tão diversas entre si é a sequência e consequência, já que os eventos são selecionados, organizados, conectados e avaliados como significativos para um público específico. Assim, narradores interpretam o mundo e vivem nele e às vezes criam histórias de como o mundo deveria ser (Riessman, 2000).

A pesquisa narrativa foi utilizada para analisar as narrativas e as contranarrativas das seis empresas Coca-Cola, Bayer, BAT, BRF, BP Bunge e LD Celulose sobre os respectivos temas/episódios de contestação: quantidade de açúcar no refrigerante Coca-Cola, a produção de sementes geneticamente modificadas (OGM) ou transgênicos, cigarro eletrônico, infração a direitos trabalhistas, trabalho análogo à escravidão e poluição do rio Araguari.

Na análise narrativa, Riessman (2005) considera quatro tipos de abordagens que permitem a análise tanto de narrativas relacionadas a experiências pessoais quanto organizacionais, são elas: **a análise temática, a análise estrutural, análise interacional e análise performativa**. As quatro diferentes abordagens podem ser combinadas, uma vez que elas não são mutuamente exclusivas (Riessman, 2005). Na presente pesquisa utiliza-se a análise temática.

A **análise temática** permite uma compreensão do que é dito pelas organizações estudadas quando buscam persuadir um determinado público e quando são contestadas por contranarrativas. A análise temática tem como foco o conteúdo da narrativa, ou seja, “o que” é dito, de modo que o objetivo é identificar, por meio da interpretação do significado das histórias, elementos comuns a várias narrativas. Essa abordagem permite a identificação de elementos temáticos comuns entre os eventos relatados pelos participantes da pesquisa. Os pesquisadores interpretam o que é dito com foco no significado (Riessman, 2005). Na análise temática de documentos são identificadas as seguintes etapas: (1) definir um problema de pesquisa; (2) fazer a leitura dos documentos disponíveis para se ter um conhecimento amplo do contexto estudado; (3) destacar palavras e frases que chamam a atenção; (4) criar categorias temáticas a partir das palavras e frases destacadas; e, (5) revisar as categorias temáticas com a criação de um mapa temático (Riessman, 2008).

Para a análise temática das narrativas e contranarrativas das empresas estudadas,

considerou-se as etapas da análise temática de Riessman (2005), entretanto com algumas alterações: (1) definição de um problema de pesquisa; (2) leitura de textos sobre os temas/episódios de contestação para se ter um conhecimento amplo do contexto estudado; (3) identificação e leitura das narrativas organizacionais e das contranarrativas; (4) criação de tipologias das narrativas e contranarrativas com base nos temas identificados e estratégias de reparação da reputação corporativa de Benoit (1995); e, (5) revisão das tipologias e criação de um *framework*. O Quadro 2 apresenta o problema de pesquisa, as fontes das narrativas analisadas das seis empresas em questão e a tipologia das estratégias de reparação da reputação corporativa de Benoit (1995).

Quadro 2 - Problemas de pesquisa, fontes das narrativas analisadas e estratégias de reparação da imagem corporativa propostas por Benoit (1995)

EMPRESA	PROBLEMA DE PESQUISA	TEXTOS QUE CONTÉM AS NARRATIVAS ORGANIZACIONAIS	ESTRATÉGIAS DE REPARAÇÃO DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA (BENOIT, 1995)
Coca-Cola	Quais são os temas ou estratégias de reparação da imagem corporativa utilizadas pela Coca-Cola sobre a quantidade de açúcar nos seus refrigerantes?	"Qual é a quantidade de açúcar em uma lata de Coca-Cola?" (Coca-Cola Brasil) https://www.cocacolabrasil.com.br/pergunta/qual-e-a-quantidade-de-acucar-em-uma-lata-de-Coca-Cola-	Negação 1. negação simples 2. transferência da culpa Evasão de responsabilidade 1. Provocação 2. Vitimismo 3. Acidente 4. Boa intenção Reduzindo a ofensividade do evento 1. Reforço 2. Minimização 3. Diferenciação 4. Transcendência 5. Atacar o acusador 6. Compensação 7. Ação corretiva
Bayer-Monsanto	Quais são os temas ou estratégias de reparação da imagem corporativa utilizadas pela Bayer-Monsanto sobre a produção de sementes geneticamente modificadas?	“Transgênicos - Apenas uma forma de ajudarmos os agricultores a produzir mais: o que, como e por que” https://www.bayer.com.br/pt/transgenicos “A Aceitação Social das Tecnologias e dos Produtos” https://www.bayer.com.br/pt/aceitacao-social	
BAT	Quais são os temas ou estratégias de reparação da imagem corporativa utilizadas pela BAT sobre o cigarro eletrônico?	“Estamos otimistas”, diz BAT Brasil sobre liberação do cigarro eletrônico https://www.poder360.com.br/brasil/estamos-otimistas-diz-bat-brasil-sobre-liberacao-do-cigarro-eletronico/	
BRF	Quais são os temas ou estratégias de reparação da imagem corporativa utilizadas pela BRF sobre a violação dos direitos trabalhistas e do direito à privacidade dos trabalhadores?	“BRF deverá pagar mais de R\$ 30 milhões em horas extras” https://extra.globo.com/economia-e-financas/brf-devera-pagar-mais-de-30-milhoes-em-horas-extras-11858626.html Nossa gente/ Princípios fundamentais: https://www.brf-global.com/	
BP Bunge	Quais são os temas ou estratégias de reparação da imagem corporativa utilizadas pela BP sobre o resgate de trabalhadores em condições análogas à escravidão no sul de Goiás?	“Posicionamento” https://bpbunge.com.br/posicionamento/	
LD Celulose	Quais são os temas ou estratégias de reparação da imagem corporativa utilizadas pela LDC sobre a emissão de efluentes (rejeitos) no rio Araguari e os impactos ambientais?	Documento: Estudo de Impacto Ambiental (EIA-RIMA) https://www.idbinvest.org/sites/default/files/2019-09/Volume%20IV_Laudos.pdf	

Fonte: Elaboração da autora.

A partir do exame de diferentes materiais foi alcançada uma maior aproximação de cada tema de contestação, isso possibilitou a identificação dos *stakeholders* que apresentavam diferentes contranarrativas. O conceito de “*stakeholders*” adotado nesta tese é aquele proposto por Freeman (1984), qual seja grupos ou indivíduos que podem afetar ou ser afetados por uma organização ao buscar seus objetivos, incluindo os acionistas, os empregados, os fornecedores, os clientes, os financiadores e até mesmo a sociedade (Freeman, 2010). Logo, o termo foi utilizado para referir-se aos atores sociais que têm algum interesse nas organizações analisadas. Para esta pesquisa foram considerados como stakeholders: Cientistas, Organização Mundial da Saúde (OMS), Ministério da Saúde, Conselho Nacional da Saúde, Senado Federal, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa); Instituto de Defesa do Consumidor (Idec), Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), Juízes, Trabalhadores, Ministério do Trabalho e Emprego, Greenpeace, Gestores Públicos, Tribunal de Justiça, Ministério Público, Empresa Terceirizada e Membros do X.

A análise temática das contranarrativas proporcionou a identificação de temas e a criação de uma tipologia das contranarrativas, conforme Figura 40, apresentada no capítulo 5. Especificamente para a análise das contranarrativas de membros da mídia social X, utilizou-se como critério de seleção das postagens a lógica de saturação (Creswell, 1999; Morse, 1994), na pesquisa qualitativa, para entrevistas. Para cada tema ou situação de contestação pesquisados na ferramenta de busca do X, foram lidas as 30 primeiras postagens que apareceram após cada busca e em seguida estas foram analisadas e agrupadas por temas similares, conforme a análise temática de Riessman (2005).

A análise dos resultados foi realizada em quatro etapas, a primeira delas considerou a descrição das empresas objetos de estudo desta tese, Coca-Cola, Bayer, BAT, BRF, BP Bunge e LD Celulose, bem como de seus respectivos temas de contestação da reputação corporativa, narrativas, contranarrativas e *stakeholders* analisados. A segunda etapa analisou as narrativas dessas empresas enquanto práticas comunicativas utilizadas para responder os aspectos de contestação, por meio da comunicação dirigida nos *websites*. A terceira etapa investigou as contranarrativas do público em geral ou *stakeholders* das empresas analisadas, entre eles cientistas, Organizações das Nações Unidas, Organização Mundial da Saúde, Greenpeace, Ministério do Trabalho e Emprego e membros da mídia social X, relacionadas aos aspectos de contestação. Finalmente, a última etapa explorou os resultados encontrados com o objetivo de relacionar a Reputação Corporativa Contestada (RCC) das seis empresas analisadas como resultado das narrativas e contranarrativas sobre os seus temas de contestação e a visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO).

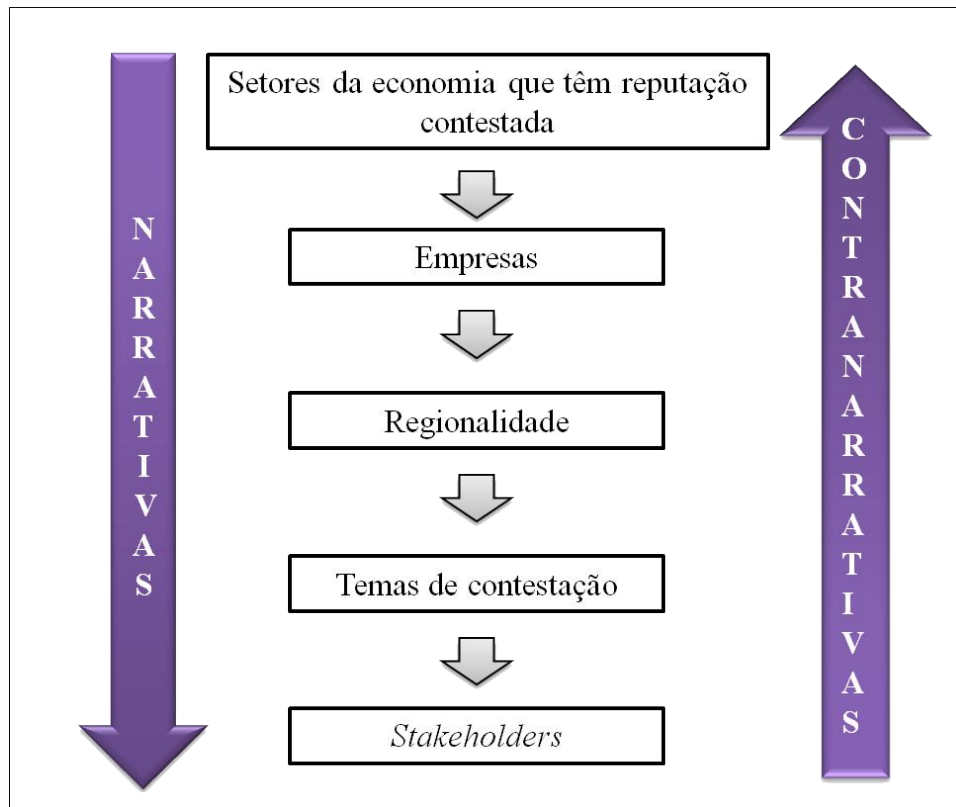
Quanto aos procedimentos de coleta e análise do material pesquisado, todo o corpus de pesquisa coletado foi registrado em quadros e fichas para fins de documentação e suporte à tomada de decisões no decorrer da pesquisa, com o objetivo de garantir que as interpretações refletissem com fidedignidade o conteúdo do material coletado. Todas as reportagens, as narrativas construídas pelas empresas a partir dos textos de *websites* e postagens e comentários da mídia social X, bem como as contranarrativas dos públicos selecionados foram transcritos na íntegra para esta tese.

3.3 Público Pesquisado

O público pesquisado é constituído pelas seguintes empresas e respectivos setores e seus *stakeholders*: Coca-Cola (bebidas-refrigerantes), Bayer-Monsanto (agronegócio-transgênicos), BAT (tabaco-cigarro eletrônico), BRF (alimentos-frigorífico), BP Bunge (bioenergia-cana de açúcar) e LD Celulose (celulose).

A utilização da terminologia “Bayer-Monsanto” nesta tese em vez de apenas “Bayer” se deu pelo fato de um dos temas de contestação ser a produção de transgênicos e, conseqüentemente, pela relevância internacional que a empresa Monsanto, que foi adquirida pela Bayer em 2016, teve pela produção e comercialização de sementes transgênicas (OGM). Assim, embora o nome Monsanto tenha caído em desuso após a aquisição pela Bayer, optou-se por associar o nome Monsanto à empresa Bayer nesta tese. Ainda com o objetivo de simplificar os nomes das empresas BP Bunge Bionergia e LD Celulose, optou-se por utilizar as respectivas siglas: BP e LDC. **Todas as empresas têm atuação nas regiões do Triângulo Mineiro e/ou Sul de Goiás.**

Figura 4 - Processo de seleção das empresas analisadas



Fonte: Elaboração da autora

O objeto de estudo desta tese foram as narrativas e contranarrativas presentes nos *websites* das empresas selecionadas por terem suas reputações corporativas contestadas, outros *websites* e também na mídia social X. O processo de seleção dessas empresas obedeceu os seguintes critérios, conforme Figura 4: (1) seleção de setores da economia que por si só já são contestados; (2) seleção de uma empresa pertencente a cada setor escolhido; (3) regionalidade, ou seja, a presença de filiais das empresas em alguma das regiões abrangidas pelo Programa de Pós Graduação em Administração da FAGEN/UFU; (4) seleção dos temas/episódios de contestação e por fim, (5) seleção dos *stakeholders* para definição das contranarrativas a serem analisadas.

O aspecto da contestação da reputação corporativa das empresas foi observado a partir do que foi denominado de “temas ou episódios de contestação”, em que diante de um tema ou algum fato ocorrido, houve questionamentos por parte dos *stakeholders*, ou seja, do público em geral. A análise foi baseada tanto nas narrativas das organizações, em resposta aos temas de contestação, quanto nas contranarrativas do público em geral, conforme Quadro 3.

A Coca Cola Brasil foi selecionada para análise por fazer parte do setor de bebidas e atuar em diferentes segmentos, dentre eles o de refrigerantes, que é contestado por estes

produtos conterem grandes quantidades de açúcar, sódio, corantes e conservantes causando diversos problemas de saúde nos consumidores. Há uma fábrica situada em Uberlândia MG denominada Uberlândia Refrescos e que emprega mais de 1700 colaboradores, contribuindo também para o desenvolvimento econômico da cidade. O tema de contestação é a quantidade de açúcar nos refrigerantes da Coca-Cola, pois membros da empresa reconhecem as quantidades elevadas de açúcar em seus refrigerantes, mas afirmam que oferecem aos consumidores opções de bebidas com teor reduzido, baixo ou zero caloria, deixando com que cada um escolha o que faz sentido para seu estilo de vida.

A Bayer, que atua nos segmentos de saúde do consumidor e farmacêutico por meio da fabricação de medicamentos isentos e com prescrição médica e vitaminas foi selecionada por também atuar no setor agrícola, após a aquisição da multinacional Monsanto, com a produção de sementes e produtos para proteção de cultivo. A empresa também possui uma estação de melhoramento genético de sementes de hortaliças e vegetais na cidade de Uberlândia MG e o tema de constatação é justamente a produção de sementes geneticamente modificadas (OGM) ou transgênicos, que a companhia afirma serem seguros para a população, além de serem mais resistentes a secas e a pragas, o que pode ajudar os agricultores. Ressalta-se que nesta tese foi utilizada a expressão “Bayer-Monsanto” ao invés de Bayer porque apesar de o nome Monsanto ter sido suprimido pela Bayer após a aquisição, o nome Monsanto ainda está forte e diretamente associado à produção dos transgênicos.

A empresa BAT Brasil (British American Tobacco) foi escolhida por esta fazer parte do setor de tabaco, que por si só já sofre contestação, uma vez que o seu produto (cigarro) é considerado o fator causal de quase 50 diferentes doenças incapacitantes e fatais, segundo o Instituto Nacional de Câncer, 2007. A sua fábrica que é responsável pela produção de todo o cigarro do grupo BAT no país está localizada na cidade de Uberlândia MG, que faz parte do Triângulo Mineiro e, portanto, gera empregos e renda para a população local e contribui, consequentemente, para o desenvolvimento econômico da cidade. O tema de contestação é o cigarro eletrônico, e embora a BAT ainda não comercialize este tipo de produto no Brasil, representantes da organização defendem a sua regulamentação no país afirmando que há uma redução na exposição a substâncias potencialmente tóxicas dos cigarros eletrônicos quando comparadas com os cigarros tradicionais.

A BRF atua no setor alimentício com a criação de aves e suínos, comercialização de carnes e produtos finais industrializados como embutidos, margarinas e congelados. A escolha dessa empresa se deu primeiro por sua ampla atuação no Brasil, com 38 unidades produtivas, 28 centros de distribuição e 4 plantas de alimentação animal e segundo por possuir unidades de

produção e distribuição nas cidades de Uberlândia MG e Rio Verde GO, o que também gera empregos para essas regiões e também contribui para o desenvolvimento econômico destas. Por fim, pelo histórico de condenações judiciais por violação de um dos direitos trabalhistas e do direito à privacidade dos trabalhadores, tema de contestação analisado nesta tese, já que a companhia afirma respeitar os direitos de seus trabalhadores. Logo, foram analisados três episódios de condenação judicial da empresa ao pagamento de horas extras e indenização a seus funcionários.

A BP Bunge Bioenergia é uma empresa resultante da união dos negócios de bioenergia e açúcar dos grupos bp e Bunge no Brasil. Possui unidades produtivas no Triângulo Mineiro, São Paulo, Goiás, Mato Grosso do Sul e Tocantins. A empresa gera impactos ambientais para as cidades e respectivas regiões decorrentes de sua atividade, como por exemplo, as queimadas nos canaviais que causam poluição ambiental e oferecem de riscos para a segurança e saúde dos trabalhadores. Entretanto, o tema de contestação analisado foi a denúncia feita pelo Ministério do Trabalho do resgate de trabalhadores em condições análogas à escravidão em usinas de álcool e produtores de cana de açúcar nos municípios de Itumbiara, Edéia e Cachoeira Dourada. Na ocasião, a BP afirmou que os trabalhadores haviam sido contratados por outra empresa terceirizada, mas assumiu a sua parcela de responsabilidade sobre o caso. Com o objetivo de simplificar o nome da empresa, adotou-se ao longo desta tese apenas a sigla “BP” em referência à BP Bunge Bioenergia.

A escolha da empresa LD Celulose se deu pela atuação no setor de celulose, que também é questionado pelo desmatamento de florestas para a extração de fibras vegetais e madeira. A sua fábrica de celulose solúvel está localizada no Triângulo Mineiro, entre os municípios de Indianópolis e Araguari. Contudo, o tema de contestação analisado foi os impactos ambientais causados pela instalação da fábrica na região devido à emissão de seus efluentes (rejeitos) no rio Araguari. A empresa afirmou que o projeto de instalação da fábrica contemplava o tratamento de efluentes obedecendo os padrões da legislação ambiental vigente e que por isto não haveria risco de contaminação do rio Araguari. Ainda com o objetivo de simplificar o nome da empresa, ao longo desta tese utilizou-se apenas a sigla “LDC” para referir-se à LD Celulose.

Quadro 3 - Empresas pesquisadas: temas de contestação, narrativas, contranarrativas e *stakeholders*

EMPRESA ANALISADA	TEMA DE CONTESTAÇÃO	NARRATIVA ORGANIZACIONAL	CONTRA-NARRATIVAS	STAKEHOLDERS ANALISADOS
COCA-COLA	A quantidade de açúcar nos refrigerantes da Coca-Cola.	A empresa reconhece as quantidades elevadas de açúcar em seus refrigerantes, mas afirma que oferece aos consumidores opções de bebidas com teor reduzido, baixo ou zero caloria, deixando com que cada um escolha o que faz sentido para seu estilo de vida.	Os refrigerantes de forma geral não têm nutrientes e por isso são desnecessários para o organismo. Além disso, os refrigerantes denominados light ou zero, embora não contenham açúcar, contém adoçante e, conseqüentemente, mais sódio do que a versão tradicional.	Cientistas, organizações intergovernamentais (OMS), órgãos governamentais brasileiros (Ministério da Saúde, Senado Federal) e consumidores.
BAYER-MONSANTO	Produção de sementes geneticamente modificadas (OGM) ou transgênicos	A empresa afirma que os transgênicos são uma forma de ajudar os agricultores a produzir mais, pois são mais resistentes a secas e protegidos contra doenças além de terem o aumento de seu valor nutricional e colheitas mais fartas.	Falta de etiquetas identificando os produtos transgênicos e informando os danos que podem causar à saúde humana. Pesquisas científicas que mostram as controvérsias sobre os transgênicos, como riscos para a saúde humana e para o meio ambiente. Os benefícios dos transgênicos.	Cientistas, organizações intergovernamentais (OMS, FAO/ONU), órgãos governamentais brasileiros (Embrapa), Idec.
BAT	Cigarro eletrônico: inofensivo ou perigoso para a saúde?	Os responsáveis pela BAT defendem que os cigarros eletrônicos têm uma quantidade menor de substâncias tóxicas do que os cigarros comuns e por isso aqueles são apropriados para a proteção da saúde pública.	Os especialistas na área saúde e pesquisas científicas mostram que os cigarros eletrônicos contêm um líquido que possui diversas substâncias tóxicas além de aromatizantes que dão a impressão de que são benignos, mas são, na verdade, prejudiciais à saúde.	Cientistas, Organizações intergovernamentais (OMS), Órgãos governamentais brasileiros (Ministério da Saúde e Anvisa) e Membros do X.
BRF	Violação dos direitos trabalhistas e do direito à privacidade dos trabalhadores	A BRF reitera que respeita e sempre respeitará os direitos de seus trabalhadores. E afirma que já fez as adequações na fábrica e que as instalações sanitárias seguem a regulamentação em vigor.	Condenação judicial da BRF em R\$ 65 milhões (GO) e R\$ 30 milhões (MG) por não pagar o período de troca de uniforme aos empregados. Condenação judicial da empresa ao pagamento de indenização à funcionária por danos morais.	Ministério Público do Trabalho de GO e de MG e trabalhadora e Membros do X.
BP	Resgate de trabalhadores em condições análogas à escravidão no sul de Goiás	A BP Bunge lamenta o ocorrido, repudia e não compactua com qualquer prática irregular de trabalho; Os trabalhadores estavam sob a responsabilidade de um prestador de serviço (SS Nascimento); A BP agiu rapidamente em defesa dos	Má fé do empregador, ao pactuar com os trabalhadores determinadas condições de trabalho e depois descumpri-las. Constatação das condições degradantes tanto de trabalho quanto de sobrevivência dos trabalhadores resgatados A empresa SS Nascimento colocou-se à disposição	Empresa terceirizada SS Nascimento, Ministério do Trabalho e Emprego e Funcionário.

		trabalhadores para garantir as prioridades trabalhistas.	para colaborar com as investigações e resguardar todos os direitos dos trabalhadores	
LDC	Emissão de efluentes (rejeitos) pela LD Celulose no rio Araguari e impactos ambientais	A instalação da empresa não prejudicará o abastecimento de Uberlândia, pois o tratamento de efluente da unidade a ser instalada atende aos padrões de emissão estabelecidos pelo Conselho Estadual de Política Ambiental e pela Resolução do Conselho Nacional de Meio Ambiente e que não há risco de contaminação do rio Araguari.	Alerta feito sobre os riscos de contaminação da água na cidade de Uberlândia próximo à captação de água da estação Capim Branco; O projeto da LDC é ecologicamente viável; Pedido de verificação das instalações da empresa para analisar possíveis riscos; Proibição do lançamento de efluentes no Rio Araguari acima da (ETA) Capim Branco de Uberlândia Crítica à fábrica da LDC	Gestores públicos dos municípios de Uberlândia MG, Araguari MG, Indianópolis MG e Nova Ponte MG, órgãos de controle - Ministério Público de Minas Gerais (MPMG), Tribunal de Justiça – TJMG e Membros do X.

Fonte: Elaboração da autora.

A partir da análise de narrativas e contranarrativas foi possível identificar como as organizações, que possuem aspectos de contestação, têm construído as suas reputações corporativas, principalmente por meio dos *websites*.

3.4 Técnicas de Coleta de Dados: pesquisa documental e pesquisa em Internet

Ao longo dos últimos anos, observa-se um aumento do interesse das pessoas pelas mídias sociais em todo mundo, estas têm se tornado fontes de coleta de informações oportunas para pesquisadores, pela possibilidade de conversão de dados em informações valiosas e de forma rápida (Alshaikh et. al, 2014). A **pesquisa documental em internet** foi adotada, nesta pesquisa, para analisar comunicações veiculadas em *websites* das empresas estudadas e na mídia social X. Um documento representa um reflexo da realidade (May, 2004), contudo observa-se a importância do engajamento dos pesquisadores com os significados embutidos no próprio documento (May, 2004). Os documentos assumem uma função importante enquanto fonte de dados na pesquisa qualitativa (Bowen, 2009).

A pesquisa documental é um procedimento sistemático de avaliação de documentos, tanto impressos quanto eletrônicos, com o objetivo de examinar os dados extraídos, interpretá-los, compreendê-los e obter significados (Bowen, 2009). A análise de documentos envolve o exame superficial, o exame minucioso e a interpretação (Bowen, 2009). Este tipo de coleta de dados é particularmente aplicável em estudos qualitativos e aprofundados que objetivam produzir descrições ricas de um único fenômeno, evento, organização ou programa (Stake, 1995; Yin, 1994).

Dentre as vantagens da pesquisa documental estão a eficiência, ao considerar a seleção dos dados e não a coleta dos dados; disponibilidade, já que muitos documentos são de domínio público; tem custos mais baixos; são inalteráveis pelos pesquisadores; exatos e; podem abranger um longo período de tempo e eventos. Porém, há que se atentar quanto à falta de detalhes suficientes para responder a uma questão; a falta de acesso a determinados documentos e; a seletividade tendenciosa dos documentos por parte das organizações (Bowen, 2009).

Já a internet, além de objeto de pesquisa e local de pesquisa, pode ser também um instrumento de pesquisa, ou seja, uma ferramenta de coleta de dados sobre determinado tema ou assunto (Fragoso; Recuero; Amaral, 2011). A presente pesquisa foi desenvolvida por meio da pesquisa documental em internet, ao considerar como documentos as comunicações das

organizações feitas em seus *websites*, reportagens e legislações sobre os temas/episódios, textos publicados em outros *websites* e postagens e comentários de usuários na mídia social X.

Nesta tese, **diferenciou-se o tema de constestação do episódio de contestação**. O primeiro refere-se a um assunto que já é discutido e questionado amplamente, tem abrangência nacional e independe de espaço e tempo, enquanto o segundo refere-se a uma situação específica ocorrida em um local e em um determinado momento, com abrangência local ou regional e que gerou questionamentos. Nesse sentido, foram selecionados para análise três temas de constestação (o açúcar na lata de Coca-Cola, os transgênicos da Bayer-Monsanto e o cigarro eletrônico sob a ótica da BAT) e três episódios de contestação (violação dos direitos trabalhistas pela BRF, trabalho análogo à escravidão da BP e poluição do rio Araguari pela LDC).

Destaca-se que, desde o princípio desta pesquisa, já havia o interesse pessoal da autora em pesquisar dois dos três temas de contestação mencionados e as respectivas empresas (Coca-Cola e BAT). Entretanto, antes da decisão de analisar o terceiro tema de contestação (Bayer-Monsanto) e os três episódios de contestação (BRF, BP e LDC) houve a necessidade de uma investigação ampla por parte da autora para a identificação primeiro dos setores da economia com reputação corporativa contestada e segundo das possíveis empresas com atuação local/regional e que apresentassem um tema/situações de constestação passíveis de análise, conforme indicou a Figura 3.

Para a análise do tema de contestação da Coca-cola, bem como da narrativa e das contranarrativas, foi feita uma pesquisa na internet, no site de buscas do Google, do Google Acadêmico, no *website* da própria empresa e na mídia social X, com a sentença “quantidade de açúcar presente em uma lata de Coca-Cola”, a fim de encontrar a resposta ou posicionamento da organização a esse questionamento e as diferentes interpretações sobre o tema. Como resultado, foi encontrado um texto na página da Coca-Cola Brasil sobre o tema que foi considerado a narrativa organizacional da Coca-Cola.

Em relação às contranarrativas da Coca-Cola, foram encontrados e selecionados para análise um estudo científico publicado no *British Medical Journal* (The BMJ journal) sobre a relação do consumo de açúcar na dieta e algumas doenças; um guia da OMS sobre a ingestão de açúcares para adultos e crianças; um guia alimentar para a população brasileira do Ministério da Saúde; uma recomendação do Plenário do Conselho Nacional de Saúde sobre o aumento da tributação dos refrigerantes e outras bebidas açucaradas em, no mínimo, 20%; um projeto de lei que institui a Cide-Refrigerantes e; por fim, postagens feitas por membros do X sobre o tema.

A análise do tema de contestação da Bayer-Monsanto e de sua narrativa e contranarrativas também consistiu em uma pesquisa na internet, no site de buscas do Google, do Google Acadêmico, no *website* da própria empresa e na mídia social X, com as expressões “transgênicos”, “organismos geneticamente modificados” e “OGM”. O objetivo foi identificar o posicionamento da organização e as diferentes interpretações sobre o tema.

A partir dos resultados encontrados, foram selecionados para a análise da narrativa da Bayer-Monsanto dois textos presentes em seu *website* do Brasil e para a análise das contranarrativas foram selecionados três artigos científicos sobre os efeitos dos transgênicos para a saúde de seres humanos, de modo que os critérios de busca e de seleção dos artigos foram descritos na seção 4.2.2; um texto publicado no *website* da Organização Mundial da Saúde (OMS) sobre a impossibilidade de se fazer declarações gerais sobre a segurança de todos os alimentos geneticamente modificados; um texto publicado no *website* da Embrapa informando sobre a segurança dos transgênicos; um artigo publicado pelo Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Idec) em seu *website* sobre os riscos dos transgênicos e um texto no *website* do Greenpeace se opondo à liberação dos transgênicos. Nota-se que os textos apresentam interpretações bastante diferentes e por isso foram selecionados para comporem as contranarrativas da Bayer-Monsanto. Por fim, foram analisadas postagens feitas por membros do X sobre o tema.

A análise do tema de contestação da BAT, de sua narrativa e das contranarrativas, foi feita a partir de uma pesquisa na internet, no site de buscas do Google, do Google Acadêmico, no *website* da própria empresa e na mídia social X, com a expressão “cigarro eletrônico BAT”, a fim de encontrar a resposta ou posicionamento da organização a esse questionamento e as diferentes interpretações sobre o tema. Como resultado, foi encontrada uma entrevista realizada com o então diretor de relações externas da BAT Brasil sobre o tema, que foi considerada a narrativa organizacional da empresa.

Em relação às contranarrativas da BAT, foram encontrados e selecionados para análise quatro estudos científicos, sendo que dois destes trataram sobre a comparação toxicológica entre o cigarro eletrônico e o cigarro comum e os outros dois sobre os riscos e implicações do cigarro eletrônico para a saúde; um texto publicado pela OMS sobre a definição de cigarro eletrônico e os seus riscos para a saúde; um texto publicado pelo Ministério da Saúde posicionando-se contra a comercialização dos DEFs; uma resolução da Anvisa proibindo a comercialização desse produto no Brasil e; postagens feitas por membros do X sobre o tema.

Para a análise do tema de contestação da BRF e de sua narrativa e contranarrativas foi

feita uma pesquisa na internet, no site de buscas do Google, no *website* da própria empresa e na mídia social X, com as expressões “condenação BRF” e “BRF direitos trabalhistas”. O objetivo foi identificar o posicionamento da organização e as diferentes interpretações sobre o tema.

A partir dos resultados encontrados, foram selecionados para a análise da narrativa da BRF o único comunicado à imprensa da empresa encontrado relacionado à condenação judicial ao pagamento de horas extras a funcionários da unidade de Uberlândia e dois textos presentes em seu *website* sobre a visão da companhia de seus próprios funcionários. Para a análise das contranarrativas foram selecionadas três decisões judiciais; o artigo 58 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); uma reportagem do Ministério Público do Trabalho do Paraná que citou o histórico de condenações trabalhistas da BRF e; por fim as opiniões de membros da mídia social X sobre o tema.

A análise do tema de contestação da BP, de sua narrativa e das contranarrativas, foi feita com base em uma pesquisa na internet, no site de buscas do Google, no *website* da própria empresa e na mídia social X, com a expressão “trabalho escravo BP”, a fim de encontrar a resposta ou posicionamento da organização a esse questionamento e as diferentes interpretações sobre o tema. Como resultado, foi encontrado um posicionamento publicado em seu *website* sobre o episódio, que foi considerado a narrativa organizacional da empresa.

No que tange às contranarrativas, foram selecionados uma reportagem que noticiou a denúncia sobre o trabalho em condições análogas à escravidão; o artigo 149 do código penal brasileiro que trata da definição jurídica do que é trabalho análogo à escravidão; a Portaria do Ministério do Trabalho e Previdência 1.293, de 2017, que define os termos utilizados pelo Código Penal e ajuda a entender melhor os traços que caracterizam o trabalho análogo à escravidão e; opiniões de membros da mídia social X sobre o tema.

Por fim, para a análise do tema de contestação da LDC, de sua narrativa e das contranarrativas, foi feita uma pesquisa na internet, no site de buscas do Google, no *website* da própria empresa e na mídia social X, utilizando as expressões “LD Celulose efluentes”, “LD Celulose rio Araguari” e “LD Celulose impacto ambiental”, a fim de encontrar a resposta ou posicionamento da organização a esse questionamento e as diferentes interpretações sobre o tema. Como resultado, foi selecionado o o relatório de Estudo de Impacto Ambiental (EIA-RIMA) da LDC com os possíveis impactos da implantação da fábrica próximo ao rio Araguari, este relatório foi considerado a narrativa organizacional da empresa.

Já para a análise das contranarrativas três reportagens publicadas em sites de notícias relacionadas aos impactos ambientais da instalação da fábrica da LDC próxima ao rio

Araguari e; opiniões de membros da mídia social X sobre o tema.

A análise das contranarrativas de membros do X sobre cada um dos temas/episódios de contestação foi feita por meio de posts selecionados a partir de uma busca no X com palavras-chave específicas. Esta busca avançada do X gerou como resultados os principais posts sobre os respectivos temas, ou seja, aqueles com melhor desempenho em termos de engajamento e impressões estatísticas, incluindo curtidas, comentários, compartilhamentos, retuítes, citações e menções. Adotou-se como critério de seleção destes posts a leitura dos 30 primeiros de modo que estes fossem agrupados por temas para facilitar a análise. Todos os detalhes referentes aos critérios de busca e de seleção do corpus de pesquisa, que compuseram tanto as narrativas das organizações quanto as contranarrativas, foram descritos no capítulo 4 desta tese sobre a análise dos resultados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo contém a apresentação e a análise dos resultados da comunicação das empresas pesquisadas e das contranarrativas que contestam essa comunicação. Inicialmente, faz-se uma breve descrição de cada empresa analisada, a fim de promover uma familiarização com o setor de atuação econômica, produtos comercializados e tempo de mercado e também o tema de contestação da reputação da companhia que foi abordado na pesquisa. Em três subseções são apresentadas e analisadas:

- a) a narrativa organizacional relacionada ao tema de contestação da reputação da empresa;
- b) as contranarrativas dos *stakeholders* da empresa, que foram pesquisados, com foco no tema de contestação; e,
- c) uma análise que relaciona o conceito de Reputação Corporativa Contestada (RCC) da companhia como resultado das narrativas e contranarrativas que geram uma compreensão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO).

Nesta tese, utiliza-se o conceito de reputação corporativa e não imagem corporativa, todavia, a partir das narrativas organizacionais foram identificadas tanto estratégias de reparação da imagem corporativa de Benoit (1995) quanto novas estratégias de reparação da reputação corporativa propostas pela autora. Assim, convencionou-se utilizar a expressão “estratégias de reparação da reputação corporativa” quando necessário para referir-se aos dois grupos de estratégias. **Benoit (2024) utiliza os termos imagens e reparação como intercambiáveis.**

O Quadro 4 apresenta um resumo de toda a análise realizada das seis empresas e constitui a base para a criação da Figura 40 sobre A Constituição Comunicativa da Reputação Corporativa Contestada – CCRCC.

Quadro 4 - Resumo da análise dos resultados

EMPRESA TEMA/ EPISÓDIO	Coca-Cola Quantidade de açúcar na lata NACIONAL	Bayer-Monsanto Transgênicos NACIONAL	BAT Cigarro eletrônico NACIONAL	BRF Direito trabalhista/ horas extras REGIONAL	BP Bunge Bioenergia Trabalho escravo REGIONAL	LD Celulose Poluição Rio Araguari REGIONAL
Tipo de Contestação	Saúde Pública	Ambiental e Saúde Pública	Saúde Pública	Trabalhista	Trabalhista	Ambiental e Saúde Pública
Estratégias de Reparação da Reputação Corporativa	AUTORA (1) - Reconhecimento do ato ofensivo. BENOIT (1995) (2) - Reforço - Transferência da culpa/responsabilidade	AUTORA - Inversão do ato ofensivo BENOIT (1995) - Transcendência	AUTORA - Apresentação de evidência científica - Inversão do ato ofensivo BENOIT (1995) - Boa intenção - Diferenciação - Minimização - Transcendência - Transferência da culpa/responsabilidade.	AUTORA Cumprimento da legislação² BENOIT (1995) Nenhuma	AUTORA Compromisso com a sociedade² - Cumprimento da legislação - Lamentação - Repúdio do ato ofensivo BENOIT (1995) - Ação corretiva - Transferência da culpa - Vitimismo	AUTORA - Compromisso com a sociedade - Cumprimento da legislação - Reconhecimento do ato ofensivo. BENOIT (1995) - Ação corretiva - Negação - Reforço - Transcendência
Tipologia das Contra- Narrativas	- Analogia - Conscientização - Crítica - Inspiração - Ironia/humor - Perspectiva científica - Restrição comercial	- Acusação - Analogia - Conscientização - Crítica - Denúncia - Omissão - Perspectiva científica	- Conscientização - Crítica - Denúncia - Esclarecimento - Perspectiva científica - Restrição comercial	- Denúncia - Disseminação - Esclarecimento - Ordem judicial	- Acusação Cumprimento da legislação² - Crítica - Denúncia - Disseminação - Esclarecimento - Ironia/humor	- Aprovação Compromisso com a sociedade² - Crítica - Cumprimento da legislação - Denúncia - Disseminação - Fiscalização - Interesse econômico - Omissão - Ordem judicial - Técnica
Stakeholders Analisados	- Cientistas - Conselho Nacional da Saúde	- Cientistas - Empresa Brasileira de	Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa)	Juizes de duas Varas do Trabalho (MG e GO)	Empresa terceirizada pela BP: SS Nascimento	Gestores públicos dos municípios de Uberlândia, Araguari,

	▪ Membros do X ▪ Ministério da Saúde ▪ Organização Mundial da Saúde (OMS) ▪ Senado Federal	Pesquisa Agropecuária (Embrapa) ▪ Food and Agriculture Organization (FAO/ONU) ▪ Greenpeace ▪ Instituto de Defesa do Consumidor (Idec); ▪ Membros do X ▪ Organização Mundial da Saúde (OMS)	▪ Cientistas ▪ Membros do X ▪ Ministério da Saúde ▪ Organização Mundial da Saúde (OMS)	▪ Membros do X ▪ Trabalhadores	▪ Membros do X ▪ Ministério do Trabalho e Emprego ▪ Trabalhadores	Indianópolis e Nova Ponte ▪ Ministério Público de Minas Gerais (MPMG) ▪ Tribunal de Justiça - TJMG ▪ Membros do X
Narrativas	▪ Reconhece a quantidade elevada de açúcar na Coca-Cola ▪ Oferece outras opções de bebidas com menos açúcar ▪ Informamos a quantidade de açúcar e calorias na lata e garrafa, para que você possa escolher	▪ Os transgênicos são uma forma de ajudar os agricultores a produzir mais, pois são mais resistentes a secas e protegidos contra doenças além de terem o aumento de seu valor nutricional e colheitas mais fartas	▪ os cigarros eletrônicos têm uma quantidade menor de substâncias tóxicas do que os cigarros comuns e por isso aqueles são apropriados para a proteção da saúde pública.	▪ A BRF reitera que respeita e sempre respeitará os direitos de seus trabalhadores ▪ E que que já fez as adequações na fábrica e que as instalações sanitárias seguem a regulamentação em vigor.	▪ A BP Bunge lamenta o ocorrido, repudia e não compactua com qualquer prática irregular de trabalho; ▪ Os trabalhadores estavam sob a responsabilidade de um prestador de serviço (SS Nascimento); ▪ Agiu rapidamente em defesa dos trabalhadores para garantir as prioridades trabalhistas	A instalação da empresa não prejudicará o abastecimento de Uberlândia, pois o tratamento de efluente da unidade a ser instalada atende aos padrões de emissão estabelecidos pelo Conselho Estadual de Política Ambiental e pela Resolução do Conselho Nacional de Meio Ambiente e que não há risco de contaminação do rio Araguari.
Contra Narrativas	▪ Recomendação que o consumo de açúcar seja menor do que 25g por dia ▪ Malefícios do açúcar para a saúde: doenças	▪ Falta de etiquetas identificando os produtos transgênicos e informando os	▪ Os cigarros eletrônicos testados induziram significativamente menos citotoxicidade	▪ Ordem judicial da BRF em R\$ 65 milhões (GO) e R\$ 30 milhões (MG) por não pagar o	▪ Má fé do empregador, ao pactuar com os trabalhadores determinadas condições de	▪ Alerta feito sobre os riscos de contaminação da água na cidade de Uberlândia próximo à captação de água da estação Capim Branco

	cardiovasculares, hepáticas, endócrinas, ósseas, dentárias entre outras. ▪ ingestão de açúcares pelos indivíduos é um problema de saúde pública ▪ Cide-Refrigerantes ▪ aumento de 20% nos preços de refrigerantes para redução do consumo ▪ ironia/humor, analogia e inspiração	danos que podem causar à saúde humana. ▪ Pesquisas científicas que mostram as controvérsias sobre os transgênicos, como riscos para a saúde humana e para o meio ambiente. ▪ Os benefícios dos transgênicos.	do que a fumaça do cigarro convencional ▪ expõem os utilizadores a níveis elevados de partículas ultrafinas e outras toxinas que podem aumentar substancialmente os riscos de doenças cardiovasculares e de doenças pulmonares não cancerígenas ▪ reduzem as taxas de cessação do tabagismo e a expandir o mercado da nicotina, atraindo os jovens ▪ cigarros eletrônicos aumenta o consumo de cigarros convencionais ▪ conscientização, desconhecimento e ironia/humor.	período de troca de uniforme aos empregados ▪ Ordem judicial da empresa ao pagamento de indenização à funcionária por danos morais ▪ Segundo a funcionária os empregados eram obrigados a se deslocar entre os setores da empresa, passando pela barreira sanitária trajando somente roupas íntimas, além de ficarem totalmente despidos diante das outras trabalhadoras, ao utilizarem o chuveiro, pois os vestiários não continham portas.	trabalho e depois descumpri-las. ▪ Constatação das condições degradantes tanto de trabalho quanto de sobrevivência dos trabalhadores resgatados ▪ SS: se colocou à disposição para colaborar com as investigações e resguardar todos os direitos dos trabalhadores	▪ O projeto da LDC é ecologicamente viável ▪ Pedido de verificação das instalações da empresa para analisar possíveis riscos ▪ Proibição do lançamento de efluentes no Rio Araguari acima da (ETA) Capim Branco de Uberlândia ▪ Crítica à fábrica da LDC
--	---	--	--	--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora

² Os dois tipos: compromisso com a sociedade e o cumprimento da legislação foram identificados tanto nas narrativas organizacionais quanto nas contranarrativas dos *stakeholders* e, por este motivo, foram mantidas em ambas as tipologias.

4.1 Coca-Cola: empresa, tema de contestação, narrativa, contranarrativas e *stakeholders* analisados

A companhia Coca-Cola está presente no Brasil desde 1941 e é o maior produtor de bebidas não alcoólicas do país, tendo mais de 200 produtos de nove segmentos de bebidas, são eles: refrigerantes, sucos e bebidas à base de sucos, lácteos, bebidas à base de proteína vegetal, água, águas especiais, água de côco, bebidas esportivas e chás. Ao todo são 25 marcas, entre as mais conhecidas estão: Coca-Cola, Sprite, Fanta, Schweppes, Crystal, Topo Chico, Kuat, Ades, Del Valle, Minut Maid, Matte Leão e Powerade (Coca-Cola Brasil, 2023).

A Coca-Cola Brasil possui trinta e sete fábricas instaladas em diferentes regiões do país; e, dessas, sete são franqueadas e uma delas está localizada na cidade de Uberlândia, denominada “Uberlândia Refrescos”. A Uberlândia Refrescos foi fundada em 1971 e atualmente emprega 1740 funcionários (Coca-Cola Uberlândia, 2023).

O Quadro 5 sintetiza o tema de contestação, a narrativa organizacional, as contranarrativas e os *stakeholders* analisados da Coca-Cola.

Quadro 5 - Coca-Cola: constituição comunicativa da organização

Coca-Cola: constituição comunicativa da organização			
Tema de Contestação	Narrativa Organizacional	Contranarrativas	<i>Stakeholders</i> analisados
A quantidade de açúcar nos refrigerantes da Coca-Cola.	A empresa reconhece as quantidades elevadas de açúcar em seus refrigerantes, mas afirma que oferece aos consumidores opções de bebidas com teor reduzido, baixa ou zero caloria, deixando que cada indivíduo escolha o que faz sentido para seu estilo de vida.	- Os refrigerantes levam à ingestão excessiva de açúcar. - Os refrigerantes de forma geral não têm nutrientes e por isso são desnecessários para o organismo. - Os refrigerantes denominados <i>light</i> ou zero, embora não contenham açúcar, contém adoçante e, consequentemente, mais sódio do que a versão tradicional.	- Cientistas - Organização Mundial da Saúde (OMS) - Ministério da Saúde - Conselho Nacional da Saúde - Senado Federal - Membros do X

Fonte: Elaborado pela autora.

O tema de contestação analisado da Coca-Cola, na presente pesquisa, é **a quantidade de açúcar presente em uma lata de Coca-Cola**. A escolha deste tema de contestação está

relacionada com a repercussão que este assunto teve nas mídias e o interesse da autora em investigar de que modo e quais foram as narrativas utilizadas pela empresa para reparar a sua reputação corporativa. Além disso, buscou-se compreender como diferentes *stakeholders* posicionaram-se sobre o tema de contestação a partir das contranarrativas.

Para a análise do tema de contestação da Coca-Cola foi selecionada a mídia social X. Apesar da mudança de nome para X, a rede social continua com as mesmas características de quando ainda era denominada Twitter, ou seja, possui um foco no compartilhamento de conteúdo e criação de comunidades, principalmente por meio de frases, mas também pelo compartilhamento de fotos ou vídeos. É utilizada pelas pessoas para se manterem atualizadas sobre acontecimentos do mundo. Isso porque a *timeline* — ou linha do tempo — tem um formato bem dinâmico. Dessa forma, se tornou comum compartilhar coisas que estão acontecendo em tempo real, como notícias ou coberturas em geral (Gusmão, 2022).

Essas características do X permitem tanto a análise das narrativas da Coca-Cola, quanto das contranarrativas de Membros do X, sejam estes consumidores ou não e isso se dá por meio de opiniões e questionamentos a partir dos “posts” que são conteúdos publicados no perfil dos usuários. Os posts analisados nesta pesquisa foram selecionados considerando o tema de contestação da Coca-Cola a partir de uma busca no X com as seguintes palavras-chave: “quantidade de açúcar coca-cola”. O resultado da busca gerou uma grande quantidade de posts e, após uma leitura dos 30 primeiros, verificou-se que a maioria continha conteúdos e opiniões similares, por isso estes foram agrupados por temas para facilitar a análise.

Também foram analisados artigos publicados em *websites* de organizações intergovernamentais (OMS) e órgãos governamentais brasileiros (Ministério da Saúde, Senado Federal) como contranarrativas ao tema de contestação.

4.1.1 A quantidade de açúcar nos refrigerantes da Coca-Cola: a narrativa organizacional

Nesta seção, será apresentada a narrativa organizacional da Coca-Cola relacionada à quantidade açúcar presente em uma lata de Coca-Cola, sob a perspectiva da pesquisa narrativa de Riessman (2005), utilizando a **análise temática**, pois permite identificar o conteúdo da narrativa, ou seja, “o que” é dito pela narradora (Coca-Cola) (Riessman, 2005).

Em seguida, será feita uma análise da narrativa para verificar se há a presença de uma ou mais estratégias de reparação da imagem corporativa conforme Benoit (1995).

Diante da constatação científica da quantidade de açúcar presente em uma lata de Coca-Cola, a empresa publicou em seu *website* o seguinte artigo intitulado: “Qual é a quantidade

de açúcar em uma lata Coca-Cola?” (Figura 5), que para os fins desta tese é considerado a sua narrativa organizacional, ou seja, a história contada pela empresa e que tem a capacidade de fornecer um significado (Boje, 1991, 1995; Brown, Gabriel, Gherardi, 2009; Czarniawska, 1997a, 1997b; Gabriel, 1991, 1995).

A partir da Figura 5, analisando a narrativa da Coca-Cola, propõe-se uma nova estratégia de reparação da reputação corporativa identificada, mas que não faz parte da teoria do reparo de imagem proposto por Benoit (1995). A nova estratégia identificada é denominada nesta tese de **Reconhecimento do ato ofensivo** e que, na situação analisada, pode ser combinada com a estratégia de **Reforço** (Benoit, 1995). A estratégia do **Reconhecimento do ato ofensivo** pode ser utilizada por uma organização quando, diante da contestação de sua reputação corporativa, aquela reconhece determinado fato que foi a origem do questionamento e que, por alguma evidência científica, é irrefutável; e, por isso, não há como negá-lo, restando como alternativa o seu reconhecimento. O reconhecimento do ato ofensivo seria uma nova estratégia de reparação da reputação corporativa, que evita um pedido de desculpa.

Em sua narrativa, a companhia reconhece a quantidade elevada de açúcar na Coca-Cola, ao afirmar que “Uma lata de Coca-Cola de 350ml contém 37g de açúcar, isso dá 149 calorias.” Mas, ao mesmo tempo não se desculpa e nem afirma que suspenderá o produto da comercialização, o que significaria a utilização da estratégia de mortificação de Benoit (1995). De outro modo, como forma de compensar esse fato, a empresa menciona que oferece outras opções de bebidas em seu portfólio de produtos que contém menos açúcar ou até mesmo zero açúcar. Assim, tem-se a estratégia do **Reforço**, em que há a menção das qualidades do “acusado” na esperança de que o bem supere o ato ofensivo (Benoit, 1995, 1997). O acusado, neste caso, seria a Coca-Cola e as qualidades do acusado seriam as outras opções de bebidas que não contêm ou contêm menos açúcar e que estão disponíveis para os consumidores.

Além da **estratégia do reforço**, é possível identificar ainda outra estratégia de reparação da imagem corporativa, conforme Benoit (1995): **transferência da culpa/responsabilidade**. Essa estratégia e a **estratégia do reconhecimento do ato ofensivo** são interdependentes, nessa narrativa, porque ampliam o potencial positivo do produto para o público consumidor.

Figura 5 - Qual é a quantidade de açúcar em uma lata Coca-Cola?


[Nossa companhia](#)
[Marcas](#)
[Sustentabilidade](#)
[Instituto](#)
[Notícias](#)
[#ÉBOATO](#)

PERGUNTA:

Qual é a quantidade de açúcar em uma lata de Coca-Cola?





Quanto açúcar tem na Coca-Cola?




Uma lata de Coca-Cola de 350ml contém 37g de açúcar, isso dá 149 calorias. Mas se você não quer Coca-Cola com açúcar, pode apreciar Coca-Cola Zero ou outras bebidas sem açúcar e sem calorias do nosso portfólio. Todas as embalagens informam o valor calórico e a quantidade de açúcar.



Uma lata de 350ml tem 37 gramas de açúcar, que dá 149 calorias. Se você preferir uma opção sem calorias, pode curtir uma de nossas bebidas com teor reduzido, baixo ou zero caloria, como a Coca-Cola Zero. Informamos a quantidade de açúcar e calorias na lata e garrafa, para que você possa escolher o que faz sentido para seu estilo de vida.



Fonte: Website Coca-Cola Brasil (2023).

A estratégia de transferência da culpa/responsabilidade possibilita ao acusado transferir a culpa para o “verdadeiro” culpado (Benoit, 1995). Isto pode ser observado na Figura

5, quando a empresa transfere a responsabilidade de escolher o produto que será consumido para o consumidor, a partir da seguinte frase: “Informamos a quantidade de açúcar e calorias na lata e garrafa, para que você possa escolher o que faz sentido para seu estilo de vida” (Coca-Cola Brasil, 2023). A ideia de que o indivíduo é livre para escolher uma Coca-Cola relaciona a empresa com “alguém” que se preocupa com o direito à liberdade.

Neste caso, o “acusado” seria a própria Coca-Cola e o “verdadeiro culpado” seria o consumidor. Observa-se que a empresa tenta transferir a culpa ou a responsabilidade para o próprio consumidor por ingerir refrigerantes com açúcar, eximindo-se de sua responsabilidade ao afirmar que as informações sobre a quantidade de açúcar e calorias estão presentes no rótulo do refrigerante e estão claras, cabendo ao consumidor a decisão de consumir ou não a Coca-Cola com açúcar.

Por fim, a Figura 5 evidencia uma imagem em que está presente a seguinte mensagem “#ÉBOATO” sugerindo que o tema de contestação da quantidade de açúcar presente na lata de Coca-Cola não tem fundamento ou, interpretando de outra forma, que os consumidores e o público em geral não precisam se preocupar com isso, mesmo porque, o tema foi esclarecido pela empresa a partir da narrativa organizacional publicada em seu *website*.

4.1.2 A quantidade de açúcar nos refrigerantes da Coca-Cola: as diferentes contranarrativas

As contranarrativas podem ser diferentes interpretações ou até mesmo contestações das narrativas dominantes (Boje, 2001). Em alguns casos, aquelas não necessariamente apresentam uma relação de oposição ou crítica às narrativas, mas sim uma relação dialógica sobre um determinado tema ou fato (Lundholt; Maagaard; Piekut, 2018). Portanto, as contranarrativas assumem uma relevância à medida em que oferecem visões diferentes acerca de um fato estimulando a formação de uma consciência crítica.

Nesta seção, foram utilizadas as contranarrativas de seis *stakeholders* diferentes para a análise das interpretações da narrativa organizacional da Coca-Cola, relacionada à quantidade de açúcar presente em uma lata de Coca-Cola. Os *stakeholders* analisados foram: Cientistas, Organização Mundial da Saúde (OMS), Ministério da Saúde, Conselho Nacional da Saúde, Senado Federal e Membros do X. Por sua vez, a análise destas contranarrativas permitiu a criação dos seguintes tipos de contranarrativas: **perspectiva científica, restrição comercial, ironia/humor, analogia, conscientização, crítica e inspiração.**

A **contranarrativa de perspectiva científica** é formada por textos fundamentados em

dados e informações científicas qualificadas, que podem estabelecer uma relação de ponderação, ou de oposição ou apoio à uma determinada narrativa organizacional, e que são publicados por cientistas, institutos de pesquisas, universidades, organizações intergovernamentais ou governamentais e agências especializadas na checagem de informações. Para a identificação desta contranarrativa acerca do tema em questão, utilizou-se como plataforma de pesquisa o Google Acadêmico e as seguintes palavras-chave: “sugars intake effect” e “Dietary sugar consumption”. A pesquisa foi feita no dia 12 de agosto de 2023 considerando estes dois tipos de buscas de forma separada.

Os artigos foram selecionados a partir de critérios como ano de publicação mais recente, publicados em periódicos com alto fator de impacto e quantidade de citações. Logo foram selecionados um estudo publicado em 2023 no *British Medical Journal* (The BMJ journal), uma das mais influentes e conceituadas publicações sobre medicina no mundo, intitulado “Dietary sugar consumption and health: umbrella review”, com 76 citações, que analisou a relação do consumo de açúcar na dieta e algumas doenças e recomenda que o consumo de açúcar seja menos de 25g por dia (Huang et al., 2023); trechos extraídos do “*Guideline: sugars intake for adults and children*”, ou “Guia: ingestão de açúcares para adultos e crianças”, publicado pela Organização Mundial de Saúde (WHO, 2015) e; um texto publicado pelo Ministério da Saúde sobre o consumo de açúcar pelos brasileiros (Ministério da Saúde, 2014).

O estudo de Huang et al., (2023) publicado no The BMJ journal comprovou que o alto consumo de açúcar na dieta geralmente é mais prejudicial do que benéfico para a saúde, especialmente na doença cardiometabólica. Foram detectadas associações prejudiciais significativas entre o consumo de açúcar na dieta e 18 resultados endócrinos/metabólicos, 10 resultados cardiovasculares, sete resultados de câncer e 10 outros resultados (neuropsiquiátricos, dentários, hepáticos, ósseos e alérgicos) (Huang et al., 2023).

Evidências de qualidade moderada sugeriram que o maior *versus* o menor consumo de açúcar na dieta estava associado ao aumento do peso corporal (bebidas adoçadas com açúcar) (evidência de classe IV) e acúmulo de gordura ectópica (açúcares adicionados) (evidência de classe IV). Evidências de baixa qualidade indicaram que cada porção/semana de consumo de bebidas adoçadas com açúcar foi associada a um risco 4% maior de gota (evidência de classe III) e cada aumento de 250 mL/dia de consumo de bebidas açucaradas foi associado a um risco de 17% e 4 % maior risco de doença coronariana (evidência classe II) e mortalidade por todas as causas (evidência classe III), respectivamente. Além disso, evidências de baixa qualidade sugeriram que cada incremento de 25 g/dia no consumo de frutose estava associado a um risco 22% maior de câncer de pâncreas (evidência de classe III) (Huang et al., 2023). Os

pesquisadores recomendam reduzir o consumo de açúcares livres ou adicionados para menos de 25 g/dia (aproximadamente 6 colheres de chá/dia) e limitar o consumo de bebidas adoçadas com açúcar a menos de uma porção/semana (aproximadamente 200-355 mL/semana) para reduzir o efeito adverso dos açúcares na saúde (Huang et al., 2023).

Inicialmente, observa-se que esta contranarrativa baseada em um estudo científico recomenda que o consumo de açúcar seja menor do que 25g por dia, ou seja, apresenta uma relação de oposição à narrativa da Coca-Cola, que afirma que uma lata de Coca-Cola contém 37g de açúcar, mais do que o recomendado para o consumo em um dia. Logo, ao ingerir 350 ml de Coca-Cola em um dia, um indivíduo já ultrapassa a quantidade de açúcar recomendada e, há que se considerar ainda que em uma dieta diária, há outros alimentos e bebidas que também contêm açúcar.

Esta contranarrativa também mostra os malefícios para a saúde decorrentes do alto consumo de açúcar na dieta humana, como o aumento do risco de desenvolver principalmente doenças cardiovasculares, hepáticas, endócrinas, ósseas, dentárias entre outras. É uma contranarrativa que apresenta uma relação dialógica não diretamente com a narrativa organizacional, mas sim com o alto consumo de açúcar. A partir desse estudo, ainda é possível concluir que 37g de açúcar em uma lata de Coca-Cola é uma quantidade excessiva e pode então ocasionar diversas doenças para os indivíduos ao longo do tempo.

Considerando, portanto, que os pesquisadores recomendam a redução do consumo de açúcar para menos de 25g por dia e também evitar o consumo de bebidas adoçadas, esta recomendação apresenta uma relação dialógica e também de oposição com a narrativa organizacional. A relação dialógica se dá quando, diante da recomendação de consumir menos de 25g de açúcar por dia, a Coca-Cola afirma oferecer outras opções de bebidas com teor reduzido de açúcar ou até mesmo zero açúcar. Por outro lado, a relação de oposição está presente à medida que os 37g de açúcar contidos em uma lata de Coca-Cola estão acima dos 25g de açúcar recomendados pelos pesquisadores.

A contranarrativa de perspectiva científica também foi identificada em publicações da Organização Mundial da Saúde (OMS) e do Ministério da Saúde. Segundo o guia da OMS (WHO, 2015), recomenda-se a redução da ingestão de açúcares tanto em adultos quanto em crianças, para menos de 10% da ingestão total de calorias, ou seja, considerando uma dieta de 2.000 kcal diárias, isso equivale a 200 kcal ou 50 gramas por dia, ou seja, o consumo de açúcar não deve passar de 50 gramas por dia.

O guia revela que a ingestão elevada de açúcares livres é preocupante, por estar associada à má qualidade do regime alimentar, à obesidade e ao risco de contração de doenças

não transmissíveis. Os açúcares livres contribuem para a densidade calórica geral do regime alimentar e podem promover um equilíbrio calórico positivo. Para manter um peso corporal saudável e assegurar a ingestão ideal de nutrientes, é fundamental sustentar o equilíbrio calórico. Existe uma preocupação crescente em relação ao fato de que a ingestão de açúcares livres — sobretudo na forma de bebidas açucaradas — aumenta a ingestão calórica geral e pode reduzir a ingestão de alimentos que contêm calorias mais adequadas do ponto de vista nutricional, levando assim a um regime alimentar nocivo, ao aumento de peso e ao maior risco de contração de doenças não transmissíveis (WHO, 2015).

Outro motivo de preocupação é a relação entre a ingestão de açúcares livres e as cáries dentárias. As doenças dentárias são as doenças não transmissíveis mais prevalentes do mundo e, embora tenha havido um avanço considerável em sua prevenção e tratamento nas últimas décadas, os problemas ainda persistem, causando dor, ansiedade, limitações funcionais (em particular, baixa frequência e mau desempenho escolar entre crianças) e desvantagens sociais devido à perda de dentes. O tratamento das doenças dentárias é caro, consumindo entre 5% e 10% do orçamento de saúde nos países industrializados, e excederia a totalidade dos recursos financeiros disponíveis para a atenção à saúde infantil na maioria dos países de baixa renda (WHO, 2015).

Por sua vez, o Ministério da Saúde publicou em seu *website* o “Guia alimentar para a população brasileira” que contém diversas informações nutricionais dos alimentos entre elas a recomendação de se evitar o consumo de alimentos ultraprocessados, como o refrigerante, devido à composição nutricional desses produtos, às características que os ligam ao consumo excessivo de calorias, ricos em gorduras e/ou açúcares. Em relação aos refrigerantes, refrescos e muitos outros produtos prontos para beber, o aumento do risco de obesidade é em função da comprovada menor capacidade que o organismo humano tem de “registrar” calorias provenientes de bebidas adoçadas (Ministério da Saúde, 2014).

Outrossim, os brasileiros consomem 50% a mais de açúcar do que o recomendado pela Organização Mundial da Saúde (OMS). Isso significa que, por dia, cada brasileiro, consome em média 18 colheres de chá do produto (o que corresponde a 80g de açúcar/dia), quando o recomendado seria até 12. Desse total, 64% corresponde à açúcares adicionados, aquela colherzinha a mais que você coloca nos alimentos. O restante do consumo é o açúcar presente nos alimentos industrializados (Ministério da Saúde, 2018).

As informações publicadas tanto pela OMS quanto pelo Ministério da Saúde evidenciam a recomendação da redução da ingestão de açúcares para até 25g por dia e trazem novas informações sobre o aumento da ingestão calórica geral por meio das bebidas açucaradas,

o que reduz a ingestão de alimentos que contêm calorias mais adequadas ao organismo. No que se refere especificamente aos refrigerantes e outras bebidas adoçadas, há o aumento do risco de obesidade e um outro dado alarmante é que o consumo de açúcar pelos brasileiros corresponde a mais de 50% do que o recomendado pela OMS.

Esta contranarrativa formada por dados e informações da OMS e do Ministério da Saúde também apresenta uma relação dialógica e de oposição com tema de contestação em análise, pois, apresenta informações de utilidade pública a respeito da ingestão excessiva de açúcares e seus efeitos para os indivíduos, e assim, esta dialogicidade possibilita uma maior conscientização por parte do público em geral acerca do assunto de modo que a partir disso haja uma reflexão mais crítica sobre as narrativas da empresa relacionadas à quantidade de açúcar presente em seus refrigerantes. Contudo, apesar de ambos os guias não criticarem direta e expressamente a narrativa organizacional da Coca-Cola, a relação de oposição pode ser interpretada diante da divergência de informações no que se refere à quantidade de ingestão de açúcar, já que uma lata de Coca-cola contém 37g de açúcar e a quantidade recomendada pelos órgãos intergovernamentais é de até 50g por dia e, recentemente, 25g por dia pelos cientistas. Neste caso, os 37g de açúcar estão acima do limite diário recomendado pela OMS e Ministério da Saúde e além disso, há que se levar em consideração que uma dieta diária contempla a ingestão de outros alimentos e bebidas que também contêm açúcares.

A **contranarrativa de restrição comercial** é formada por leis, decretos, resoluções, recomendações, portarias, atos normativos entre outros, que proíbam a comercialização de um produto ou serviço no país ou aumentem a sua tributação com o objetivo de restringir a sua comercialização no país. Isto pode indicar como o governo brasileiro se posiciona diante de um tema de interesse público. No caso em questão, a RECOMENDAÇÃO Nº 021, 9 DE JUNHO DE 2017 em que o Plenário do Conselho Nacional de Saúde, considerando que a Organização Mundial da Saúde (OMS), recomendou em outubro de 2016, um aumento de 20% nos preços de refrigerantes e outras bebidas açucaradas com o objetivo de reduzir seu consumo e salvar vidas, dentre outros argumentos, recomenda ao Ministério da Fazenda que: (1) aumente a tributação dos refrigerantes e outras bebidas açucaradas em, no mínimo, 20% por meio de tributos específicos com o objetivo de reduzir seu consumo e prevenir doenças; (2) utilize os recursos obtidos com o aumento de impostos para financiar políticas de enfrentamento à obesidade infantil (Conselho Nacional de Saúde, 2017).

Há também o Projeto de Lei nº 2183, de 2019 que institui a Contribuição de Intervenção no Domínio Econômico, que incide sobre a comercialização da produção e da importação de refrigerantes e bebidas açucarados (Cide-Refrigerantes), e dá outras providências (Senado

Federal, 2019).

Essas duas normativas representam a posição do governo brasileiro favorável à redução do consumo de açúcares pela população, ao recomendar o aumento da tributação dos refrigerantes e outras bebidas açucaradas, o que elevaria os preços desses produtos e consequentemente à redução do consumo. Essa contranarrativa de restrição comercial mostra que a ingestão de açúcares pelos indivíduos é um problema de saúde pública e que deve ser tratado também na esfera governamental por meio de legislações que regulamentem e restrinjam até certo ponto a comercialização de refrigerantes e bebidas açucaradas. A contranarrativa de restrição comercial tem o poder de determinar condutas por meio do arcabouço legal e assim promover mudanças reais de comportamentos.

Foi feita ainda uma pesquisa na ferramenta oficial do X, o sistema Advanced Search (<https://twitter.com/search-advanced?f=user> para identificar as opiniões dos membros sobre a quantidade de açúcar em uma lata de Coca-Cola,). Foram utilizados os seguintes critérios para a busca (Quadro 6).

Quadro 6 - Preenchimento dos filtros de busca do X Advanced Search

Critério do sistema Advanced Search	Termos preenchidos
All of these words	quantidade de açúcar Coca-Cola
Any of these words	-
Language	Português

Fonte: Twitter Advanced Search

A pesquisa foi realizada no dia 18 de junho de 2024 e resultou em inúmeros posts, destes, foram lidos os 30 primeiros, que após uma leitura e análise foram agrupados por temas similares, que deram origem a seis contranarrativas e as respectivas quantidades de postagens: **Analogia (5), Conscientização (3), Crítica (1) Inspiração (1), ironia/humor (14) e Outros (6)**. Este último contemplou postagens sobre outros assuntos não relacionados ao tema de contestação e por isso não foram analisadas. Considerando a similaridade das postagens e os temas identificados, foi selecionada uma postagem de cada tema/tipo de contranarrativa que tivesse o maior número de visualizações para ilustração, análise e discussão.

A Figura 6 mostra um exemplo de postagem que caracteriza a **contranarrativa de analogia**.

Figura 6 - Post do membro @LiviaOxley

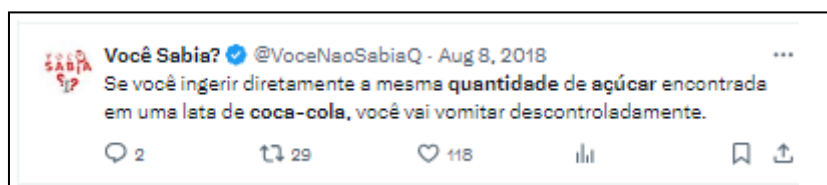


Fonte: X.com (2024)

A **contranarrativa de analogia** é uma afirmação que estabelece uma relação de comparação e semelhança entre coisas, pessoas ou fatos distintos com o objetivo de facilitar o entendimento e uma visão crítica sobre um tema de contestação. O membro @LiviaOxley utiliza-se de uma imagem para fazer a analogia sobre a quantidade de açúcar presente em três embalagens com volumes diferentes do refrigerante Coca-Cola. Esta analogia pode impressionar e ter o poder de promover uma reflexão e conscientizar as pessoas acerca do consumo deste tipo de produto.

A Figura 7 mostra um exemplo de postagem que caracteriza a **contranarrativa de conscientização**.

Figura 7 - Post do perfil @VoceNaoSabiaQ

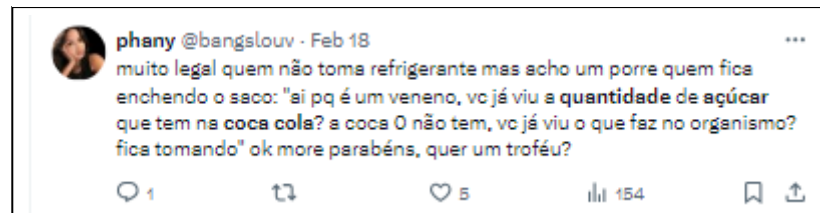


Fonte: X.com (2024)

A **contranarrativa de conscientização** é uma afirmação com o objetivo de transmitir um conhecimento e conscientizar as pessoas sobre um determinado tema de contestação. Neste caso, o perfil @VoceNaoSabiaQ tenta conscientizar o público sobre a gravidade de se ingerir

uma quantidade elevada de açúcar como a que está presente em uma lata de Coca-Cola, e cita uma consequência dessa ingestão para o organismo humano.

Figura 8 - Post do membro @bangslouv



Fonte: X.com (2024)

A Figura 8 mostra um exemplo de postagem que caracteriza a **contranarrativa de crítica**, que é uma afirmação ou questionamento que tem a capacidade de fazer um juízo crítico negativo sobre algo ou alguém. Neste caso, o membro @bangslouv critica negativamente todas pessoas que fazem comentários contrários à quantidade de açúcar em uma lata de Coca-Cola, manifestando a sua irritação sobre o assunto por meio da expressão “... acho um porre quem fica enchendo o saco...” e isso sugere que o membro não se importa com o tema e que está esgotada desse assunto.

Figura 9 - Post do usuário @ARocha375



Fonte: X.com (2023)

A Figura 9 mostra um exemplo de postagem que caracteriza a **contranarrativa de inspiração**, formada por textos que referenciam coisas, pessoas ou fatos inspiradores e que são

ideais para apresentar e conectar o outro a diferentes contextos e realidades de vida. Isto foi observado quando o membro @ARocha375 se inspirou no jogador de futebol Cristiano Ronaldo como exemplo de profissional de alto rendimento que cuida bem do seu próprio corpo. O jogador de futebol Cristiano Ronaldo é reconhecido por ser um dos maiores nomes do futebol mundial e por sua capacidade física. Em consulta ao Instagram do jogador em 18 de junho de 2024, mídia social na qual Cristiano Ronaldo compartilha sua rotina de alimentação e treinos, o jogador tinha mais de 632 milhões de seguidores. A Figura 9 é um registro de uma entrevista coletiva, em que o jogador retirou as garrafas de Coca-Cola (patrocinadora) da mesa e colocou garrafas de água no lugar, passando uma mensagem para o público para que tomassem mais água e não refrigerantes. Ressalta-se que o ato do jogador foi simbólico e o usuário não mencionou os malefícios da ingestão de uma grande quantidade de açúcar presente em uma lata de Coca-Cola e sim as vantagens de se adotar hábitos mais saudáveis.

Figura 10 - Post do membro @likeazombie



Fonte: X.com (2023)

A Figura 10 mostra um exemplo de postagem que caracteriza a **contranarrativa de ironia/humor**, que é formada por textos que transmitem uma ideia contrária àquela que se pensa, ou seja, tem um sentido oposto ao que deveria ser empregado, utilizando para isto expressões ou palavras capazes de promover risos e diversão. Neste caso, o membro @likeazombie compara a quantidade de açúcar presente em uma lata de Coca-Cola com a quantidade de açúcar presente nos bolos da senhora Alzira Ramos, fundadora da Fábrica de Bolo Vó Alzira, que tem unidades em todo o país, segundo a revista Pequenas Empresas Grandes Negócios (Globo.com, 2018). Essa comparação permite inferir que o usuário acredita que “o bolo de churros da vó alzira” ou até mesmo outros alimentos contêm mais açúcar do que uma lata de Coca-Cola e isso pode sugerir uma despreocupação do usuário em relação ao açúcar presente no refrigerante e, ao mesmo tempo, um alerta para que as pessoas também reflitam sobre a quantidade de açúcar presente em outros alimentos, como os bolos.

Diante da repercussão das várias contestações em torno da quantidade de açúcar presente na Coca-Cola tradicional, observou-se na página oficial da Coca-Cola no X diversas

postagens dando ênfase para o seu novo produto: a Coca-Cola sem açúcar, como mostra a Figura 11.

Figura 11 - Post da Coca-Cola sem açúcar



Fonte: X.com (2023)

Neste post, observa-se a presença de **humor** em uma comunicação que associa o consumo de Coca-Cola sem açúcar aos jogos da Copa do Mundo de Futebol de 2022. Essa e outras postagens sugerem que a empresa responde aos questionamentos dos diferentes *stakeholders* sobre o tema de contestação apresentando mudanças em sua narrativa organizacional e ou criando novas narrativas com foco para outro produto que não contém açúcar. **Essas postagens podem passar uma mensagem para o público de que a Coca-Cola sem açúcar não apresenta riscos para a saúde e pode ser consumida sem reservas pelas pessoas.** Entretanto, vale lembrar que os refrigerantes possuem outros ingredientes prejudiciais à saúde além do açúcar, como ácido fosfórico, cafeína, xarope de milho, sódio, potássio, corantes e saborizantes, ou seja, mesmo sem açúcar, os refrigerantes ainda são prejudiciais à saúde.

Esta mudança na narrativa da empresa pode caracterizar um novo tipo de estratégia de reparação da reputação ainda não contemplada na tipologia de Benoit (1995). Esta estratégia foi denominada nesta tese como **Enfoque em outro produto/serviço**, que significa uma indicação de que a empresa, neste caso a Coca-Cola, está atenta às contestações dos diferentes *stakeholders* sobre o açúcar presente nos refrigerantes e, conseqüentemente, aos riscos que

essas contestações oferecem à sua reputação corporativa, como a redução do consumo da Coca-Cola tradicional e assim, tem apresentado ao público alternativas de bebidas para continuar estimulando o consumo.

Embora essa mudança de foco não esteja contemplada nas estratégias de reparação da imagem corporativa de Benoit (1995) é uma indicação de que a empresa está atenta às contestações dos diferentes *stakeholders* sobre o açúcar presente nos refrigerantes e, conseqüentemente, aos riscos que essas contestações oferecem, como a redução do consumo da Coca-Cola tradicional. Assim, a organização tem apresentado ao público alternativas de bebidas para continuar estimulando o consumo.

4.1.3 A Reputação Corporativa Contestada (RCC) da Coca-Cola como resultado das narrativas e contranarrativas sobre o açúcar nos refrigerantes e a visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO)

Considerando o tema de contestação apresentado, é possível afirmar que a Coca-Cola teve a sua Reputação Corporativa Contestada (RCC) quando houve o questionamento da reputação corporativa a partir de contranarrativas no que se refere à quantidade de açúcar em uma lata de Coca-Cola pelos seus *stakeholders*, de modo a exigir respostas por parte daquela diante de um episódio de crise. Assim, a Reputação Corporativa Contestada da Coca-Cola foi o resultado tanto de sua narrativa organizacional quanto das contranarrativas.

Ademais, diante da análise da narrativa da empresa para responder tal questionamento, sugere-se que a Coca-Cola, ao utilizar as estratégias de reparação da reputação corporativa como reconhecimento do ato ofensivo, contribuição da autora desta tese, e a estratégia de reforço e transferência da culpa/responsabilidade, de Benoit (1995), a companhia busca impedir a reflexão e o julgamento dos diferentes *stakeholders* acerca de um episódio de crise, o que caracteriza então uma situação de ruptura reflexiva. Conforme Faria (2017), a ruptura reflexiva afeta as atividades psíquicas, emocionais, afetivas e sociais desse indivíduo, que pode se traduzir, nessa situação específica, em uma indiferença do indivíduo em relação ao tema de contestação e implicar na decisão de continuar consumindo o produto, mesmo diante da informação de que este pode ser prejudicial à sua saúde.

Desse modo, ao publicar em seu *website* a sua narrativa sobre o tema de contestação, a empresa analisada vai muito além de simplesmente se pronunciar e comunicar uma resposta para o público, mas sim cria e conta uma história sobre o tema que faz com que aquela seja compreendida e interpretada (Fairhurst; Putnam, 1999) e que é capaz de constituir e manter a

empresa, segundo a visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO). Conclui-se, portanto, que a narrativa da Coca-Cola tem a capacidade de fornecer um significado e de explicar como a organização é criada e sustentada, conforme a abordagem de *storytelling* e narrativas de Boje (1991, 1995), Brown, Gabriel e Gherardi (2009), Czarniawska (1997a, 1997b) e Gabriel (1991, 1995).

Em contrapartida, a análise das contranarrativas sobre o açúcar nos refrigerantes evidenciaram temas como os malefícios de uma alta ingestão de açúcar para a saúde humana, iniciativas do governo brasileiro no sentido de impor restrições comerciais aos refrigerantes, por meio do aumento de tributos e consequentemente dos preços para redução do consumo, e diferentes opiniões do público presente na mídia social X, como a utilização de ironia/humor que revelaram despreocupação e até mesmo desconhecimento de alguns membros sobre o tema, crítica negativa aos comentários que alertavam sobre os riscos do açúcar nos refrigerantes e a tentativa de conscientização por parte de outros membros sobre o assunto, por meio de analogias que facilitam a compreensão do tema ou da utilização de pessoas consideradas exemplos inspiradores de conduta.

Isto posto, fica clara a centralidade da comunicação e da linguagem na formação e manutenção da Coca-Cola, a influência formativa da linguagem nos processos e na estruturação da organização (Brummans et al., 2014) e que as histórias são mediadoras poderosas de significado (Schoeneborn; Kuhn; Kärreman, 2019) e, por isso, possibilitam a constituição e manutenção da empresa analisada.

Por fim, se as histórias são mediadoras poderosas de significado (Schoeneborn; Kuhn; Kärreman, 2019) conclui-se que Coca-Cola não está apenas produzindo comunicação, ela está se constituindo e se tornando o que ela é a partir de suas narrativas e também contranarrativas.

4.2 Bayer-Monsanto: empresa, tema de contestação, narrativa, contranarrativas e stakeholders analisados

A Companhia Monsanto, que em 2016 foi adquirida pelo grupo Bayer, ficou conhecida como uma empresa multinacional do setor de agricultura e biotecnologia, sediada nos Estados Unidos, conhecida mundialmente por ter sido a líder mundial na produção do herbicida glifosato (pesticida/agrotóxico), vendido sob a marca Roundup (Portal G1, 2016). Também foi considerada a produtora líder de sementes geneticamente modificadas, respondendo por 70% a 100% do *market share* para variadas culturas (Jusbrasil, 2012). Em 2016, a Monsanto foi adquirida pelo grupo Bayer, em uma das maiores fusões da história da Alemanha e após a fusão,

o nome Monsanto não foi mantido, apenas as marcas dos produtos vendidos pela Monsanto foram mantidas (Portal G1, 2018).

O estudo de Rebière e Mavoori (2019) indica, inclusive, que a supressão do nome Monsanto foi uma estratégia de “*rebranding* corporativo” que antecedeu a fusão da Bayer-Monsanto, como uma das formas de contornar a crise de reputação corporativa da Monsanto, uma vez que a empresa já foi alvo de polêmicas relacionadas ao Roundup um de seus pesticidas que foi classificado como "cancerígeno provável" pelo Centro Internacional de Pesquisa sobre o Câncer (CIRC), agência subordinada à Organização Mundial de Saúde (OMS); e as sementes OGM (geneticamente modificadas), que são pesquisadas pelos danos que podem causar aos seres humanos e ao meio ambiente.

A Bayer é uma empresa alemã com atuação global nos setores agrícola, com um amplo portfólio de sementes, produtos para proteção de cultivo e soluções digitais com foco em agricultura sustentável e transformação digital; Saúde do consumidor, que promove o autocuidado por meio de medicamentos isentos de prescrição nas categorias de vitaminas, dermatológicos, saúde feminina, alergia e dor e; Farmacêutico, que desenvolve medicamentos com prescrição médica para tratamentos em diversas áreas terapêuticas, como saúde feminina, oncologia, cardiorrenal, oftalmologia, radiologia e hemofilia (Bayer Brazil, 2023). Dentre os seus produtos comercializados estão: produtos dermatológicos, vitamínicos, nutricionais, antifúngicos, analgésicos e antialérgicos como a Aspirina® Bepantol®, Gino-Canesten® e Redoxon®, além de herbicidas, fungicidas, inseticidas e sementes transgênicas (Bayer Brazil, 2022).

No Brasil, a Bayer atua desde 1896, conta com 6.500 trabalhadores e possui 22 unidades em 9 estados brasileiros: Sorriso (MT), Campo Verde (MT), Morrinhos (GO), duas em Uberlândia (MG), Itai (SP), Paulínia (SP), Cambé (PR), Rolândia (PR), Petrolina (PE), Luis Eduardo Magalhães (BA), Camaçari (BA), Paracatu (MG), Cachoeira Dourada (MG), Carandaí (MG), Belford Roxo (RJ), Santa Cruz das Palmeiras (SP), São José dos Campos (SP), duas em Campinas (SP), Coxilha (RS) e São Paulo, capital (Bayer Brazil, 2023).

Na cidade de Uberlândia, estado de Minas Gerais, a companhia inaugurou em 2017 uma estação de melhoramento genético de sementes de hortaliças e vegetais com uma área de 410.000 metros quadrados, passando a ser a primeira empresa no hemisfério sul com infraestrutura completa para o desenvolvimento de sementes, incluindo área de fitopatologia. Os focos dos campos experimentais no município mineiro são os cultivos de tomate, cenoura, cebola e melancia. (Portal Diário de Uberlândia, 2017).

Considerando a aquisição da Monsanto pela Bayer e, conseqüentemente, a supressão do

nome Monsanto, será utilizada nesta tese, a nomenclatura Bayer-Monsanto em referência à Bayer, como uma forma de associar o nome Monsanto à sua nova empresa (Bayer) e pelo fato do tema de contestação analisado (uso dos transgênicos) estar ainda forte e diretamente associado ao nome Monsanto.

O tema de contestação a ser discutido nessa seção é a produção de sementes geneticamente modificadas (OGM), que segundo o Instituto Brasileiro de Sustentabilidade (InBS) são organismos manipulados geneticamente, com características induzidas desejadas, tais como tamanho, textura, cor, cheiro, gosto, etc. As alterações ocorrem diretamente em trechos do genoma do organismo modificado, por meio de engenharia genética ou de RNA1/DNA recombinante (InBS, 2021). Como exemplos tem-se a soja e o milho que receberam material genético de bactérias para se tornarem tolerantes a herbicidas ou resistentes a insetos, resultado este que não poderia ser obtido por meio de processos convencionais (Confederação Nacional da Agricultura, 2018).

Entretanto, o estudo feito pela *The Ecological Society of America* apontou os efeitos ecológicos negativos do uso de OGMs para o meio ambiente, entre eles destaca-se a criação de pragas novas ou mais resistentes, danos a insetos, pragas e outros animais e mudanças irreparáveis na diversidade de espécies ou diversidade genética dentro das próprias espécies (Snow et al, 2005).

Não obstante, o uso desta tecnologia tem gerado questionamentos e preocupações por parte de ambientalistas e cientistas no que tange à segurança humana e ambiental, à rotulagem e à escolha do consumidor, nos direitos de propriedade intelectual, na ética, na segurança alimentar, na redução da pobreza e na conservação ambiental (Bawa; Anilakumar, 2013). Ainda conforme estes autores, o uso de OGM pode oferecer riscos alergênicos, imunológicos e tóxicos para os seres humanos (Bawa; Anilakumar, 2013).

Apesar disso, a disseminação da cultura de OGM tem sido considerada uma revolução da biotecnologia e defendida pelas grandes empresas das indústrias alimentar, química fitofarmacêutica, energética e farmacêutica, considerando os potenciais interesses econômicos relacionados com os OGM no domínio do melhoramento de plantas (Arcieri, 2016).

Diante do exposto, cabe uma análise acerca desse tema para identificar as narrativas utilizadas pela Bayer-Monsanto para defender o uso de OGM e que contribuem para a constituição dessa Organização e, conseqüentemente, para a reparação de sua reputação corporativa. Ademais, torna-se imprescindível o exame das contranarrativas que possibilitem uma compreensão dos principais argumentos utilizados por diferentes *stakeholders* contra o uso dos OGM.

Dessa forma, o Quadro 7 mostra a síntese do tema de contestação, a narrativa organizacional da Bayer-Monsanto, as contranarrativas e respectivos *stakeholders* analisados.

Quadro 7 - Bayer-Monsanto: constituição comunicativa da organização

Bayer-Monsanto: constituição comunicativa da organização			
Tema de Contestação	Narrativa Organizacional	Contranarrativas	<i>Stakeholders</i> analisados
Produção de sementes geneticamente modificadas (OGM) ou transgênicos	A empresa afirma que os transgênicos são uma forma de ajudar os agricultores a produzir mais, pois são mais resistentes a secas e protegidos contra doenças além de terem o aumento de seu valor nutricional e colheitas mais fartas.	▪ Falta de etiquetas identificando os produtos transgênicos e informando os danos que podem causar à saúde humana. ▪ Pesquisas científicas que mostram as controvérsias sobre os transgênicos, como riscos para a saúde humana e para o meio ambiente. ▪ Os benefícios dos transgênicos.	▪ Cientistas ▪ Organização Mundial da Saúde (OMS), ▪ Food and Agriculture Organization (FAO/ONU) ▪ Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa); ▪ Instituto de Defesa do Consumidor (Idec); ▪ Greenpeace ▪ Membros do X

Fonte: elaborado pela autora.

O tema de contestação sobre os transgênicos, bem como as narrativas organizacionais da Bayer foram analisados a partir de textos publicados no próprio site da companhia. Já as contranarrativas foram extraídas de artigos científicos e artigos publicados em *websites* de organizações intergovernamentais (OMS) e órgãos governamentais brasileiros (Embrapa), Organizações da Sociedade Civil (Idec, Greenpeace) e de comentários de alguns membros da mídia social X.

A plataforma de mídia social X permite que os usuários compartilhem atualizações curtas de texto, imagem e vídeo com o limite de 280 caracteres, o que significa que os usuários precisam ser criativos com o espaço disponível (Portal Internet Matters.org, 2024). Por isso, a essa mídia social foi escolhida como uma das fontes para a análise das contranarrativas sobre transgênicos, já que por meio dela são compartilhadas ideias e opiniões sobre diversos assuntos.

4.2.1 Produção de sementes geneticamente modificadas (OGM) pela Bayer-Monsanto: a narrativa organizacional

Nesta seção, analisa-se a narrativa organizacional da Bayer-Monsanto sobre o tema de contestação: produção de sementes geneticamente modificadas (OGM). A partir da pesquisa narrativa, proposta por Riessman (2005), sob a ótica da **análise temática**, que tem como foco o conteúdo da narrativa, ou seja, “o que” é dito, pela narradora (Riessman, 2005), a Bayer-Monsanto. O estudo da narrativa organizacional também possibilitará constatar se a empresa utilizou ou não as estratégias de reparação da imagem corporativa conforme Benoit (1995), bem como o uso de uma nova estratégia de reparação da reputação corporativa.

Quando o assunto é “transgênicos”, observa-se a existência de posicionamentos diferentes por parte de ambientalistas, cientistas, organizações governamentais e não governamentais, empresas e até mesmo de cidadãos. Muitos são os questionamentos e incertezas acerca dos efeitos do consumo de alimentos transgênicos para seres humanos.

A Bayer-Monsanto, em seu *website*, na seção “Pesquisa e Inovação” publicou um texto sobre os transgênicos com o seguinte título: “Transgênicos - Apenas uma forma de ajudarmos os agricultores a produzir mais: o que, como e por que”. O texto na íntegra pode ser visualizado a partir da Figura 12.

Na seção “Política e Princípios”, a companhia publicou o texto intitulado: “A Aceitação Social das Tecnologias e dos Produtos”, que está na Figura 13. Para esta tese, esses dois textos constituirão a narrativa organizacional da Bayer-Monsanto, sobre o tema de contestação transgênicos.

Figura 12 - “Transgênicos - Apenas uma forma de ajudarmos os agricultores a produzir mais: o que, como e por que”

Introdução

Transgênicos

Inovação

Inovação Aberta no Agro

Research - a revista científica da Bayer

Transgênicos

Apenas uma forma de ajudarmos os agricultores a produzir mais: o que, como e por que

OGM significa Organismo Geneticamente Modificado. O processo isola uma característica benéfica que ajuda um ser vivo a prosperar na natureza, como a capacidade de usar água de forma eficiente, e essa característica é inserida em uma planta para que ela possa sobreviver melhor em seu ambiente.

Resistência

Proteção

Nutrição

Produtividade

Essas características podem melhorar as lavouras em muitos aspectos. Desde resistência a secas e proteção contra doenças até o aumento de seu valor nutricional e colheitas mais fartas.

Mais com Menos: Os agricultores buscam formas de cultivar alimentos e ao mesmo tempo usar a água e o solo de modo mais eficiente. E os transgênicos podem ajudar a proteger esses recursos.

Menos combustível

Menos água

Colheitas maiores

Preços menores

O Processo dos Transgênicos

1

Identificamos a característica desejada em um ser vivo

2

A característica benéfica é inserida em uma planta

3

É testado o valor nutricional da planta, bem como sua segurança (alimentar e ambiental)

4

A nova planta é mais apta para se desenvolver

Mais de 1700 estudos independentes, realizados por cientistas de todo o mundo, resultaram no amplo consenso de que as culturas transgênicas são tão seguras como quaisquer outras culturas.

Quase duas décadas de uso

As culturas biotecnológicas foram introduzidas pela primeira vez em 1996. Desde então, tornaram-se uma das inovações agrícolas mais rápidas e amplamente adotadas da história. Nesse tempo, não houve um caso documentado de culturas biotecnológicas perigosas para os seres humanos ou para o meio ambiente.

Benefícios globais

Alimentos para países em desenvolvimento

O arroz dourado, geneticamente modificado para conter vitamina A, pode ajudar cerca de 5,7 milhões de crianças que sofrem com a deficiência dessa vitamina, causando cegueira e podendo levar à morte.

Resistência para mudanças climáticas

O milho tolerante à seca pode diminuir os danos causados por mudanças climáticas, como a seca de 2012 nos Estados Unidos, que custou aos agricultores aproximadamente US\$ 18 bilhões.

Alimentos para uma população crescente

Devido a 20 anos, a população de Tênis precisará de 25% mais alimentos do que consegue produzir hoje com a mesma quantidade de recursos. Os transgênicos podem ajudar a atender essas demandas.

Fonte: Website Bayer Brasil (2022).

Figura 13 - “A Aceitação Social das Tecnologias e dos Produtos”

Políticas e Princípios

A Aceitação Social das Tecnologias e dos Produtos

O bem-estar das sociedades está intimamente ligado à capacidade de desenvolver e utilizar novas tecnologias. A Bayer confia na pesquisa científica, para determinar os riscos e benefícios de tecnologias e produtos. É do interesse da Bayer fornecer soluções seguras, para problemas atuais e do amanhã.



A Bayer contribui de forma sustentável para superar os desafios globais, com suas tecnologias inovadoras.

Os investimentos em tecnologias e instalações de produção, porém, se estendem por décadas, e custam milhões - senão bilhões. Estruturas estáveis, que permitam planejar em tais prazos são, portanto, essenciais para a Bayer. Isto requer uma aceitação ampla e geral de novas tecnologias seguras, dentro das sociedades.

Enquanto muito poucas pessoas se opõem à medicina criada pela biotecnologia, os benefícios da biotecnologia verde nas plantas ainda têm de ser aceitos pelas sociedades europeias. A Europa continua a rejeitar as importações de produtos de **biotecnologia verdes**, que são comuns no resto do mundo. Os riscos potenciais para a saúde são exaustivamente investigados. Na produção de alimentos, a **proteção às culturas** dá uma importante contribuição para reduzir a fome no mundo e melhorar a qualidade dos alimentos.

Fonte: Website Bayer Brazil (2023)

Quanto aos dois textos em questão, é possível observar a presença de apenas uma estratégia de reparação da imagem corporativa conforme Benoit (1995), aquela denominada **Transcendência**, quando a empresa justifica o ato ofensivo com base em valores mais importantes (Benoit, 1995, 1997). Neste caso, o ato ofensivo refere-se à comercialização de sementes transgênicas pela Bayer-Monsanto mesmo diante das incertezas acerca de sua segurança para a saúde humana. Este ato é justificado pela companhia com base em valores

como: “ajudar os agricultores a produzir mais”, “proteção de recursos naturais como a água e o solo” (Figura 12) e “bem-estar da sociedade” (Figura 13).

Para além disso, uma nova estratégia de reparação da reputação corporativa é proposta nesta tese, uma vez que ainda não faz parte da teoria do reparo de imagem de Benoit (1995). Esta estratégia é denominada de **Inversão do ato ofensivo**, ou seja, o acusado inverte a lógica do ato ofensivo, na tentativa de torná-lo algo positivo e com algum tipo de benefício aparente capaz de reparar a sua imagem corporativa.

Neste caso, o acusado, a Bayer-Monsanto tenta reverter o contra-argumento principal sobre a comercialização dos transgênicos, que é a existência de estudos científicos que já comprovaram os possíveis riscos desses alimentos para a saúde humana. Assim, observa-se em ambos os textos que a inversão do ato ofensivo se dá quando a Bayer-Monsanto utiliza as pesquisas científicas como um argumento positivo e a seu favor ao afirmar que:

Mais de 1700 estudos independentes, realizados por cientistas de todo o mundo, resultaram no amplo consenso de que as culturas transgênicas são tão seguras como quaisquer outras culturas (Figura 12).

A Bayer confia na pesquisa científica, para determinar os riscos e benefícios de tecnologias e produtos. É do interesse da Bayer fornecer soluções seguras, para problemas atuais e do amanhã (Figura 13).

Entretanto, cabe a reflexão sobre que estudos são esses, onde foram publicados e como saber se são estudos independentes ou não. Além disso, na seção 4.2.2 referente às contranarrativas serão abordados estudos científicos que comprovaram os possíveis riscos dos transgênicos para a saúde humana.

Depreende-se ainda da análise das Figuras 12 e 13 que há três narrativas predominantes da Bayer-Monsanto sobre OGM. Na Figura 12, estão presentes a narrativa do aumento da produção dos agricultores e a narrativa da segurança para os seres humanos e para o meio ambiente; e na Figura 13, a presença da narrativa do desenvolvimento e da utilização de novas tecnologias para garantir o bem-estar da sociedade.

Segundo a visão da Constituição Comunicativa da Organização, por meio da Escola de Montreal, estas narrativas são construídas pela empresa por meio das práticas comunicativas em seu *website* e podem posicionar a Bayer-Monsanto como autora por meio de da textualização, à medida que esta pode ser transformada em texto, por meio da interpretação da ação (Brummans et al., 2014). Neste caso, as ações são os benefícios dos OGMs indicados pela empresa. Todavia, nem sempre o texto traduz com exatidão as práticas reais, logo, o texto é considerado um equivalente simbólico das práticas (Brummans et al., 2014).

Nas Figuras 12 e 13 é possível identificar também algumas características presentes em

uma narrativa, conforme analisado por Brunner (1991): particularidades, composição hermenêutica e referencialidade. As particularidades são acontecimentos particulares utilizados para se atingir um determinado objetivo (Brunner, 1991), tal como a eficiência da produção agrícola, justificada pelo melhoramento das lavouras que são mais resistentes a secas e mais protegidas contra doenças, aumento do valor nutricional das plantas e colheitas mais fartas (Figura 12); investigação dos riscos da biotecnologia e a redução da fome no mundo (Figura 13). Nestes casos, os objetivos da companhia podem ser o de convencer os agricultores a adquirirem as sementes OGM para as suas lavouras e assim aumentar a comercialização desses produtos e convencer o público em geral de que os transgênicos são seguros e que podem reduzir a fome no mundo.

A composição hermenêutica, que é a presença de elementos expressos no texto bem como de seus significados (Brunner, 1991), pode ser verificada à medida que pode haver uma diferença entre a história que a Bayer-Monsanto conta sobre os transgênicos e seus benefícios em seu *website* por meio da Figura 12, especialmente para os agricultores, e o real significado e objetivo do texto para a empresa, qual seja o do aumento da comercialização das sementes OGM e consolidação de uma reputação corporativa positiva. Na Figura 13, destaca-se a narrativa da empresa de que os OGM podem reduzir a fome no mundo, o que pode convencer o público acerca da aceitação dos transgênicos, uma vez que a fome no mundo é um dos grandes problemas sociais a ser resolvido. Logo, diante da possibilidade de haver uma diferença entre o que está escrito no texto e o que este pode significar, não é possível apontar uma solução única para o significado da narrativa analisada (Brunner, 1991).

Por sua vez, a referencialidade é o fato de a narrativa ser julgada por sua verossimilhança e não por sua verificabilidade (Brunner, 1991). Isto é, a história contada pela Bayer-Monsanto sobre a segurança dos transgênicos, eficiência para os agricultores e investigação dos riscos da biotecnologia pode ser avaliada e entendida pelo público em geral (agricultores, consumidores, cidadãos) por parecer intuitivamente verdadeira e não pela capacidade dos fatos serem verificados de forma clara e precisa.

A partir da análise temática do texto, conforme Riessman (2005), os **cinco temas identificados nas três narrativas foram**: prosperidade de seres vivos na natureza, produção agrícola eficiente, aumento do valor nutricional das plantas, segurança dos OGMs para os seres humanos e para o meio ambiente (Figura 12) e a redução da fome no mundo (Figura 13). Estes temas permitem a identificação do que é dito pela Bayer-Monsanto quanto aos transgênicos, ao interpretar o significado das histórias e da performance da narrativa (Riessman, 2005), ou seja, como a empresa quer ser reconhecida por meio das práticas de comunicação como, por

exemplo, ser uma empresa que se preocupa tanto com a produtividade dos agricultores quanto com o meio ambiente e que tem o grande objetivo de combater a fome no mundo.

No início do texto da Figura 12, a empresa conceitua Organismo Geneticamente Modificado (OGM) como:

O processo isola uma característica benéfica que ajuda um ser vivo a prosperar na natureza, como a capacidade de usar água de forma eficiente, e essa característica é inserida em uma planta para que ela possa sobreviver melhor em seu ambiente. Essas características podem melhorar as lavouras em muitos aspectos. Desde resistência a secas e proteção contra doenças até o aumento de seu valor nutricional e colheitas mais fartas (Bayer Brazil, 2022).

Nota-se que este conceito apresenta uma linguagem de fácil entendimento quando comparada ao conceito técnico da Organização Mundial da Saúde: “Organismos geneticamente modificados (OGM) podem ser definidos como organismos (ou seja, plantas, animais ou microrganismos) nos quais o material genético (DNA) foi alterado de uma forma que não ocorre naturalmente por acasalamento e/ou recombinação natural.” (WHO, 2014). Observa-se a tentativa da empresa de conceituar OGM ou transgênicos de forma simples para, principalmente, os agricultores, que são os potenciais clientes de sementes OGM da Bayer-Monsanto.

Ainda no texto da Figura 12, são apresentados os benefícios da utilização das “características benéficas” em outras plantas, fazendo uma menção à utilização dos organismos geneticamente modificados (OGM), como o melhoramento das lavouras por meio de uma maior resistência a secas e proteção contra doenças, aumento do valor nutricional das plantas e colheitas mais fartas. É possível identificar ainda que o texto utiliza expressões/termos com significados positivos como “característica benéfica”, “prosperar na natureza”, “eficiente” e “sobreviver melhor”. Essas expressões fortalecem a narrativa organizacional de ênfase nos possíveis benefícios do uso dos transgênicos e também de defesa do uso desta tecnologia pela agricultura. É utilizada também a narrativa da eficiência que os agricultores podem obter com a utilização dos transgênicos, por exemplo a utilização de menos água e melhor aproveitamento do solo, sem, contudo, detalhar estes dois processos.

Na narrativa da Figura 12 é possível observar ainda a presença de imagens que resumem os supostos benefícios dos alimentos transgênicos como: resistência, proteção, nutrição e produtividade, bem como descreve o processo dos transgênicos. Além disso, nota-se a utilização de cores que podem ser associadas ao meio ambiente como verde e azul e a cor cinza que remete à neutralidade. Essas imagens podem facilitar a compreensão de um processo que, em princípio, pode parecer complexo e de difícil entendimento, e as cores podem comunicar

uma imagem de que a empresa está preocupada com a proteção do meio ambiente.

A Bayer-Monsanto menciona, inclusive, que cientistas de todo o mundo já realizaram mais de 1.700 estudos independentes, concluindo que as culturas transgênicas são tão seguras como quaisquer outras culturas; ressalta que não houve casos de culturas biotecnológicas perigosas para os seres humanos ou para o meio ambiente, desde 1996, quando as culturas biotecnológicas foram introduzidas (Bayer Brazil, 2022). A menção de estudos científicos independentes sobre o tema em questão pode ser interpretada como uma tentativa da companhia de transmitir credibilidade para o público no que se refere à segurança dos transgênicos para a saúde dos seres humanos e para o meio ambiente.

Todavia, não há a indicação pela companhia das fontes desses estudos independentes realizados não permitindo a verificabilidade da informação sobre a segurança das culturas transgênicas para seres humanos e para o meio ambiente. Assim, a referencialidade da narrativa se faz presente mais uma vez e o público julga a informação por sua verossimilhança (Brunner, 1991).

Verifica-se a partir da Figura 13 que a empresa tenta estabelecer uma relação entre o bem-estar das sociedades e o desenvolvimento e a utilização de novas tecnologias, ou seja, o bem-estar só pode ser alcançado se houver o desenvolvimento e a utilização de novas tecnologias. Para ratificar essa mensagem, há a presença de uma imagem de um laboratório com dois cientistas realizando hipoteticamente um experimento. Essa afirmação feita Bayer-Monsanto pode ter o objetivo de justificar a sua prática de desenvolvimento de sementes transgênicas e de convencer o público de que a sociedade necessita do desenvolvimento de novas tecnologias para o seu bem-estar.

Em relação aos riscos e benefícios dos transgênicos, a Bayer-Monsanto afirma que se preocupa com a segurança e por isso confia na pesquisa científica. A companhia utiliza a prerrogativa da ciência a seu favor como uma de suas narrativas que tem o poder de conferir credibilidade àquela. A empresa enfatiza, outrossim, os custos e o período que são dispendidos em investimentos em tecnologias inovadoras, utilizando termos como “bilhões” para custos e “décadas” para período. Esse fragmento pode gerar uma interpretação da grandeza desse negócio e ao mesmo tempo de confiabilidade.

Por fim, cabe destacar o trecho em que a empresa afirma que os riscos da biotecnologia são “exaustivamente investigados”, o que demonstra, supostamente, uma preocupação com os riscos por parte daquela, bem como a alegação de que a proteção às culturas, em referência aos herbicidas, inseticidas e fungicidas, contribuem para a redução da fome no mundo e para a melhoria da qualidade dos alimentos.

Em vista disso, e considerando a polêmica que envolve o uso dos transgênicos, infere-se que a Bayer-Monsanto tenta construir a sua reputação corporativa a partir de suas práticas de comunicação em seu *website* no que tange à temática dos transgênicos. As narrativas ou histórias contadas pela empresa analisadas nesta tese estão repletas de significados e geram diferentes interpretações comprovando não apenas a centralidade da comunicação e da linguagem na formação e manutenção daquela companhia, mas também que as histórias são mediadoras poderosas de significado (Schoeneborn; Kuhn; Kärreman, 2019) e, portanto, são capazes de constituir-la enquanto organização.

4.2.2 Produção de sementes geneticamente modificadas (OGM) pela Bayer-Monsanto: as diferentes contranarrativas

Nesta seção, foram utilizadas as contranarrativas de sete *stakeholders* diferentes para a análise das interpretações da narrativa organizacional da Bayer-Monsanto relacionada à produção de sementes geneticamente modificadas (OGM). Os *stakeholders* analisados foram: Cientistas; Organização Mundial da Saúde (OMS), Food and Agriculture Organization (FAO/ONU); Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa); Instituto de Defesa do Consumidor (Idec); Greenpeace e Membros do X. Esta análise permitiu a criação dos seguintes tipos de contranarrativas: **perspectiva científica, omissão, conscientização, acusação, analogia, denúncia e crítica.**

O tema OGM compreende contranarrativas diferentes, há aqueles que defendem o uso extensivo dessa tecnologia como empresas de biotecnologia e grandes produtores agrícolas, e há aqueles que criticam o seu uso, sem antes haver o estudo detalhado e a análise dos impactos que o plantio e o consumo desses alimentos possam trazer para a saúde humana e para o meio ambiente, como ambientalistas, cientistas, organizações governamentais e não governamentais.

Para a identificação da **contranarrativa de perspectiva científica** acerca do tema em questão, utilizou-se como plataforma de pesquisa o Google Acadêmico e as seguintes palavras-chave: “OGM” “Genetically modified foods” e “risks of genetically modified organisms”. A pesquisa foi feita no dia 23 de março de 2023 considerando estes três tipos de buscas de forma separada. Os artigos foram selecionados a partir de critérios como ano de publicação mais recente, publicados em periódicos com alto fator de impacto e quantidade de citações. Logo foram selecionados os três artigos científicos, a saber: “A falta de informação sobre os Organismos Geneticamente Modificados no Brasil”, de Ribeiro e Marin (2012) com 66 citações publicado no periódico Ciência & Saúde Coletiva; “Genetically modified foods: safety, risks

and public concerns—a review” de Bawa e Anilakumar (2013) com 674 citações publicado no *Journal of food science and technology* e; “Spread and potential risks of genetically modified organisms” de Arcieri (2016) com 22 citações publicado no *Journal Agriculture and Agricultural Science Procedia*. Estes artigos trataram sobre os OGMs e os seus efeitos para a saúde de seres humanos, que passarão a ser discutidos.

A revisão bibliográfica feita por Ribeiro e Marin (2012) abordou a falta de informação sobre os Organismos Geneticamente Modificados no Brasil e, entre outras informações, os autores destacaram a existência de potenciais riscos reais e imprevisíveis dos alimentos transgênicos diante da ausência de estudos científicos sobre os efeitos do consumo humano daqueles alimentos. Os autores discutiram sobre a importância da adoção do Princípio da Precaução no que se refere aos transgênicos. Este princípio que foi consolidado na Alemanha nos anos 1970, depois foi disseminado por toda Europa e EUA, significa “ter cuidado e estar ciente” (Ribeiro; Marin, 2012). Esse Princípio da Precaução foi definido de acordo com a Declaração do Rio/92 sobre Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável como "a garantia contra os riscos potenciais que, de acordo com o estado atual do conhecimento, não podem ser ainda identificados" (Ministério do Meio Ambiente, 2023).

Bawa e Anilakumar (2013) afirmam que são várias as promessas que os OGMs trazem para a sociedade como, culturas resistentes a herbicidas e inseticidas, arroz com aumento de ferro e vitaminas que podem aliviar doenças crônicas, redução da desnutrição nos países asiáticos e uma variedade de plantas que são capazes de sobreviver a extremos climáticos. Há ainda bananas que produzem vacinas humanas contra doenças infecciosas, como hepatite B, peixes que se desenvolvem mais rapidamente, árvores frutíferas e nozes que produzem anos antes e plantas que produzem novos plásticos com propriedades únicas. Entretanto, a tecnologia OGM também apresenta riscos, tanto conhecidos quanto desconhecidos e a maior ameaça causada pelos alimentos geneticamente modificados, segundo os autores, é que eles podem ter efeitos nocivos no corpo humano. Acredita-se que o consumo desses alimentos geneticamente modificados pode causar o desenvolvimento de doenças imunes aos antibióticos (Bawa; Anilakumar, 2013). Para os autores, os questionamentos acerca dos alimentos e culturas geneticamente modificados geralmente se concentram na segurança humana e ambiental, na rotulagem e na escolha do consumidor, na segurança intelectual ou direitos de propriedade, ética, segurança alimentar, redução da pobreza e conservação ambiental.

O estudo de Arcieri (2016), informa que, no contexto europeu, várias organizações da sociedade civil e partes interessadas expressaram reservas sobre a engenharia genética em relação ao meio ambiente, ao bem-estar dos animais, à defesa do consumidor, à agricultura, à

apicultura, ao desenvolvimento rural, ética global e religião. Por parte do Parlamento Europeu, bem como de seu Comitê de análise, em vários casos tem havido críticas aos OGMs, também críticas de autoridades nacionais, autoridades regionais e locais e cientistas independentes (Arcieri, 2016).

Séralini et al (2014) criticam duramente a retirada de seu estudo do periódico *Food and Chemical Toxicology Journal* sobre a toxicidade a longo prazo de um milho geneticamente modificado tolerante ao Roundup (NK603) e de uma formulação completa de pesticida Roundup em níveis ambientalmente relevantes a partir de 0,1 ppb. Ao final dos experimentos com ratos, foram observadas algumas patologias evidenciadas em teste cego: notadamente deficiências hepatorrenais, mais graves nos machos, e tumores mamários nas fêmeas, que levaram a mortes prematuras (Séralini et al., 2014).

Os autores relatam que estas conclusões foram imediatamente rejeitadas por pessoas envolvidas nas autorizações dos produtos, ou em colaboração com indústrias de biotecnologias. Por isto, em 2014 o estudo foi retirado do *Journal FCT* pelo editor chefe sob o argumento de “inconclusividade” do estudo realizado por aqueles (Séralini et al., 2014). Cabe aqui uma reflexão sobre os reais motivos que levaram à retirada do estudo dos autores da revista FCT, os próprios autores denunciam esse episódio e o classifica como uma violação às normas de publicação científica e alertam para a censura à investigação sobre os riscos de uma tecnologia tão criticamente interligada com a segurança alimentar global que mina o valor e a credibilidade da ciência (Séralini et al., 2014).

A contranarrativa de perspectiva científica também pôde ser identificada por meio do posicionamento de organizações como OMS e FAO sobre o uso dos transgênicos.

A Organização Mundial da Saúde afirma que não é possível fazer declarações gerais sobre a segurança de todos os alimentos geneticamente modificados, uma vez que diferentes organismos geneticamente modificados incluem diferentes genes inseridos de diferentes maneiras, por isso os OGMs individuais e a sua segurança devem ser avaliados caso a caso. Contudo, ressalta que os OGMs atualmente disponíveis no mercado internacional foram aprovados em avaliações de segurança e não são susceptíveis de apresentar riscos para a saúde humana. Além disso, não foram demonstrados efeitos na saúde humana como resultado do consumo de tais alimentos pela população em geral nos países onde foram aprovados (WHO, 2014). Essa contranarrativa da OMS chama atenção por apresentar um posicionamento ponderado em relação aos OGM's, pois ao mesmo tempo em que não é possível afirmar que todos os OGM's são seguros, aqueles que já são comercializados atualmente passaram por avaliações de segurança e, portanto, não oferecem riscos para a saúde humana, mesmo diante

de estudos científicos que comprovaram os riscos destes alimentos para a saúde humana.

A Organização das Nações Unidas para a Alimentação e a Agricultura, também conhecida como FAO, sigla em inglês para *Food and Agriculture Organization*, é uma agência da ONU voltada ao combate à fome e à desnutrição em seus Estados-membros. Observa-se que não é possível inferir que esta organização é favorável ou não à comercialização dos transgênicos, uma vez que reconhece que a melhoria das culturas por meio de de tecnologias inovadoras, incluindo o melhoramento convencional assim como a biotecnologia moderna, constitui uma abordagem essencial para alcançar o incremento sustentável da produtividade das culturas e, desse modo, contribuir para a segurança alimentar. A FAO ainda afirma que evidências científicas mostram que as biotecnologias modernas oferecem opções potenciais para melhorar aspectos como a produtividade e a qualidade, a eficiência na utilização de recursos, resistência ao stress biótico e abiótico, e o valor nutricional das culturas (FAO, 2020).

Todavia, a organização faz uma ponderação em relação às preocupações do público em relação aos potenciais riscos para a saúde humana e para o ambiente associados aos organismos geneticamente modificados (OGM). A FAO sublinha a necessidade de avaliar cuidadosamente os potenciais benefícios e possíveis riscos associados à aplicação das tecnologias modernas. A organização ainda reitera que não interfere nas políticas ou decisões sobre os OGM, já que isto cabe aos próprios governos membros (FAO, 2020). Assim, conclui-se que a FAO, assim como a OMS, assume um posicionamento de ponderação em relação aos OGM's, talvez por ser uma organização de caráter global e, portanto, com uma grande responsabilidade perante a sociedade civil.

A **contranarrativa de omissão** é formada por textos, comentários ou opiniões fundamentados em dados e informações científicas qualificadas ou em legislações que podem estabelecer uma relação de apoio à uma determinada narrativa organizacional, entretanto, omitem estudos científicos que se opõem àquela narrativa. Esta contranarrativa foi identificada por meio de um texto publicado no *website* da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), em que esta posiciona-se favoravelmente ao uso dos transgênicos. Ressalta-se que a Embrapa é vinculada ao Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA), e foi criada em 1973 para desenvolver a base tecnológica de um modelo de agricultura e pecuária genuinamente tropical. Segundo a empresa, o seu objetivo é garantir ao Brasil segurança alimentar e posição de destaque no mercado internacional de alimentos, fibras e energia.

Para a Embrapa, os transgênicos são seguros pois, de acordo com a Lei Brasileira de Biossegurança (11.105/05), que regula as atividades com transgênicos e de Biotecnologia em geral, os transgênicos devem “passar por muitos estudos, que levam aproximadamente 10 anos

de pesquisa. Esses estudos buscam garantir a segurança alimentar e ambiental do produto final.” (Embrapa, 2023). Sugere-se que esta empresa apóia a narrativa organizacional da Bayer-Monsanto ao confirmar a segurança dos OGM’s, porém omite os riscos destes para a saúde e para o meio ambiente ao desconsiderar o Princípio da Precaução, isto é, “ter cuidado e estar ciente” em relação ao tema e também os estudos científicos já realizados por diversos cientistas, inclusive aqueles citados nessa pesquisa como Ribeiro e Marin (2012); Bawa e Anilakumar (2013) e Arcieri (2016).

Quanto à **contranarrativa de conscientização**, é uma afirmação com o objetivo de transmitir um conhecimento e conscientizar as pessoas sobre um determinado tema de contestação, foi identificada neste caso por meio de um texto publicado no *website* do Instituto Brasileiro de Defesa do Consumidor (Idec), que é uma organização não governamental brasileira e sem vínculos governamentais ou empresariais, fundada em 1987 que visa promover a educação, a defesa dos direitos do consumidor e a ética nas relações de consumo. O Idec promove trabalhos de assistência social, defesa de direitos de grupos e minorias e outras formas de desenvolvimento e defesa de direitos, além da educação ambiental (Idec, 2024).

A publicação intitulada: “Saiba o que são os alimentos transgênicos e quais os seus riscos”, apontou os riscos associados ao aumento das alergias em seres humanos, devido a introdução de novas substâncias em determinados alimentos; aumento da resistência aos antibióticos, já que são inseridos genes de bactérias em plantas para a verificação da modificação genética; aumento de substâncias tóxicas e maior quantidade de resíduos de agrotóxicos para combater as "super-pragas" e "super-ervas" (Idec, 2023). Logo, sugere-se que o posicionamento do Idec teve o objetivo de conscientizar as pessoas sobre os riscos dos OGM’s.

A **contranarrativa de acusação** é uma afirmação fundamentada ou não em dados e informações científicas qualificadas ou em legislações que acusa uma determinada narrativa sobre um tema de contestação, utilizando para isto, palavras ou expressões ofensivas. Neste caso, essa contranarrativa foi identificada no posicionamento do Greenpeace sobre transgênicos. O Greenpeace é uma organização não governamental ambiental fundada no Canadá, em 1971, e está presente no Brasil há mais de 30 anos “denunciando e confrontando governos, empresas e projetos que incentivam a destruição da Amazônia e ameaçam o clima global” (Greenpeace, 2023).

O Greenpeace se opõe à liberação dos transgênicos no meio ambiente pelos seguintes motivos: os resultados da utilização de transgênicos são imprevisíveis, incontrolláveis e desnecessários; previsão de empobrecimento da biodiversidade por cientistas, o que pode

interferir negativamente no equilíbrio ecológico do planeta e na segurança alimentar; aumento do uso de agrotóxicos que está causando o aparecimento de “super pragas” e o desequilíbrio ecológico do solo, além da contaminação da terra e dos lençóis freáticos; falta de estudos que comprovem a sua segurança e as possíveis consequências preocupantes para a saúde humana como o aparecimento (ou aumento) de alergias provocadas por alimentos geneticamente modificados, o aumento da resistência a antibióticos, os efeitos inesperados de longo prazo e o aparecimento de novos vírus mediante a recombinação e; a falta de transparência nos processos de avaliação de risco (Greenpeace).

Infere-se que o Greenpeace acusa a narrativa favorável aos transgênicos de não apontar os resultados imprevisíveis e incontroláveis daqueles, à medida que expõe as consequências desses produtos tanto para a saúde humana quanto para o meio ambiente, por meio de palavras ofensivas como: empobrecimento, agrotóxicos, super pragas, desequilíbrio, contaminação, consequências preocupantes e vírus.

Foi feita ainda uma pesquisa na ferramenta oficial do X, o sistema Advanced Search (<https://twitter.com/search-advanced?f=user> para identificar as opiniões dos membros sobre os transgênicos. Foram utilizados os seguintes critérios para a busca (Quadro 8).

Quadro 8 - Preenchimento dos filtros de busca do X Advanced Search

Critério do sistema Advanced Search	Termos preenchidos
All of these words	transgênicos bayer
Any of these words	transgênicos, bayer, monsanto, ogm
Language	Português

Fonte: Twitter Advanced Search

A pesquisa foi realizada no dia 06 de junho de 2024 e resultou em inúmeros posts, destes, foram lidos os 30 primeiros, que após uma leitura e análise foram agrupados por temas similares, que deram origem a seis tipos de contranarrativas e as respectivas quantidades de postagens: **Acusação (8)**, **Analogia (1)**, **Denúncia (1)**, **Conscientização (9)**, **Crítica (5)** e **Outros (6)**, este contemplou postagens sobre outros assuntos não relacionados ao tema de contestação e por isso não foram analisadas. Considerando a similaridade das postagens e os temas identificados, foi selecionada uma postagem de cada tema/subtipo de contranarrativa que tivesse o maior número de visualizações para ilustração, análise e discussão.

Figura 14 - Post do membro @JoseLuizSdeOli1

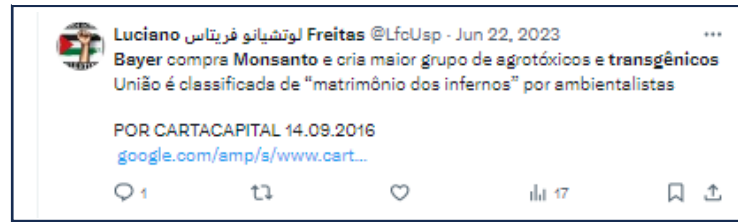


Fonte: X.com (2024)

A partir da Figura 14 é possível observar na opinião do membro @JoseLuizSdeOli1 a **contranarrativa de acusação**, que é uma afirmação fundamentada ou não em dados e informações científicas qualificadas ou em legislações que acusa uma determinada narrativa sobre um tema de contestação, utilizando para isto, palavras ou expressões ofensivas. Neste caso, sugere-se que o membro @JoseLuizSdeOli1 acusa a “MONSANTO/BAYER” de matarem os consumidores com os produtos transgênicos, sem no entanto apresentar dados ou informações científicas que comprovam a sua afirmação. Ademais, utiliza expressões/palavras ofensivas como “matam consumidores” e “envenena sua comida”. A postagem ainda apresenta algumas imagens que fazem alusão aos riscos dos transgênicos para a saúde.

A Figura 15 mostra um exemplo de postagem que caracteriza a **contranarrativa de analogia**. A **contranarrativa de analogia** é uma afirmação que estabelece uma relação de comparação e semelhança entre coisas, pessoas ou fatos distintos com o objetivo de facilitar o entendimento e uma visão crítica sobre um tema de contestação. Nessa postagem, o membro @LfcUsp compara a compra da Monsanto pela Bayer e, conseqüentemente a união dessas duas marcas e de seus produtos, à união matrimonial entre duas pessoas, contudo não se trata de uma união feliz, na opinião deste membro e sim um “matrimônio dos infernos” remetendo a ideia de que essa compra trará muitos prejuízos para a sociedade em virtude da comercialização de agrotóxicos e transgênicos.

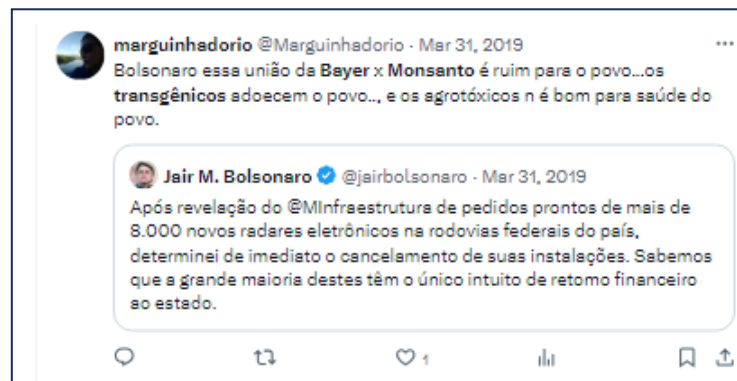
Figura 15 - Post do membro @LfcUsp



Fonte: X.com (2024)

A Figura 16 apresenta um exemplo de **contranarrativa de denúncia**. Em relação à **contranarrativa de denúncia**, trata-se de um relato de um comportamento inadequado ou de uma violação da lei, com o objetivo de buscar justiça e garantir que a situação seja corrigida ou até mesmo promover uma reflexão e a tomada de providências. Nessa postagem, o membro @Marguinhadorio faz um apelo ao então Presidente da República do Brasil, Jair Bolsonaro, sobre os prejuízos da “união da Bayer x Monsanto” para o povo. Para isto, cita os transgênicos que “adoecem o povo” e os agrotóxicos que não são bons para a saúde do povo. Supõe-se que a intenção desse membro foi chamar a atenção do então presidente para esse tema de contestação para que houvesse algum tipo de providência.

Figura 16 - Post do membro @Marguinhadorio



Fonte: X.com (2024)

A Figura 17 caracteriza a **contranarrativa de conscientização**. A **contranarrativa de conscientização** é uma afirmação com o objetivo de transmitir um conhecimento e conscientizar as pessoas sobre um determinado tema de contestação. Nessa postagem, o membro @ElevaBrasilES ao compartilhar informações sobre as opções de substituição dos transgênicos, inclusive mencionando países que já estão adotando tal prática, pode ter o objetivo de conscientizar a população acerca desse tema. O membro ainda compartilha um artigo que traz como título “Monsanto e Bayer: saiba por que transnacionais não querem que você conheça

o substituto da soja”, como forma de promover uma reflexão crítica sobre o assunto.

Figura 17 - Post do membro @ElevaBrasilES



Fonte: X.com (2024)

A Figura 18 mostra a **contranarrativa de crítica**. A **contranarrativa crítica** é uma afirmação ou questionamento que tem a capacidade de fazer um juízo crítico negativo sobre algo ou alguém. Nessa postagem, o membro @PersonalEscrito critica os ambientalistas bolivianos por uma suposta manifestação que estes fizeram contra os transgênicos, por julgar que a direita oligárquica daquele país, que apoia a Bayer-Monsanto, não “abandonaria” os transgênicos. Ao questionar “em que planeja vivem os bolivianos” por esta manifestação, o membro utiliza ainda da ironia para emitir um juízo crítico sobre os bolivianos que estão protestando contra os transgênicos, como se a manifestação fosse em vão.

Figura 18 - Post do membro @PersonalEscrito



Fonte: X.com (2024)

Dos tipos de contranarrativas analisados, conclui-se que há posicionamentos favoráveis, contrários e também ponderados ao uso dos OGM. Surpreende o fato de a OMS e a FAO, mesmo apresentando posicionamentos considerados ponderados nesta tese apoiarem a comercialização dos transgênicos, ao afirmar que todos aqueles que já são comercializados obtiveram aprovação em relação à segurança para a saúde humana, mas diante de pesquisas e revisões de literatura não foram encontrados estudos que comprovassem a ausência de riscos para a saúde humana e para o meio ambiente. Por outro lado, a Embrapa, considerada uma instituição de pesquisa reconhecida nacional e internacionalmente, apoia o desenvolvimento e uso dos transgênicos justificando o crivo da Lei brasileira de Biossegurança. Essas duas contranarrativas podem fortalecer a narrativa da Bayer-Monsanto.

Em contrapartida, tanto o Greenpeace quanto o Idec criticam o uso dos OGM apresentando os possíveis riscos inerentes a estes alimentos para os seres humanos e para o meio ambiente, reforçando que ainda não há estudos que comprovem a sua segurança e as possíveis consequências para a saúde humana. Essas organizações consideram que a ausência

de estudos suficientes que comprovem os efeitos dos transgênicos para os seres humanos e para o meio ambiente sugere a importância de se adotar o princípio da precaução até que novos estudos sejam feitos e tragam resultados conclusivos.

E no que tange às opiniões dos membros do X, as postagens mostraram um posicionamento contrário aos transgênicos, seja pela tentativa de conscientização das pessoas por meio do compartilhamento de reportagens e estudos científicos, seja pela acusação e crítica direta à Bayer pela comercialização dessas sementes e o apelo aos governantes para a tomada de providências em relação ao tema em questão.

4.2.3 A Reputação Corporativa Contestada (RCC) da Bayer-Monsanto como resultado das narrativas e contranarrativas sobre OGM e a visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO)

A Bayer-Monsanto teve a sua Reputação Corporativa Contestada a partir dos questionamentos feitos pelo público em geral, seja de cientistas, ambientalistas e organizações não governamentais acerca dos efeitos do desenvolvimento e comercialização dos transgênicos para a saúde humana e para o meio ambiente.

Essa RCC da empresa foi o resultado tanto da narrativa organizacional quanto das contranarrativas sobre OGM. Isto porque, diante da análise do corpus de pesquisa foram identificadas diferentes interpretações e construções sociais que os atores (empresa, cientistas, ambientalistas e outras organizações) fizeram sobre o tema de contestação dos OGM, a partir de suas próprias percepções de mundo, o que evidencia um processo cheio de subjetividades.

As narrativas, enquanto histórias que contam uma versão da realidade e que são aceitas ou não por uma convenção e não por uma exigência lógica, são um instrumento de construção da realidade na mente do indivíduo (Brunner, 1991). Por isto, as narrativas contadas pela Bayer-Monsanto para defender o uso dos transgênicos têm a capacidade de influenciar a formação de opiniões sobre o tema. As principais narrativas da empresa identificadas foram: o aumento da produção dos agricultores, a segurança para os seres humanos e para o meio ambiente; e a importância do desenvolvimento e utilização de novas tecnologias para garantir o bem-estar da sociedade. E, embora a empresa tenha utilizado essas narrativas em seu *website*, não há a indicação dos estudos científicos que foram feitos que comprovassem essas histórias.

As contranarrativas, que também são histórias, retratam diferentes interpretações de realidades organizacionais (Boje, 2001), inclusive há aquelas que discordam e criticam a narrativa principal (Stanley, 2007), ou seja, a narrativa da Bayer-Monsanto, como foi o caso de

alguns cientistas, ambientalistas e instituições não governamentais que se opuseram ao uso dos OGM utilizando as contranarrativas de desequilíbrio ecológico do planeta e riscos para segurança alimentar humana.

Contudo, conforme Lundholt, Maagaard E Piekut (2018), a relação entre contranarrativas e narrativas nem sempre é de oposição ou de resistência, pode haver uma relação dialógica que promova uma mudança construtiva e bem-sucedida em um processo estratégico, e isto pôde ser observado nas contranarrativas da OMS e da Embrapa que corroboraram, em parte, as narrativas da Bayer-Monsanto, ao afirmarem que os OGMs não apresentam riscos para a saúde humana por terem sido submetidos a avaliações de segurança.

Assim, pode-se afirmar que à medida que a Bayer-Monsanto apresenta a sua narrativa favorável ao uso dos transgênicos, sem a indicação de estudos científicos que comprovem os reais efeitos aqueles produtos e é questionada por diferentes atores por meio de contranarrativas, aquela tem a sua Reputação Corporativa Contestada.

Consonante com a visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO), sugere-se que a Bayer-Monsanto surge a partir da comunicação (Taylor, 1999), é constituída e se torna quem ela é a partir de suas comunicações, neste caso realizadas em seu *website*, uma vez que ao utilizar narrativas favoráveis ao uso dos OGM como o aumento da produção de agricultores e a segurança para seres humanos e meio ambiente, pode comunicar valores organizacionais relacionados à proteção, nutrição e produtividade, de modo que estes estejam acima dos próprios interesses comerciais e econômicos.

A comunicação da empresa é capaz de proporcionar reflexões sobre a realidade, o cotidiano e sobre problemas sociais, políticos e éticos, como indica Cooren (2012), porém, apenas a análise da comunicação da empresa sobre um tema de contestação não é suficiente para gerar reflexões críticas e até mesmo um posicionamento, justamente porque trata-se de narrativas organizacionais, ou seja, histórias que são contadas e que traduzem uma determinada realidade, não refletindo necessariamente a verdade dos fatos. Logo, é necessário que haja também a análise de diferentes contranarrativas, ou seja, diferentes interpretações de determinada realidade para se chegar à alguma conclusão.

Nesse sentido, a análise das contranarrativas sobre os transgênicos revelaram temas como o alerta emitido por alguns cientistas para a existência de potenciais riscos reais e imprevisíveis dos alimentos transgênicos diante da ausência de estudos científicos sobre os efeitos do consumo humano daqueles alimentos, daí a importância da adoção do Princípio da Precaução, que significa “ter cuidado e estar ciente”; a ponderação feita pela OMS e FAO, sobre a segurança dos OGM’s disponíveis no mercado internacional, mas com a ressalva de que cada

transgênico deve ser avaliado caso a caso; a omissão de estudos científicos pela Embrapa à respeito dos potenciais riscos dos transgênicos e; a acusação da narrativa mestra favorável aos transgênicos por parte do Greenpeace, por não apontar os resultados imprevisíveis e incontroláveis daqueles, tanto para a saúde humana quanto para o meio ambiente.

Também foram identificadas diferentes opiniões do público presente na mídia social X, como a tentativa de conscientização sobre o assunto por parte de alguns membros, acusação da Bayer por outros e até mesmo o apelo aos governantes para a tomada de providências quanto aos transgênicos.

Isto posto, a visão da Constituição Comunicativa da Organização pode explicar a Reputação Corporativa Contestada da Bayer-Monsanto, à medida que tanto a narrativa organizacional quanto as contranarrativas sobre OGM compõe um conjunto de comunicações que são interpretadas e questionadas pelos diferentes atores. Essas comunicações assumem assim, uma centralidade e um papel estratégico para a compreensão de quem é a empresa e qual é o seu posicionamento sobre o assunto.

4.3 BAT: empresa, tema de contestação, narrativa, contranarrativas e *stakeholders* analisados

A British American Tobacco – BAT é uma multinacional no setor de tabaco, oriunda de uma *Joint Venture* realizada em 1902 entre a UK's Imperial Tobacco Company e the American Tobacco Company dos Estados Unidos. No ano de 2024, a BAT completa 122 anos de história estando presente em 57 países (BAT Global, 2024).

No Brasil, a companhia adquiriu em 2015, a maior parte das ações da Souza Cruz, que possuía fábricas de cigarros no Rio de Janeiro (RJ), São Paulo (SP), Salvador (BA), Cachoeirinha (RS) e Uberlândia (MG) (BAT Brasil, 2024). Segundo informações do site da empresa, as atividades da BAT Brasil empregam diretamente 6,6 mil pessoas (BAT Brasil, 2024).

A BAT Brasil comercializa dois tipos de produtos: o tabaco e o cigarro (BAT Brasil, 2024). O Tabaco é um produto agrícola processado a partir de uma planta do gênero *Nicotiana*, que têm como princípio ativo a nicotina e que causa dependência (Brasil, 2016). O Tabaco é um insumo utilizado na fabricação de cigarros (Brasil, 2016).

Segundo a BAT Brasil, Uberlândia situada no Triângulo Mineiro, tem a maior fábrica do setor de tabaco de toda América latina. Algumas das principais marcas de cigarros

comercializadas pela companhia são: Belmont, Derby, Dunhill, Hollywood e Plaza. (BAT Brasil, 2024). No *website* da companhia não foram encontradas informações sobre a quantidade de funcionários da fábrica situada em Uberlândia MG.

O tema de contestação analisado da BAT, na presente pesquisa, é: Cigarro eletrônico: inofensivo ou perigoso para a saúde? Este tema de contestação foi escolhido tendo em vista o aumento do consumo deste produto, principalmente entre os mais jovens, já que segundo relatório da Covitel de 2023, um a cada cinco jovens de 18 a 24 anos usa cigarros eletrônicos no Brasil (Hallal, et al, 2023) e, considerando também as discussões envolvendo os riscos do cigarro eletrônico para a saúde e a narrativa da BAT sobre o cigarro eletrônico ser menos tóxico quando comparado ao cigarro comum e, portanto, ser uma alternativa para a cessação do ato de fumar.

Ainda buscou-se analisar como diferentes *stakeholders* posicionaram-se sobre o tema de contestação a partir das contranarrativas. O Quadro 9 apresenta o tema de contestação, a narrativa organizacional, as contranarrativas e os *stakeholders* analisados da BAT.

Quadro 9 - BAT: cigarro eletrônico

BAT: constituição comunicativa da organização			
Tema de Contestação	Narrativa Organizacional	Contranarrativas	<i>Stakeholders</i> analisados
Cigarro eletrônico: inofensivo ou perigoso para a saúde?	Os responsáveis pela BAT defendem que os cigarros eletrônicos têm uma quantidade menor de substâncias tóxicas do que os cigarros comuns e por isso aqueles são apropriados para a proteção da saúde pública.	Os especialistas na área saúde e pesquisas científicas mostram que os cigarros eletrônicos contêm um líquido que possui diversas substâncias tóxicas além de aromatizantes que dão a impressão de que são benignos, mas são, na verdade, prejudiciais à saúde.	▪ Cientistas ▪ Organização Mundial da Saúde (OMS) ▪ Ministério da Saúde ▪ Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) ▪ Membros do X

Fonte: Elaborado pela autora.

A análise da narrativa organizacional da BAT, ou seja, a história contada pela empresa e que tem a capacidade de fornecer um significado (Boje, 1991, 1995; Brown, Gabriel, Gherardi, 2009; Czarniawska, 1997a, 1997b; Gabriel, 1991, 1995) se deu com base em uma matéria publicada no site de notícias Poder 360 em 2021, intitulada ““Estamos otimistas”, diz

BAT Brasil sobre liberação do cigarro eletrônico...”.

Para a análise das contranarrativas do tema de contestação da BAT foram utilizados artigos publicados em *websites* de organizações intergovernamentais (OMS) e órgãos governamentais brasileiros (Ministério da Saúde), artigos científicos publicados em *journals* relevantes e opiniões de membros da mídia social X. Os critérios utilizados para a seleção desse corpus de pesquisa foram descritos na seção 4.3.2 referente às contranarrativas do cigarro eletrônico.

4.3.1 ‘Cigarro eletrônico: inofensivo ou perigoso para a saúde?’: a narrativa organizacional

Nesta seção, será exposta a narrativa organizacional da BAT sobre o cigarro eletrônico, a partir da pesquisa narrativa de Riessman (2005), utilizando a análise temática, uma vez que esta permite identificar o conteúdo da narrativa, ou seja, “o que” é dito pela narradora (BAT) (Riessman, 2005). Ademais, a análise da narrativa permitirá a identificação ou não das estratégias de reparação da imagem corporativa conforme Benoit (1995).

Considerando os debates e a polêmica em torno do cigarro eletrônico e seus riscos para a saúde, será analisada uma matéria sobre uma entrevista realizada com o diretor de Relações Externas da BAT Brasil, Delcio Sandi intitulada: **“‘Estamos otimistas’, diz BAT Brasil sobre liberação do cigarro eletrônico...”** e publicada no Portal de Notícias Poder360 em novembro de 2021:

“Estamos otimistas”, diz BAT Brasil sobre liberação do cigarro eletrônico

Anvisa deve votar até o final do ano (2021) sobre permissão de dispositivos eletrônicos para fumar, proibidos desde 2009.

O diretor de Relações Externas da BAT Brasil, novo nome da Souza Cruz, Delcio Sandi, afirmou que a empresa está otimista para a liberação dos DEF (dispositivos eletrônicos para fumar) pela Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária). Os diretores da agência devem votar ainda em 2021 sobre regulamentar e permitir ou não os dispositivos, proibidos no país desde 2009. “Nós estamos otimistas dado ao que existem de evidências disponíveis ao redor do mundo por instituições independentes”, disse Sandi ao Poder360.

Sandi afirma que a empresa já teve reuniões sobre o tema com todos os diretores da Anvisa, com exceção do diretor-presidente, Antônio Barra Torres. Também houve reuniões da BAT com o grupo técnico que está realizando a atualização do processo regulatório dos DEF. “Fomos ouvidos. E nos foi dito que a GGTab [Gerência-Geral de Registro e Fiscalização de Produtos Fumígenos, derivados ou não do Tabaco] está trabalhando com essas evidências, ouvindo todos os servidores envolvidos para concluir essa análise de impacto regulatório que será levado a Dicol [Diretoria Colegiada da agência]”, disse Sandi.

Leia a entrevista:

1 - Poder360: A Anvisa proíbe desde 2009 a comercialização, importação e propaganda dos dispositivos eletrônicos para fumar, os DEF. Agora, a agência está realizando uma atualização da regulação sobre os dispositivos. Qual a expectativa da BAT Brasil para a nova decisão da Anvisa?

2 - Delcio Sandi: A nossa expectativa é que a Anvisa se debruce nas evidências que existem e demonstrem que há uma redução na exposição a substâncias potencialmente tóxicas destes produtos quando comparadas com os cigarros e a proibição deixe de existir. Vários países já o fizeram, a própria FDA recentemente concedeu a liberação de um produto da nossa empresa nos EUA. E na conclusão disse que a comercialização dos vaporizadores é apropriada para a proteção da saúde pública. O Ministério da Saúde do Canadá também coloca que a utilização de vaporizadores é menos prejudicial que de fumar –lembrando que o Canadá sempre foi na vanguarda do controle de tabaco. O grupo BAT já comercializa esses produtos em mais de 35 países, o que inclui União Europeia, Japão, Nova Zelândia. São países que tem se debruçado nas evidências e constatado que esses produtos deveriam ser liberados como uma alternativa a fumar cigarros por entenderem que são produtos de menor risco.

3 - A BAT Brasil já teve conversas com a Anvisa sobre o tema?

4 - Já tivemos várias conversas com a Anvisa em relação ao tema. Começamos em 2018, conversamos com todos os diretores. Fizemos rodadas de discussão com a Anvisa. A exceção foi o presidente da Anvisa [Antônio Barra Torres] que ainda não estivemos com ele, mas já estivemos com todos os outros diretores. E a nossa impressão é levar as evidências que estão surgindo e também endereçar preocupações. Também estivemos com o grupo técnico da Anvisa, levando essas informações de uma forma sempre muito clara e transparente, discutindo as preocupações e levando as evidências.

5 - A Anvisa recentemente mudou seu gerente de tabacos, que é responsável pela elaboração do relatório sobre os DEFs na agência. Como os senhores viram essa mudança?

6 - Essa é uma decisão da própria Anvisa. Eu estive com o coordenador, se não me engano foi a última conversa que nós tivemos nessa rodada de discussões com a Anvisa. Colocamos as evidências. Fomos ouvidos. E nos foi dito que sim, a GG TAB está trabalhando com essas evidências, ouvindo todos os servidores envolvidos para concluir essa análise de impacto regulatório que será levado a Dicol [Diretoria Colegiada da agência]. Mas a decisão em relação à troca é uma decisão da Anvisa, à qual nós não temos absolutamente nenhuma gerência.

7 - Qual o interesse da BAT neste mercado?

8 - Enquanto empresa de Tabaco, estamos a bastante tempo tentando reduzir os impactos do consumo de cigarros aos quais nós sabemos que traz sérios riscos à saúde. O que nós vemos é que reduzir risco de cigarros é algo bastante difícil. O que acontece é que quando há combustão gera-se uma infinidade de substâncias, no caso dos cigarros em torno de 7.000 substâncias. Dessas, entorno de 100 a 150 são potencialmente tóxicas. À medida que se reduz essas substâncias, os consumidores não aprovam mais. Então é difícil fazer essa redução.

9 - Esses produtos [DEFs] agora estão sendo considerados de menor exposição, comparados com os cigarros, que são entorno de 7.000 substâncias potencialmente tóxicas. Hoje a gente tem o tabaco aquecido, que é um produto de tabaco, mas não sofre combustão. Ele é somente aquecido e gera um aerossol. Esse número de substâncias é reduzido para entorno de 100 a 1.000. E o número de substâncias potencialmente tóxicas menor do que 20. Nos vaporizadores, o número total de substâncias é entorno de 10 a 100 e dessas, 5 com potencial tóxico.

10 - Esses produtos têm o potencial de reduzir os riscos associados ao consumo de cigarros. E nós enquanto empresa estamos trabalhando nisso. Nós entendemos que são alternativas aos cigarros e que podem ter um impacto na saúde pública.

11 - Caso a comercialização desses produtos fosse aprovada, quanto se estima que esse mercado movimentaria?

12 - É muito difícil estimar isso. Em 2020 tinha entono de 1 milhão de usuários consumidores desses produtos, que dobrou em relação a 2018. Hoje estima-se que são entono de 2 milhões de pessoas aqui no Brasil. O mercado ilegal sempre vai existir. No entanto, nós entendemos que tem que se regulamentar esses produtos para que eles tenham padrão de qualidade, para que esses consumidores estejam informados do que são esses produtos. E parte desses consumidores que hoje consomem todos esses produtos ilegalmente, para que eles possam ter acesso a esses produtos que são regulamentados pela Anvisa, o que não ocorre hoje.

13 - Em relação a quanto será comercializado, depende de uma série de fatores: quanto desses consumidores migrarão para esses produtos, quais serão as cargas tributárias à importação, e a própria carga tributária desses produtos. Nós entendemos que cigarros tem uma carga tributária elevada justamente para tentar reduzir o seu consumo, por conta dos impactos que eles podem levar à saúde. Se esses produtos são considerados de menor risco, isso deve-se levar em conta na questão da carga tributária. Caso isso não ocorra e se esses produtos foram liberados, somente as pessoas com maior poder aquisitivo continuarão tendo acesso aos produtos ilegais.

14 - O mercado ilegal desses produtos se expandiu nos últimos anos?

Se em 2020 havia em torno de 1 milhão, que dobrou em relação a 2018, e agora estima-se em torno de 2 milhões, há que se colocar produtos para atender essa demanda. Isso deve muito provavelmente ter acontecido. E nós temos visto cada vez mais apreensões desses produtos. É um mercado que tem crescido e há os contrabandistas que se aproveitam desse mercado para prover os consumidores. O que nós queremos obviamente é que esses produtos sejam regulamentados com os padrões de qualidade e todos os critérios sanitários definidos para que nós possamos comercializar e dar aos consumidores essa alternativa aos cigarros.

15 - Como é o cenário regulatório dos DEFs em outros países? E o econômico? Isso varia bastante. Existem formas diferentes de se tributar o aparelho em si e o consumível. Existem locais onde o aparelho tem carga tributária zero ou próxima de zero. E uma carga maior o consumível. Mas isso varia de país a país. Isso também acontece em relação à regulamentação. Ela varia bastante.

16 - Mas o mais importante aqui é que haja uma tributação adequada por conta do risco, que é menor, e 2º que haja uma regulamentação que possibilite a comunicação ao consumidor em relação a esses produtos. Hoje há muita desinformação nesse mercado. Muitas pessoas falam que esses produtos são piores que os cigarros. Isso precisa ser olhado de uma forma bastante criteriosa. E permitir locais de venda que sejam adequados também aos consumidores adquirirem a esses produtos.

17 - Há números internacionais do quanto esse mercado movimenta?

18 - Não tenho essa informação. O que nós sabemos é que vários países estão inserindo esses produtos. Nós, BAT, já comercializamos esses produtos em entono de 35 mercados. Não posso falar sobre a concorrência. No Japão, 25% do consumo de tabaco já é de uma dessas categorias. No Reino Unido, entono de 6%. Se nós pensarmos número de fumantes no Brasil, 20 milhões, entono de 2 milhões [usam os DEFs], nós estamos falando de 10% dos consumidores. E isso tem crescido ano a ano. O número de países que tem regulamentado esses produtos tem aumentado gradualmente.

19 - Recentemente a FDA, a agência regulatória dos Estados Unidos, autorizou alguns tipos de DEFs. Como a BAT viu esse processo?

20 - Nós vimos de forma bastante positiva. O FDA falou que a comercialização desses produtos é apropriada para a proteção de saúde pública. Isso é extremamente importante vindo de um organismo extremamente importante e reconhecido

mundialmente.

21 - Membros da comunidade médica afirmam que esses dispositivos acabam sendo direcionados a um público jovem, sendo usados até por adolescentes. Como a BAT atuaria para evitar esse uso?

22 - Isso acontece com uma série de outros produtos. É impossível coibir isso 100%. Não está se vendo nos Estados Unidos o aumento da prevalência nos jovens pela introdução desses produtos. O que está ocorrendo é uma redução. O mesmo se vê no Reino Unido, onde se vê uma redução em detrimento ao aumento de pessoas que usam vaporizadores e não está se vendo o aumento do consumo em adolescentes.

23 - Nós entendemos que esses produtos são para maiores de 18 anos, endereçados àqueles fumantes que querem uma alternativa aos cigarros. Qualquer derivado de tabaco não deveria ser comercializado para menores de 18 anos. Isso é crime.

24 - Outra preocupação de membros da comunidade médica é que esses dispositivos sejam mais viciantes. Como os senhores avaliam essa questão?

25 - Essa é uma preocupação legítima. A questão de uso dos sabores é bastante crítica do ponto de vista da utilização desses produtos. Se for feito um produto e for disponibilizado no mercado, e o consumidor não entender como sendo aquilo que ele quer, ele não vai migrar dos cigarros. De outra sorte, o mercado ilegal, que está aí, vai continuar utilizando da forma que eles bem entendem. O produto colocado no mercado tem que ter características às quais os fumantes se identifiquem e decidam por substituir os cigarros.

Eles colocam a essência porque o consumidor prefere assim – transferência de responsabilidade

E se não colocarem a essência nos cigarros eletrônicos, o consumidor não vai migrar do cigarro comum: Falsa preocupação com o consumidor – Boa intenção

26 - Essa é parte das discussões que temos com a Anvisa.

27 - Os senhores estão otimistas para a aprovação pela Anvisa?

28 - Nós estamos otimistas dado ao que existem de evidências disponíveis ao redor do mundo por instituições independentes (Poder 360, 2021).

A partir da entrevista descrita, é possível identificar cinco estratégias de reparação da imagem corporativa, conforme Benoit (1995), são estas: **Diferenciação, Minimização, Boa intenção, Transcendência e Transferência da culpa/responsabilidade.** Foram identificadas ainda outras duas estratégias de reparação da reputação corporativa que também são propostas nesta tese, como parte de seu ineditismo: **Inversão do ato ofensivo e Apresentação de Evidência científica.**

A estratégia da **diferenciação** diz respeito ao fato de o ato ofensivo não ser tão ruim quanto outros atos semelhantes (Benoit, 1995) e está presente no parágrafo 2.

[...] A nossa expectativa é que a Anvisa se debruce **nas evidências que existem e demonstram que há uma redução na exposição a substâncias potencialmente tóxicas destes produtos quando comparadas com os cigarros** e a proibição deixe de existir [...] (Parágrafo 2 da entrevista Poder 360, 2021).

O trecho faz menção aos dispositivos eletrônicos para fumar (DEF), ou mais conhecidos como cigarros eletrônicos. Estes são considerados nesta análise como ato ofensivo e a BAT afirma que há evidências de que os DEF possuem uma redução de substâncias potencialmente tóxicas quando comparados aos cigarros comuns, assim a estratégia da diferenciação está presente no trecho à medida que se depreende que os cigarros eletrônicos são menos tóxicos do que os cigarros comuns e por isto podem ser utilizados pelos consumidores. Destaca-se ainda a utilização, por parte do representante da BAT, da expressão “substâncias **potencialmente** tóxicas” ao invés de “substâncias tóxicas”, o que pode levar à interpretação de que as substâncias utilizadas nos cigarros eletrônicos podem ou não serem tóxicas.

A estratégia da **minimização**, também identificada na narrativa organizacional da BAT, diz que o ato ofensivo não é tão ruim quanto parece (Benoit, 1995), conforme o parágrafo 9.

Esses produtos [DEFs] agora estão sendo considerados de menor exposição, comparados com os cigarros, que são entorno de 7.000 substâncias potencialmente tóxicas. Hoje **a gente tem o tabaco aquecido, que é um produto de tabaco, mas não sofre combustão. Ele é somente aquecido e gera um aerossol. Esse número de substâncias é reduzido para entorno de 100 a 1.000. E o número de substâncias potencialmente tóxicas menor do que 20. Nos vaporizadores, o número total de substâncias é entorno de 10 a 100 e dessas, 5 com potencial tóxico** (Parágrafo 9 da entrevista Poder 360, 2021).

A BAT ao afirmar que os DEFs utilizam o “tabaco aquecido”, ou seja, que não sofre combustão e que aqueles possuem menos substâncias tóxicas do que os cigarros comuns, indica que o cigarro eletrônico não é tão ruim quanto parece em uma tentativa de minimizar os questionamentos acerca desse produto, inclusive citando as quantidades de substâncias tóxicas de modo que o leitor faça uma comparação e conclua que de fato os DEFs não apresentam tantos riscos para a saúde.

A estratégia da **boa intenção** descreve que o acusado admite a prática do ato ofensivo mas alega ter boas intenções Benoit (1995). Isto pode ser observado no parágrafo 12.

O mercado ilegal sempre vai existir. No entanto, nós entendemos que tem que se regulamentar esses produtos para que eles tenham padrão de qualidade, para que esses consumidores estejam informados do que são esses produtos. E parte desses consumidores que hoje consomem todos esses produtos ilegalmente, para que eles possam ter acesso a esses produtos que são regulamentados pela Anvisa, o que não ocorre hoje (Parágrafo 12 da entrevista Poder 360, 2021).

Nesta fala, Delcio Sandi comenta sobre a necessidade de haver a regulamentação dos cigarros eletrônicos pela Anvisa para que os consumidores tenham acesso a produtos de qualidade e não consumam produtos do mercado ilegal, o que pode ser interpretado como uma boa intenção da companhia, ou seja, a de se preocupar com os consumidores e com o tipo de produto que estes estão consumindo.

A estratégia da transcendência possibilita o acusado justificar o ato ofensivo com base em valores mais importantes, como pode ser identificado no parágrafo 20.

[...] **O FDA falou que a comercialização desses produtos é apropriada para a proteção de saúde pública.** Isso é extremamente importante vindo de um organismo extremamente importante e reconhecido mundialmente (Parágrafo 12 da entrevista Poder 360, 2021).

Ao ser questionado sobre a autorização de alguns DEFs pela FDA (Food and Drug Administration), a agência regulatória de saúde dos Estados Unidos e equivalente à Anvisa (Brasil), Delcio Sandi justifica a comercialização dos cigarros eletrônicos utilizando o argumento da FDA de que estes são apropriados para a proteção da saúde pública. É importante ressaltar que essa afirmação da FDA foi relacionada a 3 produtos da empresa R.J. Reynolds, já que segundo a própria FDA, a R.J. Reynolds conseguiu demonstrar que a comercialização desses produtos (DEFs) é apropriada para a proteção da saúde pública, em outras palavras, a empresa conseguiu provar que fumantes adultos que usam os produtos tendem a parar ou reduzir o hábito de fumar e que adolescentes dificilmente ficarão viciados em seus produtos (Poder 360, 2021).

Desta forma, a BAT utiliza a narrativa da preocupação com a proteção da saúde pública como um valor para justificar a importância da comercialização dos cigarros eletrônicos.

A estratégia de transferência da culpa/responsabilidade possibilita ao acusado transferir a culpa para o “verdadeiro” culpado (Benoit, 1995). Isto pode ser observado no parágrafo 25.

Outra preocupação de membros da comunidade médica é que esses dispositivos sejam mais viciantes. Como os senhores avaliam essa questão? Essa é uma preocupação legítima. A questão de uso dos sabores é bastante crítica do ponto de vista da utilização desses produtos. **Se for feito um produto e for disponibilizado no mercado, e o consumidor não entender como sendo aquilo que ele quer, ele não vai migrar dos cigarros.** De outra sorte, o mercado ilegal, que está aí, vai continuar utilizando da forma que eles bem entendem. **O produto colocado no mercado tem que ter características às quais os fumantes se identifiquem e decidam por substituir os cigarros** (Parágrafo 25 da entrevista Poder 360, 2021).

Esta fala indica que a BAT transfere a responsabilidade do vício provocado pelos DEFs para o consumidor, uma vez que os sabores, que são os responsáveis por causarem o vício, são adicionados aqueles produtos para atender o que os consumidores querem, pois assim estes vão se identificar com os cigarros eletrônicos e substituir os cigarros comuns.

Além dessas cinco estratégias de reparação da imagem corporativa, foram identificadas ainda duas novas estratégias na narrativa organizacional da BAT; **Inversão do**

ato ofensivo e Apresentação de evidência científica.

A estratégia **Inversão do ato ofensivo** proposta nesta tese é quando o acusado inverte a lógica do ato ofensivo, na tentativa de torná-lo algo positivo e com algum tipo de benefício aparente capaz de reparar a sua imagem corporativa. Esta estratégia pode ser observada no parágrafo 2.

[...] E na conclusão disse (FDA) que **a comercialização dos vaporizadores é apropriada para a proteção da saúde pública. O Ministério da Saúde do Canadá também coloca que a utilização de vaporizadores é menos prejudicial que de fumar** –lembrando que o Canadá sempre foi na vanguarda do controle de tabaco. O grupo BAT já comercializa esses produtos em mais de 35 países, o que inclui União Europeia, Japão, Nova Zelândia. São países que tem se debruçado nas evidências e constatado que esses produtos deveriam ser liberados como uma alternativa a fumar cigarros por entenderem que são produtos de menor risco (Parágrafo 2 da entrevista Poder 360, 2021).

No parágrafo analisado é possível identificar a tentativa da BAT de inverter a lógica dos riscos do cigarro eletrônico para a saúde humana, para algo positivo e que gera um benefício para os fumantes, como “ser apropriado para a proteção da saúde pública”, já que segundo a própria BAT os vaporizadores são menos prejudiciais do que os cigarros comuns.

Finalmente, a estratégia da **apresentação de evidência científica** é definida nesta tese como a menção que o acusado faz a estudos científicos que corroboram o ato ofensivo, mas de forma positiva. Esta estratégia está presente nos parágrafos 4 e 28.

Já tivemos várias conversas com a Anvisa em relação ao tema. Começamos em 2018, conversamos com todos os diretores. Fizemos rodadas de discussão com a Anvisa. A exceção foi o presidente da Anvisa [Antônio Barra Torres] que ainda não estivemos com ele, mas já estivemos com todos os outros diretores. **E a nossa impressão é levar as evidências que estão surgindo e também endereçar preocupações. Também estivemos com o grupo técnico da Anvisa, levando essas informações de uma forma sempre muito clara e transparente, discutindo as preocupações e levando as evidências** (Parágrafo 4 da entrevista Poder 360, 2021).

Os senhores estão otimistas para a aprovação pela Anvisa?

Nós estamos otimistas dado ao que **existem de evidências disponíveis ao redor do mundo por instituições independentes** (Parágrafo 28 da entrevista Poder 360, 2021).

Nessas duas falas, Delcio Sandi menciona a existência de evidências, referindo-se a estudos científicos, que comprovam que os cigarros eletrônicos são menos tóxicos do que os cigarros comuns e, por isso, podem auxiliar os fumantes a migrarem deste para aquele. Nesse sentido, a BAT utiliza a ciência a favor do ato ofensivo, pois corrobora a narrativa de que os cigarros eletrônicos protegem a saúde pública.

Isto posto, conclui-se que a BAT apresenta uma narrativa organizacional favorável à comercialização dos cigarros eletrônicos, porque afirma que existem evidências (científicas) de

que estes produtos contêm menos substâncias tóxicas do que os cigarros comuns e por isso podem proteger a saúde pública e defende a regulamentação dos DEFs como uma forma de combater o mercado ilegal ao oferecer produtos de qualidade para os consumidores.

4.3.2 ‘Cigarro eletrônico: inofensivo ou perigoso para a saúde?’: as diferentes contranarrativas

Nesta seção, foram utilizadas as contranarrativas de cinco *stakeholders* diferentes para a análise das interpretações da narrativa organizacional da BAT relacionada ao cigarro eletrônico. Os *stakeholders* analisados foram: Cientistas; Organização Mundial da Saúde (OMS), Ministério da Saúde; Agência Nacional de Vigilância Sanitária e Membros do X. Esta análise permitiu a classificação dos seguintes tipos de contranarrativas: **perspectiva científica, conscientização, restrição comercial, denúncia, crítica e esclarecimento.**

A **contranarrativa de perspectiva científica** é formada por textos fundamentados em dados e informações científicas qualificadas, que podem estabelecer uma relação de ponderação, ou de oposição ou apoio à uma determinada narrativa organizacional, e que são publicados por cientistas, institutos de pesquisas, universidades, organizações intergovernamentais ou governamentais e agências especializadas na checagem de informações. Para a identificação desta contranarrativa acerca do tema em questão, utilizou-se como plataforma de pesquisa o Google Acadêmico e as seguintes palavras-chave: “e-cigarette comparison cigarette” e “electronic cigarettes health risks”. A pesquisa foi feita no dia 08 de outubro de 2023 considerando estes dois tipos de buscas de forma separada. Os artigos foram selecionados a partir de critérios como ano de publicação mais recente, publicados em periódicos com alto fator de impacto e quantidade de citações.

Logo, foram selecionados quatro estudos, sendo dois destes sobre a comparação toxicológica entre o cigarro eletrônico e o cigarro comum e os outros dois sobre os riscos e implicações do cigarro eletrônico para a saúde e que serão descritos a seguir.

O primeiro artigo intitulado “Toxicological comparison of cigarette smoke and e-cigarette aerosol using a 3D in vitro human respiratory model” foi publicado em 2019 no *Journal Regulatory Toxicology and Pharmacology*, e comparou, utilizando um modelo epitelial respiratório, EpiAirway, os efeitos biológicos dos cigarros eletrônicos do modelo “blu PLUS +” contendo nicotina, com ou sem aroma de mirtilo, com a fumaça do cigarro convencional. Os pesquisadores utilizaram um robô para fumar/vaporizar (VITROCELL VC1), de modo que os tecidos epiteliais foram expostos na interface ar-líquido à fumaça de cigarro ou ao aerossol

do cigarro eletrônico. Os autores concluíram que no geral, os produtos de cigarros eletrônicos testados induziram significativamente menos citotoxicidade do que a fumaça do cigarro convencional nas condições de teste e sugerem que tais produtos têm potencial para reduzir riscos à saúde (Czekala, et. al, 2019).

O segundo artigo publicado no *journal Chemical research in toxicology* em 2016 tem como título: “Chemical Composition of Aerosol from an E-Cigarette: A Quantitative Comparison with Cigarette Smoke” e examinou 150 emissões químicas de um cigarro eletrônico (Vype ePen), um cigarro de tabaco de referência (Ky3R4F) e espaços em branco de ar/método de laboratório. Todas as medições foram realizadas por um laboratório de pesquisa contratado usando métodos credenciados pela ISO 17025. A conclusão foi que o aerossol do cigarro eletrônico é menos complexo em termos de composição do que a fumaça do cigarro e contém níveis significativamente mais baixos de substâncias tóxicas. Os autores afirmam que estes dados demonstram que podem ser desenvolvidos cigarros eletrônicos que oferecem o potencial para uma exposição substancialmente reduzida aos tóxicos do cigarro. Contudo, ponderam que mais estudos são necessários para estabelecer se uma menor exposição do consumidor a estas substâncias tóxicas resultará em benefícios tangíveis para a saúde pública. (Margham, et al, 2016).

O terceiro artigo intitulado “E-Cigarettes: Use, Effects on Smoking, Risks, and Policy Implications” foi publicado em 2018 no *Journal Annual review of public health*, e concluiu que embora os cigarros eletrônicos forneçam níveis mais baixos de substâncias cancerígenas do que os cigarros convencionais, ainda expõem os consumidores a níveis elevados de partículas ultrafinas e outras toxinas que podem aumentar substancialmente os riscos de doenças cardiovasculares e de doenças pulmonares não cancerígenas, que são responsáveis por mais de metade de todas as mortes causadas pelo tabagismo. Além disso, em vez de estimular os fumantes a mudarem dos cigarros convencionais para cigarros eletrônicos menos perigosos ou a abandonarem completamente o hábito, os cigarros eletrônicos na verdade reduzem as taxas de cessação do tabagismo e expandem o mercado da nicotina, atraindo os jovens (Glantz; Bareham, 2018).

O último artigo, intitulado “Electronic cigarettes and health outcomes: umbrella and systematic review of the global evidence” publicado em 2023 no *The Medical Journal of Australia* fez uma revisão geral e sistemática de estudos realizados com humanos, que foram publicados e revisados por pares e que examinaram a relação do uso do cigarro eletrônico e seus efeitos para a saúde. As autoras chegaram a quatro tipos de conclusões, quais sejam:

- I. Há evidências conclusivas que ligam o uso de cigarros eletrônicos a envenenamento,

toxicidade imediata por inalação (incluindo convulsões) e lesões pulmonares associadas ao uso de cigarros eletrônicos ou produtos vaping, bem como por dispositivos com defeito, causando ferimentos e queimaduras. Os efeitos ambientais incluem resíduos, incêndios e geração de partículas suspensas no ar em ambientes fechados (substanciais para evidências conclusivas).

- II. Há evidências substanciais de que os cigarros eletrônicos de nicotina podem causar dependência em não fumantes (do cigarro convencional), e fortes evidências de que os jovens não fumantes (do cigarro convencional) que usam cigarros eletrônicos têm maior probabilidade de começar a fumar e de se tornarem fumantes regulares.
- III. Há evidências limitadas de que os cigarros eletrônicos de nicotina de base livre usados com suporte clínico são auxiliares eficazes para a cessação do tabagismo. (4) As evidências relativas aos efeitos sobre outros resultados clínicos, incluindo doenças cardiovasculares, cancro, desenvolvimento e saúde mental e reprodutiva, são insuficientes ou indisponíveis (Banks, et al, 2023).

Portanto, ainda que haja evidências científicas sobre os cigarros eletrônicos conterem uma quantidade menor de substâncias tóxicas do que os cigarros convencionais (Margham, et al, 2016; Czekala, et. al, 2019), essas substâncias podem aumentar significativamente os riscos de doenças cardiovasculares e de doenças pulmonares não cancerígenas (Glantz; Bareham, 2018). Ademais, conclui-se que os cigarros eletrônicos não contribuem para a cessação do tabagismo (Glantz; Bareham, 2018), como alega a narrativa organizacional da BAT e ainda podem causar dependência em não fumantes (Banks, et al, 2023) e atrai jovens para o mercado da nicotina (Glantz; Bareham, 2018).

A **contranarrativa de conscientização** é uma afirmação com o objetivo de transmitir um conhecimento e conscientizar as pessoas sobre um determinado tema de contestação. Esta contranarrativa foi composta por textos da Organização Mundial da Saúde (OMS) e Ministério da Saúde no Brasil.

A OMS, em seu *website*, inicialmente distingue os dois tipos de cigarro eletrônico existentes: os ENDS (Electronic Nicotine Delivery Systems), que contém nicotina e os ENNDS (Electronic Non-Nicotine Delivery Systems), que não contém nicotina e alerta que alguns produtos que afirmam ser isentos de nicotina (ENNDS) contém nicotina. Afirma ainda que a nicotina é altamente viciante e prejudicial à saúde e aponta alguns dos prejuízos causados por essa substância, como o mal desenvolvimento do feto em mulheres grávidas, comprometimento do desenvolvimento do cérebro de crianças e adolescentes, o que pode implicar em dificuldades

de aprendizagem e ansiedade (WHO, 2024).

Estudos epidemiológicos de alta qualidade demonstram consistentemente que o uso de cigarros eletrônicos aumenta o consumo de cigarros convencionais, especialmente entre os jovens não fumantes, em quase três vezes. As evidências revelam que estes produtos são prejudiciais à saúde e não são seguros. No entanto, é demasiado cedo para fornecer uma resposta clara sobre o impacto a longo prazo da sua utilização ou da exposição a eles. Embora os efeitos na saúde a longo prazo não sejam totalmente conhecidos, sabe-se que estes produtos geram substâncias tóxicas, algumas das quais são conhecidas por causarem cancro e outras por aumentarem o risco de doenças cardíacas e pulmonares (WHO, 2024).

Os cigarros eletrônicos também têm sido associados a uma série de lesões físicas, incluindo queimaduras causadas por explosões ou avarias, quando os produtos não cumprem o padrão esperado ou são adulterados pelos consumidores (WHO, 2024).

Destaca-se ainda que além da toxicidade dos cigarros eletrônicos, existem outros fatores de risco associados para um indivíduo, como o potencial de abuso ou manipulação do produto, o uso por crianças e adolescentes que de outra forma não teriam utilizado cigarros, o uso simultâneo com outros produtos de tabaco (uso duplo ou poliuso). Logo, tanto os produtos do tabaco como os cigarros eletrônicos representam riscos para a saúde e o mais seguro é não utilizar nenhum dos dois (WHO, 2024).

No mesmo sentido, o Ministério da Saúde no Brasil posiciona-se contra a comercialização dos DEFs, por estes serem nocivos à saúde, diferentemente do que é pensado por grande parte dos usuários desses produtos. O órgão destaca que a grande diferença está na apresentação, já que os dispositivos eletrônicos para fumar apresentam sabores e aromas agradáveis, entrando aqui a diferença entre a fumaça e o vapor. Ambas as características acabam passando a ideia de que o produto é inofensivo, mas a realidade esconde diversos riscos para a saúde (Brasil, 2022).

A nicotina, princípio ativo do tabaco e que está presente em grande parte das soluções utilizadas nos DEFs, é caracterizada como uma droga psicoativa que pode causar dependência e apresentar danos pulmonares. Cabe ressaltar que, mais recentemente, começou-se a descrever na literatura médica uma doença respiratória aguda caracterizada por uma série de sinais e sintomas relacionados ao uso de cigarros eletrônicos, denominada EVALI (do inglês *E-cigarette or Vaping use-Associated Lung Injury*). Ainda não se tem muitas informações claramente definidas sobre a doença, mas já foram publicados diversos relatos de casos com diferentes características, desde sintomas respiratórios leves até pneumotórax espontâneo, que seria uma presença de ar na membrana interna do tórax (Brasil, 2022).

A **contranarrativa de restrição comercial** é formada por leis, decretos, resoluções, recomendações, portarias, atos normativos entre outros, que proíbam a comercialização de um produto ou serviço no país ou aumentem a sua tributação com o objetivo de restringir a sua comercialização no país. Neste caso do cigarro eletrônico, a Anvisa proíbe a comercialização, importação e propaganda de todos os tipos de dispositivos eletrônicos para fumar no Brasil, por meio da Resolução de Diretoria Colegiada da Anvisa: RDC nº 46, de 28 de agosto de 2009. Essa decisão se baseou no princípio da precaução, devido à inexistência de dados científicos que comprovassem as alegações atribuídas a esses produtos (Anvisa, 2024). Todavia, segundo o portal de notícias G1, a Anvisa abriu uma consulta pública em dezembro de 2023 para que representantes da sociedade civil apresentassem opiniões sobre o uso e a comercialização dos cigarros eletrônicos. Até aquele momento (fevereiro de 2024), a Anvisa já havia recebido mais de 7 mil contribuições (Portal G1, 2024). O objetivo dessa consulta pública pela Anvisa é reavaliar a proibição da comercialização, importação e propaganda de dispositivo eletrônico para fumar, já que não existe comprovação científica da segurança desses dispositivos. (Portal G1, 2024).

Os resultados desta consulta mostraram que apenas 37,4% das respostas foram favoráveis à proposta da agência de manter a proibição dos cigarros eletrônicos no Brasil. Além disso, 57,7% assinaram que os DEFs têm impactos “Negativos”, enquanto 5.172 (37,1%) disseram que tem repercussões “Positivas”, e 716 (5,1%), “Positivas e negativas” (Portal O Globo, 2024).

É possível concluir que há uma relação de oposição entre as contranarrativas da OMS, Ministério da Saúde e Anvisa e a narrativa organizacional da BAT no que tange aos riscos dos DEFs para a saúde humana. A contranarrativa daqueles órgãos enfatiza a característica viciante e prejudicial da nicotina presente nos DEFs e os riscos de dependência; e aponta evidências relacionadas aos riscos associados ao desenvolvimento do cérebro de crianças e adolescentes e de doenças cardíacas e pulmonares.

Foi feita ainda uma pesquisa na ferramenta oficial do X, o sistema Advanced Search (<https://twitter.com/search-advanced?f=user> para identificar as opiniões dos membros sobre o cigarro eletrônico. Foram utilizados os seguintes critérios para a busca (Quadro 10).

Quadro 10 - Preenchimento dos filtros de busca do X Advanced Search

Critério do sistema Advanced Search	Termos preenchidos
All of these words	cigarro eletrônico, BAT
Any of these words	BAT, Anvisa, vape
Language	Português

Fonte: Twitter Advanced Search

A pesquisa foi realizada no dia 06 de junho de 2024 e resultou em 26 posts, todos foram lidos, e após uma leitura e análise foram agrupados por temas similares, que deram origem a cinco contranarrativas referentes e as respectivas quantidades de postagens: **Denúncia (3)**, **Conscientização (1)**, **Crítica (7)**, **Esclarecimento (7)**, e **Outros (8)**, este último contemplou postagens sobre outros assuntos não relacionados ao tema de contestação ou que não puderam ser identificados por tratarem de respostas a outras postagens e por isso não foram analisadas. Considerando a similaridade das postagens e os temas identificados, foi selecionada uma postagem de cada tema/subtipo de contranarrativa que tivesse o maior número de visualizações para ilustração, análise e discussão.

Figura 19 - Post do membro @PauloLotufo



Fonte: X.com (2024)

A partir da Figura 19 é possível observar na opinião do membro @PauloLotufo a presença da **contranarrativa de denúncia**, ou seja, um relato de um comportamento inadequado ou de uma violação da lei, com o objetivo de buscar justiça e garantir que a situação

seja corrigida ou até mesmo promover uma reflexão e a tomada de providências. Neste caso, sugere-se que o membro @PauloLotufo faz um apelo à sociedade em geral em tom de indignação quando afirma ser “inacreditável” que a BAT tenha pago um espaço no jornal a Folha de São Paulo para defender o cigarro eletrônico, tema de contestação desta seção. Ademais, a postagem ainda apresenta uma imagem do jornal mencionado para ilustrar o comentário.

A partir da Figura 20 é possível observar na opinião do membro @PauloLotufo a **contranarrativa de conscientização**, ou seja, é uma afirmação com o objetivo de transmitir um conhecimento e conscientizar as pessoas sobre um determinado tema de contestação. Neste caso, sugere-se que o membro @PauloLotufo tenta conscientizar o público sobre os riscos da “glamourização do vício” em referência ao avanço do uso do vape, especialmente entre jovens americanos brancos, ao mencionar a matéria publicada pela Folha de São Paulo favorável ao cigarro eletrônico como uma tentativa de contrapor a outra matéria publicada pelo jornal Estadão contrária ao cigarro eletrônico. A postagem ainda apresenta uma imagem do jornal Estadão mencionado para ilustrar o comentário.

Figura 20 - Post do membro @PauloLotufo



Fonte: X.com (2024)

A partir da Figura 21 é possível observar na opinião do membro @PauloLotufo a **contranarrativa de crítica**, ou seja, é uma afirmação ou questionamento que tem a capacidade de fazer um juízo crítico negativo sobre algo ou alguém. Neste caso, sugere-se que o membro @PauloLotufo critica os “combatentes da pseudo-ciência” ao questionar se estes teriam algum posicionamento sobre o cigarro eletrônico após a publicação da matéria pela Folha de São Paulo, em que a BAT defende esse tipo de produto. A pseudociência é um sistema de pensamentos que se diz baseado em fatos científicos, mas não utiliza métodos científicos válidos e rigorosos. Logo, deduz-se que o membro do X, ao mencionar “combatentes da pseudo-ciência”, refere-se aos cientistas que combatem a pseudociência.

Figura 21 - Post do usuário @PauloLotufo



Fonte: X.com (2024)

Coincidentemente, as três postagens selecionadas até então sobre o cigarro eletrônico são de autoria do membro @PauloLotufo, nota-se, portanto, que ele exerce um papel de conscientização de outras pessoas sobre os riscos desse produto.

A Figura 22 mostra um exemplo de postagem que caracteriza a **contranarrativa de esclarecimento**. A partir da Figura 22 é possível observar o perfil oficial do Conjur, um portal de informações especializadas em Direito e Justiça, compartilhando uma notícia em que a BAT

contesta a decisão da Anvisa de manter a proibição do cigarro eletrônico no Brasil. Tem-se aí a **contranarrativa de esclarecimento**, ou seja, aquela formada por leis, decretos, resoluções, recomendações, portarias, atos normativos, reportagens, artigos científicos, entre outros que tratem sobre algum tema com o objetivo de esclarecê-lo. Neste caso, sugere-se que a reportagem, ao trazer possivelmente mais detalhes sobre o posicionamento da BAT em relação à proibição do cigarro eletrônico pela Anvisa, tem o objetivo de esclarecer o público sobre os desdobramentos desse tema aqui no Brasil.

Figura 22 - Post do membro @Conjur_Oficial



Fonte: X.com (2024)

Essa contranarrativa da sobre o cigarro eletrônico mostra que o público de forma geral tem opinado contra o uso desse produto, postando comentários de conscientização dos riscos para a saúde e reportagens de casos concretos de pessoas que tiveram problemas de saúde após a utilização dos DEFs. Isso pode promover uma reflexão mais crítica sobre esse tema e também sobre as narrativas das empresas de tabaco aqui no Brasil, como a BAT, que defendem a regulamentação desses produtos.

4.3.3 A Reputação Corporativa Contestada (RCC) da BAT como resultado das narrativas e contranarrativas sobre os riscos do cigarro eletrônico para a saúde e a visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO)

O tema de contestação sobre cigarro eletrônico é controverso, uma vez que os apoiadores, como a BAT, afirmam que esse tipo de produto é menos tóxico e tem o potencial de ajudar os fumantes do cigarro convencional a parar de fumar e em contrapartida os contrários aos DEFs, como organizações de saúde, cientistas e a própria mídia são incisivos quanto aos riscos desses produtos especialmente para os jovens.

A narrativa da BAT sobre o tema dos cigarros eletrônicos mostra que a companhia defende a regulamentação e a sua comercialização aqui no Brasil, sob a justificativa de que os DEFs são menos tóxicos do que os cigarros convencionais, podendo reduzir a taxa do tabagismo e assim e serem úteis para a proteção da saúde pública, mesmo diante das evidências científicas contrárias a esses produtos.

Sob outra perspectiva, a análise das contranarrativas sobre o cigarro eletrônico retrataram temas como críticas por parte de cientistas, alguns destes concluíram que os cigarros eletrônicos são menos tóxicos do que o cigarro convencional, apesar disso, outros concluíram que os cigarros eletrônicos provocam doenças cardiovasculares e pulmonares não cancerígenas, além de não reduzirem as taxas do tabagismo e sim expandirem o mercado da nicotina, principalmente atraindo os jovens. Observou-se ainda uma extensiva conscientização do público em geral sobre os malefícios do cigarro eletrônico por parte da OMS, Ministério da Saúde, Anvisa e também de membros presentes na mídia social X, que manifestaram ainda críticas à BAT por defender a liberação do cigarro eletrônico no Brasil. Portanto, sugere-se que a BAT tem a sua Reputação Corporativa Contestada a partir de sua narrativa favorável aos cigarros eletrônicos como sendo benéficos para os fumantes ao mesmo tempo em que as contranarrativas são contrárias a esses produtos indicando os riscos para a saúde. O próprio setor econômico de atuação da BAT (tabaco), já é contestado de uma forma geral, pelo fato de os principais produtos comercializados serem o tabaco (matéria-prima para a fabricação dos cigarros convencionais) e o cigarro convencional, que além de não oferecerem nenhum benefício para os consumidores podem provocar doenças de diversos tipos nestes.

A partir de toda esta análise e considerando o tema de contestação sobre os cigarros eletrônicos, infere-se que a BAT surge a partir da comunicação (Taylor, 1999), à medida que se posiciona favoravelmente à comercialização dos DEFs e utilizando para isso uma narrativa composta por estratégias capazes de reparar a sua reputação corporativa e, ao mesmo tempo,

transmitir uma suposta preocupação com a saúde das pessoas. Por isso, a teoria da Constituição Comunicativa da Organização (CCO) se aplica à BAT, por esta ser capaz de constituir-se e se tornar quem ela é por meio de suas comunicações.

Fica clara, portanto, a centralidade que a comunicação e a linguagem assumem na formação e manutenção da reputação corporativa da BAT e isto se dá por meio das narrativas da empresa constituindo uma linguagem, que segundo a CCO, apresenta uma estrutura de marcas materiais ou sons, que por si só não possui significado, mas são os próprios usuários que atribuem significado àquela e, portanto, estão sujeitos a subjetividades que são inerentes a esse processo (Schoeneborn; Kuhn; Kärreman, 2019).

E assim, todo esse processo de narrativas e contranarrativas sobre os cigarros eletrônicos faz com que a BAT possa ser encontrada, compreendida e constituída, já que a companhia, além de se pronunciar e opinar sobre um assunto tão controverso e polêmico, também cria a sua própria história sobre o tema, que é interpretado e compreendido pelas partes interessadas e pelo público em geral.

4.4 BRF: empresa, tema de contestação, narrativa, contranarrativas e *stakeholders* analisados

A BRF é uma empresa do setor alimentício e se autodenomina uma das maiores companhias de alimentos do mundo. Está presente no mercado global há quase 90 anos e possui quase 100 mil colaboradores, espalhados por mais de 120 países (BRF, 2023). No Brasil, a BRF Brasil Foods, iniciou em 2009 com a fusão das marcas catarinenses Perdigão e Sadia e mais tarde, em 2013, alterou a sua razão social para BRF S.A. (The Capital Advisor, 2021).

A empresa implementou uma cadeia produtiva verticalizada atuando desde a criação de aves e suínos até a distribuição dos seus produtos finais. Os lucros da companhia são oriundos da comercialização de carnes in natura e produtos industrializados como congelados, margarinas, comemorativos entre outros (The Capital Advisor, 2021). Entre as marcas da empresa estão: Sadia, Perdigão, Qualy, Claybom, Deline, Banvit (BRF, 2023).

No Brasil, são 38 unidades produtivas, 28 centros de distribuição e 4 plantas de alimentação animal (BRF, 2023). Em Minas Gerais, a empresa emprega quase 7 mil funcionários em cinco unidades produtoras localizadas em Uberlândia e em dois centros de distribuição, além de contar com a parceria de 290 produtores integrados (BRF, 2024). Não foram encontradas informações específicas sobre as unidades da BRF e quantidade de

colaboradores nas cidades de Uberlândia MG e Rio Verde GO, unidades estas que foram palco do tema de contestação dessa seção.

O tema de contestação da BRF analisado nesta pesquisa foi denominado de **violação de um dos direitos trabalhistas e do direito à privacidade dos trabalhadores** e contemplou dois episódios de condenação da empresa pela justiça por não pagamento de horas extras a funcionários relacionadas ao tempo de troca de uniforme, um ocorrido em Rio Verde GO em 2012 e outro em Uberlândia MG em 2014; e um episódio de condenação judicial da empresa a pagar indenização a uma funcionária, também de uma unidade de Rio Verde, por utilização de vestiário sem porta no ano de 2014.

Foram analisadas a narrativa da BRF e as contranarrativas de alguns *stakeholders* sobre o tema. O Quadro 11 apresenta o tema de contestação, a narrativa organizacional, as contranarrativas e os *stakeholders* analisados da BRF.

Quadro 11 - BRF: violação dos direitos trabalhistas e do direito à privacidade dos trabalhadores

BRF: constituição comunicativa da organização			
Tema de Contestação	Narrativa Organizacional	Contranarrativas	<i>Stakeholders</i> analisados
Violação dos direitos trabalhistas e do direito à privacidade dos trabalhadores	A BRF reitera que respeita e sempre respeitará os direitos de seus trabalhadores. E afirma que já fez as adequações na fábrica e que as instalações sanitárias seguem a regulamentação em vigor.	▪ Condenação judicial da BRF em R\$ 65 milhões (GO) e R\$ 30 milhões (MG) por não pagar o período de troca de uniforme aos empregados ▪ Condenação judicial da empresa ao pagamento de indenização à funcionária por danos morais	▪ Juízes de duas Varas do Trabalho (MG e GO) ▪ Trabalhadores ▪ Membros do X

Fonte: Elaborado pela autora.

Especificamente para o caso da BRF, optou-se por utilizar três episódios de crise e não apenas um para compor o tema de contestação, devido à constatação pela autora da reincidência da empresa nas mesmas situações e por isso, decidiu-se comparar os episódios, as narrativas e contranarrativas. Outro fator para a tomada daquela decisão foi a possibilidade de comparar os episódios ocorridos em diferentes cidades e as respectivas repercussões.

Para a análise da narrativa organizacional da BRF utilizou-se o único posicionamento

da empresa disponível no portal de notícias Extra, e o próprio *website* da companhia. É importante destacar a ausência de notas oficiais e esclarecimentos por parte da empresa sobre os episódios ocorridos. Foi feita uma pesquisa ampla no Google e no *website* da companhia na seção de relações com investidores em Fatos Relevantes, Comunicados e Avisos nos anos de 2012, 2013 e 2014 e constatou-se que não houve nenhum comunicado da BRF, nenhuma nota à imprensa sobre as condenações ao pagamento de horas extras e de indenizações.

Já para a análise das contranarrativas do tema de contestação da BRF foram utilizadas a decisão judicial do Juiz Ari Pedro Lorenzetti, da 2ª Vara do Trabalho de Rio Verde (GO) publicada em 2012 pelo Jusbrasil com o título: BRF FOODS CONDENADA EM R\$ 65 MILHÕES EM AÇÃO PROPOSTA PELO MPT: Não pagamento do período de troca de uniforme; a decisão judicial da 4ª Vara do Trabalho de Uberlândia (MG) publicada em 2014 pelo Jusbrasil com o título: BRF pagará mais de R\$ 30 milhões em horas extras e; a reportagem do G1 de Goiás publicada em 2019 com o título: “BRF de Rio Verde é condenada a indenizar funcionária obrigada a usar vestiário sem porta”. Além disso, foi utilizada a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) para conceituar horas extras e a reportagem do Ministério Público do Trabalho do Paraná apenas para citar o histórico de condenações trabalhistas da BRF e, por fim, as opiniões de membros da mídia social X.

4.4.1 Violação de um dos direitos trabalhistas e do direito à privacidade dos trabalhadores: a narrativa organizacional

Nesta seção, será exposta a narrativa organizacional da BRF sobre violação dos direitos trabalhistas e do direito à privacidade dos trabalhadores, a partir da pesquisa narrativa de Riessman (2005), utilizando a **análise temática**, uma vez que esta permite identificar o conteúdo da narrativa, ou seja, “o que” é dito pela narradora (BRF) (Riessman, 2005). Esta análise da narrativa permitirá ainda a identificação ou não das estratégias de reparação da imagem corporativa conforme Benoit (1995).

Foram dois episódios de crise relacionados à condenação da BRF ao pagamento de horas extras por período de troca de uniforme dos trabalhadores, um ocorrido em Rio Verde GO em 2012 e outro em Uberlândia MG em 2014 e um outro episódio sobre a condenação da empresa ao pagamento de indenização à uma funcionária que era obrigada a trocar de roupa em um vestiário sem porta, ocorrido também na cidade de Rio Verde em 2019. Embora a BRF tenha sido condenada em outras cidades do Brasil ao pagamento de horas extras e indenizações, esses episódios ocorridos nas cidades de Uberlândia e Rio Verde foram selecionados para compor o

tema de contestação da BRF por aquelas cidades fazerem parte das regiões do Triângulo Mineiro e Sul de Goiás, respectivamente, e pertencerem à região de abrangência do PPGAdm da UFU.

Com o objetivo de analisar o posicionamento da empresa sobre o tema de contestação, será apresentado o único comunicado à imprensa da BRF sobre o episódio ocorrido em Uberlândia relacionado à condenação ao pagamento de horas extras, uma vez que a empresa não se pronunciou sobre os outros dois episódios de Rio Verde, tanto sobre o pagamento de horas extras quanto à indenização à uma funcionária por danos morais.

O comunicado da BRF foi feito após a divulgação da sentença dada pela 4ª Vara do Trabalho de Uberlândia (MG) em julgamento de ação civil pública ajuizada pelo Ministério Público do Trabalho em Minas Gerais (MPT-MG). Segundo a decisão, a empresa deverá pagar 18 minutos diários para quem trabalha no abatedouro de aves e 20 minutos por dia para o setor de frigorífico de suínos e industrializados. O tempo que os funcionários usavam para trocar de uniforme não era computado como jornada de trabalho, embora o uso da roupa adequada constitua norma sanitária obrigatória. Assim, o valor total em horas extras a ser pago pela companhia será de mais de R\$ 30 milhões de reais (Portal Extra, 2014).

Segundo comunicado enviado à imprensa a BRF esclarece que:

Recorrerá ao Tribunal Superior do Trabalho, mas "a empresa reitera que respeita e sempre respeitará os direitos de seus trabalhadores, reforçando sua atuação em princípios e valores éticos, praticando em suas unidades o que determina a lei e conforme os acordos firmados com o sindicato que representa os interesses dos seus funcionários" (Portal Extra, 2014).

A partir do comunicado da BRF, nota-se que não há a presença de nenhuma estratégia de reparação da imagem corporativa de Benoit (1995), todavia, pode-se inferir que há a presença de duas estratégias de reparação da reputação corporativa propostas nesta tese: **compromisso com a sociedade e cumprimento da legislação.**

A estratégia do **compromisso com a sociedade** está presente quando o acusado redireciona o foco do ato ofensivo para o compromisso com a sociedade por meio do respeito a valores morais ou éticos. Nesta estratégia, o acusado redireciona o foco do ato ofensivo para o compromisso com a sociedade por meio do respeito a valores morais ou éticos. Isto porque o acusado (BRF) em seu comunicado não menciona o ato ofensivo (não pagamento de horas extras), não faz um pedido de desculpas aos trabalhadores e não indica se vai realizar o pagamento das horas extras devidas. E mesmo diante da condenação pela justiça ao pagamento de horas extras aos funcionários, a companhia insiste em afirmar que respeita os direitos de seus

trabalhadores e que atua com base em princípios e valores éticos, ou seja, a narrativa organizacional contradiz ao que a empresa de fato faz.

Já a estratégia do **cumprimento da legislação** pode ser identificada quando a empresa afirma praticar “em suas unidades o que determina a lei e conforme os acordos firmados com o sindicato que representa os interesses dos seus funcionários”. Nesta estratégia, o acusado, diante de um ato ofensivo incontestável, e sem admitir a própria culpa afirma que cumpre as leis ou que está à disposição da justiça para colaborar com as investigações sobre o esclarecimento do fato, como forma de se eximir de sua responsabilidade. E isso fica claro quando a BRF, sem assumir a responsabilidade pelo ato ofensivo, diz cumprir o que determina a lei e os acordos do sindicato dos trabalhadores, mas não informa ações corretivas para se adequar à legislação referente às horas extras. Não houve, portanto, por parte da companhia nem a negação e nem o reconhecimento do ato ofensivo, nem mesmo um pedido de desculpas ou a transferência da culpa para um terceiro.

Figura 23 - Nossa gente - BRF



Fonte: *Website* BRF (2023).

Figura 24 - Princípios Fundamentais - BRF



Fonte: *Website* BRF (2023).

Com o objetivo de entender a narrativa da BRF sobre a sua visão de seus próprios funcionários, foram analisadas também, sob a ótica da análise temática de Riessman (2005), duas comunicações da companhia em seu *website*, que podem ser visualizadas nas Figuras 23 e 24.

Utilizando-se a análise temática do texto, conforme Riessman (2005), foram identificados sete temas nas duas narrativas: (1) orgulho dos próprios funcionários (denominados pessoas); (2) agilidade, simplicidade e eficiência dos funcionários; (3) valorização da diversidade; (4) promoção da equidade racial; (5) empregadora de refugiados, estes temas estão presentes na Figura 23; (6) respeito às pessoas; (7) respeito às relações baseadas na honestidade, presentes na Figura 24.

Observa-se que a narrativa organizacional da BRF sobre os seus funcionários se pauta na valorização e no respeito a estes, enfatiza o número expressivo de colaboradores (100 mil) e reforça que são estes os responsáveis por levar alimentos de qualidade para milhares de pessoas no mundo (Figura 23). E esta narrativa organizacional vai de encontro aos episódios de crise que a empresa vivenciou de violação de um dos direitos trabalhistas por não pagamento de horas extras e violação do direito à privacidade por falta de estrutura física adequada para a troca de uniformes dos funcionários.

É possível ainda afirmar que embora essas duas narrativas não sejam uma resposta direta ao tema de contestação analisado, a BRF comunica, por meio de seu *website*, uma imagem corporativa positiva sobre si, ou seja, que tem as pessoas como um de seus princípios fundamentais, que valoriza a diversidade, a equidade racial e os refugiados e tem a honestidade como base de suas relações. E esta imagem corporativa pode transformar-se em uma reputação corporativa positiva, à medida que os seus *stakeholders* acreditem nessas narrativas da companhia e as percebam como verdadeiras.

Assim fica o questionamento: se a BRF comunica por meio de sua narrativa que valoriza e respeita os seus colaboradores, o que a leva a desrespeitar o direito trabalhista do pagamento de horas extras aos seus funcionários relacionadas ao tempo de troca de uniforme? Além disso, reincidir na mesma infração em unidades instaladas em outras cidades? Por que a companhia não dispunha de uma estrutura adequada para a troca de uniformes das funcionárias, levando-as a se exporem diante dos demais funcionários trajando apenas roupas íntimas? É importante colocar em perspectiva a narrativa organizacional da BRF sobre a suposta valorização e respeito de seus funcionários e as suas ações de fato.

Em 2023, a BRF publicou em seu *website* a sua Política Corporativa de Direitos Humanos, abreviada nesta tese para PCDH BRF e nesta há a menção do respeito aos direitos

humanos, mais especificamente ao direito a não discriminação e a menção do direito à remuneração justa de seus funcionários.

Todos os Colaboradores da BRF e dos Parceiros de Negócio da BRF devem ser tratados **com respeito e dignidade**, não sendo tolerado nenhum tipo de assédio, seja físico, sexual, psicológico, verbal, abuso ou, de outro modo, intimidação. Além disto, deve ser garantido a todos um tratamento justo, sem qualquer discriminação, incluindo contratação, compensação, promoção, disciplina, desligamento ou aposentadoria (PCDH BRF, p. 5, 2023 grifos meus)

Aos Colaboradores será oferecido um pacote de compensação que inclui salários, os quais são pagos no prazo e em sua totalidade, **pagamento de horas extras**, benefícios e licença remunerada, que atenda ou exceda aos padrões mínimos legais ou aos padrões da indústria em vigor apropriados. A BRF segue a legislação vigente e tem o compromisso de pagar os Colaboradores integralmente, regularmente e dentro do prazo acordado (PCDH BRF, p. 5, 2023 grifos meus)

Esses parágrafos foram destacados da PCDH da BRF por estarem diretamente ligados ao tema de contestação dessa empresa, qual seja a violação dos direitos trabalhistas e do direito à privacidade dos trabalhadores e, mesmo que esses parágrafos não sejam respostas diretas para os episódios analisados, até porque o documento foi publicado em 2023 e os episódios ocorreram em 2012, 2014 e 2019, representam a visão da empresa sobre o assunto, ou seja, como ela quer ser reconhecida pela sociedade.

Destaca-se nestes parágrafos dois temas: 1. respeito e dignidade no tratamento dos colaboradores e 2. pagamento de horas extras. Estes temas possibilitam a identificação do que é dito pela BRF sobre os seus trabalhadores, ao interpretar o significado das histórias (Riessman, 2005), ou seja, como a empresa quer ser reconhecida por meio das práticas de comunicação, como por exemplo ser uma empresa que trata os seus colaboradores com respeito e dignidade e que cumpre a legislação vigente, especialmente a trabalhista, ao mencionar que oferece aos seus colaboradores um pacote de compensação que contempla, além dos salários, benefícios e licenças remuneradas, o pagamento de horas extras.

Por todo o exposto, conclui-se que a BRF, diante de três episódios de crise que são os temas de contestação desta seção, emitiu apenas um comunicado oficial breve respondendo à condenação pela justiça ao pagamento de R\$ 30 milhões de reais referentes a horas extras devidas pelo tempo de troca de uniforme dos funcionários em Uberlândia MG. Não houve pronunciamento por parte da empresa em relação aos outros dois episódios, e nem mesmo a publicação de notas à imprensa em seu *website*, o que permite inferir que apesar dos episódios terem tido uma repercussão na mídia, já que foram publicados por diferentes sites de notícias, a companhia não teve a preocupação ou o cuidado de responder esses episódios perdendo a oportunidade de reparar a sua reputação corporativa. Outra possibilidade é que a empresa possa

ter decidido não se pronunciar como uma estratégia de comunicação, de modo a não se expor e deixar a situação passar.

E, tendo em vista o único pronunciamento da companhia sobre um dos episódios de contestação, há indícios de que a BRF tentou reparar a sua reputação corporativa por meio da utilização das estratégias de compromisso com a sociedade e de cumprimento da legislação, afirmando que respeita os direitos de seus trabalhadores, atua com base em princípios éticos e pratica o que determina a lei. Ademais, as narrativas da empresa sobre os seus funcionários presentes em seu *website* transmitem uma imagem positiva, de uma empresa que valoriza e respeita os seus funcionários, o que não se traduz na realidade levando em consideração as três condenações judiciais da empresa por violação de um direito trabalhista e do direito à privacidade de seus trabalhadores.

4.4.2 Violação de um dos direitos trabalhistas e do direito à privacidade dos trabalhadores: as diferentes contranarrativas

Nesta seção, foram utilizadas as contranarrativas de quatro *stakeholders* diferentes para a análise das interpretações da narrativa organizacional da BRF relacionada à violação de um dos direitos trabalhistas e do direito à privacidade dos trabalhadores. Os *stakeholders* analisados foram: Juízes de duas Varas do Trabalho (MG e GO), Trabalhadores e Membros do X. Esta análise permitiu a classificação dos seguintes tipos de contranarrativas: **ordem judicial, denúncia, esclarecimento e disseminação.**

A **contranarrativa de ordem judicial**: é formada por textos, comentários ou opiniões baseados em uma decisão judicial que, diante de uma denúncia, provas e o respeito ao devido processo legal, determina que alguém ou alguma instituição cumpra um tipo de ordem, por meio de uma diligência ou o pagamento de uma pena, seja esta privativa de liberdade, restritiva de direito ou multa. Para a identificação desta contranarrativa acerca do tema em questão, foram utilizados os episódios das três condenações judiciais da BRF: duas delas ao pagamento de horas extras e a outra ao pagamento de indenização por danos morais, que serão descritos a seguir.

A primeira decisão judicial analisada foi publicada em 2012 pelo portal Jusbrasil com o seguinte título: “BRF Foods é condenada em R\$ 65 milhões - Empresa não pagava o período de troca de uniforme aos empregados”, que foi transcrita na íntegra a seguir:

BRF Foods é condenada em R\$ 65 milhões
 Empresa não pagava o período de troca de uniforme aos empregados

Rio Verde (GO) – A BRF Foods, no município de Rio Verde (GO), foi condenada em R\$ 65 milhões por não pagar o período de troca de uniforme aos empregados. A decisão é do juiz Ari Pedro Lorenzetti, da 2ª Vara do Trabalho da região, após ação do Ministério Público do Trabalho (MPT). A empresa frigorífica é originária da fusão entre a Sadia e a Perdigão.

Para o procurador do Trabalho Sandro Eduardo Sardá, gerente nacional do projeto de adequação das condições de trabalho em frigoríficos, “a empresa subtrai, de forma intencional, não somente os salários, mas a própria saúde e dignidade dos seus trabalhadores o que vem gerando uma legião de jovens lesionados”.

Na condenação, também foi exigido que, a partir de novembro deste ano, a empresa comece a registrar e a pagar pelo período, sob pena de multa diária de R\$ 100 mil.

Só nos últimos cinco anos, a empresa lucrou R\$ 26 mil com o não pagamento do tempo gasto pelos empregados com a troca de uniforme.

Problemas – A BRF Foods é o estabelecimento frigorífico que mais gera adoecimentos no Brasil, segundo levantamento feito pelo MPT. Força tarefa verificou de janeiro a setembro de 2011, 25,7 mil licenças médicas na unidade da empresa em Rio Verde, média de 95 atestados ao dia. Desse total, 42 afastamentos foram causados por distúrbios osteomusculares.

"A empresa submete, de forma habitual, os empregados a jornadas exaustivas, superiores a 10 horas diárias. Os funcionários chegam a trabalhar até 15 dias consecutivos sem repouso semanal”, frisou o procurador do Trabalho Ari Pedro Lorenzetti. O não pagamento dos salários integrais dos trabalhadores e a não emissão de comunicações de acidentes também estão entre as irregularidades cometidas.

Reincidência – A empresa já havia sido autuada em abril de 2012. Força-tarefa do MPT constatou que a frigorífica não concedia intervalo de recuperação térmica aos empregados que trabalhavam em câmaras frias. O artigo 253 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) prevê pausa de 20 minutos a cada uma hora e quarenta minutos trabalhados (Jusbrasil, 2012).

Deste texto, é possível identificar a contranarrativa de ordem judicial por meio da decisão do juiz Ari Pedro Lorenzetti, da 2ª Vara do Trabalho da região, que condena a empresa ao pagamento de R\$ 65 milhões referentes ao período de troca de uniforme pelos funcionários. Ademais, a reportagem cita outras irregularidades cometidas pela BRF, como a submissão dos empregados a jornadas exaustivas, não concessão do descanso semanal remunerado, não pagamento dos salários integrais dos trabalhadores e a não emissão de comunicações de acidentes. Considerando a época dos acontecimentos, ano de 2012, pode-se afirmar que a BRF deixou de cumprir com alguns direitos trabalhistas prescritos na CLT. Ressalta-se que de lá para cá, 2024 ano de conclusão desta tese, a empresa pode ter feito mudanças em seus processos administrativos/produtivos de modo a atender a legislação vigente.

É curioso notar que não houve nesta matéria e nem em outros sites de notícias nenhum

posicionamento da BRF sobre a referida condenação. O que levaria uma empresa que é multinacional, que tem mais de 100.000 colaboradores em todo mundo, tem ações listadas na B3 (Bolsa de Valores do Brasil) e, portanto, tem um departamento de comunicação e uma certa visibilidade em âmbito nacional, a não se pronunciar diante de um caso relevante como este? Seria o fato de ser um episódio ocorrido em âmbito regional e não ter tido uma repercussão nacional? Ou seria uma estratégia da área de comunicação decidir por não se pronunciar? De todo modo, a ausência de respostas da empresa sobre o caso pode ter arranhado a sua reputação corporativa na época e transmitido uma imagem de indiferença e falta de compromisso com a sociedade.

O MPT destaca ainda dados que mostram que a BRF é o frigorífico que mais gera adoecimentos no Brasil e que boa parte dos afastamentos dos funcionários tinha como causa problemas osteomusculares. Somado a isto, constatou-se que a BRF é reincidente no caso de não pagamento de horas extras devidas ao tempo de intervalo de recuperação térmica aos empregados que trabalhavam em câmaras frias.

Essas informações corroboram o entendimento de que a companhia já teve diversos problemas relacionados aos seus colaboradores e infração a direitos trabalhistas e que ainda podem estar ocorrendo, realidade esta que contraria a narrativa organizacional da empresa, qual seja a de valorização e respeito de seus funcionários e o cumprimento da legislação vigente.

A segunda decisão judicial analisada foi publicada em 2014 também pelo portal Jusbrasil com o seguinte título: “BRF pagará mais de R\$ 30 milhões em horas extras - Oito mil empregados deixaram de receber horas extras pelo tempo de troca de uniforme”, que foi transcrita na íntegra a seguir:

BRF pagará mais de R\$ 30 milhões em horas extras - Oito mil empregados deixaram de receber horas extras pelo tempo de troca de uniforme

Uberlândia – A BRF, fusão da Sadia com a Perdigão, foi condenada a pagar mais de R\$ 30 milhões a título de horas extras a todos os oito mil funcionários pelo tempo de troca de uniforme para atividades no setor de aves, suínos e industrializados. A sentença foi dada pela 4ª Vara do Trabalho de Uberlândia (MG) em julgamento de ação civil pública ajuizada pelo Ministério Público do Trabalho em Minas Gerais (MPT-MG).

A decisão, que beneficia todos os empregados dos últimos cinco anos, determinou o pagamento de 18 minutos diários para os funcionários do abatedouro de aves e 20 minutos diários para o setor de frigorífico de suínos e industrializados. O tempo de troca de uniforme não era computado como jornada de trabalho, apesar de o uso de vestimenta adequada constituir norma sanitária obrigatória.

Durante força tarefa realizada em 2012, o MPT-MG constatou que, além de não pagar o tempo de troca de uniforme, a BRF de Uberlândia afasta mil empregados por problemas de saúde. Entre os diagnósticos encontrados, estão o de distúrbios

osteomusculares e doenças relacionadas aos movimentos repetitivos realizados no frigorífico. Estima-se que cerca de 20% dos empregados sofrem de alguma doença adquirida em razão da precariedade das condições de trabalho nesse setor.

A ação civil pública foi movida pelas procuradoras do Trabalho Karol Teixeira de Oliveira e Tatiana Lima Campelo.

Outros processos – A empresa foi processada pelo MPT para adequar as condições de trabalho nas unidades de Rio Verde (GO) Uberlândia (MG), Chapecó (SC), Toledo (PR), Carambeí (PR), Capinzal (SC), Concórdia (SC), Lucas do Rio Verde (MT), dentre outras.

Em relação ao tempo de troca de uniforme, a empresa já foi condenada pela Justiça do Trabalho em Santa Catarina (Chapecó e Joaçaba), Goiás (Rio Verde) e Minas Gerais (Uberlândia).

Em fevereiro deste ano, a BRF foi condenada ao pagamento de R\$ 500 mil por jornada excessiva na unidade de Curitiba. A ação civil pública foi ajuizada após a empresa se recusar a firmar termo de ajuste de conduta (TAC) com o MPT.

BRF – A empresa conta com aproximadamente 120 mil empregados no Brasil e suas maiores unidades estão localizadas em Uberlândia (MG) e Rio Verde (GO), com oito mil empregados cada. Considerada uma das maiores empresas de processamento de alimentos do mundo, a BRF atingiu lucro líquido de R\$ 1,1 bilhão em 2013. Segundo dados da empresa, de cada quatro aves consumidas no mundo, uma é produzida pela BRF.

Da mesma forma, neste texto tem-se a **contranarrativa de ordem judicial**, por meio da decisão do juiz da 4ª Vara do Trabalho de Uberlândia (MG), que condena a empresa ao pagamento de mais de R\$ 30 milhões em horas extras devidas aos empregados, lotados na cidade de Uberlândia MG, pelo tempo de troca de uniforme, que correspondia a 18 a 20 minutos diários dependendo do setor de atuação, uma vez que o entendimento da justiça é que o tempo de troca de uniforme deve ser computado como jornada de trabalho, pois o uso de vestimenta adequada é uma norma sanitária obrigatória.

Causa espanto que dois anos depois da condenação judicial da companhia ao pagamento de horas extras aos funcionários lotados na cidade de Rio Verde GO pelo tempo de troca de uniforme, houve a reincidência da empresa no mesmo problema, outra condenação judicial pelo mesmo motivo, desta vez na cidade de Uberlândia MG, ou seja, a condenação anterior não foi suficiente para que a BRF adequasse os seus processos relacionados à gestão de pessoas e ao cumprimento da legislação trabalhista para resolver o problema.

Sobre este caso ocorrido em Uberlândia, a BRF se pronunciou conforme nota publicada pelo Portal Extra e que foi utilizada como a sua narrativa organizacional descrita na seção 4.6.1. Na ocasião, a companhia informou que “recorrerá ao Tribunal Superior do Trabalho”, mas que respeita os direitos dos trabalhadores, atua com base em princípios e valores éticos e atua conforme a lei (Portal Extra, 2014). Mais uma vez, pode-se afirmar que as práticas

organizacionais da empresa não condizem com a sua narrativa organizacional e, apesar disso, ela está se constituindo enquanto organização por meio da comunicação, ou seja, mesmo diante de situações de rupturas reflexivas (condenações judiciais por infrações a direitos trabalhistas), a companhia cria narrativas, seja por meio de seu *website* ou pela nota à imprensa, que possam manter a sua reputação corporativa.

A terceira decisão judicial analisada foi publicada em 2019 pelo portal G1 de Goiás com o seguinte título: “BRF de Rio Verde é condenada a indenizar funcionária obrigada a usar vestiário sem porta”, a reportagem foi transcrita na íntegra a seguir:

BRF de Rio Verde é condenada a indenizar funcionária obrigada a usar vestiário sem porta

Trabalhadora precisava tirar as roupas usadas no dia a dia e passar para outra área, para colocar uniforme, usando apenas roupas íntimas. Empresa diz que fez adequações no local.

A BRF de Rio Verde, no sudoeste de Goiás, foi condenada a indenizar em R\$ 3,3 mil uma funcionária que era obrigada a trocar de roupa em um vestiário sem portas. No local, os trabalhadores precisavam tirar as suas roupas usadas no dia a dia, passar para outra área e colocar os uniformes. Segundo a empresa, já foram realizadas as adequações necessárias.

A funcionária entrou na empresa em 2007. O setor da unidade é dividido em “área suja” e “área limpa”. A separação é necessária para evitar contaminação nos produtos alimentícios produzidos.

“Segundo a reclamante, os empregados eram obrigados a se deslocar entre esses setores, passando pela barreira sanitária existente entre ambos, trajando somente roupas íntimas, além de ficarem totalmente despidos diante das outras trabalhadoras, ao utilizarem o chuveiro”, relata a sentença.

A funcionária decidiu entrar com um processo em 2012. “A primeira sentença saiu em 2014. Houve um recurso e, agora em fevereiro, houve essa nova sentença. Não pretendemos recorrer da decisão. Estamos, agora, tentando a rescisão indireta do contrato dela”, disse o advogado Marcel Barros Leão.

Em nota, a BRF disse que já fez as adequações na fábrica e que as instalações sanitárias seguem a regulamentação em vigor (Portal G1, 2019)

Tem-se mais uma vez a **contranarrativa de ordem judicial** da BRF referente ao pagamento de indenização no valor de R\$ 3,3 mil a uma funcionária por danos morais. Neste episódio, também ocorrido na cidade de Rio Verde, foi identificada ainda a **contranarrativa de denúncia**, por meio do relato da funcionária da empresa que ingressou com um processo contra aquela em 2012 por danos morais. Esta contranarrativa é um relato de um comportamento inadequado ou de uma violação da lei, com o objetivo de buscar justiça e garantir que a situação seja corrigida ou até mesmo promover uma reflexão e a tomada de providências. Neste episódio, segundo a funcionária, os empregados eram obrigados a se deslocar entre os setores da empresa (“área suja” e “área limpa”), passando pela barreira sanitária existente entre ambos, trajando

somente roupas íntimas, além de ficarem totalmente despidos diante das outras trabalhadoras, ao utilizarem o chuveiro, pois os vestiários não continham portas. Destaca-se que a separação desses setores é necessária para evitar contaminação nos produtos alimentícios produzidos.

Por meio deste relato, é possível imaginar o constrangimento pelo qual essa e outros funcionários passavam diariamente ao exercerem as suas atividades laborais, isso fere o direito fundamental à intimidade e à privacidade que protege o respeito à vida privada e à honra das pessoas, previsto no art. 5º inciso X da Constituição Federal de 1988, que afirma: “são invioláveis a intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas, assegurado o direito à indenização pelo dano material ou moral decorrente de sua violação.” Resta claro mais uma vez que as práticas da BRF vão contra o cumprimento da legislação e respeito à dignidade das pessoas, como afirma a sua narrativa organizacional.

Tendo em vista que outros funcionários passavam pela mesma situação relatada por esta funcionária, questiona-se os motivos desta ação ter sido movida por apenas uma funcionária e não ter sido uma ação coletiva. Seria o receio de ser desligado da companhia e assim perder o emprego e a sua fonte de renda? E esse receio estaria acima de todo o constrangimento vivido diariamente por esses trabalhadores?

Outro aspecto que chama a atenção é a demora do julgamento desse caso, já que a funcionária ingressou com o processo contra a empresa em 2012, a primeira sentença saiu em 2014 e só em 2019 saiu a decisão final, ou seja, 7 anos de espera por uma resposta.

Por outro lado, tem-se uma breve narrativa da empresa relacionada ao cumprimento da legislação, pois a BRF respondeu este episódio informando que já fez as adequações na fábrica e que as instalações sanitárias seguem a regulamentação em vigor. Esta narrativa pareceu bem objetiva e não contemplou o reconhecimento de sua responsabilidade sobre o fato, tão pouco um pedido de desculpas à funcionária e aos demais funcionários e não mencionou o suposto respeito aos seus colaboradores que faz parte de sua narrativa organizacional.

Ainda para este tema de contestação, para melhor entendimento sobre a computação do tempo de troca de uniforme para efeitos de pagamento de horas extras, considerou-se importante abordar a **contranarrativa de esclarecimento**, que é formada por leis, decretos, resoluções, recomendações, portarias, atos normativos entre outros que tratem sobre algum tema com o objetivo de esclarecê-lo. Como não há a previsão do tempo de troca de uniforme como tempo à disposição do empregador na CLT, utilizou-se a jurisprudência sobre o assunto. Para isso, foram analisados o art. 58, parágrafo 1º, da CLT, após a inserção feita pela lei 10.243/01.

O Art. 58, parágrafo 1º, da CLT traz o seguinte: “Não serão descontadas nem computadas como jornada extraordinária as variações de horário no registro de ponto não

excedentes de cinco minutos, observado o limite máximo de dez minutos diários.” Ou seja, o tempo à disposição do empregador que exceder os 10 minutos diários, inclusive aquele utilizado para a troca de uniforme deve ser computado como remuneração extra. Este foi o entendimento da 3ª Turma do Tribunal Superior do Trabalho (TST). Nos dois episódios descritos nesta seção ficou comprovado que os funcionários levavam de 18 a 20 minutos para realizarem a troca de uniforme dentro da empresa, como uma prática obrigatória, e por isso a justiça em ambos os casos condenou a BRF ao pagamento de horas extras devidas a esses funcionários, por esse tempo exceder o limite máximo de 10 minutos.

Por fim, cabe destacar que a BRF tem um histórico de condenações trabalhistas, segundo o MPT do estado do Paraná. Em abril de 2013, a BRF de Mirassol D'Oeste (MT) foi obrigada a adotar medidas de segurança relativas à manutenção de válvulas e registros de pressão do sistema de refrigeração. Em junho de 2013, a companhia foi condenada no Paraná ao pagamento de R\$ 800 mil por ter submetido seus empregados a jornada de trabalho superior ao limite diário de dez horas, além de não respeitar o intervalo mínimo de onze horas entre duas jornadas. Em julho de 2013, a BRF foi condenada a pagar indenização no valor de R\$ 1 milhão por trabalho análogo à escravidão, também no Paraná. Em setembro de 2013, a empresa foi condenada, em primeira instância, a pagar R\$ 10 milhões por danos morais coletivos devido a irregularidades no meio ambiente de trabalho de sua planta no município de Toledo, no Paraná, referente à quantidade de movimentos que o trabalhador faz (MPT PR, 2024).

Foi feita ainda uma pesquisa na ferramenta oficial do X, o sistema Advanced Search (<https://twitter.com/search-advanced?f=user> para identificar as opiniões dos membros sobre as condenações da BRF. Uma primeira pesquisa com as seguintes palavras-chave: BRF, horas extras, condenada, não trouxe nenhuma postagem. Logo, optou-se por fazer outras pesquisas com diferentes combinações de palavras-chave.

Deste modo, a segunda pesquisa teve como palavras-chave: BRF, uniforme e condenada e resultou em 7 postagens. A terceira pesquisa foi feita com as palavras-chave: BRF, troca de uniforme, que resultou em 13 postagens. E a quarta pesquisa teve como base as palavras-chave: BRF, condenada e resultou em inúmeras postagens, inclusive sobre outros episódios de condenação da empresa. Diante disto, optou-se por considerar a terceira pesquisa para compor o corpus de pesquisa, mesmo que esta tenha gerado apenas 13 postagens, uma vez que foi a que contemplou os três episódios de contestação nessa seção, conforme Quadro 12.

Quadro 12 - Preenchimento dos filtros de busca do X Advanced Search

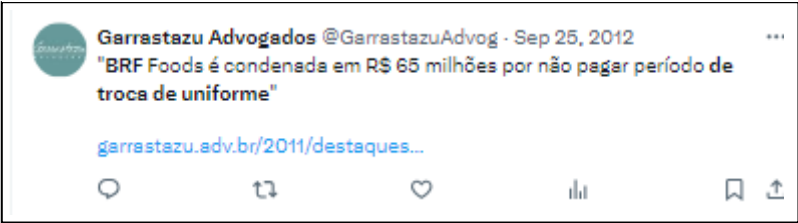
Critério do sistema Advanced Search	Termos preenchidos
All of these words	BRF, troca de uniforme
Any of these words	-
Language	Português

Fonte: Twitter Advanced Search

A pesquisa foi realizada no dia 07 de junho de 2024 e resultou em 13 posts, de modo que todos foram lidos e agrupados em apenas um tema, a contranarrativa de **Disseminação (13)**. Considerando a similaridade das postagens e o tema identificado, foi selecionada para ilustração, análise e discussão uma postagem referente a cada episódio analisado nesta tese, ou seja, pagamento de horas extras referente ao período de troca de uniforme para funcionários de Rio Verde GO e Uberlândia MG e pagamento de indenização à funcionária por danos morais.

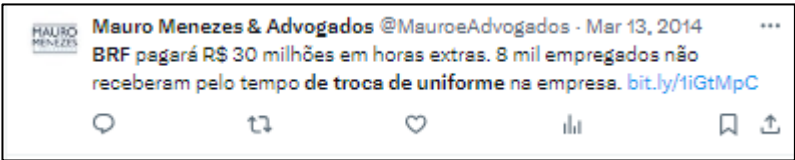
As Figuras 25, 26 e 27 mostram postagens que caracterizam a **contranarrativa de disseminação**.

Figura 25 - Post do membro @GarrastazuAdvog



Fonte: X.com (2024)

Figura 26 - Post do membro @MauroeAdvogados



Fonte: X.com (2024)

Figura 27 - Post do membro @MauroeAdvogados



Fonte: X.com (2024)

As Figuras 25, 26 e 27 contêm a **contranarrativa de disseminação**, ou seja, trata-se do compartilhamento de notícias, reportagens entre outros com o objetivo de disseminar uma determinada informação, sem, contudo, apresentar opiniões. No caso em questão, observa-se que as três postagens apenas mencionam reportagens sobre os três episódios de contestação da BRF, dois deles relacionados à condenação ao pagamento de horas extras pelo tempo de troca de uniforme, tanto na filial de Rio Verde GO quanto na filial de Uberlândia MG e o outro relacionado à condenação ao pagamento de indenização à uma funcionária por danos morais. Não há, portanto, a presença de opiniões e nem de comentários sobre os episódios em si, logo, deduz-se que os membros @GarrastazuAdvog e @MauroeAdvogados tiveram o único objetivo de compartilhar e disseminar informações sobre os episódios para o público em geral.

Apesar da ausência de comentários e posicionamentos do público em geral sobre a violação de direitos trabalhistas e ao direito de privacidade pela BRF e considerando ainda que a empresa reincidiu nos mesmos problemas ao longo dos últimos anos, isto pode indicar algumas questões importantes. O fato de os episódios terem acontecido regionalmente, em cidades do interior de MG e GO, pode ter interferido para a baixa repercussão na mídia nacional e, conseqüentemente, o desconhecimento do público sobre o assunto, ainda que a BRF seja uma multinacional e tenha destaque aqui no Brasil. Outra possibilidade é o baixo envolvimento do público com a empresa/marca na mídia social X.

Portanto, observa-se que as contranarrativas analisadas evidenciam um contrassenso em

relação à narrativa organizacional da BRF. As próprias condenações judiciais indicam violação de direitos trabalhistas e à privacidade enquanto a companhia afirmou que respeita os direitos dos trabalhadores, atua com base em princípios éticos e segue o que determina a lei.

4.4.3 A Reputação Corporativa Contestada (RCC) da BRF como resultado das narrativas e contranarrativas sobre a violação de um dos direitos trabalhistas e do direito à privacidade dos trabalhadores e a visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO)

Dados de uma pesquisa da Confederação Sindical Internacional (CSI), que analisa o respeito aos direitos dos trabalhadores em 148 países do mundo, apontam que as violações dos direitos trabalhistas alcançaram um nível "recorde" no mundo entre abril de 2021 e março de 2022 e o Brasil juntamente com a Colômbia está entre os dez piores países para se trabalhar. Segundo o relatório, desde a adoção da Lei 13.467/2017 que introduziu a Reforma Trabalhista, "todo o sistema de negociação coletiva entrou em colapso no Brasil, com uma redução drástica de 45% no número de acordos coletivos celebrados", segundo a CSI (CSI, 2024).

Embora estes dados sejam de 2021 e 2022 e os episódios analisados nesta seção tenham ocorrido em 2012 e 2014, pode-se fazer uma relação entre aqueles dados e os achados dessa pesquisa, à medida que foram identificados empiricamente violações reiteradas por parte da BRF ao direito dos trabalhadores ao recebimento de horas extras pelo tempo de troca de uniforme e ao direito à privacidade, também no momento da troca de uniforme.

A narrativa da BRF sobre o tema de contestação analisado foi composta por suas respostas aos episódios ocorridos nas cidades de Rio Verde e Uberlândia e também por suas comunicações em seu *website* sobre seus colaboradores. E a partir daquela foi possível identificar que a empresa afirma respeitar os direitos de seus trabalhadores, atuar com base em princípios e valores éticos, valorizar os seus colaboradores, a diversidade, a equidade racial e dar oportunidades de emprego para os refugiados no Brasil. Além disso, afirma que tem como um de seus princípios fundamentais as pessoas e que as relações baseadas na honestidade e no respeito garantem um bom funcionamento da empresa e a sua evolução. Por fim, referente à falta de portas nos vestiários da unidade de Rio Verde, a companhia garantiu que já fez as adequações na fábrica e que as instalações sanitárias seguem a regulamentação em vigor.

Não foram encontradas nessa narrativa a presença de estratégias de reparação da imagem corporativa, conforme Benoit (1995), entretanto, sugere-se a identificação de estratégias de reparação da reputação corporativa propostas nesta tese pela autora, como o

compromisso com a sociedade e o cumprimento da legislação. A estratégia do compromisso com a sociedade é evidenciada quando a BRF menciona o respeito aos direitos dos trabalhadores e a atuação com base em valores éticos e; a estratégia do cumprimento da legislação é comprovada quando a companhia declara atuar conforme determina a lei.

Por sua vez, as contranarrativas constituídas pelas condenações judiciais da BRF, pela legislação trabalhista, pelo relato de uma funcionária e pela própria resposta da companhia, demonstraram a desvalorização e o desrespeito dos colaboradores pela empresa, pela não consideração do tempo de troca de uniforme pelos funcionários como jornada de trabalho, já que o uso de vestimenta adequada constitui norma sanitária obrigatória; pelo constrangimento causado aos funcionários no momento de troca de uniformes por falta de portas nos vestiários; por outras violações de direitos trabalhistas citadas pelo MPT GO, mas não analisados nesta tese como jornadas de trabalho exaustivas e sem descanso semanal remunerado, não pagamento dos salários integrais e não emissão de comunicações de acidentes e pelos breves posicionamentos da BRF sobre dois dos três episódios destacados, posicionamentos estes pautados em respostas padronizadas sem a admissão da responsabilidade pela violação de um dos direitos trabalhistas (horas extras) e à privacidade dos trabalhadores.

Sob outra perspectiva, a análise das postagens de alguns membros do X demonstrou apenas compartilhamentos de reportagens referentes às condenações judiciais da BRF com o objetivo de esclarecer tais episódios, revelando a inexistência de discussões, debates e sequer opiniões sobre os episódios gravíssimos tratados nesta tese de violação dos direitos trabalhistas por parte da BRF. Isto pode significar que as pessoas estão propensas a discutirem mais alguns temas do que outros, ou que determinados temas/episódios de contestação têm uma menor exposição na mídia.

A partir de todo o exposto, propõe-se que a Reputação Corporativa Contestada da BRF foi o resultado dos episódios de condenação judicial somados à sua narrativa e contranarrativas sobre o tema, já que a realidade apresentada pelos fatos mostrou que a empresa descumpriu a legislação trabalhista brasileira e provocou danos materiais e morais a seus funcionários, diferentemente da narrativa organizacional pautada no respeito e na valorização dos trabalhadores. Por isso, a importância de analisar com criticidade as narrativas, ou seja, as histórias que são contadas por um determinado ator, que tem sempre o objetivo de defender uma determinada ideia, uma posição ou até mesmo a reputação corporativa de uma empresa. Neste caso da BRF, infere-se que houve a tentativa de comunicar para a sociedade uma imagem corporativa positiva relacionada à uma empresa ética e que respeita os direitos dos trabalhadores e, não fossem as condenações judiciais para contrapor essa narrativa organizacional, talvez o

público em geral pudesse acreditar nas histórias contadas pela companhia.

É importante salientar que mesmo diante da magnitude dos episódios de condenação judicial da BRF e da grande repercussão negativa na mídia, a empresa fez apenas dois breves pronunciamentos incapazes de esclarecer os fatos e que não contemplaram a admissão da culpa, tampouco um pedido de desculpas por parte da companhia. Pondera-se o fato de esses episódios narrados nessa seção terem ocorrido nos anos de 2012 e 2014 e que a companhia pode ter feito adequações em seus processos administrativos e produtivos para resolver essas questões.

Logo, é possível afirmar que a BRF pode ser encontrada e compreendida por meio de de sua narrativa composta pelas suas respostas às condenações judiciais e pelos textos publicados em seu *website* sobre os seus colaboradores de acordo com a teoria da CCO, pois ao declarar que respeita os direitos de seus trabalhadores, atua com base em princípios e valores éticos, valoriza os seus colaboradores, a diversidade, a equidade racial, oferece oportunidades de emprego para os refugiados no Brasil e atua conforme determina a lei, a BRF está se constituindo enquanto organização por meio da comunicação, fazendo-se compreender por meio de sua narrativa, na tentativa de comunicar uma imagem de empresa responsável, que cumpre a legislação vigente, e que valoriza os seus colaboradores.

Contudo, não é possível concluir se essa reputação corporativa positiva que a BRF tentou comunicar para a sociedade refletiu-se em sua reputação corporativa, ou seja, em como a organização é vista pelos seus *stakeholders*, já que a linguagem, segundo a CCO, apresenta uma estrutura de marcas materiais ou sons, que por si só não possui significado, mas são os próprios usuários que atribuem significado àquela e, portanto, estão sujeitos a subjetividades que são inerentes a esse processo (Schoeneborn; Kuhn; Kärreman, 2019).

A partir de toda esta análise e considerando o tema de contestação sobre a violação de um dos direitos trabalhistas e à privacidade, pode-se afirmar que a BRF surge a partir da comunicação (Taylor, 1999), à medida que tenta reparar a sua reputação corporativa alegando respeitar os direitos dos trabalhadores e atuar com base em valores éticos. Assim, a teoria da Constituição Comunicativa da Organização (CCO) se aplica à BRF, por esta ser capaz de constituir-se e se tornar quem ela é por meio de suas comunicações. Daí a centralidade que a comunicação e a linguagem assumem na formação e manutenção da Reputação Corporativa Contestada da BP e a importância de observar o que a companhia diz e faz.

4.5 BP Bunge Bioenergia: empresa, tema de contestação, narrativa, contranarrativas e *stakeholders* analisados

A BP Bunge Bioenergia é uma empresa jovem, criada em dezembro de 2019 a partir da união dos negócios de bioenergia e açúcar dos grupos bp e Bunge no país. Está entre as maiores empresas do setor de bioenergia e emprega mais de 8 mil colaboradores e 6 mil parceiros, entre profissionais indiretos e fornecedores. Abrange todo o processo produtivo e venda de bioenergia e açúcar a partir da cana-de-açúcar (BP Bunge, 2021).

A empresa possui 11 unidades localizadas nas cidades de Santa Juliana, Frutal, Itapagipe e Ituiutaba no estado de Minas Gerais; Itumbiara e Tropical no estado de Goiás; Ouroeste, Guariroba e Moema no estado de São Paulo, Monte Verde em Mato Grosso do Sul e Pedro Afonso no Tocantins (BP Bunge, 2021).

Os seus produtos comercializados têm como matéria-prima a cana de açúcar e são o açúcar, o álcool neutro dos produtos de higiene e farmacêutica que usam o etanol como ingrediente, o etanol, biocombustível para os carros e a energia elétrica gerada a partir da biomassa da cana-de-açúcar (BP Bunge, 2021).

O tema de contestação da BP Bunge Bioenergia analisado nesta pesquisa foi um episódio de crise ocorrido em 2023 no sul de Goiás: **Resgate de trabalhadores em condições análogas à escravidão no sul de Goiás**. Uma operação do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) resgatou um total de 212 trabalhadores que prestavam serviços em usinas de álcool e produtores de cana de açúcar nos municípios de Itumbiara, Edéia e Cachoeira Dourada. É uma das empresas onde esses trabalhadores atuavam como terceirizados é a usina da BP Bunge Bioenergia. A empresa afirmou que repudia e não compactua com situações que exponham o trabalhador a condições degradantes (Portal G1, 2023) e que 112 trabalhadores estavam sob a responsabilidade de um prestador de serviço (SS Nascimento) (BP Bunge, 2023).

Foram analisadas a narrativa da BP Bunge Bioenergia e as contranarrativas de alguns *stakeholders* sobre o tema. O Quadro 13 apresenta o tema de contestação, a narrativa organizacional, as contranarrativas e os *stakeholders* analisados da BP Bunge Bioenergia.

Quadro 13 - BP Bunge Bionergia: Resgate de trabalhadores em condições análogas à escravidão no sul de Goiás

BP Bunge Bionergia: constituição comunicativa da organização			
Tema de Contestação	Narrativa Organizacional	Contranarrativas	<i>Stakeholders</i> analisados
Resgate de trabalhadores em condições análogas à escravidão no sul de Goiás	▪ A BP Bunge lamenta o ocorrido, repudia e não compactua com qualquer prática irregular de trabalho; ▪ Os trabalhadores estavam sob a responsabilidade de um prestador de serviço (SS Nascimento); ▪ A BP agiu rapidamente em defesa dos trabalhadores para garantir as prioridades trabalhistas	▪ Má fé do empregador, ao pactuar com os trabalhadores determinadas condições de trabalho e depois descumpri-las. ▪ Constatação das condições degradantes tanto de trabalho quanto de sobrevivência dos trabalhadores resgatados ▪ A empresa SS Nascimento colocou-se à disposição para colaborar com as investigações e resguardar todos os direitos dos trabalhadores	▪ Trabalhadores ▪ Empresa terceirizada pela BP: SS Nascimento ▪ Ministério do Trabalho e Emprego ▪ Membros do X

Fonte: Elaborado pela autora.

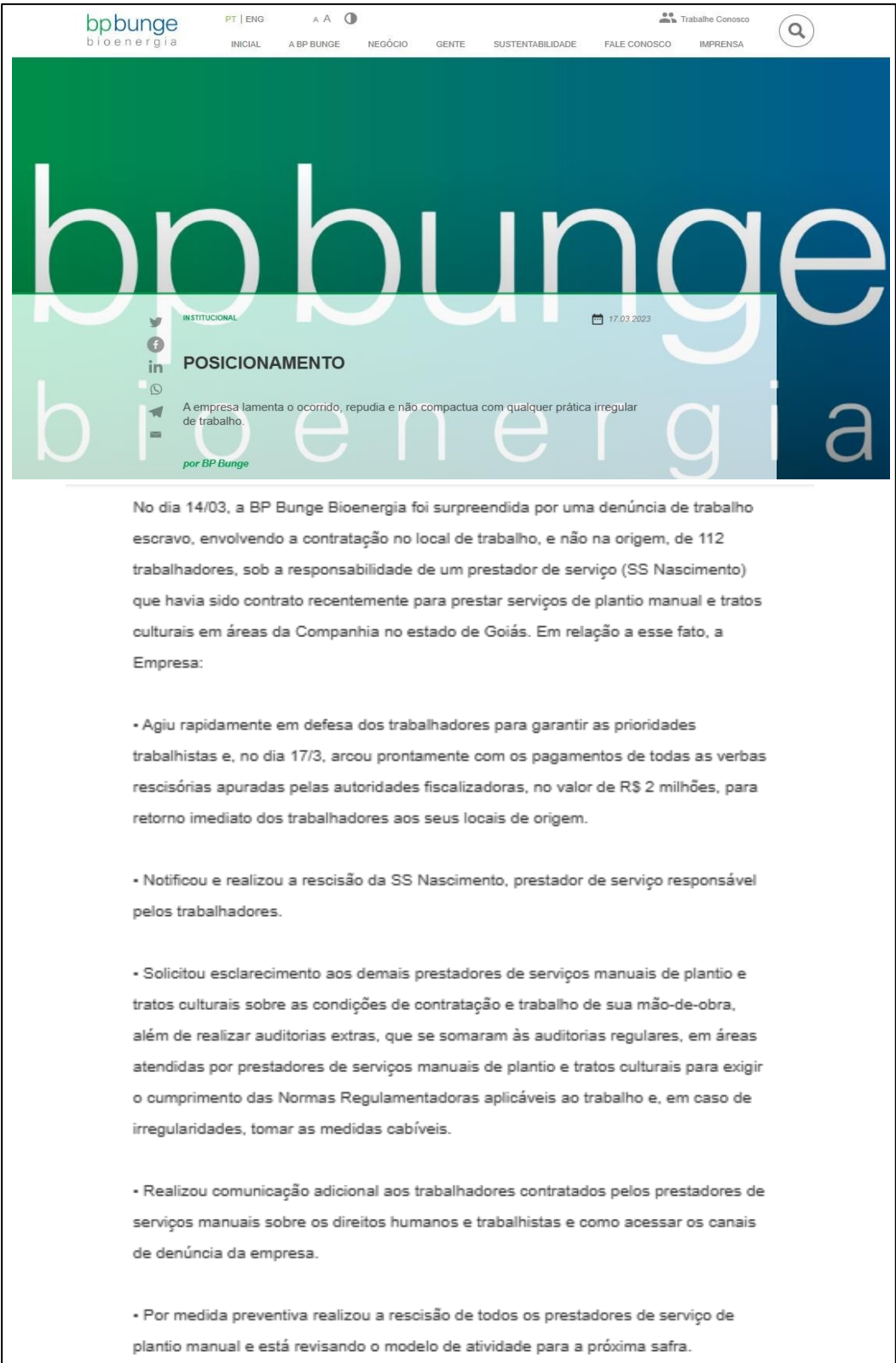
Nesta pesquisa será utilizada a abreviação “BP” para referir-se à empresa BP Bunge Bionergia. Para a análise da narrativa organizacional da BP utilizou-se o posicionamento da empresa disponível em seu *website*. Para a análise das contranarrativas do tema de contestação da BP foi utilizada a reportagem intitulada “Mais de 200 trabalhadores são resgatados em condições análogas à escravidão, em Goiás” publicada em março de 2023 pelo Portal G1 de Goiás e que contempla os seguintes *stakeholders*: órgãos governamentais, neste caso o Ministério do Trabalho e Emprego; trabalhadores; e prestadores de serviço, como a SS Nascimento. Foram considerados ainda o artigo 149 do Código Penal Brasileiro, que traz em seu caput a definição jurídica do que é trabalho análogo à escravidão e a Portaria do Ministério do Trabalho e Previdência 1.293, de 2017 que traz caracterização do trabalho análogo à escravidão.

4.5.1 Resgate de trabalhadores em condições análogas à escravidão no sul de Goiás: a narrativa organizacional

Nesta seção, será exposta a narrativa organizacional da BP sobre o resgate de

trabalhadores em condições análogas à escravidão no sul de Goiás, a partir da pesquisa narrativa de Riessman (2005), utilizando a **análise temática**, pois permite identificar o conteúdo da narrativa, ou seja, “o que” é dito pela narradora (Riessman, 2005). Esta análise da narrativa permitirá ainda a identificação ou não das estratégias de reparação da imagem corporativa conforme Benoit (1995). Tendo em vista esse episódio de crise que envolveu a BP sobre o resgate de trabalhadores em condições análogas à escravidão e que foi amplamente divulgado pela mídia, será analisada a narrativa organizacional da empresa a partir de seu posicionamento publicado em seu *website* logo após o ocorrido conforme Figuras 28 e 29.

Figura 28 - Posicionamento BP – Parte 1



The screenshot shows the website of BP Bunge Bioenergia. The header includes the company logo, language options (PT | ENG), and navigation links (INICIAL, A BP BUNGE, NEGÓCIO, GENTE, SUSTENTABILIDADE, FALE CONOSCO, IMPRENSA). A search icon is also present. The main content area features a large green and blue background with the company name 'bp bunge bioenergia' in white. A news article titled 'POSICIONAMENTO' is displayed, dated 17/03/2023. The article text is as follows:

No dia 14/03, a BP Bunge Bioenergia foi surpreendida por uma denúncia de trabalho escravo, envolvendo a contratação no local de trabalho, e não na origem, de 112 trabalhadores, sob a responsabilidade de um prestador de serviço (SS Nascimento) que havia sido contratado recentemente para prestar serviços de plantio manual e tratamentos culturais em áreas da Companhia no estado de Goiás. Em relação a esse fato, a Empresa:

- Agiu rapidamente em defesa dos trabalhadores para garantir as prioridades trabalhistas e, no dia 17/3, arcou prontamente com os pagamentos de todas as verbas rescisórias apuradas pelas autoridades fiscalizadoras, no valor de R\$ 2 milhões, para retorno imediato dos trabalhadores aos seus locais de origem.
- Notificou e realizou a rescisão da SS Nascimento, prestador de serviço responsável pelos trabalhadores.
- Solicitou esclarecimento aos demais prestadores de serviços manuais de plantio e tratamentos culturais sobre as condições de contratação e trabalho de sua mão-de-obra, além de realizar auditorias extras, que se somaram às auditorias regulares, em áreas atendidas por prestadores de serviços manuais de plantio e tratamentos culturais para exigir o cumprimento das Normas Regulamentadoras aplicáveis ao trabalho e, em caso de irregularidades, tomar as medidas cabíveis.
- Realizou comunicação adicional aos trabalhadores contratados pelos prestadores de serviços manuais sobre os direitos humanos e trabalhistas e como acessar os canais de denúncia da empresa.
- Por medida preventiva realizou a rescisão de todos os prestadores de serviço de plantio manual e está revisando o modelo de atividade para a próxima safra.

Fonte: Website BP Bunge Bioenergia (2023)

Figura 29 - Posicionamento da BP – Parte 2

- Reforçamos que contamos com um processo de seleção, homologação, auditoria, desenvolvimento e melhoria contínua de nossos prestadores de serviço. Esses procedimentos, infelizmente, não foram suficientes neste caso e estão sendo revisados e aprimorados de forma a garantir que episódios similares não se repitam.
- Em respeito à relação de confiança e transparência realizamos comunicação com colaboradores e demais partes interessadas para dar conhecimento sobre o ocorrido e sobre o posicionamento da companhia, que está publicado no website da empresa, em português e inglês.
- Colaborou com as autoridades na apuração rigorosa dos fatos e das devidas responsabilidades para conduzir as medidas cabíveis.
- Reforçou as ações de relacionamento e acompanhamento de fornecedores de cana-de-açúcar visando o desenvolvimento de toda a cadeia produtiva e sua adequação às boas práticas da companhia relacionadas ao tema.

Valer ressaltar que essa situação está sendo tratada de maneira rigorosa junto aos comitês executivos internos e ao Conselho de Administração, em conformidade aos processos de governança corporativa estabelecidos.

A empresa lamenta o ocorrido, repudia e não compactua com qualquer prática irregular de trabalho. Cumpre as leis e tem rigorosos padrões para desenvolver suas atividades, tendo como premissa os direitos humanos, a saúde e a segurança dos trabalhadores, e está comprometida a fazer tudo o que estiver ao seu alcance para que isso não ocorra novamente, exigindo o mesmo de toda a sua cadeia produtiva.

BP Bunge Bioenergia

Fonte: *Website BP Bunge Bioenergia* (2023).

Nota-se que a narrativa organizacional da BP presente neste posicionamento contém quatro novas estratégias de reparação da reputação corporativa propostas pela autora como a **lamentação**, o **repúdio do ato ofensivo**, o **cumprimento da legislação** e o **compromisso com a sociedade** e três estratégias de reparação da imagem corporativa, conforme Benoit (1995), são estas: **vitimismo**, **transferência da culpa**, e **ação corretiva**.

A estratégia da **lamentação** é definida nesta tese como a iniciativa do acusado de lamentar ou expressar tristeza ou pesar pela ocorrência do ato ofensivo, mas sem admitir a culpa e sem se desculpar. Isto pode ser verificado na narrativa da BP quando esta afirmou em seu

posicionamento lamentar o ocorrido, sem, contudo, admitir a culpa ou a responsabilidade pela situação. Logo em seguida, a empresa emenda afirmando que “repudia e não compactua com qualquer prática irregular de trabalho”, o que caracteriza a estratégia do **repúdio do ato ofensivo**, ou seja, quando o acusado afirma repudiar o ato ofensivo, alegando que não compactua com determinada atitude ou situação. Observa-se que antes mesmo de tentar justificar a denúncia do trabalho escravo, a BP lamenta o caso e o repudia, parecendo demonstrar consternação com a situação dos trabalhadores resgatados.

A estratégia do **cumprimento da legislação** é definida nesta tese como: o acusado, diante de um ato ofensivo incontestável, e sem admitir a própria culpa afirma que cumpre as leis ou que está à disposição da justiça para colaborar com as investigações sobre o esclarecimento do fato, como forma de se eximir de sua responsabilidade. Neste caso, esta estratégia está presente na narrativa organizacional uma vez que a BP afirmou que cumpre as leis e tem rigorosos padrões para desenvolver suas atividades. Mas se a empresa afirma isso com convicção, por que não foram identificadas irregularidades na prestação de serviços da empresa terceirizada SS Nascimento? Já que esse episódio está diretamente relacionado ao descumprimento dos direitos trabalhistas pela empresa terceirizada. Observa-se, portanto, a existência de uma contradição, pois ao mesmo tempo que a BP não observou o cumprimento dos direitos trabalhistas por parte de seus prestadores de serviços, afirma que cumpre as leis.

Esta narrativa pode indicar também uma possível tentativa da BP de se eximir da responsabilidade pelos trabalhadores resgatados em condições análogas à escravidão e a intenção de comunicar que apesar da ocorrência desse episódio, a empresa preza pelo cumprimento da legislação.

Ocorre que a própria BP reconhece que mesmo tendo todo um processo de seleção, homologação, auditoria, desenvolvimento e melhoria contínua de seus prestadores de serviço, isso não foi suficiente para impedir a ocorrência desse fato. Fica a pergunta se realmente esse acompanhamento e auditoria dos prestadores de serviços eram feitos na prática.

A estratégia do **compromisso com a sociedade** pode ser definida nesta tese como: o acusado redireciona o foco do ato ofensivo para o compromisso com a sociedade por meio do respeito a valores morais ou éticos. A BP afirmou que, para realizar as suas atividades, tem “como premissa os direitos humanos, a saúde e a segurança dos trabalhadores” e que “está comprometida a fazer tudo o que estiver ao seu alcance para que isso não ocorra novamente, exigindo o mesmo de toda a sua cadeia produtiva.” Assim, a companhia afirmou que prioriza valores como direitos humanos, saúde e segurança dos trabalhadores. Mas, se realmente houvesse o compromisso com a sociedade, esta situação do trabalho irregular de trabalhadores

poderia ter sido identificada logo no início ou até mesmo evitada.

Ressalta-se ainda que esta possível negligência por parte da BP para com as empresas terceirizadas e, principalmente, para com os trabalhadores, gerou prejuízos a seres humanos, ferindo até mesmo direitos fundamentais como à vida, à liberdade e à segurança presentes no artigo 5º da Constituição Federal de 1988.

A estratégia do **vitimismo** ocorre quando o acusado alega falta de informações sobre o ato ofensivo (Benoit, 1995), neste caso a BP (acusada) afirma ter sido “surpreendida por uma denúncia de trabalho escravo”, e essa surpresa denota desconhecimento por parte da empresa da prática de trabalho irregular por uma de suas empresas terceirizadas, o que torna a empresa uma grande vítima da situação e que pode eximi-la de sua parcela de responsabilidade. Como a empresa pode desconhecer informações sobre a sua própria cadeia produtiva, ainda mais sobre uma área tão estratégica que é o plantio e tratos culturais de cana de açúcar?

A estratégia da **transferência da culpa** ocorre quando o acusado pode transferir a culpa para o “verdadeiro” culpado. Isto pode ser observado quando a BP afirma que 112 trabalhadores resgatados em condições análogas à escravidão estavam “sob a responsabilidade de um prestador de serviço (SS Nascimento) que havia sido contratado recentemente para prestar serviços de plantio manual e tratos culturais em áreas da Companhia no estado de Goiás.” Logo, a empresa transfere a culpa do ato ofensivo (trabalho análogo à escravidão) para a empresa terceirizada SS Nascimento (verdadeiro culpado), já que os trabalhadores possuíam vínculo trabalhista com esta empresa e não com a BP. E pode ser que a SS Nascimento seja de fato a verdadeira culpada pela prática de trabalho irregular, entretanto entende-se que é dever da BP fiscalizar esses contratos para verificar a sua conformidade com a legislação.

Finalmente, a estratégia da **ação corretiva** é quando a organização trata de planejar uma ação de modo a resolver ou evitar a recorrência de um problema (Benoit, 1995). Nesta situação de crise, a BP enumerou nove ações corretivas com o objetivo de resolver o problema e de evitar que este se repita, são elas: (1) pagamentos de todas as verbas rescisórias aos trabalhadores; (2) notificação e rescisão (do contrato de prestação de serviços) da SS Nascimento; (3) solicitação de esclarecimento aos demais prestadores de serviços sobre as condições de contratação e trabalho de sua mão-de-obra; (4) realização de auditorias extras e regulares em áreas atendidas por prestadores de serviços manuais de plantio e tratos culturais; (5) comunicação adicional aos trabalhadores contratados pelos prestadores de serviços manuais sobre os direitos humanos e trabalhistas e como acessar os canais de denúncia da empresa; (6) rescisão (do contrato) de todos os prestadores de serviço de plantio manual como medida preventiva; (7) comunicação com colaboradores e demais partes interessadas sobre o ocorrido e

sobre o posicionamento da companhia; (8) colaboração com as autoridades na apuração rigorosa dos fatos; e, (9) reforço das ações de relacionamento e acompanhamento de fornecedores de cana-de-açúcar visando o desenvolvimento de toda a cadeia produtiva.

É possível observar que a BP fez tudo o que poderia ser feito para reparar a sua reputação corporativa contestada. Tomou medidas que contemplaram alguns de seus *stakeholders*, como os próprios trabalhadores resgatados, a SS Nascimento, os demais prestadores de serviços, colaboradores, fornecedores de cana de açúcar e as autoridades envolvidas na apuração da denúncia. É o que se esperava de uma empresa de grande porte com atuação nacional e com tanta visibilidade.

4.5.2 Resgate de trabalhadores em condições análogas à escravidão no sul de Goiás: as diferentes contranarrativas

Nesta seção, foram utilizadas as contranarrativas de quatro *stakeholders* diferentes para a análise das interpretações da narrativa organizacional da BP relacionada ao resgate de trabalhadores em condições análogas à escravidão no sul de Goiás. Os *stakeholders* analisados foram: Trabalhadores, a empresa terceirizada pela BP (SS Nascimento); Ministério do Trabalho e Emprego, e Membros do X. Esta análise permitiu a classificação dos seguintes tipos de contranarrativas: **denúncia, acusação, cumprimento da legislação, disseminação, esclarecimento, crítica e ironia/humor.**

A análise dessas contranarrativas foi baseada em uma reportagem que noticiou a denúncia sobre o episódio em questão e em duas legislações sobre o tema. A reportagem tem como título: “Mais de 200 trabalhadores são resgatados em condições análogas à escravidão, em Goiás” publicada pelo Portal G1 em março de 2023. Com o objetivo de facilitar a análise, a reportagem foi reproduzida em partes neste texto, à medida que cada contranarrativa foi identificada.

Figura 30 - Contranarrativa de trabalhadores

"Achei que iam pagar as contas para nós, mas chegou aqui eles viraram as costas e não fizeram mais nada", disse um dos trabalhadores resgatados, de 35 anos.

Fonte: Portal G1 de Goiás (2023)

A **contranarrativa de denúncia**, que é um relato de um comportamento inadequado ou de uma violação da lei, com o objetivo de buscar justiça e garantir que a situação seja corrigida ou até mesmo promover uma reflexão e a tomada de providências, foi destacada nesta tese a

partir de um breve relato de um dos trabalhadores resgatados pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) que diz o seguinte na Figura 30.

Neste relato, o trabalhador faz menção ao fato de antes de terem sido contratados pela empresa SS Nascimento havia um suposto acordo em que esta empresa pagaria as despesas de moradia dos trabalhadores, mas, depois que estes já estavam na fazenda, tiveram que arcar com despesas de aluguel dos alojamentos e até mesmo ferramentas de trabalho. É possível identificar um tom de indignação nesta contranarrativa do trabalhador e também uma suposta má fé do empregador, ao pactuar com os trabalhadores determinadas condições de trabalho e depois descumpri-las.

Figura 31 - Contranarrativa do MTE: parte 1

De acordo com o Ministério do Trabalho, entre as muitas irregularidades encontradas pela fiscalização, havia a cobrança pelos aluguéis dos barracos usados como alojamentos, o não fornecimento de alimentação e cobrança pelo fornecimento de ferramentas de trabalho pelos empregadores.



Condições dos alojamentos em que trabalhadores resgatados ficavam — Foto: Reprodução/TV Anhanguera

Além disso, não havia instalações sanitárias nas frentes de trabalho, fornecimento de equipamentos adequados de proteção e a aplicação de agrotóxicos ocorria nas áreas onde os trabalhadores estavam laborando. O auditor do Ministério do Trabalho ainda informou que esses trabalhadores, ao chegarem em Goiás, viviam em 30 alojamentos, em condições precárias, de modo que não existia nem chuveiro, fazendo com que os trabalhadores precisassem tomar banho em água fria que caía de um cano.

A maioria dessas moradias, segundo o órgão, eram muito velhas, com as paredes sujas e mofas, goteiras nos telhados e não dispunham de ventilação adequada. Alguns dos quartos, de acordo com o auditor, sequer possuíam janelas.

Fonte: Portal G1 de Goiás (2023)

A **contranarrativa de acusação**, é uma afirmação fundamentada ou não em dados e informações científicas qualificadas ou em legislações que acusa uma determinada narrativa

sobre um tema de contestação, utilizando para isto, palavras ou expressões ofensivas e pôde ser identificada por meio do relato do representante do Ministério do Trabalho e Emprego no Brasil (MTE) sobre as condições em que os trabalhadores foram resgatados presente na Figura 31 e também pelos acordos firmados com as empresas responsáveis pelos trabalhadores, constantes na Figura 32.

Figura 32 - Contranarrativa do MTE: parte 2

O Ministério do Trabalho ainda explicou que, após serem comunicados dos fatos e da irregularidade das terceirizações, as empresas assumiram a responsabilidade pelos trabalhadores resgatados e concordaram em realizar os pagamentos das verbas rescisórias e de indenizações por danos morais. Ao todo, o valor a ser pago totalizou R\$3 milhões e 855 mil. Segundo apuração da TV Anhanguera, os trabalhadores começaram a receber as indenizações nesta sexta-feira (17).

Segundo a pasta, foi concedido a todos os 212 trabalhadores resgatados o direito de receber 3 parcelas do seguro-desemprego. Além disso, o Ministério Público do Trabalho também propôs pagamento de dano moral coletivo, no valor de R\$ 5 milhões, mas ainda obteve acordo com as empresas.

A Polícia Federal, que acompanhou a operação do MTE, instaurou um inquérito policial para apurar a prática do crime de submissão de trabalhadores a condições análogas à de escravo contra os responsáveis pelo ilícito.

Fonte: Portal G1 de Goiás (2023)

Observa-se nesta contranarrativa a constatação das irregularidades pelo MTE na prestação de serviços e as condições degradantes tanto de trabalho quanto de sobrevivência dos trabalhadores que foram resgatados. As situações descritas, bem como as imagens dos alojamentos precários causam indignação em quem lê a reportagem, primeiro por ferirem a dignidade humana e segundo por ser inimaginável que esse tipo de situação ainda ocorra no mundo em pleno século XXI.

Diante do flagrante realizado pela fiscalização do MTE, é possível afirmar que não havia outra alternativa por parte das empresas envolvidas no caso que não fosse o pagamento das verbas rescisórias e indenizações aos trabalhadores. Assim, esse triste episódio teve um desfecho positivo para os trabalhadores, que após terem recebido os valores devidos puderam retornar para as suas cidades de origem.

A **contranarrativa de cumprimento da legislação** contemplou a resposta da SS Nascimento sobre o episódio do resgate de trabalhadores em condições análogas à escravidão,

a empresa terceirizada foi contratada pela BP para prestar serviços de plantio manual e tratos culturais em áreas da companhia (BP) no estado de Goiás. Em sua contranarrativa, a SS Nascimento afirmou que ficou impossibilitada de exercer o seu direito ao contraditório e a ampla defesa, mas ainda assim “se colocou à disposição para colaborar com as investigações e resguardar todos os direitos dos trabalhadores.” Isto pode ser visto na Figura 33.

Figura 33 - Contranarrativa da SS Nascimento

Nota da empresa SS na íntegra:

"A empresa SS se viu impossibilitada de suscitar questões importantes para o deslinde do devido processo legal, tal como o direito ao contraditório e a ampla defesa, todavia, assim que soube da operação, se colocou à disposição para colaborar com as investigações e resguardar todos os direitos dos trabalhadores.

A empresa vem informar que todos os fatos alegados serão devidamente esclarecidos no bojo dos processos administrativos e judiciais e que aguarda o desenrolar da operação declarada, para prestar demais esclarecimentos para imprensa e a sociedade."

Fonte: Portal G1 de Goiás (2023)

A **contranarrativa de cumprimento da legislação** é aquela em que o acusado, diante de um ato ofensivo incontestável, e sem admitir a própria culpa afirma que cumpre as leis ou que está à disposição da justiça para colaborar com as investigações sobre o esclarecimento do fato, como forma de se eximir de sua responsabilidade. Chama a atenção o fato de a empresa não ter admitido a culpa e nem ter feito um pedido formal de desculpas aqueles trabalhadores.

É notória a grande diferença de posicionamentos entre a BP e a empresa terceirizada, responsável pelos vínculos trabalhistas dos trabalhadores resgatados. Isto se justifica pois, a primeira, sendo de grande porte e dispondo de processos melhor estruturados e pessoas mais capacitadas para lidar com crises de reputação, se pronunciou rapidamente e utilizou diferentes estratégias de reparação da reputação corporativa sobre o episódio do trabalho em condições análogas à escravidão. Já a segunda, sendo de pequeno porte e desconhecida emitiu uma nota simples que pareceu ser de um advogado com a utilização de apenas uma estratégia de reparação da reputação corporativa e que pode nem ter tido o objetivo de reparação da reputação da SS Nascimento, mas apenas de dar uma resposta formal sobre o caso.

Nesta reportagem do Portal G1 de Goiás, a BP também se pronunciou sobre o fato, mas a mensagem continha praticamente os mesmos elementos e respectivas estratégias de reparação da reputação corporativa presentes em seu pronunciamento oficial publicado em seu *website*,

por isto optou-se por não abordá-la novamente nesta seção das contranarrativas.

Ainda para este tema de contestação, considerou-se importante abordar a **contranarrativa de esclarecimento**, baseada no artigo 149 do Código Penal Brasileiro, que traz em seu caput a definição jurídica do que é trabalho análogo à escravidão e na Portaria do Ministério do Trabalho e Previdência 1.293, de 2017, que define os termos utilizados pelo Código Penal e ajuda a entender melhor os traços que caracterizam o trabalho análogo à escravidão, como trabalho forçado, jornada exaustiva e condição degradante.

O artigo 149 do Código Penal Brasileiro define a condição de trabalho análogo de escravo como:

Reduzir alguém a condição análoga à de escravo, quer submetendo-o a trabalhos forçados ou a jornada exaustiva, quer sujeitando-o a **condições degradantes de trabalho**, quer restringindo, por qualquer meio, sua locomoção em razão de dívida contraída com o empregador ou seu preposto: Pena - reclusão, de dois a oito anos, e multa, além da pena correspondente à violência (BRASIL, 1940).

Esta definição do Código Penal Brasileiro mostra que os trabalhadores resgatados pela operação do MTE no estado de Goiás estavam de fato realizando um trabalho análogo à escravidão, uma vez que viviam em condições degradantes de trabalho, como o não fornecimento de alimentação, cobrança pelo fornecimento de ferramentas de trabalho pelos empregadores, a falta de instalações sanitárias nos locais de trabalho e o não fornecimento de equipamentos adequados de proteção. Cabe ressaltar que nesta reportagem analisada não há informações sobre as demais características previstas neste caput do artigo 149 como trabalho forçado, jornada exaustiva e restrição da locomoção em virtude de “dívida contraída”, o que não significa que estas situações não tenham ocorrido também.

Por sua vez, a Portaria do Ministério do Trabalho e Previdência 1.293 de 2017 em seu art. 2º traz algumas definições que permitem a melhor caracterização do trabalho análogo à escravidão:

I - Trabalho forçado é aquele exigido sob ameaça de sanção física ou psicológica e para o qual o trabalhador não tenha se oferecido ou no qual não deseje permanecer espontaneamente.

II - Jornada exaustiva é toda forma de trabalho, de natureza física ou mental, que, por sua extensão ou por sua intensidade, acarrete violação de direito fundamental do trabalhador, notadamente os relacionados à segurança, saúde, descanso e convívio familiar e social.

III - Condição degradante de trabalho é qualquer forma de negação da dignidade humana pela violação de direito fundamental do trabalhador, notadamente os

dispostos nas normas de proteção do trabalho e de segurança, higiene e saúde no trabalho.

IV - Restrição, por qualquer meio, da locomoção do trabalhador em razão de dívida é a limitação ao direito fundamental de ir e vir ou de encerrar a prestação do trabalho, em razão de débito imputado pelo empregador ou preposto ou da indução ao endividamento com terceiros.

V - Cerceamento do uso de qualquer meio de transporte é toda forma de limitação ao uso de meio de transporte existente, particular ou público, possível de ser utilizado pelo trabalhador para deixar local de trabalho ou de alojamento.

VI - Vigilância ostensiva no local de trabalho é qualquer forma de controle ou fiscalização, direta ou indireta, por parte do empregador ou preposto, sobre a pessoa do trabalhador que o impeça de deixar local de trabalho ou alojamento.

VII - Apoderamento de documentos ou objetos pessoais é qualquer forma de posse ilícita do empregador ou preposto sobre documentos ou objetos pessoais do trabalhador (BRASIL, 2017).

Com base apenas nas informações presentes na reportagem analisada, pode-se afirmar que, de todos os critérios mencionados pela portaria em questão, o único que foi identificado pelo MTE é o de condição degradante de trabalho, caracterizado pela negação da dignidade humana pelas condições precárias dos alojamentos, pela falta de segurança no trabalho pelo não fornecimento de equipamentos de proteção e pela aplicação de agrotóxicos próximo dos trabalhadores e, por fim, pela falta de higiene e saúde no local de trabalho, devido à inexistência de sanitários nos locais de trabalho.

Foi feita ainda uma pesquisa na ferramenta oficial do X, o sistema Advanced Search (<https://twitter.com/search-advanced?f=user> para identificar as opiniões dos membros sobre o episódio tratado nesta seção. A primeira pesquisa teve como palavras-chave: BP Bunge, trabalho escravo, resgate, escravidão, trabalhadores, que resultou em apenas duas postagens. Logo, optou-se por fazer outras pesquisas com diferentes combinações de palavras-chave.

Deste modo, a segunda pesquisa teve como palavras-chave: BP Bunge, trabalho escravo e que também resultou em 2 postagens. A terceira pesquisa foi feita com as palavras-chave: BP Bunge, resgate, que resultou em 2 postagens. E a quarta pesquisa teve como base as palavras-chave: BP Bunge, escravidão e resultou em 13 postagens. Diante disto, optou-se por considerar a quarta pesquisa para compor o corpus de pesquisa, já que foi a que gerou o maior número de postagens para análise, conforme Quadro 14.

Quadro 14 - Preenchimento dos filtros de busca do X Advanced Search

Critério do sistema Advanced Search	Termos preenchidos
All of these words	BP Bunge, escravidão
Any of these words	-
Language	Português

Fonte: Twitter Advanced Search

A pesquisa foi realizada no dia 07 de junho de 2024 e resultou em 13 posts, de modo que todos foram lidos e agrupados por temas similares, e deram origem a 4 contranarrativas e respectivas quantidades de posts: **Crítica (1), Disseminação (10), Ironia/humor (1) e Outros (1)**. Este último contemplou uma postagem sobre outro assunto não relacionado ao episódio de contestação e por isso não foi analisado. Considerando a similaridade das postagens e os temas identificados, foi selecionada uma postagem de cada tema/contranarrativa que tivesse o maior número de visualizações para ilustração, análise e discussão.

A Figura 34 mostra um exemplo de postagem que caracteriza a **contranarrativa de crítica**.

Figura 34 - Post do membro @BaronesaR



Fonte: X.com

A partir da Figura 34 é possível observar na opinião do membro @BaronesaR a **contranarrativa de crítica**, ou seja, é uma afirmação ou questionamento que tem a capacidade

de fazer um juízo crítico negativo sobre algo ou alguém. Neste caso, há indícios de que o membro @BaronesaR, ao ter ciência sobre o resgate dos trabalhadores em condições análogas à escravidão em Rio Verde e compartilhar a reportagem em seu perfil, faz uma crítica à empresa BP por mencionar a expressão com aspas “trabalho escravo” dando ênfase à gravidade do episódio, e, ao mesmo tempo, utiliza a palavra “terceirizada” com aspas para responsabilizar a BP pelo fato, ainda que o contrato de trabalho tenha sido realizado entre a SS Nascimento, empresa terceirizada pela BP e os trabalhadores. Observa-se então por parte desse membro um juízo crítico negativo sobre a BP.

Figura 35 - Post do membro @infomoney



Fonte: X.com (2024)

A Figura 35 mostra um exemplo de postagem que caracteriza a **contranarrativa de disseminação**. A partir da Figura 35 é possível observar o perfil da Infomoney, um portal de informações financeiras mas que cobre temas como política, economia, negócios, mercados, investimentos e tecnologia, compartilhando a reportagem sobre o posicionamento da BP após a denúncia de trabalho análogo à escravidão. Tem-se, portanto, a **contranarrativa de disseminação**, ou seja, trata-se do compartilhamento de notícias, reportagens entre outros com o objetivo de disseminar uma determinada informação, sem, contudo, apresentar opiniões. Neste caso, sugere-se que a Infomoney teve o objetivo apenas de disseminar informações e esclarecer o público sobre o episódio em questão, uma vez que não houve opiniões e nem comentários sobre o fato.

A Figura 36 mostra um exemplo de postagem que caracteriza a **contranarrativa de**

ironia/humor.

Figura 36 - Post do membro @Wilson017522697



Fonte: X.com (2024)

A partir da Figura 36 é possível observar a **contranarrativa de ironia/humor**, ou seja, aquela formada por textos que transmitem uma ideia contrária àquela que se pensa, ou seja, tem um sentido oposto ao que deveria ser empregado, utilizando para isto expressões ou palavras capazes de promover risos e diversão. Neste caso, o membro @Wilson017522697 ironiza a própria BP por esta ter responsabilizado uma empresa terceirizada pelo trabalho análogo à escravidão afirmando que em situações graves como esse episódio ninguém quer assumir a responsabilidade, todos são inocentes e finaliza com um desabafo, afirmando que “cadeia é pouco”.

4.5.3 A Reputação Corporativa Contestada (RCC) da BP bunge como resultado das narrativas e contranarrativas sobre o resgate de trabalhadores em condições análogas à escravidão no sul de Goiás e a visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO)

O trabalho análogo à escravidão, tema de contestação desta análise, também denominado de trabalho forçado, ainda é um fenômeno global e dinâmico que pode assumir diversas formas como a servidão por dívidas, o tráfico de pessoas entre outras. E o combate a esta prática cabe à fiscalização dos órgãos governamentais e à conscientização de trabalhadores, empregadores, organismos internacionais e sociedade civil (OIT, 2024). Neste episódio específico, protagonizado pelas empresas BP e SS Nascimento felizmente houve o resgate dos trabalhadores que viviam e trabalhavam em condições precárias no sul de Goiás.

A BP ao apresentar a sua narrativa, ou seja, a sua história sobre o episódio em questão, afirma não compactuar com qualquer prática irregular de trabalho, cumprir a legislação e ter como premissa os direitos humanos, a saúde e a segurança dos trabalhadores. Ademais, há indícios de que a empresa utilizou algumas estratégias de reparação da reputação corporativa propostas nesta tese como a lamentação, o repúdio do ato ofensivo, o cumprimento da legislação

e o compromisso com a sociedade e três estratégias de reparação da imagem corporativa, conforme Benoit (1995), como: vitimismo, transferência da culpa, e ação corretiva.

Já as contranarrativas trouxeram à tona as condições precárias de sobrevivência e de trabalho dos trabalhadores resgatados; a indignação de um dos trabalhadores quando descobriu que havia sido enganado pelo empregador (SS Nascimento) sobre a proposta de trabalho e que também mostra, ainda que com poucos elementos, a forma como esses trabalhadores são arregimentados pelos empregadores; a resposta tímida e de caráter jurídico do empregador, que não assumiu a responsabilidade pelo trabalho análogo à escravidão e tão pouco pediu desculpas publicamente aos trabalhadores envolvidos e por fim, o embasamento legal que define e caracteriza o trabalho análogo à escravidão.

Ademais, a análise dos comentários de membros do X sobre o episódio em questão apontou a existência de crítica à BP pelo seu envolvimento, ainda que indiretamente, com trabalho análogo à escravidão, utilização de ironia/humor pelo fato de a BP ter responsabilizado uma empresa terceirizada pelo fato e também o compartilhamento de reportagens sobre o caso com o objetivo de esclarecer os fatos.

Tendo em vista estes achados e o episódio de crise gerado com a denúncia do trabalho análogo à escravidão e que gerou grande repercussão na mídia nacional, sugere-se, então, que a Reputação Corporativa Contestada da BP Bunge foi o resultado de sua narrativa e contranarrativas sobre o tema, pois observa-se um paradoxo entre a narrativa organizacional, que se posiciona contra o trabalho análogo à escravidão e afirma respeitar os direitos humanos e; as contranarrativas, que mostram a dura realidade vivenciada por aqueles trabalhadores resgatados e expõe como se dava até então a contratação de pessoas para trabalharem no plantio manual e tratos culturais de cana de açúcar. Além disso, destaca-se que mesmo que os trabalhadores resgatados não estivessem diretamente vinculados à BP, o que amenizou de certa forma a sua crise de reputação, isso não deixou de respingar sobre a empresa e nem a eximiu da responsabilidade sobre as suas empresas terceirizadas, tampouco sobre os trabalhadores resgatados. E apesar da gravidade do fato e da grande repercussão negativa na mídia, a BP emitiu, rapidamente, o seu posicionamento contrário a qualquer tipo de trabalho irregular, tentando transmitir para a sociedade uma mensagem de “boa empresa”, “empresa responsável” e “empresa idônea”.

Infer-se, portanto, que a BP pode ser encontrada e compreendida por meio de sua narrativa publicada em seu *website* conforme os pressupostos da teoria da CCO, uma vez que ao se posicionar contrário a qualquer tipo de trabalho irregular, ter arcado com todas as verbas rescisórias e indenizatórias dos trabalhadores, ter rescindido o contrato com a prestadora de

serviços acusada de ter praticado o ato ofensivo (trabalho análogo à escravidão), a BP está não apenas comunicando de forma assertiva o seu posicionamento à sociedade, mas sim se constituindo enquanto organização, e fazendo-se compreender por meio de sua narrativa, na tentativa de comunicar uma imagem de empresa correta, que cumpre a legislação vigente, e se preocupa com as pessoas.

Todavia, resta saber se essa imagem corporativa que a BP tentou transmitir diante desse episódio se refletiu em sua reputação corporativa e isso porque a linguagem, segundo a CCO, apresenta uma estrutura de marcas materiais ou sons, que por si só não possui significado, mas são os próprios usuários que atribuem significado àquela e, portanto, estão sujeitos a subjetividades que são inerentes a esse processo (Schoeneborn; Kuhn; Kärreman, 2019).

A partir de toda esta análise e considerando o tema de contestação sobre o trabalho análogo à escravidão, é possível afirmar que a BP surge a partir da comunicação (Taylor, 1999), à medida que se posiciona contra qualquer tipo de trabalho irregular e utilizando para isso uma narrativa composta por estratégias capazes de reparar a sua reputação corporativa e, ao mesmo tempo, transmitir uma suposta preocupação os direitos humanos e, consequentemente, com seus trabalhadores. Por isso, a teoria da Constituição Comunicativa da Organização (CCO) se aplica à BP, por esta ser capaz de constituir-se e se tornar quem ela é por meio de suas comunicações. Daí a centralidade que a comunicação e a linguagem assumem na formação e manutenção da Reputação Corporativa Contestada da BP e a importância de observar o que a companhia diz e faz.

4.6 LD Celulose: empresa, tema de contestação, narrativa, contranarrativas e *stakeholders* analisados

A LD Celulose S.A. é uma *joint venture* criada em 2019 entre a austríaca Lenzing e a brasileira Dexco (antiga Duratex), e uma das maiores fábricas de celulose solúvel do mundo. A sua fábrica está localizada no Triângulo Mineiro, entre os municípios de Indianópolis e Araguari. Possui capacidade de produção de 500 mil toneladas de celulose solúvel por ano, além de 144 MW de energia limpa. As fibras especiais de celulose produzidas na LD são utilizadas na indústria têxtil, gerando tecidos com inovação, sustentabilidade e alta tecnologia. (LD Celulose, 2021).

O principal produto da companhia é a celulose solúvel, matéria-prima utilizada para a produção de outros produtos como fibras de viscose, modal e liocel, roupas, calçados, produtos de higiene e beleza, vernizes, esmaltes, pneus, cápsulas de remédios, alimentos como iogurtes

e sorvetes e telas de LCD. Para a extração da celulose solúvel, a LD Celulose utiliza madeira a partir de floresta plantada de eucalipto. Serão 70 mil hectares de plantio de eucalipto localizados em diversos municípios na região do Triângulo Mineiro. A empresa emprega cerca de 1400 funcionários (LD Celulose, 2021).

A instalação da empresa LD Celulose entre os municípios de Araguari (MG), Indianópolis (MG) e Uberlândia (MG) no ano de 2019 gerou questionamentos por parte de representantes da gestão municipal e Ministério Público de Minas Gerais sobre os impactos ambientais relacionados à execução do projeto na região (Gazeta do Triângulo, 2019). Daí a escolha do tema de contestação da LD Celulose para esta pesquisa: **Emissão de efluentes (rejeitos) pela LD Celulose no rio Araguari e impactos ambientais**. O Prefeito da cidade de Uberlândia e o diretor-geral do Departamento Municipal de Água e Esgoto (Dmae) fizeram questionamentos quanto ao projeto uma vez que o relatório com estudos de impacto ambiental apresentado pela LD não considerou a presença de uma estação de tratamento de água que vai atender três milhões de pessoas e está a jusante, ou seja, abaixo dessa fábrica e também onde serão lançados os efluentes (Gazeta do Triângulo, 2019).

Quadro 15 - LD Celulose: emissão de efluentes e impactos ambientais

LD Celulose: constituição comunicativa da organização			
Tema de Contestação	Narrativa Organizacional	Contranarrativas	Stakeholders analisados
Emissão de efluentes (rejeitos) pela LD Celulose no rio Araguari e impactos ambientais	Os responsáveis pela LD Celulose afirmaram que a instalação da empresa não prejudicará o abastecimento de Uberlândia, pois o tratamento de efluente da unidade a ser instalada atende aos padrões de emissão estabelecidos pelo Conselho Estadual de Política Ambiental e pela Resolução do Conselho Nacional de Meio Ambiente e que não há risco de contaminação do rio Araguari.	▪ Alerta feito sobre os riscos de contaminação da água na cidade de Uberlândia próximo à captação de água da estação Capim Branco ▪ O projeto da LDC é ecologicamente viável ▪ Pedido de verificação das instalações da empresa para analisar possíveis riscos ▪ Proibição do lançamento de efluentes no Rio Araguari acima da (ETA) Capim Branco de Uberlândia ▪ Crítica à fábrica da LDC	▪ Gestores públicos do município de Uberlândia, Araguari, Indianópolis e Nova Ponte. ▪ Ministério Público de Minas Gerais (MPMG) ▪ Tribunal de Justiça - TJMG ▪ Membros do X

Fonte: Elaborado pela autora.

Além da narrativa da LD Celulose foram analisadas as contranarrativas de alguns

stakeholders sobre o tema. O Quadro 15 apresenta o tema de contestação, a narrativa organizacional, as contranarrativas e os *stakeholders* analisados da LD Celulose.

A análise da narrativa organizacional da LD Celulose contemplou o relatório de Estudo de Impacto Ambiental (EIA-RIMA) apresentado pela empresa de consultoria Poyry (atualmente Afry).

As contranarrativas do tema de contestação da LD Celulose foram extraídas de três matérias publicadas em sites de notícias utilizando as seguintes expressões de busca: “LD Celulose efluentes”, “LD Celulose rio Araguari” e “LD Celulose impacto ambiental”. A primeira matéria analisada tem como título “Emissão de efluentes da empresa LD Celulose e impactos ambientais são discutidos em reunião” e foi publicada em 2019 no portal Gazeta do Triângulo; a segunda tem como título “Prefeituras defendem instalação de fábrica de celulose no Rio Araguari” publicada pelo Portal Diário de Uberlândia em junho de 2019 e a terceira intitulada “Justiça proíbe LD Celulose de lançar resíduos no Rio Araguari acima da ETA Capim Branco de Uberlândia” publicada em 2021 pelo Portal G1 do Triângulo e Alto Paranaíba. O tema também foi pesquisado na mídia social X para identificar a opinião dos membros.

4.6.1 Emissão de efluentes (rejeitos) pela LD Celulose no rio Araguari e impactos ambientais: a narrativa organizacional

Nesta seção, será exposta a narrativa organizacional da LD Celulose (LDC) sobre a emissão de efluentes (rejeitos) pela companhia no rio Araguari e os impactos ambientais, a partir da pesquisa narrativa de Riessman (2005), utilizando a **análise temática**, pois permite identificar o conteúdo da narrativa, ou seja, “o que” é dito pela narradora (LD Celulose) (Riessman, 2005). Esta análise da narrativa permitirá ainda a identificação ou não das estratégias de reparação da imagem corporativa conforme Benoit (1995).

Para a análise da narrativa organizacional da LDC será utilizado o relatório ESTUDO DE IMPACTO AMBIENTAL (EIA-RIMA) elaborado pela empresa de consultoria Poyry (atualmente Afry) que contempla possíveis impactos devido à implantação do empreendimento gerados por aspectos ambientais, tais como: consumo de água, geração de efluente líquido, resíduos sólidos, emissões atmosféricas e ruído ambiental.

Tendo em vista que o relatório contém 80 páginas e muitos detalhes técnicos acerca do projeto de implantação e operação da fábrica de celulose solúvel da LD Celulose no município de Indianópolis, optou-se por analisar sete parágrafos constantes de dois capítulos do referido relatório em que puderam ser identificadas as narrativas da empresa sobre o tema de contestação

em análise: os efluentes lançados no rio Araguari. Para isso, foi feita a pesquisa no documento considerando as palavras-chave: “efluentes” e “impactos ambientais”.

O primeiro capítulo analisado foi “PROGRAMA DE MONITORAMENTO DO EFLUENTE INDUSTRIAL” presente na página 34 e os trechos destacados foram:

“Na operação da fábrica de celulose solúvel, os efluentes industriais serão tratados na Estação de Tratamento de Efluentes (ETE), e após o tratamento, serão lançados no rio Araguari” (RIMA, p.34, parágrafo 1).

“O sistema de tratamento de efluentes da LD Celulose consistirá basicamente de duas etapas: remoção de sólidos e remoção de carga orgânica” (RIMA, p.35, parágrafo 2).

Os dois parágrafos apresentados confirmam que a fábrica da LDC despejará efluentes no rio Araguari, mas evidenciam que haverá uma Estação de Tratamento de Efluentes (ETE). Logo, os efluentes decorrentes da atividade produtiva da celulose solúvel serão tratados antes de serem lançados no rio Araguari, o que leva a interpretação de que não haverá alteração na qualidade da água do rio. Ao longo do referido capítulo, são mencionados os detalhes técnicos de como o tratamento desses efluentes será feito. Observa-se nesta narrativa a presença da estratégia de reparação da imagem corporativa da **ação corretiva** de Benoit (1995), em que a organização trata de planejar uma ação de modo a resolver ou evitar a recorrência de um problema, que neste caso seria o lançamento dos efluentes no rio Araguari. Assim, a ação corretiva seria realizar o tratamento desses efluentes antes de serem lançados no rio Araguari e assim não comprometer a qualidade da água do rio e nem o abastecimento da população.

O segundo capítulo analisado foi “PROGRAMA DE EDUCAÇÃO AMBIENTAL (PEA)” na página 63 com os seguintes trechos:

A LD Celulose tem grande preocupação em contribuir para o desenvolvimento da região, de modo que a conscientização e qualificação de pessoas é um aspecto importante para a implantação de sua fábrica, abrangendo todas as ações de crescimento na região, tendo sua parcela de responsabilidade na busca de minimizar os impactos ambientais e sociais que o empreendimento pode provocar (RIMA, p.64, parágrafo 1).

Durante a fase de obras haverá o **acréscimo da população**, decorrente da mão de obra contratada durante a implantação do empreendimento, que serão hospedados nos municípios do entorno ou em alojamentos, e consequentemente utilizarão a infraestrutura destes (RIMA, p.65, parágrafo 2).

Além disso, é esperado um **aumento no trânsito de veículos** leves e pesados, como máquinas, caminhões e ônibus nas vias de acesso local, pois o empreendimento exigirá uma quantidade elevada de material, equipamentos, maquinário, insumos diversos e pessoal contratado (RIMA, p.65, parágrafo 3).

Portanto, a LD Celulose realizará também o trabalho de conscientização com os

funcionários e as empresas terceirizadas, de modo a orientar os funcionários sobre consumo sustentável, infraestrutura urbana, direção defensiva, segurança no trânsito, educação ambiental, entre outros (RIMA, p.65, parágrafo 4).

Durante a fase de operação da fábrica de celulose, os principais possíveis impactos sobre o meio físico e biótico são: **alteração da qualidade do rio Araguari** (onde serão lançados os **efluentes** tratados da fábrica), alteração da qualidade do ar da região (em função das emissões atmosféricas), alteração da qualidade do solo e água subterrânea, impacto na vegetação e afugentamento da fauna (RIMA, p.65, parágrafo 5).

A partir desses parágrafos é possível identificar duas estratégias de reparação da imagem corporativa de Benoit (1995): **transcendência e ação corretiva** e, também, uma nova estratégia de reparação da reputação corporativa proposta nesta tese: **reconhecimento do ato ofensivo**.

A **estratégia da transcendência** possibilita o acusado justificar o ato ofensivo com base em valores mais importantes (Benoit, 1995) e pode ser identificada no primeiro parágrafo quando a LDC afirma ter a preocupação de contribuir para o desenvolvimento da região. Esta narrativa pode sugerir que a empresa justifica a instalação da fábrica de celulose solúvel no município de Indianópolis e seus possíveis impactos ambientais pensando no desenvolvimento da região. E embora isto realmente possa acontecer a partir da geração de empregos, movimentação da economia local e melhoria da infraestrutura da cidade, isso não exime a empresa de sua responsabilidade quanto aos impactos ambientais que as suas atividades podem ocasionar.

Observa-se que a estratégia da transcendência presente na narrativa organizacional pode convencer as partes interessadas de que determinada situação apresenta apenas vantagens, omitindo-se os riscos, à medida que a narrativa da empresa tem um apelo emocional muito forte e está baseada em valores que são importantes para os indivíduos. E nesta situação, é evidente que os habitantes daquela região querem um aumento na geração de empregos, querem que as suas cidades se desenvolvam e cresçam, contudo há que se atentar para que esse tipo de narrativa não omita os reais interesses da organização e as consequências negativas de determinada atividade.

Nos parágrafos 2 e 3 a LDC enumera alguns impactos para a cidade de Indianópolis decorrentes das obras de sua nova fábrica, como o acréscimo da população e o aumento no trânsito de veículos. Já no parágrafo 4 a companhia utiliza a estratégia da **ação corretiva** para resolver ou até mesmo evitar os problemas resultantes dos impactos mencionados anteriormente. Isto se dá quando a LDC afirma que realizará ações de conscientização dos funcionários e das empresas terceirizadas sobre consumo sustentável, infraestrutura urbana, direção defensiva, segurança no trânsito e educação ambiental.

A estratégia do **reconhecimento do ato ofensivo** é quando a organização reconhece

determinado fato que foi a origem do questionamento e que, por alguma evidência científica, é irrefutável. Esta estratégia pode ser identificada no último parágrafo, quando a LDC reconhece os possíveis impactos de sua nova operação na cidade de Indianópolis: alteração da qualidade do rio Araguari (onde serão lançados os efluentes tratados da fábrica), alteração da qualidade do ar da região (em função das emissões atmosféricas), alteração da qualidade do solo e água subterrânea, impacto na vegetação e afugentamento da fauna. E, em se tratando especificamente do tema de contestação dessa empresa, qual seja o lançamento dos efluentes no rio Araguari, ainda que haja o tratamento dos efluentes decorrentes da atividade produtiva da fábrica, a própria empresa afirma que a qualidade da água do rio Araguari pode ser alterada.

Diante de todo o exposto, conclui-se que a LDC apresenta a narrativa organizacional que os efluentes industriais serão tratados por uma Estação de Tratamento de Efluentes antes de serem lançados no rio Araguari, mas ao mesmo tempo reconhece que um dos principais possíveis impactos de suas atividades é a alteração da qualidade do rio Araguari, o que parece contraditório, não ficando claro o motivo deste ser um possível impacto, ou seja, o que poderia acontecer para que a qualidade da água do rio fosse alterada. Ademais, a empresa afirma querer contribuir com o desenvolvimento da região e destaca ações para minimizar os impactos gerados para a população da cidade.

4.6.2 Emissão de efluentes (rejeitos) pela LD Celulose no rio Araguari e impactos ambientais: as diferentes contranarrativas

Nesta seção, foram utilizadas as contranarrativas de quatro *stakeholders* diferentes para a análise das interpretações da narrativa organizacional da LDC relacionada à emissão de efluentes (rejeitos) pela LD Celulose no rio Araguari e impactos ambientais. Os *stakeholders* analisados foram: Gestores públicos, Ministério Público de Minas Gerais (MPMG), Tribunal de Justiça - TJMG e Membros do X. Esta análise permitiu a classificação dos seguintes tipos de contranarrativas: **denúncia, perspectiva científica, fiscalização, técnica, cumprimento da legislação, compromisso com a sociedade, omissão, interesse econômico, ordem judicial, aprovação, crítica e disseminação.**

Com o objetivo de facilitar o entendimento dos fatos, as reportagens serão apresentadas em ordem cronológica e as suas respectivas contranarrativas analisadas separadamente. Optou-se ainda por não transcrever as reportagens na íntegra para esta pesquisa, mas sim os parágrafos que fazem menção às contranarrativas identificadas sobre o tema de contestação. Apesar disso, as reportagens podem ser acessadas na íntegra conforme as referências.

A primeira reportagem tem como título: “Instalação de multinacional em Indianópolis pode afetar Sistema Capim Branco em Uberlândia” publicada pelo Portal G1 do Triângulo e Alto Paranaíba em abril de 2019. A reportagem trata de uma coletiva com o prefeito de Uberlândia e representantes do Ministério Público de Minas Gerais (MPMG) e de órgãos ambientais para tratar sobre os possíveis impactos ambientais na instalação de uma fábrica de celulose em Indianópolis já em fase de licenciamento (Portal G1, 2019).

Duas contranarrativas a de **denúncia** e a de **perspectiva científica** foram observadas a partir dos posicionamentos do diretor-geral do Dmae (Departamento Municipal de Água e Esgoto) e do prefeito da cidade de Uberlândia nos seguintes parágrafos:

Segundo o Município, o **Dmae** constatou que os rejeitos que serão despejados pela empresa podem prejudicar diretamente o Sistema de Captação e Tratamento de Água Capim Branco, que fica a oito quilômetros da fábrica (Portal G1, 2019 2º parágrafo).

O alerta se deu quando o Dmae verificou que o relatório de impacto ambiental apresentado pela empresa para a instalação da fábrica não considerou a estação de Capim Branco. Ainda conforme a Administração, a contaminação da estação e do Rio Araguari podem gerar graves problemas ao meio ambiente na região, além de prejuízos no abastecimento de água nos próximos anos na cidade (Portal G1, 2019, 3º parágrafo).

De acordo com o diretor-geral do Dmae, o vice-prefeito Paulo Sérgio Ferreira, há risco de contaminação das nascentes e prejuízo para a saúde do sistema. “O impacto pode ser desastroso para a natureza e população”, afirmou (Portal G1, 2019, 4º parágrafo).

Apesar da preocupação, ele acredita que a empresa está disposta a se adaptar. “A indústria consultou o Dmae. Não queremos que ela deixe de investir, mas que apresente novas tecnologias no projeto para que cumpra as exigências ambientais”, acrescentou (Portal G1, 2019, 5º parágrafo).

O **prefeito Odelmo Leão**, disse que o Município é a favor da instalação de indústrias na região, mas que não pode aceitar riscos à captação de água na cidade. “O desenvolvimento é importante, mas com responsabilidade ambiental”, argumentou. Leão também comentou que solicitou ao Ministério Público que investigue a situação (Portal G1, 2019, 7º parágrafo).

A **contranarrativa de denúncia** é um relato de um comportamento inadequado ou de uma violação da lei, com o objetivo de buscar justiça e garantir que a situação seja corrigida ou até mesmo promover uma reflexão e a tomada de providências. Tanto o diretor geral do Dmae quanto o prefeito de Uberlândia alertaram sobre os riscos de contaminação da água na cidade de Uberlândia em virtude do despejo de rejeitos no Rio Araguari próximo à captação de água da estação Capim Branco. O gestor do Dmae alegou que a LDC não considerou a estação Capim Branco em seu relatório de impacto ambiental e por isso a emissão de efluentes no rio Araguari poderia contaminar as nascentes e trazer prejuízos para a saúde do sistema.

A partir da análise da reportagem pode-se afirmar que esta contranarrativa questiona a

narrativa organizacional da LDC, uma vez que aponta o fato de o Relatório de Impactos Ambientais (RIMA) apresentado pela empresa não considerar a captação de água pela estação de Capim Branco para o abastecimento da população da cidade de Uberlândia. Por outro lado, a LDC afirma construir uma ETE (Estação de Tratamento de Efluentes) e por isso não haveria o comprometimento da qualidade da água do rio e nem do abastecimento da população.

No entanto, é possível observar também a **contranarrativa de perspectiva científica**, que é formada por textos fundamentados em dados e informações científicas qualificadas, que podem estabelecer uma relação de ponderação, ou de oposição ou apoio à uma determinada narrativa organizacional, e que são publicados por cientistas, institutos de pesquisas, universidades, organizações intergovernamentais ou governamentais e agências especializadas na checagem de informações. Ambos os gestores públicos se posicionam contra a emissão de efluentes no Rio Araguari pela LDC, mas afirmam serem favoráveis à instalação da indústria na região, desde que haja responsabilidade ambiental, mencionando, inclusive, a importância do desenvolvimento para a região.

A **contranarrativa de fiscalização**, formada por textos de autoria de órgãos de controle que afirmam fiscalizar um empreendimento, obra ou organização para verificação de um determinado fato denunciado, foi identificada a partir do posicionamento do promotor do Ministério Público de Minas Gerais (MPMG) sobre o assunto nos parágrafos seguintes:

Segundo o promotor de Justiça de Defesa do Meio Ambiente, Habitação e Urbanismo de Uberlândia, Breno Lintz, o MP vai pesquisar sobre as instalações deste tipo de empreendimento e verificar quais reais problemas podem gerar à população do entorno e de Uberlândia (Portal G1, 2019, 8º parágrafo).

Conforme o promotor, se houver prejuízos constatados, será proposta medida judicial para conter o problema. “Caso se confirme o prejuízo, podemos até mesmo tentar suspender a licença das obras, que estão programadas para começar em setembro”, informou (Portal G1, 2019, 9º parágrafo).

O MPMG, sendo por natureza um órgão público de fiscalização e controle, acatou os apontamentos feitos pelos gestores públicos de Uberlândia em relação aos possíveis impactos da emissão de efluentes no rio Araguari para o sistema Capim Branco e afirmou que vai verificar as instalações do empreendimento da LDC e os reais problemas decorrentes deste para a população da região e, caso sejam constatados prejuízos, a justiça será acionada.

Esta contranarrativa do MPMG vai ao encontro da contranarrativa dos gestores públicos de Uberlândia ao se posicionar favoravelmente à tomada de medidas para a identificação dos riscos das atividades da LDC para a população, defendendo assim os direitos dos cidadãos e os interesses da sociedade.

Pode-se dizer ainda que a iniciativa de pesquisar as instalações da empresa para verificar os problemas reais que poderiam ser causados para a população, esta contranarrativa também questiona a narrativa organizacional da LDC sobre a emissão de efluentes no rio Araguari e os seus impactos para os cidadãos.

Por sua vez, a resposta da LDC sobre o assunto conforme a seguir continha três tipos de contranarrativas: **técnica, cumprimento da legislação e compromisso com a sociedade.**

Sobre o assunto, em nota, a LD Celulose informou que a captação de água para a operação da fábrica em Araguari será de 0,8m³/s (metros cúbicos por segundo), o que corresponde a aproximadamente apenas 0,18% da vazão média do rio Araguari, não prejudicando o abastecimento de Uberlândia (Portal G1, 2019, 13º parágrafo).

Ainda conforme a empresa, a mesma "esclarece que o tratamento de efluentes da unidade a ser instalada atende aos padrões de emissão estabelecidos pela Deliberação Normativa COPAM (Conselho Estadual de Política Ambiental) nº 01/2008 e pela Resolução CONAMA (Conselho Nacional de Meio Ambiente) nº 430/2011 e que não há risco de contaminação do rio Araguari" (Portal G1, 2019, 14º parágrafo).

Por fim, diz o texto que é "importante ressaltar que a LD Celulose cumpre rigorosamente a legislação vigente e que a operação é planejada de forma a preservar o bem-estar da população e do meio ambiente e que permanece à disposição das autoridades e da população para outros esclarecimentos" (Portal G1, 2019, 15º parágrafo).

Observa-se que a empresa apresenta três respostas diferentes, mas complementares sobre os questionamentos feitos tanto pelos gestores públicos de Uberlândia quanto pelo MPMG acerca do sistema Capim Branco. A primeira delas pode ser considerada a **contranarrativa técnica**, em que o acusado, diante de um ato ofensivo, tenta justificá-lo ou negá-lo a partir da apresentação de uma série de dados técnicos. Neste caso, esta contranarrativa visa demonstrar que a quantidade de água a ser captada pelas atividades da empresa é muito inferior à vazão média do rio Araguari, o que não prejudicaria o abastecimento da cidade. Ora, não seria esse o ponto em discussão, a questão em análise é o possível comprometimento do abastecimento de água para a população da região em decorrência da alteração da qualidade da água pela emissão dos efluentes no rio Araguari, especificamente a 8km à montante do Sistema Capim Branco.

A segunda resposta da companhia evidencia a **contranarrativa do cumprimento da legislação**, ou seja, quando o acusado, diante de um ato ofensivo incontestável, e sem admitir a própria culpa afirma que cumpre as leis ou que está à disposição da justiça para colaborar com as investigações sobre o esclarecimento do fato, como forma de se eximir de sua responsabilidade. Isto fica claro quando a LDC afirma que o tratamento de efluentes da fábrica a ser instalada está em conformidade com as normas do COPAM e CONAMA e por isso não há risco de contaminação do rio Araguari e que segue rigorosamente a legislação vigente.

Ocorre que mais uma vez o que está sendo questionado pelos gestores públicos e pelo MPMG não é o sistema proposto de tratamento de efluentes da fábrica em si pela empresa e sim a localização desse sistema, que está previsto para ser construído acima do ponto de captação de água pelo sistema Capim Branco.

E a terceira resposta parece seguir um modelo padrão de pronunciamento e que contém a **contranarrativa do compromisso com a sociedade**, em que o acusado redireciona o foco do ato ofensivo para o compromisso com a sociedade por meio do respeito a valores morais ou éticos. Esta estratégia é observada quando a LDC afirma que as suas atividades contemplam o bem-estar da sociedade e do meio ambiente.

Tendo em vista essas respostas da LDC sobre o tema em questão, é possível identificar também a **contranarrativa da omissão**, que é formada por textos, comentários ou opiniões fundamentados em dados e informações científicas qualificadas ou em legislações que podem estabelecer uma relação de apoio à uma determinada narrativa organizacional, entretanto, omitem estudos científicos que se opõem àquela narrativa. A LDC apresenta dados e informações acerca do projeto da instalação da fábrica na região, inclusive afirmando que segue a legislação vigente, contudo não aborda o questionamento feito pelos gestores públicos e pelo MPMG, ao não mencionar e nem justificar o porquê de o sistema Capim Branco não estar contemplado no RIMA.

A segunda reportagem tem como título: “Prefeituras defendem instalação de fábrica de celulose no Rio Araguari” publicada pelo Portal Diário de Uberlândia em junho de 2019

Em entrevista coletiva na prefeitura de Araguari, o prefeito Marcos Coelho, o chefe do Executivo de Nova Ponte, Lindon Carlos e o consultor da prefeitura de Indianópolis, Marcos André Alamy informaram que o projeto da empresa Duratex com o grupo austríaco Lenzing, no Triângulo Mineiro, é ecologicamente viável (Diário de Uberlândia, 2019, 3º parágrafo).

De acordo com o secretário de Desenvolvimento Econômico e Turismo de Araguari, Juberson dos Santos Melo, desde dezembro de 2018 há tratativas nesse sentido para que o projeto seja viabilizado, o que inclui também os municípios de Romaria e Estrela do Sul (Diário de Uberlândia, 2019, 4º parágrafo).

“Gostaria de destacar que a gente recebeu por parte do empreendimento, o RIMA, que é o relatório de impacto ambiental, e deixar bem claro que foi apresentado também ao Dmae. A Câmara aprovou a área de servidão e no outro dia o prefeito já sancionou a lei”, afirmou (Diário de Uberlândia, 2019, 5º parágrafo).

Depois de a Prefeitura de Uberlândia ter sinalizado que o Dmae foi procurado apenas em abril e que a documentação apresentada a respeito da planta de celulose não previa a ETA Capim Branco, Juberson afirmou que a LD **Celulose teria mudado o projeto como forma de apresentar uma alternativa** (Diário de Uberlândia, 2019, 6º parágrafo).

Assim, o despejo dos efluentes acontecerá a montante da fábrica, no Rio Araguari,

cerca de 13 quilômetros acima do ponto de captação da estação que vai abastecer Uberlândia. Anteriormente, o despejo seria a jusante e a uma distância de 8 quilômetros da ETA Capim Branco (Diário de Uberlândia, 2019, 7º parágrafo).

O Prefeito Marcos Coelho minimizou o problema entre os municípios envolvidos e Uberlândia e disse ainda que espera que a documentação sobre a licença prévia da empresa seja liberada para, posteriormente, ter contato direto com o prefeito Odelmo Leão (Diário de Uberlândia, 2019, 8º parágrafo).

Acredito que Uberlândia está certa em se preocupar, mas não há inconveniência na implantação dessa empresa. O que tenho a concluir que há uma certa parte política na implantação. Mas também temos que zelar pela qualidade de vida do nosso cidadão e acredito na idoneidade da firma”, afirmou Coelho (Diário de Uberlândia, 2019, 9º parágrafo).

Na primeira semana de Julho, Araguari vai começar a discutir a questão tributária da instalação da planta no município, segundo o secretário de Araguari Juberson dos Santos (Diário de Uberlândia, 2019, 14º parágrafo).

[...] Diretamente à empresa serão concedidos incentivos como pagamento de Imposto Predial e Territorial Urbano (IPTU) reduzido nos três primeiros anos, alíquota de 1% do Imposto Sobre Serviços (ISS) em até três anos e também alíquota de 1% de Imposto de Transmissão de Bens Imóveis (ITBI) (Diário de Uberlândia, 2019, 15º parágrafo).

Indianópolis e Araguari ficarão com 26% do ICMS gerado pelo empreendimento e Nova Ponte, Romaria e Estrela do Sul ficarão com 16%. Os prefeitos acordaram que o índice de 26% seria para os municípios onde a fábrica estivesse instalada, incluindo as adutoras de água e redes de energia elétrica, e 16% para os municípios que tivessem áreas de floresta a ser usada no empreendimento (Diário de Uberlândia, 2019, 17º parágrafo).

A empresa (LD Celulose) informou ainda que segue “rigorosamente a legislação vigente e apresentou todos os estudos de impacto ambiental necessários para obter as licenças necessárias para a operação. Desta forma, o projeto seguirá todas as melhores práticas ambientais e de sustentabilidade, e não causará impactos ao abastecimento de água da região.” (Diário de Uberlândia, 2019, 19º parágrafo).

A LD Celulose esclareceu à Prefeitura de Uberlândia, à Agência Ambiental, à Promotoria Pública e ao Dmae que o projeto original da Estação de Tratamento de Efluentes (ETE) da empresa foi baseado na melhor tecnologia disponível no mercado e, portanto, garante o atendimento de todos os padrões legais para lançamento de efluentes tratados. A empresa também apresentou plano complementar para não impactar o Sistema de Captação e Tratamento de Água Capim Branco (Diário de Uberlândia, 2019, 20º parágrafo).

Disse ainda que alterou o projeto, estabelecendo como medida adicional o lançamento de 13 a 16 quilômetros após a captação de água do Sistema Capim Branco, por meio de tubulação (Diário de Uberlândia, 2019, 21º parágrafo).

Nesta reportagem identificou-se, supostamente, a **contranarrativa de interesse econômico**, em que um determinado *stakeholder* posiciona-se favorável ou contrário a um determinado tema com base em algum tipo de interesse econômico. Desta vez, os prefeitos das cidades de Araguari, Nova Ponte e Indianópolis se posicionaram a favor do projeto de construção da fábrica da LDC na região afirmando que aquele é ecologicamente viável. O secretário de Desenvolvimento Econômico e Turismo de Araguari defendeu a empresa ao

afirmar que esta teria mudado o projeto como forma de apresentar uma alternativa após o questionamento dos gestores públicos de Uberlândia sobre o RIMA da empresa não prever a ETA (Estação de Tratamento de Água) Capim Branco. O prefeito de Araguari ainda afirmou acreditar na idoneidade da empresa, mas também reiterou a preocupação dos gestores de Uberlândia (com a qualidade da água) e reforçou a importância de se “zelar pela qualidade de vida do nosso cidadão”.

Há que se levar em consideração que este tipo de projeto como o da LDC gera investimentos econômicos para a região e, conseqüentemente, arrecadação de impostos para os municípios envolvidos, como pode ser observado nos parágrafos 14, 15 e 17, onde é explicitado como se dará a divisão do ICMS para cada município, o que pode justificar o interesse desses gestores públicos no projeto da LDC e esse posicionamento favorável de alguns deles à empresa.

Em se tratando do tema de contestação da emissão de efluentes no rio Araguari pela LDC observou-se posicionamentos diferentes entre os gestores públicos das quatro cidades envolvidas, de um lado a contranarrativa dos gestores públicos de Uberlândia considerada mais ponderada em relação ao tema e do outro a contranarrativa dos gestores públicos das demais cidades envolvidas no projeto de construção da fábrica de celulose solúvel, tida como favorável ao projeto. Ou seja, um mesmo grupo de *stakeholders* (gestores públicos) pode apresentar posicionamentos distintos acerca de um determinado tema.

A terceira e última reportagem sobre o tema de contestação em análise tem como título: “Justiça proíbe LD Celulose de lançar resíduos no Rio Araguari acima da ETA Capim Branco de Uberlândia” publicada pelo Portal Diário de Uberlândia em maio de 2021.

Uma determinação da Justiça na última quarta-feira (19), proíbe que a empresa LD Celulose lance quaisquer efluentes no Rio Araguari acima do local de captação de água da Estação de Tratamento de Água (ETA) Capim Branco de Uberlândia, e determina a instalação e construção de dutos para dispersão dos resíduos abaixo da captação da ETA Capim Branco (Portal G1, 2021, 1º parágrafo).

A decisão judicial ainda manda o governo de Minas Gerais realizar em no máximo 180 dias um novo Relatório de Impacto Ambiental (Rima) ou processo administrativo assemelhado. No documento, deverão ser consideradas as exigências relativas à saúde humana (especialmente ingestão de água, alimentação, segurança, higiene e vida humana) (Portal G1, 2021, 2º parágrafo).

A ordem leva em consideração o parecer técnico do Departamento Municipal de Água e Esgoto (Dmae) de Uberlândia, que indicou existir inconsistência técnica no Relatório de Impacto Ambiental que possibilitou a instalação da LD Celulose na região (Portal G1, 2021, 3º parágrafo).

As ordens são da juíza Juliana Faleiro de Lacerda Ventura, da 2ª Vara da Fazenda Pública e Autarquias da Comarca de Uberlândia, e atendem parcialmente aos pedidos do Ministério Público de Minas Gerais (MPMG) em ação protocolada no dia 10 de maio deste ano (Portal G1, 2021, 4º parágrafo).

O não cumprimento das determinações pode acarretar multa diária de R\$ 100 mil, tanto para a multinacional quanto para o Estado. A LD Celulose e o governo de Minas foram procurados pela reportagem. Ambos informaram que ainda não foram notificados da decisão (Portal G1, 2021, 5º parágrafo).

"A LD Celulose informa que não foi notificada acerca de eventuais questionamentos sobre o Relatório de Impacto Ambiental do empreendimento e que aguarda o regular tramite do procedimento judicial mencionado para que possa colaborar com a elucidação de eventuais pontuações levantadas pelo poder judiciário. Nesse sentido, a LD Celulose **reafirma seu compromisso de conduzir suas atividades de maneira cooperativa e transparente**, como é sua prática desde o início deste importante projeto (Portal G1, 2021, 10º parágrafo).

Informamos ainda que os efluentes a serem gerados pela LD Celulose **não trazem riscos para o corpo hídrico ou para a comunidade e que o processo industrial e o tratamento dos efluentes que serão lançados a 16 quilômetros** do ponto de captação de água para consumo local são reconhecidos como seguros por autoridades internacionais, **utilizando a melhor tecnologia disponível atualmente no mundo**, e com isso atendendo e superando todos os parâmetros legais vigentes. Informamos que o processo inclui sistema de tratamento terciário dos efluentes, superando nesse ponto também as exigências da legislação nacional sobre o tema. Considera interessante ainda reafirmar seu constante **compromisso com a comunidade local**, e informa que todo o processo de elaboração e aprovação de seu Relatório de Impacto Ambiental envolveu não apenas as autoridades competentes mas também a comunidade local (Portal G1, 2021, 11º parágrafo).

Por fim, a empresa informa que suas obras se encontram em andamento normal. A LD Celulose no momento emprega aproximadamente 6.000 pessoas. A planta gerará cerca de 1.100 empregos diretos, impulsionando o desenvolvimento social e econômico de toda a região, sempre de forma ambientalmente sustentável." (Portal G1, 2021, 12º parágrafo).

A contranarrativa de **ordem judicial** que é formada por textos, comentários ou opiniões baseados em uma decisão judicial que, diante de uma denúncia, provas e o respeito ao devido processo legal, determina que alguém ou alguma instituição cumpra um tipo de ordem, por meio de uma diligência ou o pagamento de uma pena, seja esta privativa de liberdade, restritiva de direito ou multa. Neste caso, após as discussões sobre o despejo de rejeitos da fábrica da LDC no rio Araguari em 2019, entre gestores públicos, MPMG e a própria empresa (LDC), a justiça já no ano de 2021 proibiu a companhia de lançar quaisquer efluentes no Rio Araguari acima do local de captação de água da Estação de Tratamento de Água (ETA) Capim Branco de Uberlândia, e determinou a instalação e construção de dutos para dispersão dos resíduos abaixo da captação da ETA Capim Branco. E em caso de descumprimento, a justiça ainda impôs a sanção da multa tanto à empresa quanto ao governo de Minas Gerais.

Sugere-se, portanto, que esta contranarrativa valida a contranarrativa dos gestores públicos de Uberlândia, que apontaram inconsistências técnicas no relatório RIMA da LDC ao não contemplar o sistema Capim Branco no projeto de emissão de efluentes.

De outra parte, sugere-se a presença da narrativa por parte da LDC a partir da qual é possível identificar algumas estratégias de reparação da imagem corporativa de Benoit (1995) como transcendência, negação e reforço. A estratégia da **transcendência** pode ser observada quando a LDC afirma que as suas atividades são conduzidas a partir de valores como cooperação e transparência em uma tentativa de justificar a ausência de posicionamento em relação aos questionamentos feitos ao relatório do RIMA que não havia contemplado o sistema Capim Branco.

A estratégia da **negação** está presente quando a empresa nega que os efluentes gerados pela fábrica tragam riscos para o corpo hídrico ou para a comunidade, já que segundo a empresa, os efluentes serão lançados a 16 quilômetros do ponto de captação de água para consumo local e que este processo é reconhecido como seguro por autoridades internacionais. Cabe destacar que, inicialmente, diante de um estudo técnico feito pelo Dmae apontando inconsistências no RIMA da LDC, o sistema Capim Branco não estava contemplado e que os efluentes seriam despejados a 8km acima do ponto de captação de água para consumo, o que poderia afetar a qualidade da água. Todavia, conforme segunda reportagem apresentada anteriormente, a empresa afirmou que adequou o seu RIMA de modo que o lançamento dos rejeitos seria feito de 13 a 16 quilômetros após a captação de água do Sistema Capim Branco, por meio de tubulação.

A LDC utiliza a estratégia do **reforço** ao mencionar uma boa ação como a utilização da melhor tecnologia do mundo para o tratamento desses efluentes, reforçando assim a sua contranarrativa de que esses efluentes não trarão prejuízos para a saúde humana e nem para o meio ambiente.

Foi feita ainda uma pesquisa na ferramenta oficial do X, o sistema Advanced Search (<https://twitter.com/search-advanced?f=user> para identificar as opiniões dos membros sobre a quantidade de açúcar em uma lata de Coca-Cola.). Uma primeira pesquisa considerou as seguintes palavras-chave: LD Celulose e rio araguari, que resultou em apenas duas postagens. Logo, optou-se por fazer outras pesquisas com diferentes combinações de palavras-chave.

Deste modo, a segunda pesquisa teve como palavras-chave: LD Celulose efluentes e que resultou em nenhuma postagem. A terceira pesquisa foi feita com as palavras-chave: LD Celulose, rejeitos que resultou em apenas 1 postagem. A quarta pesquisa teve como base as palavras-chave: LD Celulose, capim branco, com 1 postagem. A quinta pesquisa foi feita com as palavras-chave: LD Celulose, fábrica e rio araguari e resultou em 11 postagens. Diante disto, optou-se por considerar a quinta pesquisa para compor o corpus de pesquisa, já que foi a que gerou o maior número de postagens para análise, conforme Quadro 16.

Quadro 16 - Preenchimento dos filtros de busca do X Advanced Search

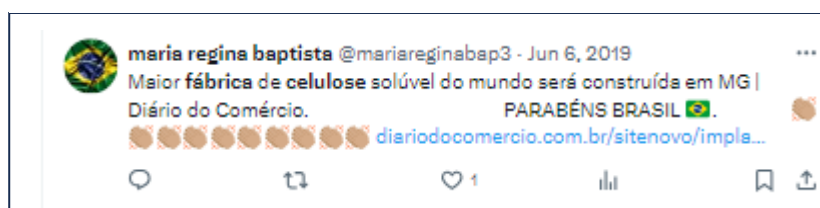
Critério do sistema Advanced Search	Termos preenchidos
All of these words	LD Celulose, fábrica
Any of these words	Rio Araguari
Language	Português

Fonte: Twitter Advanced Search

A pesquisa foi realizada no dia 08 de junho de 2024 e resultou em 11 posts, de modo que todos foram lidos e agrupados por temas similares, que deram origem a 3 contranarrativas e respectivas quantidades de posts: **aprovação (2)**, **crítica (1)** e **esclarecimento (8)**. Considerando a similaridade das postagens e os temas identificados, foi selecionada uma postagem de cada tema/subtipo de contranarrativa que tivesse o maior número de visualizações para ilustração, análise e discussão.

A partir da Figura 37 é possível observar na opinião do membro @mariareginabap3 a **contranarrativa de aprovação**, ou seja, é uma opinião que aprova um determinado tema ou projeto, seja por meio de elogios, felicitações ou até mesmo palavras de apoio e de incentivo. Neste caso, há indícios de que o membro @mariareginabap3, ao mencionar a construção da fábrica da LDC em seu perfil, expressa em seguida a sua opinião em tom de aprovação quando afirma “PARABÉNS BRASIL” sugerindo um apoio a este projeto.

Figura 37 - Post do membro @mariareginabap3

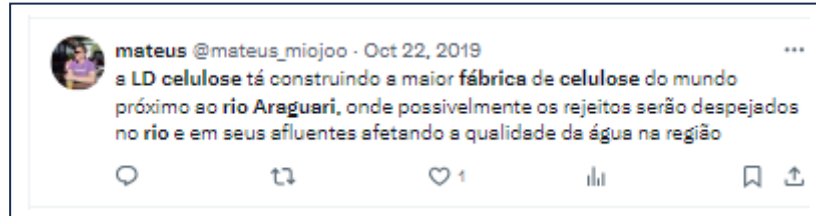


Fonte: X.com (2024)

A partir da Figura 38 é possível observar na opinião do membro @mateus_miojoo a **contranarrativa de crítica**, ou seja, é uma afirmação ou questionamento que tem a capacidade de fazer um juízo crítico negativo sobre algo ou alguém. Neste caso, o membro @mateus_miojoo critica a possibilidade de a fábrica da LDC despejar os seus rejeitos no rio Araguari e assim comprometer a qualidade da água. Destaca-se que da pesquisa realizada e de todos os 8 posts encontrados sobre este episódio, apenas esse post criticou de alguma forma a instalação da fábrica da LDC próximo ao rio Araguari, os demais posts continham apenas o

compartilhamento da notícia ou opiniões favoráveis à instalação da fábrica.

Figura 38 - Post do membro @mateus_miojoo



Fonte: X.com (2024)

Figura 39 - Post do membro @OsvaldoJn1



Fonte: X.com (2024)

A partir da Figura 39 é possível observar na postagem do membro @OsvaldoJn1 a **contranarrativa de disseminação**, ou seja, trata-se do compartilhamento de notícias, reportagens entre outros com o objetivo de disseminar uma determinada informação, sem,

contudo, apresentar opiniões. Neste caso, o membro @ OsvaldoJn1 ao compartilhar um fragmento da notícia sobre a instalação da fábrica de celulose solúvel entre os municípios de Araguari e Indianópolis teve o objetivo de apenas compartilhar tal episódio com o público, sem omitir opiniões. O membro postou ainda um pequeno vídeo mostrando a área onde seria construída a fábrica da LDC.

A própria ausência de mais comentários no X sobre o assunto pode indicar o desconhecimento do público acerca do projeto da LDC e seus impactos para a sociedade e para o meio ambiente e revelar que episódios de contestação da reputação corporativa, quando acontecem a nível local ou regional, não tem destaque e nem repercussão na mídia no âmbito nacional.

4.6.3 A Reputação Corporativa Contestada (RCC) da LD Celulose como resultado das narrativas e contranarrativas sobre e a visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO)

A análise do tema de contestação da LD Celulose permite concluir que a empresa teve a sua Reputação Corporativa Contestada (RCC) por gestores públicos da cidade de Uberlândia, pelo órgão de controle MPMG e pela justiça por não considerar em seu relatório RIMA o fato de haver a captação de água do rio para consumo pelo sistema Capim Branco e assim projetar o lançamento de efluentes, ainda que tratados, acima do ponto de captação de água, o que poderia alterar a qualidade da água e, conseqüentemente, trazer prejuízos para a saúde da população. A narrativa organizacional evidencia este fato ao mencionar apenas a construção de uma estação de tratamento de efluentes, mas sem indicar a existência do sistema Capim Branco.

De outra forma, a análise das contranarrativas apontou que além dos questionamentos feitos à LDC sobre o tema em questão, houve também o apoio à construção da fábrica da LDC por parte de gestores públicos das cidades de Araguari, Indianópolis e Nova Ponte, que afirmaram que o projeto era ecologicamente viável depois que a empresa fez ajustes em seu projeto inicial e passou a considerar o lançamento dos efluentes tratados de 13 a 16 quilômetros após a captação de água do Sistema Capim Branco, por meio de tubulação.

A análise das opiniões dos membros do X sobre a emissão de efluentes pela LDC no rio Araguari apresentaram temas como aprovação, crítica e disseminação. Houve, por parte de alguns membros, a aprovação e até mesmo comemoração da instalação da fábrica da LDC a partir de elogios, palavras de apoio e incentivo, o que demonstra o desconhecimento dos

detalhes técnicos do projeto, inclusive a possível emissão dos rejeitos da fábrica no rio Araguari e, conseqüentemente, o comprometimento da qualidade da água. Entretanto, apenas um membro criticou a emissão de rejeitos pela fábrica no rio Araguari e os demais membros apenas compartilharam a notícia sobre a instalação da fábrica próximo às cidades de Araguari e Indianópolis. Isso é preocupante, pois evidencia o quanto questões ambientais como esta, por vezes não são debatidas e esclarecidas o suficiente a ponto de que as pessoas formem suas opiniões a respeito, além de mostrar que os interesses econômicos se sobrepõem às consequências negativas do episódio em questão, tanto para a saúde humana quanto para o meio ambiente.

Assim, pode-se afirmar que a Reputação Corporativa Contestada da LDC foi o resultado tanto de sua narrativa organizacional quanto das contranarrativas.

Para responder tal questionamento, a LDC apresenta a sua narrativa e contranarrativas nas quais podem ser identificadas algumas estratégias de reparação da reputação corporativa como reconhecimento do ato ofensivo, contribuição da autora desta tese e, transcendência, ação corretiva, negação e reforço, de Benoit (1995) e que podem impedir a reflexão e o julgamento dos diferentes *stakeholders* acerca de um episódio de crise, o que caracteriza então uma situação de ruptura reflexiva, seja pela omissão de informações ou pela falta de acesso às estas pelas partes interessadas, seja pelo redirecionamento do foco do questionamento para as vantagens da construção da fábrica, situações estas que podem implicar na simples aceitação de grandes projetos pelos diferentes interessados sem o conhecimento dos possíveis riscos.

Ao mesmo tempo, a LDC por meio de sua narrativa e contranarrativas conta a sua própria história sobre a emissão de efluentes no rio Araguari. Em um primeiro momento, considerando o relatório RIMA, a questão dos efluentes parece estar resolvida quando a companhia cita que haverá uma estação de tratamento de efluentes. Mas, depois de ser questionada sobre a localização dessa estação estar próxima à captação de água para consumo pelo sistema Capim Branco, a empresa parece ignorar esse questionamento ao mencionar que o volume de água a ser captado do rio seria menor do que a sua vazão e por isso não haveria problemas de abastecimento da cidade de Uberlândia e, que a companhia cumpre rigorosamente a legislação especialmente no que se refere ao sistema de tratamento de efluentes. E só depois a empresa informa que alterou o local de lançamento dos efluentes, ou seja, após ponto de captação de água para consumo local.

Isso demonstra que a LDC vai além de simplesmente se pronunciar publicamente sobre o tema de contestação, sugere-se que ela também tenta reparar a sua reputação corporativa por meio de suas histórias que permitem com que ela seja compreendida e interpretada (Fairhurst; Putnam, 1999) pelos seus *stakeholders* e, portanto, são capazes de constituir e manter a empresa,

segundo a visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO).

Assim, fica clara a centralidade da comunicação e da linguagem na formação e manutenção da LDC, a influência formativa da linguagem nos processos e na estruturação da organização (Brummans et al., 2014) e que as histórias são mediadoras poderosas de significado (Schoeneborn; Kuhn; Kärreman, 2019) e, por isso, possibilitam a constituição e manutenção da empresa analisada.

E, se as histórias são mediadoras poderosas de significado (Schoeneborn; Kuhn; Kärreman, 2019) conclui-se que a LDC não está apenas produzindo comunicação, ela está se constituindo e se tornando o que ela é a partir de suas narrativas e também contranarrativas.

5 IMPLICAÇÕES DA PESQUISA PARA A CONSTITUIÇÃO COMUNICATIVA DA REPUTAÇÃO CORPORATIVA CONTESTADA – CCRCC

Este capítulo apresenta as implicações da pesquisa para a proposta de um novo conceito, o da Constituição Comunicativa da Reputação Corporativa Contestada (CCRCC). Para isto, foram retomados, inicialmente, o problema de pesquisa e o objetivo geral desta tese. Em seguida, discutiu-se os resultados encontrados com ênfase nas estratégias de reparação da reputação corporativa utilizadas pelas seis empresas, na importância das contranarrativas como forma de questionar e rever as narrativas organizacionais e por fim, sugeriu-se um *framework* que une os conceitos de tema/episódio de contestação, narrativas organizacionais, contranarrativas, Reputação Corporativa Contestada e Constituição Comunicativa da Organização, e confirma a tese formulada na introdução desta pesquisa e apresenta o novo conceito da Constituição Comunicativa da Reputação Corporativa Contestada.

5.1 A Reputação Corporativa Contestada (RCC) da Coca-Cola, Bayer-Monsanto, BAT, LD Celulose, BP Bunge e BRF como resultado das narrativas e contranarrativas e a visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO)

Esta tese buscou responder como a reputação corporativa é constituída comunicativamente por estratégias narrativas organizacionais mobilizadas por organizações que têm reputação corporativa contestada por situações de rupturas reflexivas e contranarrativas de seus *stakeholders*. Para isto, analisou-se as macronarrativas de empresas com reputação corporativa contestada, sob a perspectiva da CCO, e as contranarrativas de seus *stakeholders*. Foram selecionados temas/situações de contestação das empresas Coca-Cola, Bayer, BAT, BRF BP Bunge e LD Celulose para compor o corpus de pesquisa por estas pertencerem a setores da economia que, por si só, já são contestados e também por possuírem unidades de produção em duas regiões de abrangência do Programa de Pós graduação em Administração da UFU, a saber do Triângulo Mineiro (Uberlândia, Araguari, Indianópolis) e do Sul de Goiás (Rio Verde) e assim, gerarem impactos econômicos, sociais ou ambientais para estas cidades/regiões.

Foram analisados, então, três temas de contestação, como a quantidade de açúcar na lata de Coca-Cola; as sementes transgênicas da Bayer-Monsanto e o cigarro eletrônico sob a ótica da BAT e; três episódios de contestação a saber: infração de direito trabalhista pela BRF; trabalho análogo à escravidão pela BP Bunge Bioenergia e; poluição do Rio Araguari pela LD

Celulose. O que diferencia os temas e os episódios de contestação nesta pesquisa é que os três primeiros são atemporais e independentes da ocorrência de uma situação específica, além de terem uma abrangência nacional, enquanto os três últimos são temporais, pois ocorreram em um dado momento e região específicos e, por isso, tiveram uma abrangência regional.

A partir dos resultados apresentados no capítulo 4, pode-se afirmar que as empresas analisadas, diante de temas/situações de contestação, utilizam estratégias de reparação da reputação corporativa por meio de suas narrativas publicadas em seus *websites* e na mídia social X (antigo Twitter), justamente com o objetivo de repararem as suas respectivas reputações corporativas perante seus *stakeholders*. Entretanto, estas narrativas podem omitir¹ informações relevantes sobre o tema/situação, além de confundir², enganar³ e até mesmo persuadir⁴ as partes interessadas. Por isso, ressalta-se a importância e a necessidade de uma avaliação, pelo público em geral, das contranarrativas, ou seja, das diferentes interpretações relacionadas a esses temas/situações para uma melhor compreensão do contexto, dos diferentes interesses envolvidos e potenciais riscos, seja para a saúde humana, para o meio ambiente ou para os trabalhadores. Só assim é possível a formação de uma consciência crítica sobre determinado assunto.

Isto confirma a **Tese** apresentada inicialmente neste trabalho, ou seja, a de que a **Reputação Corporativa Contestada (RCC) é o resultado das narrativas e contranarrativas dos diferentes stakeholders de uma organização e pode ser explicada pela visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO)**. Isto porque, os temas/situações de contestação vivenciados pelas organizações somados às suas narrativas organizacionais e às diferentes contranarrativas levam à uma contestação da reputação corporativa, ou seja, um questionamento por parte das partes interessadas.

Adentrando mais especificamente nos resultados da pesquisa, além de algumas estratégias de Benoit (1995), a partir das próprias narrativas organizacionais foram identificadas e propostas nesta tese o que se denominou de sete novas estratégias de reparação da reputação corporativa, foram elas: (1) Apresentação de evidência científica, (2) Compromisso com a sociedade, (3) Cumprimento da legislação, (4) Inversão do ato ofensivo, (5) Lamentação, (6) Reconhecimento do ato ofensivo e (7) Repúdio do ato ofensivo, conforme Quadro 17.

¹ Tratar (algo) com descuido e negligência (OMITIR, 2024).

² Tornar-se pouco claro ou indistinto; misturar-se (CONFUNDIR, 2024).

³ Falsear a realidade dos fatos; enrustir, esconder, mentir (ENGANAR, 2024).

⁴ Levar (alguém ou a si próprio) a crer ou aceitar; convencer-se (PERSUADIR, 2024).

Quadro 17 - Tipologia das narrativas organizacionais

TIPOLOGIA DAS NARRATIVAS ORGANIZACIONAIS	
Estratégias de reparação da reputação corporativa	Descrição
1. Apresentação de evidência científica	Menção que o acusado faz a estudos científicos que corroboram o ato ofensivo, mas de forma positiva.
2. Compromisso com a sociedade	O acusado redireciona o foco do ato ofensivo para o compromisso com a sociedade por meio do respeito a valores morais ou éticos.
3. Cumprimento da legislação ²	O acusado, diante de um ato ofensivo incontestável, e sem admitir a própria culpa afirma que cumpre as leis ou que está à disposição da justiça para colaborar com as investigações sobre o esclarecimento do fato, como forma de se eximir de sua responsabilidade.
4. Inversão do ato ofensivo	O acusado inverte a lógica do ato ofensivo, na tentativa de torná-lo algo positivo e com algum tipo de benefício aparente capaz de reparar a sua imagem corporativa.
5. Lamentação	É a iniciativa do acusado de lamentar ou expressar tristeza ou pesar pela ocorrência do ato ofensivo, mas sem admitir a culpa e sem se desculpar.
6. Reconhecimento do ato ofensivo	A organização reconhece determinado fato que foi a origem do questionamento e que, por alguma evidência científica, é irrefutável.
7. Repúdio do ato ofensivo	O acusado afirma repudiar o ato ofensivo, alegando que não compactua com determinada atitude ou situação.

Fonte: Elaborado pela autora.

Observou-se que as narrativas organizacionais das empresas estudadas, com exceção da BRF, continham algumas das estratégias de reparação da imagem corporativa de Benoit (1995) em comum, entre elas, as que mais apareceram foram Transferência da culpa/responsabilidade (utilizada pela Coca-Cola, BAT, BP), Transcendência (utilizada pela Bayer-Monsanto, BAT, LDC); Reforço (utilizada pela Coca-Cola, LDC) e Ação corretiva (utilizada pela BP, LDC). Mas, ainda que as empresas tenham utilizado algumas estratégias de Benoit (1995) em comum, não foi possível afirmar que houve um padrão entre as narrativas das diferentes empresas, primeiramente por se tratar de temas e episódios distintos e depois, porque cada narrativa apresentou estratégias de reparação da imagem corporativa diferentes.

Por sua vez, a BRF não utilizou em sua narrativa nenhuma estratégia de Benoit (1995), mas utilizou duas novas estratégias propostas nesta tese, a de Cumprimento da legislação e Compromisso com a sociedade.

A BAT foi a empresa que utilizou mais estratégias de reparação da imagem corporativa de Benoit (1995) em sua narrativa, cinco no total: Diferenciação, Minimização, Boa intenção,

Transcendência e Transferência da culpa/responsabilidade. Isto se deu em parte pelo texto tido como sua narrativa, uma entrevista relativamente extensa com o CEO da empresa e que permitiu a extração de mais elementos.

As evidências indicam ainda que, de certa forma, os temas de contestação de abrangência nacional, como o açúcar da lata de Coca-Cola, os transgênicos (Bayer-Monsanto) e o cigarro eletrônico (BAT) tiveram uma maior repercussão na mídia online e foram mais discutidos na mídia social X do que as situações de contestação de abrangência regional, como a infração de direitos trabalhistas (BRF) e a poluição do rio Araguari (LDC). Isto pode ser explicado pelo fato de episódios locais ou regionais não serem amplamente noticiados e assim não terem um impacto tão grande quanto os temas/episódios nacionais, assim a pressão exercida sobre as organizações afetadas é menor e estas podem lidar melhor com essas crises de reputação ou podem até se eximirem da responsabilidade pelo ato ofensivo, como observado nos episódios de reincidência da BRF em relação à infração de direitos trabalhistas, já que a empresa emitiu apenas duas breves respostas sobre aqueles. A única exceção observada foi o episódio do trabalho análogo à escravidão (BP), pois mesmo sendo um episódio regional teve ampla repercussão na mídia e gerou uma grave contestação da reputação corporativa da BP, talvez pelo próprio teor do episódio, em que as condições degradantes de trabalho em que aqueles trabalhadores foram encontrados chocaram e causaram indignação no público em geral.

Os resultados mostraram também que não houve um padrão nas narrativas organizacionais entre temas e episódios de contestação nacionais e regionais. Contudo, destaca-se as duas estratégias de reparação da reputação corporativa utilizadas por três das seis empresas analisadas: Transferência da culpa/responsabilidade (utilizada pela Coca-Cola, BAT, BP) e Transcendência (utilizada pela Bayer-Monsanto, BAT, LDC).

Já no que tange aos três episódios de contestação regionais vivenciados pela BRF, BP e LDC, as três empresas utilizaram duas estratégias da reparação da reputação corporativa propostas nesta tese: Cumprimento da legislação e Compromisso com a sociedade.

Logo, aquelas organizações, mesmo diante da gravidade e irrefutabilidade daqueles episódios, insistiram em afirmar que atuam conforme a legislação, respeitam os direitos dos trabalhadores, não compactua com qualquer prática irregular de trabalho e respeitam o meio ambiente. O fato de suas narrativas contradizerem os próprios fatos indica uma possível tentativa dessas empresas de exercerem um tipo de ruptura reflexiva nas pessoas, de modo que estas fiquem impedidas de pensar, refletir e de fazer julgamentos sobre os temas em questão.

Um aspecto que chamou a atenção e merece ser evidenciado foi a identificação de duas novas estratégias de reparação da reputação corporativa denominadas nesta tese de inversão do

ato ofensivo pela Bayer- Monsanto e BAT e da apresentação de evidência científica pela BAT. Quando a Bayer-Monsanto e a BAT utilizam a estratégia da inversão do ato ofensivo, estas tentam inverter a lógica dos seus respectivos atos ofensivos, na tentativa de torná-los positivos e com algum tipo de benefício aparente capaz de reparar a sua imagem corporativa, por exemplo, mesmo diante de pesquisas científicas que comprovam os possíveis riscos dos transgênicos para a saúde humana, a Bayer-Monsanto reafirma a sua confiança justamente nas pesquisas científicas, uma vez que, segundo esta, existem “mais de 1700 estudos independentes” que comprovam a segurança das culturas transgênicas. Ou seja, a empresa utiliza o próprio argumento das pesquisas científicas, que em princípio são desfavoráveis aos transgênicos, como algo positivo e favorável aos transgênicos, e assim tem-se a tentativa de inverter a lógica dos transgênicos para culturas tão seguras quanto as demais culturas.

Da mesma forma, a BAT tenta inverter a lógica dos prejuízos dos cigarros eletrônicos ao afirmar que estes são apropriados para a proteção da saúde pública. Neste caso, a empresa utiliza o argumento da saúde pública, que é comprovadamente afetada pelo tabaco e também pelos vaporizadores para justificar a comercialização dos cigarros eletrônicos, apoiando-se em supostas pesquisas científicas que apontam que os vaporizadores são menos prejudiciais do que os cigarros comuns.

Quando a empresa BAT utiliza a estratégia da apresentação de evidência científica ela menciona a existência de estudos científicos que corroboram o ato ofensivo (cigarro eletrônico), mas de forma positiva. A empresa afirma em sua narrativa a existência de pesquisas científicas que mostram que os cigarros eletrônicos são menos tóxicos do que os cigarros comuns e, por isso, podem auxiliar os fumantes a migrarem destes para aqueles. Primeiramente, há que se ter o cuidado com estudos científicos isolados, pois estes não representam um consenso sobre o assunto, ou até mesmo com possíveis fraudes em pesquisas científicas que atendem a interesses específicos. Depois, mesmo que haja alguns estudos sérios que comprovem uma menor toxicidade dos vaporizadores em relação aos cigarros comuns, há que se ter cautela na divulgação desta informação de modo a não estimular o uso desses produtos, já que ainda assim são prejudiciais à saúde e podem causar dependência.

Diante disto, faz-se aqui um alerta ao público em geral sobre os potenciais riscos desses tipos de narrativas que podem confundir e enganar as partes interessadas e até mesmo omitir informações precisas e relevantes sobre temas/situações de interesse público. Ao mesmo tempo, uma das formas de interpretar, rever e até mesmo contestar essas narrativas organizacionais é por meio da análise das contranarrativas (Hyvärinen, 2007; Meretoja, 2020). Por isto, foram considerados para esta pesquisa a partir de diferentes *stakeholders*, dezenove tipos de

contranarrativas que possibilitaram interpretações alternativas das narrativas e, consequentemente, uma avaliação crítica de cada tema/episódio de contestação, são estas: (1) Acusação, (2) Analogia, (3) Aprovação, (4) Compromisso com a sociedade, (5) Conscientização, (6) Crítica, (7) Cumprimento da legislação, (8) Denúncia, (9) Disseminação, (10) Esclarecimento, (11) Fiscalização, (12) Inspiração, (13) Interesse econômico, (14) Ironia/humor, (15) Omissão, (16) Ordem Judicial, (17) Perspectiva científica, (18) Restrição comercial e (19) Técnica. É importante ressaltar que dois desses dezenove tipos de contranarrativas também foram identificados nas narrativas organizacionais, são estes compromisso com a sociedade e cumprimento da legislação. Logo, não houve duplicidade desses dois tipos, uma vez que estes contituíram tanto as narrativas organizacionais quanto as contranarrativas dos stakeholders e, por este motivo, foram mantidas em ambas as análises. O Quadro 18 apresenta a tipologia das contranarrativas e suas respectivas descrições.

Quadro 18 - Tipologia das contranarrativas

Tipologia das contranarrativas organizacionais	
Contranarrativas	Descrição
1. Acusação	É uma afirmação fundamentada ou não em dados e informações científicas qualificadas ou em legislações que acusa uma determinada narrativa sobre um tema de contestação, utilizando para isto, palavras ou expressões ofensivas.
2. Analogia	É uma afirmação que estabelece uma relação de comparação e semelhança entre coisas, pessoas ou fatos distintos com o objetivo de facilitar o entendimento e uma visão crítica sobre um tema de contestação.
3. Aprovação	É uma opinião que aprova um determinado tema ou projeto, seja por meio de elogios, felicitações ou até mesmo palavras de apoio e de incentivo.
4. Compromisso com a sociedade	O acusado redireciona o foco do ato ofensivo para o compromisso com a sociedade por meio do respeito a valores morais ou éticos.
5. Conscientização	É uma afirmação com o objetivo de transmitir um conhecimento e conscientizar as pessoas sobre um determinado tema de contestação.
6. Crítica	É uma afirmação ou questionamento que tem a capacidade de fazer um juízo crítico negativo sobre algo ou alguém.
7. Cumprimento da legislação	O acusado, diante de um ato ofensivo incontestável, e sem admitir a própria culpa afirma que cumpre as leis ou que está à disposição da justiça para colaborar com as investigações sobre o esclarecimento do fato, como forma de se eximir de sua responsabilidade.
8. Denúncia	É um relato de um comportamento inadequado ou de uma violação da lei, com o objetivo de buscar justiça e garantir que a situação seja corrigida ou até mesmo promover uma reflexão e a tomada de providências.
9. Disseminação	Trata-se do compartilhamento de notícias, reportagens entre outros com o objetivo de disseminar uma determinada informação, sem, contudo, apresentar opiniões.
10. Esclarecimento	É formada por leis, decretos, resoluções, recomendações, portarias, atos normativos, reportagens, artigos científicos, entre outros que tratam sobre algum tema com o objetivo de esclarecê-lo.
11. Fiscalização	É formada por textos de autoria de órgãos de controle que afirmam fiscalizar um empreendimento, obra ou organização para verificação de um determinado fato denunciado.
12. Inspiração	Textos que referenciam coisas, pessoas ou fatos inspiradores e que são ideais para apresentar e conectar o outro a diferentes contextos e realidades de vida.
13. Interesse econômico	É aquela em que um determinado stakeholder posiciona-se favorável ou contrário a um determinado tema com base em algum tipo de interesse econômico.
14. Ironia/humor	É formada por textos que transmitem uma ideia contrária àquela que se pensa, ou seja, tem um sentido oposto ao que deveria ser empregado, utilizando para isto expressões ou palavras capazes de promover risos e diversão.
15. Omissão	É formada por textos, comentários ou opiniões fundamentados em dados e informações científicas qualificadas ou em legislações que podem estabelecer uma relação de apoio à uma determinada narrativa organizacional, entretanto, omitem estudos científicos que se opõem àquela narrativa.
16. Ordem judicial	É formada por textos, comentários ou opiniões baseados em uma decisão judicial que, diante de uma denúncia, provas e o respeito ao devido processo legal, determina que alguém ou alguma instituição cumpra um tipo de ordem, por meio de uma diligência ou o pagamento de uma pena, seja esta privativa de liberdade, restritiva de direito ou multa.
17. Perspectiva científica	É formada por textos fundamentados em dados e informações científicas qualificadas, que podem estabelecer uma relação de ponderação, ou de oposição ou apoio à uma determinada narrativa organizacional, e que são publicados por cientistas, institutos de pesquisas, universidades, organizações intergovernamentais ou governamentais e agências especializadas na checagem de informações.
18. Restrição comercial	Formada por leis, decretos, resoluções, recomendações, portarias, atos normativos entre outros, que proíbam a comercialização de um produto ou serviço no país ou aumentem a sua tributação com o objetivo de restringir a sua comercialização no país.
19. Técnica	É aquela em que o acusado, diante de um ato ofensivo, tenta justificá-lo ou negá-lo a partir da apresentação de uma série de dados técnicos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Alguns exemplos destas contranarrativas são: a recomendação de cientistas de que o consumo de açúcar seja menor do que 25g por dia, enquanto apenas uma lata de Coca-Cola contém 37g de açúcar, ou seja, mais do que o recomendado para uma dieta diária; estudos científicos que alertam para os riscos dos transgênicos enquanto a Bayer-Monsanto afirma que essas culturas são tão seguras quanto as demais e que geram um aumento da produtividade para os produtores; o aumento do consumo de cigarros convencionais pela utilização dos cigarros eletrônicos ao passo que a BAT defende que estes produtos auxiliam a reduzir as taxas de cessação do tabagismo; a condenação judicial da BRF ao pagamento de horas extras e de indenização por danos morais sendo que a empresa alega respeitar os direitos trabalhistas; as condições degradantes tanto de trabalho quanto de sobrevivência dos trabalhadores resgatados em condições análogas à escravidão e a afirmação da BP Bunge que possui processos de seleção, auditoria dos prestadores de serviço, mas que estes não foram suficientes neste caso e; riscos de contaminação da água do rio Araguari ao mesmo tempo que a LDC afirma que o tratamento de efluentes da unidade a ser instalada atende aos padrões legais.

Estas contranarrativas foram fundamentais para esclarecer cada tema/episódio de contestação e questionar as narrativas organizacionais, uma vez que conforme a abordagem da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO) as contranarrativas são os numerosos processos narrativos sempre presentes que desafiam e confrontam o “texto oficial” da organização (Kuhn, 2008). Por isso, as contranarrativas são uma ferramenta útil para criar tensões dentro e entre organizações e sociedade, por contestar narrativas dominantes.

Ademais, em relação aos seis diferentes setores analisados em questão, não observou-se um padrão de semelhança nas estratégias de reparação da reputação corporativa entre as empresas analisadas e isto pode ser explicado primeiro pelas próprias especificidades de cada setor, segundo pela diferença entre tema de contestação de abrangência nacional e episódio de contestação de abrangência regional, à medida que cada tema ou situação requer ações e posicionamentos diferentes por parte das empresas e, por fim, o próprio recorte metodológico da seleção das narrativas de cada empresa analisada.

Cabe ressaltar que **todas as empresas analisadas, nesta pesquisa, têm uma sala de imprensa em seus *websites***, que tem como objetivo principal fornecer informações relevantes, atualizadas e confiáveis sobre a organização e suas atividades, além de servir como um canal de comunicação para jornalistas e outros profissionais da mídia (Portal Sua Imprensa, 2024). Isto denota que por serem grandes empresas e mais bem estruturadas, estas contam com equipes de profissionais especialistas em comunicação e, portanto, com uma melhor capacidade de resposta aos temas/situações de contestação. Ainda assim, destaca-se o caso da BRF, que além

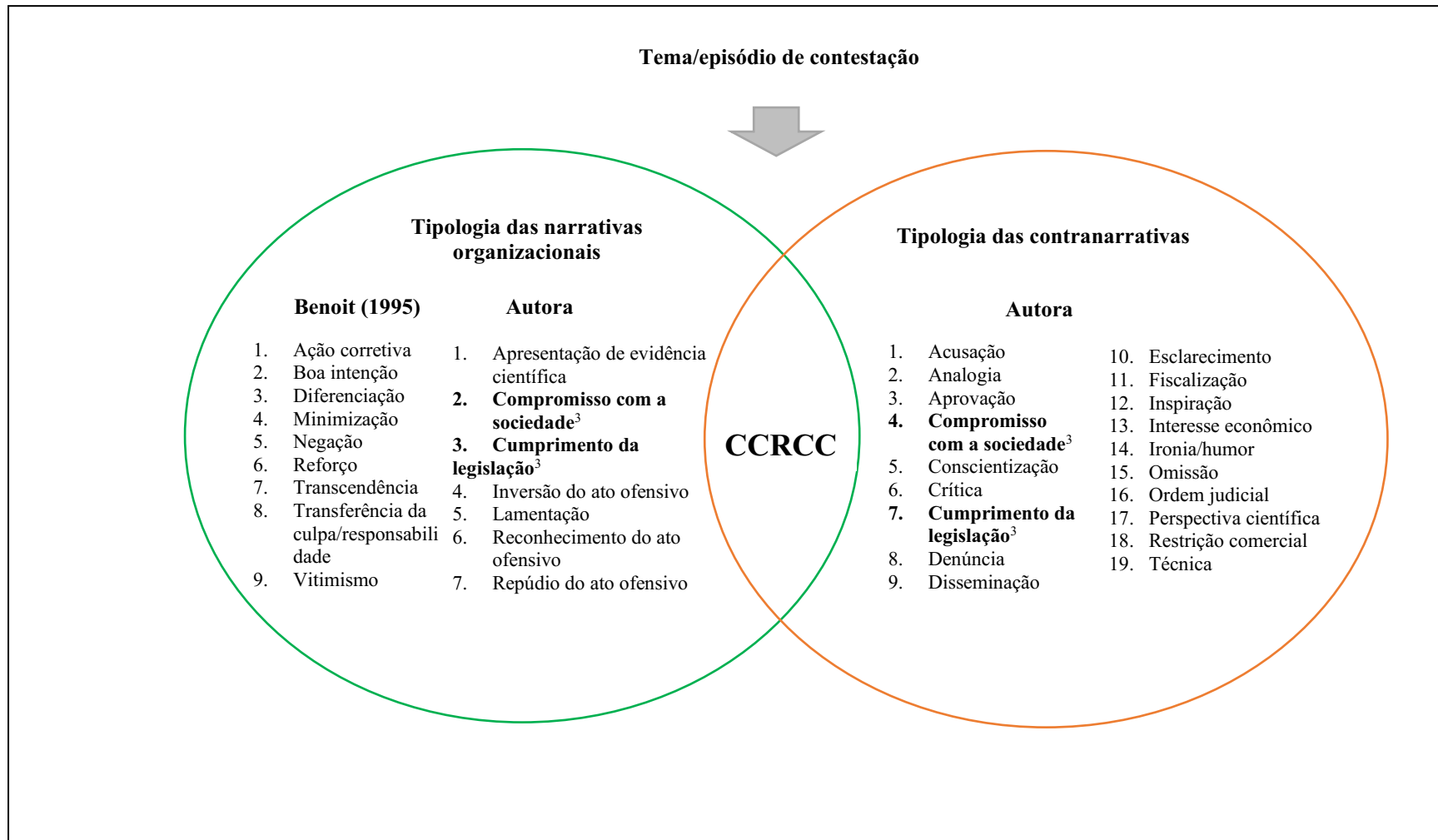
de ter uma sala de imprensa, também tem ações negociadas na Bolsa de Valores do Brasil (B3), o que dá a ela uma grande visibilidade nacional, entretanto não se posicionou em seu *website* e nem na mídia social X sobre as condenações judiciais a respeito de pagamento de horas extras e indenização a alguns de seus funcionários.

Destaca-se ainda que, inicialmente, a proposta desta tese também foi analisar, para cada tema/episódio de contestação, as opiniões do público em geral por meio dos comentários de membros da mídia social X, e o que se observou foi uma quantidade relativamente pequena, ou até mesmo inexistente, de comentários de usuários sobre os temas pesquisados, bem como a ausência de comentários e postagens que contivessem os posicionamentos das próprias empresas. Este achado permite inferir duas conclusões: primeira, para os casos específicos de contestação da reputação corporativa, as organizações optam por se manifestarem por meio de seus *websites* ou notas à imprensa em detrimento da mídia social X, talvez por quererem evitar uma exposição negativa e questionamentos por parte das partes interessadas. Segunda, uma indicação de falta de conscientização ou de interesse do público em geral sobre a discussão e debate de temas relevantes, seja para a saúde pública, para dignidade de trabalhadores ou para o meio ambiente.

Entende-se ainda que os esforços envidados pelas organizações para obterem uma boa reputação corporativa se devem a interesses econômicos, já que uma crise de reputação pode afetar as percepções dos stakeholders sobre uma determinada organização e, conseqüentemente, determinar não apenas a manutenção das empresas no mercado, como também o seu crescimento em termos de clientes e de lucratividade ao longo do tempo.

Conclui-se que a reputação corporativa contestada é o resultado de um tema/episódio de contestação, das narrativas organizacionais e de suas contranarrativas e que pode ser explicada pela visão da Constituição Comunicativa da Organização. E isto leva à proposição de um novo conceito teórico para a área de gestão organizacional: a Constituição Comunicativa da Reputação Corporativa Contestada (CCRCC), conforme Figura 40.

Figura 40 - A Constituição Comunicativa da Reputação Corporativa Contestada - CCRCC



Fonte: Elaborado pela Autora

³ O compromisso com a sociedade e o cumprimento da legislação foram tipos identificados tanto nas narrativas organizacionais quanto nas contranarrativas dos *stakeholders* e, por este motivo, foram mantidas em ambas as tipologias.

Sugere-se, a partir deste *framework*, que uma organização em uma crise episódica ou continuada de reputação corporativa contestada utiliza narrativas organizacionais que contêm estratégias de reparação da reputação corporativa e que podem tanto informar quanto enganar e persuadir o público em geral. Quanto às contranarrativas de diferentes *stakeholders*, ou partes interessadas na organização, essas podem interpretar, contestar e rever aquelas narrativas organizacionais, auxiliando a formação do pensamento crítico sobre determinada questão. E assim, como resultado desses três elementos (tema/episódio de contestação, narrativas organizacionais e contranarrativas) tem-se o conceito de Reputação Corporativa Contestada (RCC), que à luz da visão da Constituição Comunicativa da Organização (CCO) leva ao novo conceito proposto nesta tese: a Constituição Comunicativa da Reputação Corporativa Contestada (CCRCC).

A CCRCC pressupõe que as organizações, que têm a sua reputação corporativa contestada por algum tema ou episódio de contestação, se constituem e se mantêm por meio da comunicação dirigida à sociedade (*society oriented*) em seus *websites* ou mídias sociais.

Finalmente, esta pesquisa atendeu os seguintes Objetivos de Desenvolvimento Sustentável a partir dos respectivos temas/episódios de contestação analisados: ODS 2 - Fome zero e agricultura sustentável. Meta 2.5 Até 2020, manter a diversidade genética de sementes, plantas cultivadas, animais de criação e domesticados e suas respectivas espécies selvagens, inclusive por meio de bancos de sementes e plantas diversificados e bem geridos em nível nacional, regional e internacional, e garantir o acesso e a repartição justa e equitativa dos benefícios decorrentes da utilização dos recursos genéticos e conhecimentos tradicionais associados, como acordado internacionalmente. (Discussão sobre as sementes transgênicas da Bayer) ODS 3 – Saúde e bem-estar. Meta 3.a Fortalecer a implementação da Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco em todos os países, conforme apropriado. (Discussão sobre o cigarro eletrônico e a empresa BAT) ODS 6 – Água Potável e Saneamento. Meta 6.3 Até 2030, melhorar a qualidade da água, reduzindo a poluição, eliminando despejo e minimizando a liberação de produtos químicos e materiais perigosos, reduzindo à metade a proporção de águas residuais não tratadas e aumentando substancialmente a reciclagem e reutilização segura globalmente. (Discussão sobre a poluição do rio Araguari pela fábrica da LD Celulose) ODS 8 - Trabalho decente e crescimento econômico. Meta 8.7 Tomar medidas imediatas e eficazes para erradicar o trabalho forçado, acabar com a escravidão moderna e o tráfico de pessoas, e assegurar a proibição e eliminação das piores formas de trabalho infantil, incluindo recrutamento e utilização de crianças-soldado, e até 2025 acabar com o trabalho infantil em todas as suas formas. (Discussão sobre o trabalho escravo e o episódio protagonizado pela BP

Bunge); Meta 8.8 Proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores, incluindo os trabalhadores migrantes, em particular as mulheres migrantes, e pessoas em empregos precários. (Discussão sobre o não pagamento de horas extras aos funcionários pela BRF).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta tese foi analisar as macronarrativas de empresas com reputação corporativa contestada, sob a perspectiva da CCO, e as contranarrativas de seus stakeholders. As seis empresas Coca-Cola, Bayer, BAT, BRF, BP Bunge e LD Celulose foram selecionadas por atuarem em setores da economia já contestados e, portanto, possuírem temas ou situações de contestação passíveis de análise e também por terem uma atuação regional, além de nacional e internacional, mais especificamente, nas regiões do Triângulo Mineiro e sul de Goiás e assim exercerem sobre estas impactos econômicos, sociais e ambientais.

Os temas de constestação escolhidos foram a quantidade de açúcar na lata de Coca-Cola, os transgênicos da Bayer-Monsanto, o cigarro eletrônico sob a perspectiva da BAT, a violação dos direitos trabalhistas pela BRF, o trabalho análogo à escravidão pela BP e a poluição do rio Araguari pela LDC. Logo, estes temas tratam de saúde pública, meio ambiente e trabalho. Uma vez definidas as empresas e os respectivos temas de contestação, realizou-se uma pesquisa documental na internet a fim de identificar textos e postagens que pudessem ser analisados a partir da análise narrativa de Riessman (2005) para a identificação e análise das narrativas organizacionais e contranarrativas.

Os resultados mostraram que as narrativas organizacionais contêm estratégias de reparação da reputação corporativa e que, diante de um tema ou episódio de contestação, têm o poder de manipular as pessoas, omitir informações e mentir sobre um determinado fato. A Coca-Cola, por exemplo, ao transferir a responsabilidade da ingestão do refrigerante com açúcar para o consumidor final afirmando que as informações constam no rótulo do produto e que oferece outras opções de bebidas para que cada um escolha aquela que faça mais sentido para cada estilo de vida, supostamente manipula as pessoas.

Sugere-se que a Bayer-Monsanto também manipula o público em geral quando defende o uso dos transgênicos com base em valores mais importantes como “ajudar os agricultores a produzir mais” e “proteção de recursos naturais como a água e o solo”. Além disso, a companhia não apenas omite informações e pesquisas científicas que já comprovaram os possíveis riscos desses alimentos para a saúde humana e para o meio ambiente, como também menciona estudos de origem desconhecida ou duvidosa que concluíram que “as culturas transgênicas são tão seguras como quaisquer outras culturas.

A BAT mente para as pessoas ao defender que o cigarro eletrônico é apropriado para a proteção da saúde pública sob o argumento de que fumantes adultos que usam os produtos tendem a parar ou reduzir o hábito de fumar e que adolescentes dificilmente ficarão viciados

em seus produtos, pois estudos científicos já comprovaram que o uso dos cigarros eletrônicos não diminui a taxa do tabagismo e ainda expande o mercado da nicotina, atraindo os jovens. Outro aspecto é que a empresa defende a regulamentação do cigarro eletrônico no Brasil sob o argumento de uma suposta preocupação com a qualidade desse produto, que atualmente é proveniente do mercado ilegal, quando na verdade possui interesses comerciais e econômicos.

Pode-se afirmar que a BRF mente para o público em geral sobre o tratamento dispensado aos seus funcionários, uma vez que afirma cumprir a legislação trabalhista, “respeita e sempre respeitará os direitos de seus trabalhadores”, entretanto algumas de suas práticas não corresponderam a esta narrativa, já que a empresa sofreu três condenações judiciais retratadas nesta tese, sendo duas destas relacionadas ao não pagamento de horas extras aos funcionários pelo tempo de troca de uniforme e uma ligada ao pagamento de indenização, isto sem contar outros episódios que não foram mencionados nesta pesquisa, mas que demonstram a recorrência da BRF nesse tipo infração em unidades instaladas em outras cidades do Brasil.

A BP foi negligente com os trabalhadores terceirizados resgatados em condições análogas à escravidão em uma de suas fazendas, pois mesmo admitindo que os seus processos de seleção e auditoria de seus prestadores de serviço foram insuficientes para impedir a ocorrência desse fato, ainda assim houve prejuízos a seres humanos e a violação até mesmo direitos fundamentais como à vida, à liberdade e à segurança. Todavia, é importante destacar que diferentemente das demais empresas analisadas, a BP emitiu um posicionamento sobre o episódio lamentando o fato e reconhecendo a falha de seus processos administrativos no sentido de não identificar irregularidades por parte de seus prestadores de serviço.

Por fim, a LDC omitiu a existência da estação de tratamento de água Capim Branco no rio Araguari em seu relatório ESTUDO DE IMPACTO AMBIENTAL (EIA-RIMA) para a construção de sua fábrica de celulose solúvel entre os municípios de Indianópolis e Araguari. E essa omissão poderia ter causado a poluição do rio por meio da emissão de rejeitos da fábrica caso não houvesse os questionamentos por parte de gestores públicos do município de Uberlândia, que é abastecido com a água do rio Araguari e, portanto, seria diretamente afetado com uma possível alteração da qualidade da água.

E para contrapor, questionar, ou até mesmo confirmar essas narrativas organizacionais, analisou-se também as contranarrativas referentes a cada tema ou episódio de contestação, que por sua vez revelaram temas e opiniões capazes de esclarecer melhor os fatos e contribuir para que as pessoas de forma geral entendessem cada tema ou fato e assim pudessem formar suas próprias opiniões sobre as empresas aqui estudadas e tomar suas próprias decisões em relação ao consumo ou não de determinados produtos.

Enquanto exemplos dessas contranarrativas destaca-se a **perspectiva científica** que, a partir de pesquisas científicas publicadas em periódicos reconhecidos transmite confiabilidade sobre um determinado assunto; a **conscientização** e o **esclarecimento** das pessoas por meio do compartilhamento de materiais e informações sobre um fato; a **acusação** e a **denúncia** que chamam a atenção do público para aspectos de um determinado tema ainda não observados e as opiniões do público em geral, tão diversas e ao mesmo tempo tão expressivas ao exporem, por meio de postagens e comentários no X, ironia misturada com humor para alguns temas, total desconhecimento ou despreocupação em relação a outros temas, a tentativa de conscientização dos demais acerca de alguns temas, além de críticas dirigidas a algumas empresas.

Todos esses resultados demonstram o quanto a comunicação assume um papel central e essencial para a constituição e manutenção das organizações com reputação corporativa contestada e, conseqüentemente, sugerem o novo conceito proposto nesta tese: a Constituição Comunicativa da Reputação Corporativa Contestada (CCRCC), que pressupõe que as organizações, que têm a sua reputação corporativa contestada por algum tema ou episódio de contestação, se constituem e se mantêm por meio da comunicação dirigida em seus *websites* ou mídias sociais.

Ademais, há que se considerar que os esforços envidados pelas organizações para obterem uma boa reputação corporativa se devem a interesses econômicos, já que uma crise de reputação pode afetar as percepções dos stakeholders sobre uma determinada organização e, conseqüentemente, determinar não apenas a manutenção das empresas no mercado, como também o seu crescimento em termos de clientes e de lucratividade ao longo do tempo.

Diante disto, a implicação principal desses resultados é em relação ao alerta para o público em geral sobre os potenciais riscos que as narrativas organizacionais representam por confundirem, enganarem as partes interessadas e até mesmo omitirem informações precisas e relevantes sobre temas/situações de interesse público. Esse alerta pode mudar comportamentos e opiniões acerca de produtos, serviços e até mesmo das empresas analisadas. Por exemplo, ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, duas pessoas da convivência da autora manifestaram preocupação em relação ao açúcar da Coca-Cola e uma delas solicitou um resumo sobre o tema para compartilhar com outra pessoa que consome muito refrigerante e a outra pessoa afirmou ter substituído o consumo de Coca-Cola tradicional pela Coca-Cola zero e diminuído a quantidade consumida após uma conversa sobre o tema. A própria autora, em suas compras de supermercado, começou a selecionar produtos que não contivessem o símbolo “T” que indica produto transgênico. Além disto, a autora descobriu que o cigarro eletrônico é proibido no

Brasil e que portanto, o que as pessoas têm consumido é um produto oriundo do mercado ilegal, sem nenhum tipo de regulamentação.

Conclui-se que as narrativas organizacionais podem então confundir as pessoas e gerar desinformação, especialmente em tempos de “*fake news*”, ou seja, notícias falsas veiculadas na internet. Como consequência, há aqueles que simplesmente acreditam em tais narrativas ou até mesmo escolhem aquelas que lhes sejam mais convenientes e que reforcem os seus valores, sem qualquer tipo de checagem dos fatos em fontes de informação confiáveis. Por isto, uma das contribuições deste tese é apontar para o público a realidade das narrativas e contranarrativas e indicar as diferentes fontes de informações qualificadas, de modo que cada um possa se inteirar mais sobre qualquer tema e assim formar a sua própria opinião.

Esta tese apresenta ainda outras duas contribuições para a literatura: o estudo da reputação corporativa contestada sob a ótica da CCO em diferentes setores da economia (bebidas, agronegócio, tabaco, alimentos, bioenergia e celulose) e considerando diversos tipos de crises (ambiental, trabalhista e de saúde pública), o que permitiu identificar as estratégias narrativas utilizadas por cada empresa e ainda as contranarrativas dos seus *stakeholders*. Além disso, o tema estudado apresenta aderência com quatro Objetivos de Desenvolvimento Sustentável: ODS 2 - Fome zero e agricultura sustentável, a partir da discussão sobre as sementes transgênicas da Bayer; ODS 3 – Saúde e bem-estar, com a discussão sobre o cigarro eletrônico e a empresa BAT; ODS 6 – Água Potável e Saneamento, diante da discussão sobre a poluição do rio Araguari pela fábrica da LD Celulose e; ODS 8 - Trabalho decente e crescimento econômico, com as discussões sobre o trabalho escravo e o episódio protagonizado pela BP Bunge e o não pagamento de horas extras aos funcionários pela BRF.

Ao longo desta pesquisa foi identificada uma limitação, como a quantidade de postagens analisada para cada tema/episódio de contestação, pois inicialmente adotou-se o critério de saturação da pesquisa qualitativa, ou seja, 30, mas apenas os temas da Coca-Cola e da Bayer-Monsanto retornaram mais de 30 postagens, já os demais temas da BAT, BRF, BP e LDC retornaram uma quantidade menor do que 30 postagens. Isso inviabilizou uma análise mais aprofundada das opiniões do público em geral sobre esses temas/episódios.

Para estudos futuros, sugere-se pesquisas voltadas a outros temas e episódios de contestação e em diferentes mídias sociais além do X, como Instagram, Youtube, Facebook, Whatsapp e LinkedIn, bem como a análise das narrativas e contranarrativas com empresas que competem em um mesmo setor da economia. Estudos críticos podem aprofundar a relação entre as estratégias organizacionais de reparação da reputação corporativa em diferentes contextos políticos, econômicos e culturais. Também estudos de uma empresa que utiliza diversas mídias

sociais, com o propósito de identificar a adequação dessas diferentes mídias às diversas estratégias de reparação da reputação corporativa.

REFERÊNCIAS

- AGGARWAL, C. An Introduction to Social Network Data Analytics. In: AGGARWAL, C. **Social Network Data Analytics**, Boston: Springer, 2011. 1-15 p. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-8462-3_1
- ALBERT, S.; WHETTEN, D. Organizational identity. **Research in Organizational Behavior**, v.7, p. 263–295, 1985.
- ALSHAIKH, F. et al. Social network sites as a mode to collect health data: a systematic review. **Journal of Medical Internet Research**, v. 16, n. 7, p.171, 2014. <https://doi.org/10.2196/jmir.3050>
- ANDREWS, M. Counter-narratives and the power to oppose. In: BAMBERG, M.; ANDREWS M, **Considering counter-narratives: Narrating, resisting, making sense**. Amsterdam, The Netherlands: John Benjamins Publishing Company, 2004. 1-6 p.
- AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. ANVISA. AGENCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. Cigarro Eletrônico. Disponível em: <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/tabaco/cigarro-eletronico>. Acesso em: 01 abr 2024.
- ARABI, S.; M; RAHIMI, S. Typology as a Theory Building Tool in Management. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 20, ed. especial, p. 203-222, 2020.
- ARCIERI, M. Spread and potential risks of genetically modified organisms. **Agriculture and agricultural science procedia**, v. 8, p. 552-559, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.aaspro.2016.02.072>
- ARGENTI, P.; DRUCKENMILLER, B. Reputation and the Corporate Brand. **Corporate Reputation Review**, v. 6, n. 4, p. 368-374, 2004 [Sci-Hub | Reputation and the Corporate Brand. Corporate Reputation Review, 6\(4\), 368–374 | 10.1057/palgrave.crr.1540005](#)
- ARORA, P. Typology of Web 2.0 spheres: Understanding the cultural dimensions of social media spaces. **Current Sociology**, v. 60, n. 5, p. 599-618, 2012. <https://doi.org/10.1177/0011392112440439>
- ASHFORTH, B.; HARRISON, S.; CORLEY, K. Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions. **Journal of Management**, v.34, n.3, p. 325–374, 2008. <https://doi.org/10.1177/0149206308316059>
- BAMBERG, M. We are young, responsible, and male’: Form and functions of ‘slutbashing’ in the identity constructions of 15-year-old males. **Human development**, v. 47, n. 6, p. 331-353, 2002.
- BAMBERG, M.; ANDREWS, M. **Considering counter-narratives: Narrating, resisting, making sense**. Amsterdam: John Benjamins Publishing, 2004.
- BAMBERG, M. Master narrative. In. HERMAN, D.; JAHN, M.; RYAN, ML, **Routledge encyclopedia of narrative theory**. London, Routledge 2005. 287-288 p.

BAMBERG, M.; WIPFF, Z. Reconsidering counter-narratives. In: LUEG, K.; LUNDHOLT, M, **Routledge Handbook of Counter-Narratives**. London and New York, Routledge, 2020.

BANKS, E., et al. Electronic cigarettes and health outcomes: umbrella and systematic review of the global evidence. **Medical Journal of Australia**, v. 218, n. 6, p. 267-275, 2023.

BARICH, H; KOTLER, P. A *framework* for marketing image management. **MIT Sloan Management Review**, v. 32, n. 2, p. 94, 1991.

BARNES, J. Class and committees in a Norwegian island parish. **Human relations**, v. 7, n. 1, p. 39-58, 1954. <https://doi.org/10.1177/001872675400700102>

BARNETT, M.; JERMIE, J.; LAFFERTY, B. Corporate reputation: The definitional landscape. **Corporate reputation review**, v. 9, n. 1, p. 26-38, 2006. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550012>

BAT Global - British American Tobacco. Disponível em: <https://www.bat.com/global>. Acesso em: 29 mar. 2024.

BAT Brasil - British American Tobacco. Nossa história. Disponível em: <https://www.batbrasil.com/pt/DOAG7DXA.html>. Acesso em: 29 mar. 2024.

BAWA, A.; ANILAKUMAR, K. Genetically modified foods: safety, risks and public concerns—a review. **Journal of food science and technology**, v. 50, n. 6, p. 1035-1046, 2013. <https://doi.org/10.1007/s13197-012-0899-1>

BAYER ANUNCIA COMPRA DA MONSANTO POR US\$ 66 BILHÕES. Portal G1, São Paulo, 14, de setembro de 2016. Economia. Disponível em: < <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2016/09/bayer-anuncia-compra-da-monsanto-por-us-66-bilhoes2016.html>>. Acesso em: 23 mar 2024.

BAYER ANUNCIA O FIM DA MARCA MONSANTO. Portal G1, São Paulo, 04 jun 2018. Economia. Disponível em: < <https://g1.globo.com/economia/noticia/bayer-anuncia-o-fim-da-marca-monsanto.ghtml>>. Acesso em: 23 mar 2024.

BAYER BRAZIL. Perfil e estrutura, 2023. Disponível em: <https://www.bayer.com.br/pt/produtos>. Acesso em: 23 mar. 2024.

BAYER BRAZIL. Produtos, 2022. Disponível em: <https://www.bayer.com.br/pt/perfil-e-estrutura>. Acesso em: 23 mar 2024.

BAYER BRAZIL. Sobre a Bayer, 2023. Disponível em: <https://www.bayer.com.br/pt/a-bayer>. Acesso em: 23 mar 2024.

BECKER, H.; NAAMAN, M.; GRAVANO, L. Event Identification in Social Media. In: **WebDB**, 2009. Disponível em: <http://webdb09.cse.buffalo.edu/papers/Paper36/webdb09-final.pdf>. Acesso em: 22 ago 2022.

BENOIT, W. L. Sears' repair of its auto service image: Image restoration discourse in the corporate sector. **Communication Studies**, v. 46, n. 1-2, p. 89, 1995.

BENOIT, W. L. Another visit to the theory of image restoration strategies. **Communication Quarterly**, v. 48, n. 1, p. 40-43, 2000. DOI 10.1080/01463370009385578

BENOIT, W. L.; BILLINGS, A. C. **The rise and fall of mass communication**. New York: Peter Lang Verlag, 2020.

BENOIT, W. L. **Accounts, Excuses, and Apologies: Image Repair Theory Extended**. Albany, NY: Sunny Press, State University of New York Press, 2024.

BERENS, G.; VAN RIEL, C. Corporate Associations in the Academic Literature: three main streams of thought in the reputation measurement literature. **Corporate Reputation Review**, v. 4, n. 2, p. 161-178, 2004. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.CRR.1540218>

BERNSTEIN, D. **Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications**. London: Cassell. 1984.

BERTERO, C. O. Tipologias e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 21, n. 1, p. 31-38, 1981.

BOJE, D. Narrative methods for organizational & communication research. **Narrative Methods for Organizational & Communication Research**, p. 1-160, 2001.

BOJE, D.; LUNDHOLT, M. Understanding Organizational Narrative-Counter-narratives Dynamics: An overview of Communication Constitutes Organization (CCO) and Storytelling Organization Theory (SOT) approaches. **Communication & Language at Work**, v. 5, n. 1, p. 18-29, 2018.

BOULDING, K. **The Image**. Michigan: The University of Michigan Press. 1973.

BOWEN, G. Document analysis as a qualitative research method. **Qualitative research journal**, v. 9, n. 2, p. 27-40, 2009.

BOYD, D. Social Network Sites as Networked Publics: Affordances, Dynamics, and Implications. In: Z. PAPACHARISSI, Z. **Networked Self: Identity, Community, and Culture on Social Network Sites**. New York: Futurelab, 2010. 47-66 p.

BOYD, M.; ELLISON, N. Social network sites: Definition, history, and scholarship. **Journal of computer-mediated Communication**, v. 13, n. 1, p. 210-230, 2007. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2007.00393.x>

BP BUNGE BIOENERGIA. Posicionamento. São Paulo: BP Bunge Bioenergia, 2023. Disponível em: <https://bpbunge.com.br/posicionamento/>. Acesso em: 15 abr 2024.

BP BUNGE BIOENERGIA. Quem somos. São Paulo: BP Bunge Bioenergia, 2021. Disponível em: <https://bpbunge.com.br/quem-somos/>. Acesso em: 15 abr 2024.

BRADLEY, S. et al. Toward an evolution strategy for the digital goods business. **Journal of Management Decision**, v. 50, n. 2, p. 234-252, 2012. <https://doi.org/10.1108/00251741211203542>

BRASIL. Decreto-Lei 2.848, de 07 de dezembro de 1940. Código Penal. Diário Oficial da União, Rio de Janeiro, 1940.

BRASIL. MINISTÉRIO DO MEIO AMBIENTE. Princípio da Precaução. Disponível em: <https://antigo.mma.gov.br/biodiversidade/comissao-nacional-de-biodiversidade/deliberacoes/item/7512-princ%C3%ADpio-da-precau%C3%A7%C3%A3o.html>. Acesso em: 28 dez. 2023.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Eu quero parar de fumar. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/saude-brasil/eu-quero-parar-de-fumar/noticias/2022/os-cigarros-eletronicos-sao-tao-nocivos-quanto-os-convencionais>. Acesso em: 01abr 2024.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Guia Alimentar para a população brasileira. Brasília: Ministério da Saúde. 2014. Disponível em: https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/guia_alimentar_populacao_brasileira_2ed.pdf. Acesso em: 12 ago 2023.

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Brasil assume meta para reduzir 144 mil toneladas de açúcar até 2022. Brasília: Ministério da Saúde. 2018. Disponível em: <https://aps.saude.gov.br/noticia/4854>. Acesso em: 12 ago 2023

BRASIL. MINISTÉRIO DA SAÚDE. Secretaria-Executiva. Secretaria de Atenção à Saúde. **Glossário temático:** fatores de proteção e de risco de câncer. Brasília: Ministério da Saúde, 2016.

BRASIL. SENADO FEDERAL. Projeto de Lei nº 2183, de 2019. Brasília: Senado Federal. 2019. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/136266>. Acesso em: 12 ago 2023.

BRASIL. Portaria nº 1.293, de 28 de dezembro de 2017. Diário Oficial da União, Brasília, 2017.

BRF. A Brf, 2023. Disponível em: <https://www.brf-global.com/a-brf/>. Acesso em: 23 abr 2024.

BRF. Nossa cultura, 2023. Disponível em: <https://www.brf-global.com/sobre/a-brf/nossa-cultura/>. Acesso em: 23 abr 2024.

BRF. Nossas marcas, 2023. Disponível em: <https://www.brf-global.com/nossas-marcas/>. Acesso em: 23 abr 2024.

BRF. Política Corporativa de Direitos Humanos. 2023. Disponível em: <https://www.brf-global.com/wp-content/uploads/2021/10/Pol%C3%ADtica-Corporativa-de-Direitos-Humanos.pdf>. Acesso em: 22 abr 2024.

BRF. Quem somos, 2023. Disponível em: <https://www.brf-global.com/sobre/a-brf/quem-somos/>. Acesso em: 23 abr 2024.

BRF DEVERÁ PAGAR MAIS DE R\$ 30 MILHÕES EM HORAS EXTRAS. Portal Extra, 12 mar 2014. Economia e Finanças. Disponível em: <https://extra.globo.com/economia-e-financas/brf-devera-pagar-mais-de-30-milhoes-em-horas-extras-11858626.html>. Acesso em 23 abr 2024.

BRINSON, S. L.; BENOIT, W. L. The tarnished star: Restoring Texaco's damaged public image. **Management Communication Quarterly**, v. 12, n. 4, p. 483-510, 1999. [Sci-Hub | The Tarnished Star. Management Communication Quarterly, 12\(4\), 483-510 | 10.1177/0893318999124001](https://doi.org/10.1177/0893318999124001)

BROWN, A.; HUMPHREYS, M. Organizational identity and place: A discursive exploration of hegemony and resistance. **Journal of management studies**, v. 43, n. 2, p. 231-257, 2006. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00589.x>

BROWN, T. J.; DACIN, P. A.; PRATT, M. G.; WHETTEN, D. A. Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary *Framework* and Suggested Terminology. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 2, p. 99-106, 2006. <https://doi.org/10.1177/0092070305284969>

BROWN, A.; GABRIEL, Y.; GHERARDI, S. Storytelling and change: An unfolding story. **Organization**, v. 16, n. 3, p. 323-333, 2009.

BRUMMANS, B. et al. Approaches to the Communicative Constitution of Organizations. In: PUTNAM, D.; MUMBY, L. **The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods**. 3 ed. Sage, 2014. 173-194p. https://www.researchgate.net/publication/272294080_Approaches_to_the_Communicative_Constitution_of_Organizations

BRUNER, J. The narrative construction of reality. **Critical inquiry**, v. 18, n. 1, p. 1-21, 1991.

BRUSS, E. **Autobiographical acts: the changing situation of a literary genre**. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1976.

BURRELL, G., MORGAN, G. **Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life**. London: Heinemann.1979

BURT, R. **Structural holes: The Social Structure of Competition**. Cambridge: Harvard University Press, 1992.

CARROLL, C. The Future of Communication Research in Corporate Reputation Studies. **The handbook of communication and corporate reputation**, p. 590-595, 2015.

CAVES, R.; PORTER, M. From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. **The quarterly journal of economics**, v. 91, n. 2, p. 241-261, 1977. <https://doi.org/10.2307/1885416>

CETINA, K. Primitive classification and postmodernity: Towards a sociological notion of fiction. **Theory, Culture & Society**, v. 11, n. 3, p. 2-3, 1994. <https://doi.org/10.1177/026327694011003001>

CIGARRO ELETRÔNICO: APENAS 37,4% CONCORDAM EM MANTER PROIBIÇÃO; VEJA OS NÚMEROS DA CONSULTA PÚBLICA. O Globo, Rio de Janeiro, 30 mar 2024. Saúde. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/saude/noticia/2024/03/30/cigarro-eletronico-apenas-374percent-concordam-em-manter-proibicao-veja-os-numeros-da-consulta-publica.ghhtml>. Acesso em: 04 abr 2024.

CNA - CONFEDERAÇÃO NACIONAL DA AGRICULTURA. Comércio Internacional de OGM: mas o que é hoje um OGM? Brasília: CNA, 2018. Disponível em: <https://www.cnabrazil.org.br/publicacoes/comercio-internacional-de-ogm-mas-o-que-e-hoje-um-ogm>. Acesso em 28 dez 2023.

COCA-COLA BRASIL. Nossas fábricas no Brasil. São Paulo: Coca-Cola Brasil, c2023. Disponível em: <https://www.Coca-Cola.com/br/pt/about-us/history/nossos-fabricantes>. Acesso em: 12 ago 2023.

COCA-COLA BRASIL. Qual é a quantidade de açúcar em uma lata de Coca-Cola? São Paulo: Coca-Cola Brasil, c2023. Disponível em: <https://www.cocacolabrazil.com.br/perguntae/qual-e-a-quantidade-de-acucar-em-uma-lata-de-Coca-Cola->. Acesso em: 12 ago 2023.

COCA-COLA UBERLÂNDIA Nossos números. Uberlândia: Coca-Cola Uberlândia, c2023. Disponível em: <http://www.cocolauberlandia.com.br>. Acesso em: 11 jan 2024.

CONDENAÇÃO DA MONSANTO POR PROPAGANDA ENGANOSA E ABUSIVA. Jusbrasil, 2012. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/noticias/condenacao-da-monsanto-por-propaganda-enganosa-e-abusiva/100040110>>. Acesso em: 23 mar 2024.

CONSELHO NACIONAL DE SAÚDE. Recomendação N° 021, 9 de Junho de 2017. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/recomendacoes/2017/Reco021.pdf>. Acesso em: 12 ago 2023.

CONSULTA PÚBLICA DA ANVISA SOBRE OS CIGARROS ELETRÔNICOS NO PAÍS TERMINA NA SEXTA (9). Portal G1, 05 fev 2024. Jornal Nacional. Disponível em: <https://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2024/02/05/consulta-publica-da-anvisa-sobre-os-cigarros-eletronicos-no-pais-termina-na-sexta-9.ghtml>. Acesso em 01 abr 2024.

COOREN, F. Communication theory at the center: Ventriloquism and the communicative constitution of reality. *Journal of communication*, v. 62, n. 1, p. 1-20, 2012. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.2011.01622.x>

COUPLAND, C.; BROWN, A. Constructing organizational identities on the web: A case study of Royal Dutch/Shell. *Journal of management studies*, v. 41, n. 8, p. 1325-1347, 2004. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00477.x>

CRESWELL, John W. Mixed-method research: Introduction and application. In: Handbook of educational policy. Academic press, 1999. p. 455-472.

CRISTIANO RONALDO. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. São Francisco, CA: Fundação Wikimedia, 2023. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Cristiano_Ronaldo. Acesso em: 15 ago 2023.

CSI – CONFEDERAÇÃO SINDICAL INTERNACIONAL. Índice Global de Direitos. Bruxelas: CSI. 2023. Disponível em: https://files.mutualcdn.com/ituc/files/2023_ituc_global_rights_index_es.pdf Acesso em: 27 abr 2024.

CUNLIFFE, A. Crafting Qualitative Research: Morgan and Smircich 30 Years On.

Organizational Research Methods, v. 14, n.4 p. 647-673, 2011. <https://doi.org/10.1177/1094428110373658>

CUNLIFFE, A; COUPLAND, C. From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. **Human relations**, v. 65, n. 1, p. 63-88, 2012.

CZARNIAWSKA-JOERGES, B. Narratives of individual and organizational identities. **Annals of the International Communication Association**, v. 17, n. 1, p. 193-221, 1994. DOI: 10.1080/23808985.1994.11678884

CZARNIAWSKA, B. **A narrative approach to organization studies**. Sage Publications, 1997.

CZEKALA, L. et al. Toxicological comparison of cigarette smoke and e-cigarette aerosol using a 3D in vitro human respiratory model. **Regulatory Toxicology and Pharmacology**, v. 103, p. 314-324, 2019. <https://doi.org/10.1016/j.yrtph.2019.01.036>

DAFT, R.; WEICK, K. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984. <https://doi.org/10.5465/amr.1984.4277657>

DE FINA, A.; GEORGAKOPOULOU, A. Analysing narratives as practices. **Qualitative research**, v. 8, n. 3, p. 379-387, 2008.

DE FINA, A.; GEORGAKOPOULOU, A. Introduction: Narrative analysis in the shift from texts to practices. **Text & Talk**, v. 28, n.3, p. 275-281, 2008.

DICHTER, Ernest. What's in an image. **Journal of consumer marketing**, v. 2, n. 1, p. 75-81, 1985.

DIJKMANS, C.; KERKHOF, P.; BEUKEBOOM, C. A stage to engage: Social media use and corporate reputation. **Tourism management**, v. 47, p. 58-67, 2015. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2014.09.005>.

DOWLING, G. Developing your company image into a corporate asset. **Long range planning**, v. 26, n. 2, p. 101-109, 1993.

DUNFORD, R.; JONES, D. Narrative in strategic change. **Human relations**, v. 53, n. 9, p. 1207-1226, 2000. <https://doi.org/10.1177/0018726700539005>

DUTTON, J.; DUKERICH, J.; HARQUAIL, C. Organizational images and member identification. **Administrative science quarterly**, v. 39, n. 2, p. 239-263, 1994. <https://doi.org/DOI: 10.2307/2393235>

EBERLE, D.; BERENS, G.; LI, T. The impact of interactive corporate social responsibility communication on corporate reputation. **Journal of business ethics**, v. 118, p. 731-746, 2013.

ELSBACH, K.; SUTTON, R. 'Acquiring Organizational Legitimacy through Illegitimate Actions: A Marriage of Institutional and Impression Management Theories'. **Academy of Management Journal**, v.35, n.4, p.699-738, 1992. <https://doi.org/10.2307/256313>

EMBRAPA – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária. Biotecnologia: os transgênicos são seguros? Brasília: Embrapa, c2023. Disponível em: https://www.embrapa.br/contando-ciencia/biotecnologia/-/asset_publisher/wNet9XcMILFn/content/biotecnologia-uma-agricultura-mais-sustentavel/1355746?inheritRedirect=false#:~:text=A%20Lei%20Brasileira%20n%C2%BA%2011.105%2F2005%2C%20que%20regula%20as,estudos%2C%20que%20levam%2C%20aproximadamente%2C%2010%20anos%20de%20pesquisa. Acesso em: 28 dez. 2023.

EMIÇÃO DE EFLUENTES DA EMPRESA LD CELULOSE E IMPACTOS AMBIENTAS SÃO DISCUTIDOS EM REUNIÃO. Gazeta do Triângulo, Araguari, 30 abril 2019. Disponível em: <https://gazetadotriangulo.com.br/emissao-de-efluentes-da-empresa-ld-celulose-e-impactos-ambientas-sao-discutidos-em-reuniao/>. Acesso em: 09 abr 2024.

ESIN, C; FATHI, M; SQUIRE, C. Narrative analysis: The constructionist approach. **The SAGE handbook of qualitative data analysis**, p. 203-216, 2014.

“ESTAMOS OTIMISTAS”, DIZ BAT BRASIL SOBRE LIBERAÇÃO DO CIGARRO ELETRÔNICO. Poder 360, 11, novembro 2021. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/brasil/estamos-otimistas-diz-bat-brasil-sobre-liberacao-do-cigarro-eletronico/>. Acesso em: 29 mar 2024.

FAIRHURST, G.; PUTNAM, L. Reflections on the organization-communication equivalency question: The contributions of James Taylor and his colleagues. In: TAYLOR, J. **The Communication Review**, Philadelphia: Taylor & Francis, 1999. 1-19 p. <https://doi.org/10.1080/10714429909368572>

FAO - Food and Agriculture Organization. Nota 6 de orientação sobre a LFM. Roma: FAO. 2020. Disponível em: <https://www.fao.org/3/i8023pt/I8023PT.pdf> _Acesso em: 25 mar 2024.

FARIA, J.H. **Poder, controle e gestão**. Curitiba: Juruá, 2017.

FELDMAN, M. **Order without design**: Information production and policy making. Stanford: Stanford University Press, 1989. ISBNs 9780804717267.

FOMBRUN, C.; SHANLEY, M. What's in a name? Reputation building and corporate strategy. **Academy of management Journal**, v. 33, n. 2, p. 233-258, 1990. <https://doi.org/10.2307/256324>

FOMBRUN, C; VAN RIEL, C. The reputational landscape. **Corporate reputation review**, v. 1, n. 1, p. 1-16, 1997. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540008>

FOMBRUN, C.; FOSS, C. The Reputation Quotient, Part 1: Developing a Reputation Quotient. **The Gauge**, v. 14, n. 3, 2001. Disponível em: <https://www.economiamanagement.univr.it/documenti/OccorrenzaIns/matdid/matdid752418.pdf> Acesso em: 23 dez 2022.

FRAGOSO, S; RECUERO, R; AMARAL, A. Métodos de pesquisa para internet. **Porto Alegre: Sulina**, v. 1, 2011.

FREEMAN, M. Charting the narrative unconscious Cultural memory and the challenge. In.

BAMBERG, M; ANDREWS, M. **Considering counter-narratives: Narrating, resisting, making sense**. Amsterdam, The Netherlands: John Benjamins Publishing Company, 2004. 289-305 p.

FREEMAN, R. **Strategic management: a stakeholder approach**. Boston: Pitman, 1984.

FREEMAN, R. et al. **Stakeholder theory: The state of the art**. Cambridge: Cambridge University Press, 2010.

GABRIEL, Y. Turning facts into stories and stories into facts: A hermeneutic exploration of organizational folklore. **Human relations**, v. 44, n. 8, p. 857-875, 1991.

GABRIEL, Y. The unmanaged organization: Stories, fantasies and subjectivity. **Organization studies**, v. 16, n. 3, p. 477-501, 1995.

GARDBERG, N.; FOMBRUN, C. The Global Reputation Quotient Project: First Steps towards a Cross-Nationality Valid Measure of Corporate Reputation. **Corporate Reputation Review**, v. 4, n. 4, p. 303-307, 2002.

GEORGAKOPOULOU, A. Small stories research. **The handbook of narrative analysis**, p. 255-271, 2015. <https://doi.org/http://eu.wiley.com/WileyCDA/WileyTitle/productCd-111845815X.html>

GERGEN, K. The social constructionist movement in modern psychology. **American Psychological Association**, v. 40, n. 3, p.266-275, 1985.

GIL, A. et al. Região, regionalismo e regionalidade. **Cadernos de Pesquisas em Administração** – Imes, São Paulo, v. 5, n. 9, 2004.

GIL, A. et al. Fundamentos científicos da gestão para o desenvolvimento da regionalidade. **Revista de Ciências da Administração**, v. 15, n. 35, p. 68-81, 2013. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n35p68>

GINZEL, L.; KRAMER, R; SUTTON, R. 'Organizational Impression Management as a Reciprocal Influence Process: The Neglected Role of the Organizational Audience', in L. L. Cummings and B. Staw (eds.), **Research in Organizational Behavior**. Greenwich: Conn.: JAI Press, v.15, p.227-66, 1993.

GIOIA, D.; CHITTIPEDDI, K. Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. **Strategic Management Journal**, v.12, p. 433-448, 1991. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>

GIOIA, D.; THOMAS, J. Identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. **Administrative science quarterly**, v. 41, n. 3, p. 370-403, 1996. <https://doi.org/10.2307/2393936>

GIOIA, D. et al. Organizational identity formation and change. **Academy of Management Annals**, v. 7, n. 1, p. 123-193, 2013. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.762225>

GLANTZ, S.; BAREHAM, D. E-cigarettes: use, effects on smoking, risks, and policy implications. **Annual review of public health**, v. 39, p. 215-235, 2018.

GLOBO.COM. Após perder emprego aos 60 anos, ela criou franquia de bolos com mais de 200 lojas. São Paulo: Pequenas Empresas Grandes Negócios. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Mulheres-empREENDEDORAS/noticia/2018/09/apos-perder-emprego-aos-60-anos-ela-criou-franquia-de-bolos-com-mais-de-200-lojas.html>. Acesso em: 12 ago 2023.

GOTSI, M.; WILSON, A. M. Corporate reputation: seeking a definition. **Corporate Communications**, Bradford, v. 6, n. 1, p. 24, 2001. <https://doi.org/10.1108/13563280110381189>

GOULART, E. **Mídias sociais**: uma contribuição de análise. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2014.

GREENPEACE BRASIL. Quem é o Greenpeace Brasil? 2024. Disponível em: <https://www.greenpeace.org/brasil/quem-somos/>. Acesso em: 28 dez. 2023.

GREENPEACE BRASIL. Transgênicos, a verdade por trás do mito. Disponível em: <https://greenpeace.org.br/transgenicos/pdf/cartilha.pdf>. Acesso em: 28 dez. 2023.

GREYSEN, S.; KIND, T.; CHRETIEN, K. Online professionalism and the mirror of social media. **Journal of general internal medicine**, v. 25, n. 11, p. 1227-1229, 2010. <https://doi.org/10.1007/s11606-010-1447-1>

GRUNIG, J. Image and substance: From symbolic to behavioral relationships. **Public Relations Review**, v. 19, n. 2, p. 121-139, 1993. [https://doi.org/10.1016/0363-8111\(93\)90003-U](https://doi.org/10.1016/0363-8111(93)90003-U)

GUSMÃO, A. **Afinal, para que serve o Twitter? Descubra agora como usar essa rede social**. São Paulo: Rockcontent, 2022. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/para-que-serve-o-twitter/>. Acesso em 15 ago 2023.

HALLAL, P. et al. Inquérito Telefônico de Fatores de Risco para Doenças Crônicas Não Transmissíveis em Tempos de Pandemia (Covitel): aspectos metodológicos. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 39, p. e00248922, 2023.

HEALY, K. The performativity of networks. **European Journal of Sociology/Archives Européennes de Sociologie**, v. 56, n. 2, p. 175-205, 2015. <https://doi.org/10.1017/S0003975615000107>

HUANG, Y. et al. Dietary sugar consumption and health: umbrella review. **BMJ**, v. 381, 2023. <https://doi.org/10.1136/bmj-2022-071609>. Acesso em 12 ago 2023.

HUMPHREYS, M.; BROWN, A. Narratives of organizational identity and identification: A case study of hegemony and resistance. **Organization studies**, v. 23, n. 3, p. 421-447, 2002. <https://doi.org/10.1177/0170840602233005>

HYVÄRINEN, M. Narrative Contestations. **Forum: Qualitative Social Research**, v. 8, n.3, p.1-8, 2007.

IDEC - INSTITUTO BRASILEIRO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. Quem somos. Cidade, 2024. Disponível em: <https://idec.org.br/quem-somos>. Acesso em: 23 mar. 2024.

IDEC - INSTITUTO BRASILEIRO DE DEFESA DO CONSUMIDOR. Saiba o que são os alimentos transgênicos e quais os seus riscos. Cidade, ano. Disponível em: <https://idec.org.br/consultas/dicas-e-direitos/saiba-o-que-sao-os-alimentos-transgenicos-e-quais-os-seus-riscos>. Acesso em: 28 dez. 2023.

InBS - INSTITUTO BRASILEIRO DE SUSTENTABILIDADE. Organismos geneticamente modificados (OGM) – breve histórico. São Paulo: Instituto Brasileiro de Sustentabilidade, 2021. Disponível em: <https://inbs.com.br/organismos-geneticamente-modificados-ogm/>. Acesso em: 28 dez. 2023.

IND, N. **The Corporate Brand**. London: MacMillan Press, 1997.

INSTALAÇÃO DE MULTINACIONAL EM INDIANÓPOLIS PODE AFETAR SISTEMA CAPIM BRANCO EM UBERLÂNDIA. Portal G1 Triângulo e Alto Paranaíba. Disponível em: https://g1.globo.com/mg/triangulo-mineiro/noticia/2019/04/29/instalacao-de-multinacional-em-indianopolis-pode-afetar-sistema-capim-branco-em-berlandia.ghtml?_gl=1*1nzifnk*_ga*_cmZBMTE2dUJUR0pJQlJndVJqTjEtWS1uY3YtWGNXVE5MQUVTaGh2VU1tU2E3Z3FMMGpIakxsTnVSWThtdVdfUQ..*_ga_4DF8YFDHV7*MTcxMjQzODU1MC42Ny4xLjE3MTI0Mzg1NTAuMC4wLjA. Acesso em: 12 abr 2024.

JUNG, N.; SEOCK, Y. The impact of corporate reputation on brand attitude and purchase intention. **Fashion and Textiles**, v. 3, n. 1, p. 1-15, 2016. <https://doi.org/10.1186/s40691-016-0072-y>

JUSTIÇA PROÍBE LD CELULOSE DE LANÇAR RESÍDUOS NO RIO ARAGUARI ACIMA DA ETA CAPIM BRANCO DE UBERLÂNDIA. Portal G1 Triângulo e Alto Paranaíba, 21 maio 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/triangulo-mineiro/noticia/2021/05/21/justica-proibe-ld-celulose-de-lancar-residuos-no-rio-araguari-acima-da-eta-capim-branco-de-uberlandia.ghtml>. Acesso em: 12 abr 2024.

KAPLAN, A.; HAENLEIN, M. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business horizons**, v. 53, n. 1, p. 59-68, 2010. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>

KENNEDY, Sherril H. Nurturing corporate images. **European Journal of marketing**, v. 11, n. 3, p. 119-164, 1977. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005007>

KOCHIGINA, A. The parallel power in organizations' defense: Exploring faith-holders and their crisis communication. **Public Relations Review**, v. 46, n. 4, p. 101950, 2020.

KOEHN, D. Why saying “I’m sorry” isn’t good enough: The ethics of corporate apologies. **Business Ethics Quarterly**, v. 23, n. 2, p. 239-268, 2013.

KOESTEN, J.; ROWLAND, R. C. The rhetoric of atonement. **Communication Studies**, v. 55, n. 1, p. 68-87, 2004.

KUHN, T. A communicative theory of the firm: Developing an alternative perspective on intra-organizational power and *stakeholder* relationships. **Organization studies**, v. 29, n. 8-9, p. 1227-1254, 2008.

KUHN, T. Communicatively constituting organizational unfolding through counter-narrative. In: **Counter-narratives and organization**. Routledge, 2016. p. 25-50.

KIM, S.; AVERY, E.; LARISCY, R. Are crisis communicators practicing what we preach? An evaluation of crisis response strategy analyzed in public relations research from 1991 – 2009 . **Public Relations Review**, v.35, p.446 – 448, 2009.

LANGE, D.; LEE, P.; DAI, Y. Organizational reputation: A review. **Journal of Management**, v. 37, n. 1, p. 153-184, 2011. <https://doi.org/10.1177/0149206310390963>

LD Celulose. Sobre. Disponível em: <https://ldcelulose.com.br/sobre>. Acesso em: 09 abr. 2024.

LEMIEUX, V.; OUMET, M.; PEREIRA, S. **Análise estrutural das redes sociais**. Instituto Piaget. 2008.

LIETSALA, K.; SIRKKUNEN, E. **Social media. Introduction to the tools and processes of participatory economy**. Tampere: Tampere University Press, 2008. Disponível em: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/65560/978-951-44-7320-3.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em: 22 ago 2022.

LIMA JUNIOR, W. Mídia social conectada. **Libero**, v. 12, n. 24, p. 95-106, 2009. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2014/05/M%C3%ADdia-social-conectada.pdf> Acesso em: 22 ago 2022.

LOUIS, M. Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. **Administrative science quarterly**, v. 25, n. 2, p. 226-251, 1980. <https://doi.org/10.2307/2392453>

LUNDHOLT, M.; MAAGAARD, C.; PIEKUT, A. Counternarratives. In: HEATH, L; JOHANSEN, W. **The International Encyclopedia of Strategic Communication**. Boston: John Wiley & Sons, 2018. 1-11p.

LUOMA, V. Corporate Reputation and the Theory of Social Capital. In: CARROLL, C. **The handbook of communication and corporate reputation**. Boston: John Wiley & Sons, 2015. 279-290p.

MABOEE, L. et al. The influence of social media use on corporate reputation at a higher education institution. **International Journal of Business Ecosystem & Strategy (2687-2293)**, v. 6, n. 2, p. 25-35, 2024.

MAIS DE 200 TRABALHADORES SÃO RESGATADOS EM CONDIÇÕES ANÁLOGAS À ESCRAVIDÃO, EM GOIÁS. Portal G1 Goiás, 17 março 2023. Disponível em: <https://g1.globo.com/go/goias/noticia/2023/03/17/mais-de-200-trabalhadores-sao-resgatados-em-condicoes-analogas-a-escravidao-em-goias.ghtml>. Acesso em: 15 abr 2024.

MAITLIS, S; VOGUS, T.; LAWRENCE, T. Sensemaking and emotion in organizations. **Organizational Psychology Review**, v. 3, n. 3, p. 222-247, 2013. <https://doi.org/10.1177/2041386613489062>

MARGHAM, J et al. Chemical composition of aerosol from an e-cigarette: a quantitative

comparison with cigarette smoke. **Chemical Research in Toxicology**, v. 29, n. 10, p. 1662-1678, 2016.

MARTINEAU, P. The personality of the retail store. **Harvard Business Review**, v. 36, n. 1, p. 47-55, 1958.

MASON, J. What image do you project? **Management Review**, v. 82, n. 11, p. 10, 1993.

MAY, T. **Pesquisa social: questões, métodos e processos**. Artmed, 2004.

MAYFIELD, A. What is social media? iCrossing. 2008. Disponível em: <http://crmexchange.com/uploadedFiles/White_Papers/PDF/What_is_Social_Media_iCrossing_ebook.pdf> Acesso em: 22 ago 2022.

MCCORKINDALE, T; DISTASO, M. The Power of Social Media and Its Influence on Corporate Reputation. **The handbook of communication and corporate reputation**, p. 497-508, 2015.

MERETOJA, H. A dialogics of counter-narratives. In: LUEG, K; LUNDHOLT, M. **Routledge Handbook of Counter-Narratives**. Abingdon: Routledge, 2020. 30-42p.

MILLS, J; THURLOW, A; MILLS, A. Making sense of sensemaking: the critical sensemaking approach. **Qualitative Research in Organizations and Management**, v. 5 n. 2, p. 182-195, 2010. <https://doi.org/10.1108/17465641011068857>

MONIN, P. et al. Giving sense to and making sense of justice in postmerger integration. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 256-284, 2013. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0727>

MONSANTO. In: WIKIPÉDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Monsanto_\(empresa\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Monsanto_(empresa)). Acesso em: 28 dez. 2023.

MORSE, J. Designing funded qualitative research. In DENZIN, N; LINCOLN, Y (Eds.), **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc. 1994 220–235p.

NOHRIA, N.; ECCLES, R.; **Networks and organizations: Structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

OIT – ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. Trabalho forçado, 2024. Disponível em: <https://www.ilo.org/brasil/temas/trabalho-escravo/lang--pt/index.htm>. Acesso em: 18 abr 2024.

OLINS, W. **Corporate Identity: Making Business Strategy Visible through Design**. London: Harvard Business School, 1989.

OLIVER, D.; VOUGH, H. Practicing identity in emergent firms: How practices shape founders' organizational identity claims. **Strategic Organization**, v. 18, n. 1, p. 75-105, 2020. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1476127019863642>

O QUE É X? O QUE OS PAIS PRECISAM SABER SOBRE SEGURANÇA E MUDANÇAS

NO TWITTER. Portal Internet Matters.org, 2024. Aplicativos e plataformas. Disponível em: <https://www.internetmatters.org/pt/hub/news-blogs/twitters-parental-controls-and-privacy-settings-what-parents-need-to-know/>. Acesso em: 23 mar 2024.

O QUE FAZ BRF (BRFS3) E OS DIFERENCIAIS DA EMPRESA. Portal The Capital Advisor, 18 jan 2021. Análise de mercado. Disponível em: <https://comoinvestir.thecap.com.br/o-que-faz-brf-brfs3-e-os-diferenciais-da-empresa>. Acesso em: 23 abr 2024.

O'SULLIVAN, T. **Key concepts in communication**. London: Methuen Publishing. 1983.

PARANÁ. MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. BRF Foods é condenada a pagar R\$ 800 mil por desrespeitar jornada de trabalho. Disponível em: <https://www.prt9.mpt.mp.br/informe-se/noticias-do-mpt-pr/45-noticias-prt-curitiba/591-brf-foods-e-condenada-a-pagar-r-800-mil-por-desrespeitar-jornada-de-trabalho>. Acesso em: 26 abr 2024.

PFOHL, S. The reality of social constructions. In HOLSTEIN, J; GUBRIUM, J. **Handbook of Constructionist Research**. New York: The Guilford Press, 2008. 645-668p.

PHAM, H.; TRAN, H. CSR disclosure and firm performance: The mediating role of corporate reputation and moderating role of CEO integrity. **Journal of Business Research**, v. 120, p. 127-136, 2020. <https://doi.org/doi:10.1016/j.jbusres.2020.08.002>

POMERANTZ, A. Compliment responses: Notes on the co-operation of multiple constraints. In: SCHENKEIN, J. **Studies in the Organization of Conversational Interaction**. Cambridge: Academic Press, 1978. 79-112p.

POYRY. Estudo de impacto ambiental (EIA-RIMA). São Paulo, 2018. Disponível em: <https://www.idbinvest.org/sites/default/files/2019-09/PBA.pdf>. Acesso em: 12 abr 2024.

PRATT, M. The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. **Administrative science quarterly**, v. 45, n. 3, p. 456-493, 2000. <https://doi.org/10.2307/2667106>

PREFEITURAS DEFENDEM INSTALAÇÃO DE FÁBRICA DE CELULOSE NO RIO ARAGUARI. Portal Diário de Uberlândia, Uberlândia, 12 jun 2019. Disponível em: <https://diariodeuberlandia.com.br/noticia/21415/prefeituras-defendem-instalacao-de-fabrica-de-celulose-no-rio-araguari>. Acesso em: 12 abr 2024.

PUTNAM, R. et al. **Bowling alone: The collapse and revival of American community**. Simon and schuster, 2000. <https://doi.org/10.1145/358916.361990>

RAVASI, D; SCHULTZ, M. Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. **Academy of management journal**, v. 49, n. 3, p. 433-458, 2006. <https://www.jstor.org/stable/20159775>

REBIÈRE, P; MAVOORI, H. The Bayer–Monsanto fusion: countering brand tarnishing and rebuilding reputation. **Journal of Business Strategy**, v. 41, n. 1, p. 27-37, 2019.

RIBEIRO, I; MARIN, V. A falta de informação sobre os Organismos Geneticamente Modificados no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 17, p. 359-368, 2012. Disponível em: https://www.scielo.org/article/ssm/content/raw/?resource_ssm_path=/media/assets/csc/v17n2/a10v17n2.pdf

RIESSMAN, C. Analysis of personal narratives. In GUBRIUMJ, J; HOLSTEIN, J. **The SAGE handbook of interview research: The complexity of the craft**. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. 2000. 367-380p <https://dx.doi.org/10.4135/9781452218403.n26>

RIESSMAN, C. Narrative Analysis. In: KELLY, N. et al. **Introduction-Narrative, Memory & Everyday Life**. Huddersfield: University of Huddersfield. 2005. 17p. <http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/4920/>

RIESSMAN, C. Accidental cases: Extending the concept of positioning in narrative studies. **Considering Counter-Narratives**, 2002.

SAAD, B. **Estratégias 2.0 para a mídia digital: internet, informação e comunicação**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2008.

SCHILDT, H.; MANTERE, S.; CORNELISSEN, J. Power in sensemaking processes. **Organization Studies**, v. 41, n. 2, p. 241-265, 2020. <https://doi.org/10.1177/0170840619847718>

SCHOENEBOERN, D. et al. The three schools of CCO thinking: Interactive dialogue and systematic comparison. **Management communication quarterly**, v. 28, n. 2, p. 285-316, 2014. <https://doi.org/10.1177/0893318914527000>

SCHOENEBOERN, D; KUHN, T.; KÄRREMAN, D. The communicative constitution of organization, *organizing*, and organizationality. **Organization Studies**, v. 40, n. 4, p. 475-496, jul. 2018. <https://doi.org/10.1177/0170840618782284>

SCHULTZ, M; HATCH, M; LARSEN, M. (Ed.). **The expressive organization: Linking identity, reputation, and the corporate brand**: Linking identity, reputation, and the corporate brand. Oxford: Oxford University Press, 2000.

SÉRALINI, et al. Conflicts of interests, confidentiality and censorship in health risk assessment: the example of an herbicide and a GMO. **Environmental Sciences Europe**, v. 26, n. 1, p. 1-6, 2014. <https://enveurope.springeropen.com/articles/10.1186/s12302-014-0013-6>

SHIM, K; YANG, S. The effect of bad reputation: The occurrence of crisis, corporate social responsibility, and perceptions of hypocrisy and attitudes toward a company. **Public Relations Review**, v. 42, n. 1, p. 68-78, 2016. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.11.009>

SHRUM, W.; WUTHNOW, R. Reputational status of organizations in technical systems. **American journal of sociology**, v. 93, n. 4, p. 882-912, 1988. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2780607>>. Acesso em: 23 dez 2022.

SNOW, Allison Ann et al. Genetically engineered organisms and the environment: Current status and recommendations 1. **Ecological Applications**, v. 15, n. 2, p. 377-404, 2005. <https://doi.org/10.1890/04-0539>

SONENSHEIN, S. We're changing Or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 477-512, 2010. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51467638>

SORENSEN, O. Status and reputation: synonyms or separate concepts? **Strategic Organization**, v. 12, n. 1, p. 62-69, 2014. <https://doi.org/10.1177/1476127013513219>

STANLEY, C. When counter narratives meet master narratives in the *journal* editorial-review process. **Educational Researcher**, v. 36, n. 1, p. 14-24, 2007.

STAPLEY, E.; O'KEEFE, S.; MIDGLEY, N. Developing Typologies in Qualitative Research: The Use of Ideal-type Analysis. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 21, p. 1-9, 2022. <https://doi.org/10.1177/16094069221100633>

STARBUCK, W.; MILLIKEN, F. Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense. In: HAMBRICK, D. **The Executive Effect: Concepts and Methods for Studying Top Managers**, Greenwich: JAI Press, 1988. 35-65p.

STAKE, R. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

STRANDBERG, J.; VIGSØ, O. Internal crisis communication: An employee perspective on narrative, culture, and sensemaking. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 21 n. 1, p. 89-102, 2016. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-11-2014-0083> 2016.

TAYLOR, J. What is "organizational communication"? Communication as a dialogic of text and conversation. **Communication Review (The)**, v. 3, n. 1-2, p. 21-63, 1999. <https://doi.org/10.1080/10714429909368573>

TAYLOR, J.; ROBICHAUD, D. Finding the organization in the communication: Discourse as action and sensemaking. **Organization**, v. 11, n. 3, p. 395-413, 2004. <https://doi.org/10.1177/1350508404041999>

THEVENO, G. Blogging as a social media. **Tourism and Hospitality Research**, v. 7, n. 3/4, p. 282-289, 2007. <https://doi.org/10.1057/palgrave.thr.6050062>

THOMAS, J.; CLARK, S.; GIOIA, D. Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 2, p. 239-270, 1993. <https://doi.org/10.2307/256522>

UBERLÂNDIA GANHA ESTAÇÃO PARA PESQUISA DE VEGETAIS. Portal Diário de Uberlândia, Uberlândia, 02 ago 2017. Disponível em: <https://diariodeuberlandia.com.br/noticia/12868/uberlandia-ganha-estacao-para-pesquisa-de-vegetais>. Acesso em: 23 mar 2024.

VAARA, E.; LANGLEY, A. Communicative perspectives on strategic organization. **Strategic Organization**, v. 19, n. 4, p. 541-552, 2021. <https://doi.org/10.1177/14761270211055777>

VERMELHO et al. Refletindo sobre as redes sociais digitais. **Educação & Sociedade**, v. 35, n. 126, p. 179-196, 2014. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302014000100011>

VIERU, D.; RIVARD, S. Organizational identity challenges in a post-merger context: A case study of an information system implementation project. **International Journal of Information Management**, v. 34, n. 3, p. 381-386, 2014. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.02.001>

VILLAR, E; DE SOUZA WALGER, C; RESE, N. “Eu te quero só pra mim”—o processo de sensebreaking e a ruptura reflexiva da identidade como um momentum para o sequestro da subjetividade. **Farol-Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 7, n. 19, p. 707-737, 2020. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/61076/---eu-te-quero-so-pra-mim-----o-processo-de-sensebreaking-e-a-ruptura-reflexiva-da-identidade-como-um-momentum-para-o-sequestro-da-subjetividade/i/pt-br>. Acesso em: 22 ago 2022

VLASTELICA, Tamara; NIKOLIĆ, Dejana; KRSTIĆ, Jelena. How Crisis Communication Strategies Affect Crisis Consequences? The Case of Food Industry. In: **International Symposium SymOrg**. Springer, Cham, v. 562, p. 671-687. 2023. https://doi.org/10.1007/978-3-031-18645-5_41

X (ANTIGO TWITTER): HISTÓRICO, PARA QUE SERVE E COMO USAR. Portal Techtudo, 2024. Disponível em: <https://www.techtudo.com.br/tudo-sobre/twitter/>. Acesso em: 28 jun 2023.

WEICK, K. *Sensemaking in organizations*. Sage, 1995. ISBN 080397177X.

WEICK, K.; SUTCLIFFE, K.; OBSTFELD, D. *Organizing* and the process of sensemaking. **Organization science**, v. 16, n. 4, p. 409-421, 2005. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

WHETTEN, D.; MACKEY, A. A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. **Business & Society**, v. 41, n. 4, p. 393-414, 2002. <http://dx.doi.org/10.1177/0007650302238775>

WHO - WORLD HEALTH ORGANIZATION. Food, genetically modified, 2014. Disponível em: <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/food-genetically-modified>. Acesso em: 09 jan. 2024.

WHO - WORLD HEALTH ORGANIZATION. Guideline: sugars intake for adults and children. Geneva: WHO. 2015. Disponível em: https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/149782/9789241549028_eng.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 12 ago 2023.

WHO - WORLD HEALTH ORGANIZATION. Tobacco: E-cigarettes. 2024. Disponível em: <https://www.who.int/news-room/questions-and-answers/item/tobacco-e-cigarettes#:~:text=E-cigarettes%20are%20part%20of%20broader%20products%20categories%20of,consumer%20products%20and%20aggressively%20marketed%20to%20young%20people>. Acesso em: 01 abr 2024.

WILSON, R. Game-theoretic models of bargaining: Reputations in games and markets. In: ROTH, A. E. (Ed.). **Game-Theoretic Models of Bargaining** [p. 27-62, 1985], 2009. Cambridge: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511528309.004>

WINN, M.; MACDONALD, P.; ZIETSMA, C. Managing industry reputation: The dynamic

tension between collective and competitive reputation management strategies. **Corporate Reputation Review**, v. 11, n. 1, p. 35-55, 2008.

YATES, J.; ORLIKOWSKI, W. Genres of organizational communication: A structural approach. **Academy of Management Review**, v.17, n. 2, p. 299-366, 1992. <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279545>

YIN, R. Case study research: Design and methods (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage. 1994.