

Humanização, alteridades e afetividades: possíveis caminhos entre comunicação organizacional, marcas e o contexto pandêmico¹

Glória Rückert Jungkenn²

Resumo

No presente artigo nos propomos a discutir alteridades e afetividades pelo viés da humanização e da comunicação organizacional, bem como aproximar as reflexões teóricas com a prática de ações organizacionais e demonstrar possibilidades de interfaces entre o processo de humanização, comunicação organizacional, marcas e contexto pandêmico. Para isso, escolhemos a empresa Mercur, situada em Santa Cruz do Sul/RS que está promovendo o protagonismo e o cuidado das pessoas, com base na responsabilidade e na relevância social. Além disso, atualizamos os conceitos e práticas frente ao contexto pandêmico que estamos vivenciando e procuramos possíveis caminhos para a contuidade das inquietações sobre o processo de humanização. Somado a isso, apresentamos discussões iniciais acerca das transformações nos discursos e posicionamentos da marcas.

Palavras-chave

Comunicação Organizacional; Alteridades; Afetividades; Humanização; Contexto pandêmico.

Considerações iniciais

Dialogar com outras abordagens e áreas nos parece relevante e necessário para expandirmos as concepções sobre comunicação e comunicação organizacional. O “fazer” (grifo nosso) e “pensar” (grifo nosso) comunicacional ultrapassam campanhas, planejamentos e outras práticas realizadas pelas organizações. O comunicar independe de resultados e/ou técnicas, visto que é uma parte inerente do ser humano. Por ser a base da vida, como afirma Wolton (2011), entendemos como fundamental adentrar na comunicação pelo viés da humanização, aproximando outras possíveis perspectivas.

Quando adentramos na dimensão humana, essencialmente da comunicação organizacional, deparamo-nos no seu âmago com duas percepções que ainda podem ser aprofundadas: alteridades e afetividades. As complexas relações, teias simbólicas e emaranhados comunicativos que surgem nas organizações, convivem e (co) habitam com esses fenômenos diariamente. A totalidade da experiência humana precisa ser compreendida e um olhar crítico nesse sentido é crucial. Esses apontamentos foram discutidos, inicialmente, durante o processo de desenvolvimento da Monografia³ da pesquisadora. Atualmente, essas

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Comunicação, ética e alteridades em processos relacionais de subjetivação e conflitos no ambiente organizacional, atividade integrante do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Graduada em Relações Públicas e Mestranda em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul/PUCRS. E-mail: glo.gloriarj@gmail.com.

³ A Monografia foi apresentada como requisito para obtenção do grau de bacharel em Relações Públicas.

questões ainda são vistas com inquietação, especialmente diante do contexto contemporâneo e pandêmico. Dessa forma, são o ponto de partida para outros possíveis caminhos de pesquisa durante a trajetória do Mestrado.

Frente a isso, o artigo tem como propósito discutir alteridades e afetividades pelo viés da humanização e da comunicação organizacional. Assim como, aproximar as reflexões teóricas com a prática de ações organizacionais e demonstrar possibilidades de interfaces entre o processo de humanização, comunicação organizacional, marcas e contexto pandêmico.

A fim de compreender esses questionamentos nas práticas organizacionais, selecionamos a empresa Mercur, localizada em Santa Cruz do Sul/RS. A organização foi escolhida devido ao seu processo de mudança a partir do protagonismo das pessoas e da relevância social, em detrimento dos resultados econômicos. A partir de revisão bibliográfica de abordagens teóricas e da revisão documental, recorrendo a sites, entrevistas e vídeos disponibilizados na web sobre a Mercur, buscamos articular os temas basilares da nossa pesquisa e as possibilidades de continuidade das reflexões propostas.

Comunicação organizacional, alteridade e afetividades a partir da dimensão humana

A comunicação envolve a relação e a questão para/com o outro (WOLTON, 2011), o que significa que só faz sentido por meio da existência e do reconhecimento mútuo. França (2010) afirma que a natureza da comunicação é estar em movimento, portanto, define-se durante o processo. A autora ainda traz a ideia de que “em interação dois indivíduos (ou grupos) encontram-se em dinâmica de reciprocidade: cada um afeta e se vê afetado pelo outro” (ibidem, p. 26).

Baldissera (2008), por sua vez, considera que os sujeitos se encontram em construção e disputa de sentidos no processo comunicacional, o que demonstra a importância assumida pela significação. Assim, reconhecemos que vivemos em ambientes e relações repletas de sentidos, significados e símbolos. Outra perspectiva que podemos relacionar é a apresentada por Massoni (2013, p. 92), que aborda a comunicação, em especial estratégica, “[...] como fenômeno histórico, complejo, situacional y fluido” e “[...] como encuentro sociocultural, en tanto espacio y momento relacionante de la diversidad macrossocial”⁴. Sob essas concepções, acreditamos que além de pensar, é preciso (re) pensar a comunicação (WOLTON, 2011).

A partir das considerações sobre comunicação, entendemos também como necessário (re) pensá-la no contexto organizacional. Para isso, recorreremos novamente à Baldissera (2010,

⁴ Tradução livre da autora: “[...] como fenômeno histórico, complexo, situacional e fluido” e “[...] como encontro sociocultural, como um espaço e momento relacional de diversidade macrossocial”.

p. 201), o qual entende que a “noção de organização pressupõe o estabelecimento de vínculos entre diferentes sujeitos”. Nesse sentido, as organizações “[...] são resultados dinâmicos das complexas interações entre sujeitos e entre eles e o entorno” (BALDISSERA, 2010, p. 199).

Logo, “se por um lado a organização dita normas de condutas e comportamentos aos seus diversos interlocutores, por outro existe também um processo de (re) significação por parte desses interlocutores [...]” (OLIVEIRA; PAULA, 2011, p. 104-105). A produção de sentidos se apresenta como um processo dinâmico, simultâneo e em constante transformação, inclusive na tentativa de troca compartilhada entre os interlocutores que “[...] se torna presente e se materializa nas ações de comunicação que promovem relações” (ibidem, p. 105).

Pelo viés do paradigma relacional, buscamos a compreensão da comunicação “[...] como um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), com base em discursos (formas simbólicas que trazem marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto) [...]” (LIMA, 2011, p. 118). Contudo, as organizações, por vezes, não se dão conta [e/ou negligenciam] da sua influência na sociedade e no impacto das suas ações e discursos. Dessa forma, “[...] estão sendo questionadas quanto ao seu papel no sistema social global. Hoje, seu grande desafio é justamente superar aquela visão meramente econômica, tecnicista” (KUNSCH, 2016, p. 43).

De acordo com Mumby (2010, p. 27), esse desafio envolve “[...] superar o sentido de subjetividade fixa de um indivíduo e se abrir à indeterminação de outras pessoas e seus ambientes”. Para ele, qualquer relação que fizermos entre comunicação e humanização, requer a consideração do outro, o qual representa um horizonte de possibilidades divergentes das nossas. Essa dialética seria o ponto mais humano da comunicação, no sentido de cuidar do outro.

Face às discussões iniciais, nos propomos a refletir sobre alteridades e afetividades pelo viés da humanização e da comunicação organizacional. A alteridade é constituída a partir da diferença e de uma relação social (JODELET, 2002). A diferença e a relação se manifestam em referência ao outro, o qual emerge quando é reconhecido. O outro é fundamental para nossa existência, sendo que através dele desenvolvemos nossa autoconsciência, já que essa não pode ser separada da consciência do outro (CHANLAT, 2010). A alteridade, nesse sentido, reside nos elementos primordiais da vida psíquica e social dos seres humanos (JOVCHELOVITCH, 2002).

Nesse contexto, emerge o universo simbólico dos indivíduos, bem como as suas subjetividades e as suas construções de sentidos, que só são possíveis através da noção de alteridade. Evidenciamos a ausência dessa perspectiva, principalmente ao ponderarmos sobre

o entendimento das diferenças entre as pessoas e, o consequente compromisso de relacionamento com essas divergências (JOVCHELOVITCH, 2002). Han (2017, p. 8) ratifica essas concepções na sociedade atual, ao mencionar a erosão do outro, que “[...] caminha cada vez mais de mãos dadas com a narcisificação do si mesmo”. Vivemos no inferno do igual que vai uniformizando a sociedade e que não permite a experiência do outro em sua alteridade.

Ao aproximarmos alteridade e comunicação nos ambientes organizacionais, percebemos que os processos comunicacionais ultrapassam o formal e o planejado, já que estão sujeitos às significações e interpretações diversas internalizadas pela alteridade dos públicos (BALDISSERA, 2008). O outro necessita ser reconhecido pela organização como sujeito ativo, sobretudo a partir de sua alteridade. Compreendemos que os ambientes organizacionais são constituídos de teias e atores simbólicos, bem como são permeados por complexidades e incertezas, o que ressalta o lugar da alteridade dos diferentes públicos que a organização se relaciona.

Sodré (2006, p. 10) lança um questionamento: “quem é, para mim, este outro com quem eu falo e vice-versa?” Os indivíduos e as organizações precisam se atentar para o outro com o qual ‘falam’ (grifo nosso) e entender que apenas a racionalidade e a lógica não dão conta da situação enunciativa. Por isso, a dimensão sensível, permeada pela aproximação das diferenças e da afetividade se torna latente. É por meio da dimensão afetiva que o ser humano se desenvolve, bem como suas relações sociais. A dominação da razão em detrimento da emoção diminui a diversidade do real e colaboram para o império da unidade (SODRÉ, 2006).

Essa mentalidade tem consequências no universo organizacional, sobretudo pelo temor em relação ao espontâneo, ao imprevisível e ao agitado que as afetividades provocam, as quais podem perturbar a ordem estabelecida. Segundo Chanlat (2000, p. 67), “o mundo do *management* (grifo do autor) é igualmente refratário a tudo que é sentimento, emoção e afetividade”. Por outro lado, a consciência das emoções se mostra relevante para uma comunicação mais autêntica, livre e com debate de ideias (MOSCOVICI, 2008). Para evitar desertos afetivos e promover a construção de relações no cosmos da gestão, é preciso do reconhecimento e da afetividade para com o outro.

Conforme nossas reflexões e os caminhos teóricos que percorremos, reiteramos as interfaces entre alteridades e afetividades na dimensão humana da comunicação organizacional. Ao nos referirmos ao outro, é imperativo compreender suas perspectivas, contextos, experiências, subjetividades, emoções, afetividades, alteridades e as complexidades envolvidas. Diante disso, podemos acrescentar a compreensão de Massoni (2013), a qual considera a comunicação estratégica como o encontro das alteridades socioculturais, fazendo emergir a

complexidade das construções intersubjetivas em e através de signos e emoções pelo viés coletivo.

Ao apreendermos alteridades, afetividades e emoções na perspectiva plural, propomos o reconhecimento da dimensão da alteridade e da dimensão afetiva e emocional como constituintes da dimensão humana da comunicação organizacional. Ao mesmo tempo, reconhecemos o seu papel fundamental no processo de humanização das organizações.

A virada de chave da Mercur

Frente as relações estabelecidas, buscamos uma organização com a intenção de aproximar as teorias discutidas e a prática organizacional. Para iniciar, apresentamos um breve resgate histórico da Mercur e em seguida trazemos exemplos da sua jornada de transformação: no dia 11 de junho de 1924, os irmãos Gustavo Hoelzel e Jorge Emílio Hoelzel, juntamente com um empreendedor do setor fumageiro e um médico alemão, constituíram a empresa Mercur na cidade gaúcha de Santa Cruz do Sul. No início, a empresa era voltada para o reparo de pneus de borracha e produção de artefatos de borracha em vista da demanda na época. A expansão do mercado nacional e a capacidade e competências técnicas e de design acumuladas pela empresa, permitiram o surgimento de novos produtos para o portfólio da empresa, bem como o crescimento do negócio (STRUSSMANN et al., 2017).

A Mercur desde então cresceu de maneira acelerada, principalmente a partir de 1960 até 2007, e as práticas de gestão refletiam essa visão, juntamente com um posicionamento de mercado mais agressivo. Diante da vontade de crescer da Mercur, a partir de um viés apenas econômico, começaram a surgir diversas reflexões em relação às suas práticas (STRUSSMANN et al., 2017). Em meados de 2008, o cenário começa a se modificar, tendo início o grande processo de mudança da Mercur. Esse momento fundamental na trajetória da empresa foi denominado de “a virada de chave” (MERCUR, 2021a), que inicia a partir dos questionamentos envolvendo o propósito e o legado da organização pelo então diretor Jorge Hoelzel Neto.

Diante desse cenário, os gestores recorreram a assessorias e consultorias para repensar seu propósito e objetivos, bem como implantaram processos de reinvenção e ruptura internos. A partir da consciência sobre o impacto da organização em relação ao entorno, a Mercur estipulou uma equação chave: “atender a necessidades humanas com uma carga sobre indivíduos, sociedade e ambiente natural compatível com os benefícios gerados” (STRUSSMANN et al., 2017, p. 93). Essa visão deveria fazer parte dos acordos com os

colaboradores⁵ e com os demais públicos da Mercur e tornar-se parte integrante da cultura organizacional.

A equação e os compromissos propostos foram propulsores para os novos Direcionadores Estratégicos que se baseavam em princípios e valores da organização desde sua fundação e presentes no seu dia a dia. A Mercur questionou a gestão do momento e propuseram novas premissas para o futuro, assim como apontavam para um novo posicionamento de marca com foco de atuação no bem-estar e com o Compromisso Institucional de unir pessoas e organizações, sobretudo pelo viés da sustentabilidade.

Então, a Mercur começa a demonstrar que as mudanças não ficariam apenas na superfície. Optam pela valorização do comércio local, ou seja, concentram seus investimentos no Brasil, diminuindo suas importações, bem como, reduziram as exportações, escolhendo países mais próximos ao seu entorno. Também decidiram pela retirada do mercado de produtos Licenciados. Além disso, implantaram restrições de fornecimento para determinados mercados: indústrias de tabaco, indústrias de armamento, jogos de azar, indústrias de agrotóxicos, indústrias cujas cadeias impõem maus-tratos e animais e indústrias de bebidas alcoólicas (STRUSSMANN et al., 2017).

A organização entende que existe para melhorar a vida de todos que estão ao seu redor. Por isso, desenvolvem produtos e projetos nas áreas de saúde e educação com o foco em auxiliar as pessoas a explorarem suas habilidades e potencialidades. Dessa forma, o seu propósito passou a ser “o mundo de um jeito bom pra todo o mundo” (MERCUR, 2021d). A comunicação, nesse cenário, é entendida pela Mercur como “o relacionamento construído com as pessoas. Queremos participar de diferentes diálogos, ouvir, falar, aprender novas linguagens que construam sentido às nossas ações” (MERCUR, 2021c). Nesse relacionamento, a organização considera a “diversidade de ideias, o diálogo e a reflexão” (ibidem). Por meio da vontade em adquirir aprendizagens e experimentações, buscam se legitimar através da “permanente interação com o outro e com o coletivo” (ibidem).

As mudanças também ocorreram na prática por meio da criação de projetos, com intuito de equilibrar o legado social positivo e a rentabilidade. Dentre elas, citamos a Borracha Nativa, projeto desenvolvido em 2010, que busca o cuidado com a extração da borracha no Acre e no Pará, estabelecendo relações próximas e trocas de conhecimento com as comunidades extrativistas (MERCUR, 2021b). Da mesma forma, está desenvolvendo alternativas aos seus itens tradicionais. É o que caso da borracha de apagar que em 2011 se transformou na Borracha

⁵ Expressão utilizada pela organização.

Lado B. A partir de um grupo multifuncional e da perspectiva colaborativa, criaram uma borracha com a composição predominantemente de insumos renováveis e com menores níveis de emissão de Gases de Efeito Estufa (LADO B, 2016).

A histórica bolsa de água quente também ganhou uma nova versão: a bolsa térmica natural 100% renovável feita com matérias-primas adquiridas de instituições agroecológicas. Esse produto foi desenvolvido por meio de oficinas de cocriação entre usuários de termoterapia, profissionais de saúde e públicos comprometidos com a sustentabilidade (MERCUR, 2019a). Em 2012, iniciaram o trabalho de reduzir e eliminar o plástico das embalagens. Desde então, conseguiram diminuir cerca de 216 toneladas do material. Ademais, o giz de cera passou a ser feito com cera vegetal e não mais parafina (derivada do petróleo) (MERCUR, 2019b).

Em 2013, a Mercur promoveu o Diversidade na Rua: encontros com instituições de educação de Santa Cruz do Sul. O projeto é um espaço de conversa e criação coletiva de soluções voltadas para acessibilidade, inclusão e diversidade na educação (MERCUR, 2020d). Ainda, implantaram o Laboratório de Inovação Social, chamado de Lab, que corresponde a um espaço junto à sede, com agenda aberta ao público.

Em palestra ministrada para o TEDx⁶ na cidade de Porto Alegre com o tema “Somos humanidade”, Jorge Hoelzel apontava que a construção de soluções sustentáveis e relevantes só era possível por meio de ações de relacionamentos que têm significado para as pessoas com que a Mercur atua, ultrapassando o valor econômico (QUESTIONE, 2014). Essa afirmação considera a interação dos indivíduos e a dinâmica de reciprocidade (FRANÇA, 2010). Assim, ao considerar os distintos olhares que compõem a rede da Mercur, emerge a noção de responsabilidade perante [e com] o outro e o mundo, bem como, o universo simbólico em que estão inseridos.

Nessa relação entre a organização e seus públicos, institui-se a compreensão do conjunto de diferenciações e o compromisso de se relacionar com essas diferenças (JOVCHELOVITCH, 2002). A alteridade, dessa forma, é fundamental para que a Mercur possa compreender seu entorno e a si mesma, a fim de construir relações e vínculos responsáveis e para concretizar seu Compromisso Institucional.

Na Mercur a transformação [ainda em curso] mostrou e mostra que é preciso desmanchar a perspectiva meramente econômica. De acordo com Strussmann et al. (2017), na época em que a gestão da empresa começava a pensar em uma possível mudança, houve o entendimento que modelo predominante na gestão já mostrava cansaço. A empresa acredita que

⁶ O TED é uma organização sem fins lucrativos que se dedica à propagação de ideias, em geral na forma de palestras curtas e poderosas (TED, 2019).

a partir das diferenças, o processo de evolução e transformação é possível, visto que apenas com o olhar da empresa, a atuação é limitada. Em entrevista para o El País, Jorge Hoelzel (2019) aponta a falta do senso de comunidade, sendo que a individualidade e o pensar em si próprio predominam. Esse pensamento demonstra a erosão do outro (HAN, 2017) que a sociedade contemporânea atravessa.

No processo de mudança, a Mercur passou a se concentrar na educação, movimento que foi integrado ao processo de gestão, a fim de desenvolver a aprendizagem da organização⁷. Sendo assim, começaram a se dedicar a experiências relacionadas com a questão da afetividade, principalmente no âmbito interno, o que contribui para a qualidade dos relacionamentos. Essa perspectiva é convergente com o retorno da afetividade proposto por Chanlat (2000) para desenvolvimento do ser humano e da formação de um grupo.

Nesse cenário, percebemos que a Mercur procura atuar junto com as pessoas por meio de ações de relacionamento que gerem significados para os indivíduos, através de interação e reciprocidade. A organização se empenha para que as pessoas tenham acesso ao que ela proporciona e, para isso, atenta-se à construção de sentidos que são continuamente (re) significados pelos interlocutores. Acreditamos que é por meio dos relacionamentos organizacionais que as ações comunicativas da organização ganham sentido e relevância. As manifestações e discursos da Mercur evidenciam na nossa concepção a possível mudança a partir de um viés humanizador.

Novos direcionamentos: contexto pandêmico e a força das marcas

No *talks* realizado pelo TEDx, Jorge Hoelzel declara que a mudança impactou a Mercur, dado que não possuem mais um objetivo máximo a seguir e alcançar e nem um porto de chegada: “o nosso porto é todo dia a caminhada, a caminhada de todo dia é a nossa chegada” (QUESTIONE, 2014). Posto isto, entendemos que o processo de transformação e humanização é constante e requer novas iniciativas, sobretudo diante dos desafios correntes do mundo atual. Ainda mais, diante de um contexto pandêmico, que todos os países vêm enfrentando desde 2019. O Coronavírus trouxe (ou reforçou?), além do próprio vírus e da doença, a crise sanitária, econômica, política, social e humanitária, perpetuando os sentimentos de incerteza e de volatilidade (BAUMAN, 2001) da contemporaneidade.

As organizações e marcas não estão descoladas desse panorama e caminham por/entre esses fenômenos se adaptando conforme suas próprias estratégias, discursos, objetivos e necessidades não apenas dos consumidores, mas de todo os públicos que se relacionam.

⁷ Informações obtidas através de entrevista em profundidade realizada com a coordenadora de Comunicação da Mercur durante a Monografia realizada pela pesquisadora.

Enxergamos, diante do crescimento exponencial da pandemia, manifestações das organizações para tentar reduzir os impactos negativos, como não demitir seus funcionários, realizar doações, criação de plataformas para promover pequenos empreendedores, ampliação de hospitais e outras ações de solidariedade. Os exemplos citados foram realizados pelas marcas Magazine Luiza, Itaú e Ambev que receberam o título de marcas transformadoras, de acordo com o Meio & Mensagem (2020)⁸ e lideram o ranking de marcas solidárias, segundo a Folha (2020)⁹.

Antes da pandemia no Brasil, o estudo Edelman *Trust Barometer* (2020) apontava que a confiança nas instituições (governo, ONGs, mídia e empresas) do país havia crescido. Ainda, segundo o relatório, as marcas também entraram em discussão: 63% dos respondentes acreditavam que elas podem ser uma força poderosa de mudança. Em contrapartida, quando adentramos o universo organizacional e marcário, percebemos que as organizações, no mais das vezes, negligenciam e/ou ignoram a sua influência e papel na sociedade, como já mencionamos.

Quando do início da pandemia do Covid-19 no Brasil, a pesquisa *Consumer Thermometer*, realizada pela Kantar (2020)¹⁰, apontou que a principal atitude esperada por parte dos consumidores para as marcas é “ser o exemplo e guiar a mudança” e concordaram completamente que as marcas devem comunicar principalmente seus esforços para enfrentar a crise e como podem ser úteis nessa situação. Ademais, os brasileiros acreditavam que as marcas deveriam priorizar a saúde de seus funcionários em primeiro lugar. Logo, percebemos uma cobrança maior dos públicos em relação às marcas quanto ao seu posicionamento, às ações de transformação e às atitudes responsáveis neste momento de crise.

À vista disso, analisamos novamente a Mercur que também tomou algumas atitudes. Antes de iniciar a pandemia, criaram o “Papo Mercur”: um podcast sobre conversas que já aconteciam dentro da empresa, mas que queriam compartilhar com o mundo na frente do microfone. A iniciativa é gerida pela área de Comunicação que vem se reposicionando desde o processo de mudança da marca. Agora, além de contar as histórias da organização, o setor é compreendido como “[...] agente de diálogos para gerar reflexões e inspirar transformações” (MERCUR, 2020a) e possui como base o viés da educomunicação.

Após os primeiros casos de Covid-19 no Brasil (em março de 2020), a Mercur “[...] criou um comitê de trabalho para acompanhar a situação e tomar decisões coerentes e assertivas perante os públicos com os quais se relaciona” (MERCUR, 2020b). As primeiras medidas

⁸ Matéria publica dia 28 de abril de 2020 pela web na seção de marketing.

⁹ Matéria publicada dia 07 de maio de 2020 pela web na seção empreendedor social.

¹⁰ Corresponde à segunda edição do estudo que foi publicada em 27 de março de 2020.

foram tomadas de acordo com as recomendações do Ministério da Saúde, das legislações que entraram em vigor e do posicionamento organizacional, o qual prioriza a preservação à vida e o cuidado com as pessoas. Em seguida, a Mercur entrou em ação com um Plano de Contingência que descreve todas as medidas tomadas e está disponível em seu site institucional¹¹.

Primeiro, anteciparam a paralisação das operações em março, priorizando o cuidado com as pessoas. Em abril, mesmo com o Decreto Municipal, que previa a retomada das atividades, optaram por continuar em suspensão para que pudessem desenvolver um plano de reativação que garantisse a segurança de todos (MERCUR, 2020b). Ainda em abril, desenvolveram uma ação para o retorno, prevendo a volta de processos emergenciais e analisando os riscos em cada área. No final do mesmo mês, adotaram o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda (redução de 50% da carga horária e do salário), a fim de preservar os empregos dos seus funcionários. Por fim, em 2021, realizaram um *webinar* gratuito intitulado “Consciência em movimento: criando o mundo que se quer no mundo que se tem” com intuito de dialogar e colocar as organizações a serviço da sociedade e de todo ecossistema (MERCUR, 2021e).

As iniciativas realizadas pela Mercur demonstram a continuidade do seu processo de mudança, questionamento e humanização. O discurso de cuidar das pessoas, dialogar com a sociedade e refletir com consciência foram reiterados em suas ações e práticas comunicacionais. Diante da análise dos materiais citados, associados aos conceitos pesquisados, parece-nos que o reconhecimento das pessoas que se relacionam com a organização se manteve, assim como o posicionamento cuidadoso e responsável, respeitando as alteridades e afetividades. Ainda, compreendemos que a comunicação teve um papel fundamental nesse decurso, sobretudo pelo viés da humanização e educação, com consciência do encontro sociocultural das alteridades, da diversidade macrossocial e das emoções geradas pelo coletivo (MASSONI, 2013).

A possível reinvenção das organizações, a partir da comunicação organizacional e do processo de humanização, permanece a nos inquietar. O contexto pandêmico fortaleceu essas questões devido ao crescimento das exigências e demandas dos públicos em relação às marcas, seus discursos e posicionamentos, que vão além das fórmulas de sucesso de *market share*¹² e produto/serviço diferenciado: estamos falando de posicionamento político, social, consciente, sensível e ético. Diante desse contexto, as marcas e organizações modificaram seus discursos e posicionamentos, sobretudo pela perspectiva da humanização?

¹¹ Disponível em: <https://www.mercur.com.br/noticias/coronavirus/>. Acesso em: 13 de mar. 2021.

¹² Conforme a empresa de Marketing Rock Content (2019), o *market share* tem como objetivo representar em porcentagens “[...] o quanto empresas dentro do mesmo campo de atividades se sobressaem diante de outras.”, seja na porção de públicos atingidos, no valor de mercado ou no volume de vendas.

Covaleski e Costa (2014, p. 19-20) afirmam que a humanização das marcas pode ser entendida de duas formas: “[...] assumir a falibilidade inata do que é humano” somado ao “[...] fato de as empresas se mostrarem mais sociáveis, afáveis, compreensivas, boas” (ibidem, p. 20). Ademais, na era digital, as marcas com personalidade humana serão as mais diferenciadas, bem como aquelas consideradas acessíveis e amáveis (KOTLER, 2017). Interessante notar que características e personalidades humanas passam a ser associadas às marcas.

Nesse cenário, crescem as discussões sobre as marcas e suas relações com o contexto organizacional por uma perspectiva comunicacional, sobretudo quanto às estratégias discursivas ditas humanizadoras/humanizadas. Em contrapartida, Araújo (2016) levanta a questão de que precisamos perceber os silenciamentos e apagamentos como constitutivos dos discursos das marcas conforme seus interesses. Sendo assim, não podemos ignorar que existe um lado perverso e desumanizador do/no contexto organizacional e nos discursos e posicionamentos das marcas¹³ que são reticidos continuamente.

Considerações (in)conclusivas e possíveis caminhos

A partir dos tensionamentos, observamos a importância da alteridade, principalmente ao refletirmos sobre a dimensão humana da comunicação organizacional (KUNSCH, 2016): o reconhecimento e a abertura ao outro, podem contribuir para o acontecimento da comunicação e do diálogo efetivo. Logo, destacamos a legitimação da dimensão da alteridade nas organizações e na própria sociedade. Ademais, a relação com o outro requer um elemento-chave na existência humana: o reconhecimento. Sem a afetividade e o reconhecimento, o cosmos da gestão está fadado a desertos afetivos que dificultam a construção de relações (CHANLAT, 2000). A mentalidade dos ambientes organizacionais carece desse entendimento e do reconhecimento das afetividades, emoções, afetos e sentimentos.

Quanto ao processo de humanização, é fundamental o despertar para as aparentes mudanças paradigmáticas que instituem algumas reformas de rituais que mantêm a organização mecanicista e a ordem burocrática, representando, na realidade, um humanismo ingênuo (URIBE, 2007). Apesar das ‘novas’ (grifo nosso) metáforas que surgem com outras nomenclaturas, essas apenas reforçam o paradigma dominante, perpetuando os dogmas do cientificismo e do funcionalismo que afetam o desenvolvimento de culturas comunicacionais e relacionais. A dimensão humana da comunicação organizacional é [está] esquecida, porém

¹³ Para exemplificar, podemos citar o kit de máscaras criado pela Osklen durante a pandemia que foi comercializado por um preço considerado elevado e oportunista. Assim como, a declaração da cofundadora do Nubank, Cristina Junqueira, no programa Roda Viva em 2020, vista como racista.

latente, pois “onde outrora o campo da comunicação organizacional foi caracterizado por uniformidade e homogeneidade, hoje é caracterizado por diferença e multiplicidade” (MUMBY, 2010, p. 29).

Portanto, é necessário contemplar a comunicação a partir de uma visão humanista/humanizadora em uma perspectiva interpretativa e crítica, admitindo a complexidade que se faz presente no processo comunicativo (KUNSCH, 2016). O funcionalismo, o mecanicismo e a instrumentalização do pensamento contribuíram para questões de eficiência, porém trouxeram problemas ontológicos, epistemológicos, éticos e práticos (URIBE, 2007). Assim como, resultaram em uma visão fracionada do ser humano tanto nos ambientes organizacionais como no corpo social (CHANLAT, 2010).

A análise feita a partir do processo de mudança da Mercur trouxe contextos que se aproximam das discussões teóricas, principalmente no que tange à dimensão humana. As ações e os discursos da organização, mesmo que ainda em constante evolução, já demonstraram novas concepções e possibilidades para via da humanização. Além disso, evidenciam a possível compreensão da comunicação humana, das alteridades e das afetividades. Nesse cenário, percebemos que a Mercur procura atuar junto com as pessoas por meio de ações de relacionamento que gerem significados para os indivíduos, através de interação e reciprocidade. Além disso, o posicionamento da organização em prol das pessoas se mantém durante a pandemia do Coronavírus.

As discussões acerca das marcas humanas já vinham caminhando a passos tímidos, porém parece que ganhou destaque com o surgimento do contexto pandêmico. A força das marcas cresce nesse momento, especialmente enquanto aparentes agentes de transformação. Ainda buscamos compreender essa complexa relação entre marcas, organizações, as novas formas de consumo, as relações com os públicos e o cenário contemporâneo. Por esse caminho, consideramos que as estratégias, os discursos e os posicionamentos das marcas permeiam o universo simbólico, emocional e afetivo, que por sua vez contemplam o processo de humanização, sobretudo a partir da dimensão da alteridade e dimensão afetiva e emocional.

Diante disso, acreditamos que as marcas e seus fluxos de sentidos produzidos estão associados às organizações. Logo, também à comunicação organizacional, fazendo parte da sua constituição tanto mercadológica como institucional, cultural e humana. Sob outra perspectiva, os sentidos compartilhados e os discursos ofertados durante esse período de crise pandêmica podem representar [e reforçar] um humanismo ingênuo (URIBE, 2007). O admirável mundo novo de Aldous Huxley (2014) ultrapassa as páginas de ficção e sua metáfora pode se concretizar com a realidade: a aparente felicidade com base em comportamentos pré-

determinados é no fundo desumanizadora. Promove uma ilusão ao diluir os sentimentos de dúvida e insegurança, por meio do controle dos sentimentos e pensamentos humanos.

Portanto, alteridades, emoções e afetividades se tornam esmaecidos, permanecendo em segundo plano, como a dimensão humana. Embora, sejam acionados em discursos e posicionamentos, consideram os indivíduos como peças de um sistema invisível para atingir progresso e eficiência. Esse admirável mundo não tem nada de novo: por outro lado, o contexto contemporâneo já se modificou e demanda por transformações no universo das marcas e das organizações. Por fim, reiteramos que os tensionamentos apresentados ao longo do artigo, desdobram possibilidades para o caminho a ser percorrido durante a dissertação de Mestrado.

Referências

ARAÚJO, Marcelo M. Branding e Discurso nas Organizações: objetos em interface dialógica na Comunicação Organizacional. *In: XXI Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste*, 2016, Salto. **Anais** [...]. Salto, 2016. Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/anais/sudeste2016/resumos/R53-1456-1.pdf>. Acesso em: 13 mar. 2021.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. Trad. Ofélia de Lanna Sette Tôres. São Paulo: Atlas, 2000.

CHANLAT, Jean-François. **Gestão Empresarial**: uma perspectiva antropológica. São Paulo: Cengage Learning, 2010. cap. 1, p. 1-46.

EDELMAN TRUST BAROMETER. **Edelman Trust Barometer 2020**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer-2020>. Acesso em: 11 mar. 2021.

FOLHA. **Itaú, Ambev e Magazine Luiza lideram ranking de marcas solidárias na pandemia**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/empreendedorsocial/2020/05/itau-ambev-e-magazine-luiza-lideram-ranking-de-marcas-solidarias-na-pandemia.shtml>. Acesso em: 11 mar. 2021.

FRANÇA, Vera V. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. *In: MARCHIORI, Marlene (org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. v. 2. cap.1, p. 23-36.

BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. *In: MARCHIORI, Marlene (org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. v. 2. cap 11, p. 199-214.

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. *In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (org.). O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. cap. 2, p. 31-50.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. São Paulo: Zahar, 2001.

COVALESKI, Rogério L.; COSTA, Sílvia A. da. A humanização dos discursos das marcas diante das novas experiências de consumo. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Novo Hamburgo, v. 11, n. 1, p. 14-27, jan. 2014. Disponível em:

<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/117/0>. Acesso em: 13 mar. 2021.

HAN, Byung-Chul. **Agonia do Eros**. Trad. Enio Paulo Giachini. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

HOELZEL, Jorge Neto. “Empresário não podem ser batedores de carteiras”. [Entrevista cedida a] Eliane Brum. **El País**, [S. l.], 17 jul. 2019. Disponível em: https://brasil.elpais.com/brasil/2019/07/17/opinion/1563385523_148809.html?fbclid=IwAR3s52yfOlgQJS1lqNtzzlvbqIoCZZ04kajSdZxeJ8-ZfupP2WyTK-gAUfQ. Acesso em: 10 mar. 2021.

HUXLEY, Aldous. **Admirável mundo novo**. Tradução Lino Vallandro, Vidal Serrano. 22. ed. São Paulo: Globo, 2014.

JODELET, Denise. A alteridade como produto e processo psicossocial. In: ARRUDA, Angela (org.). **Representando a alteridade**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. cap. 2, p. 47-68.

JOVCHELOVITCH, Sandra. Re(des)coabrindo o outro - Para um entendimento da alteridade na Teoria das representações sociais. In: ARRUDA, Angela (org.). **Representando a alteridade**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. cap. 3, p. 69-82.

KANTAR IBOPE MEDIA. **Estudos**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.kantaribopemedia.com/estudos-type/covid-19/>. Acesso em: 12 mar. 2021.

KUNSCH, Margarida M. K. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016. cap. 2, p.37-58.

KOTLER, Philip. **Marketing 4.0**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2017.

LADO B. [**Borracha Lado B**]. Santa Cruz do Sul, [2016]. Disponível em: <https://ladob.mercur.com.br/>. Acesso em: 10 mar. 2021.

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da Comunicação no Contexto Organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana T. N. (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011. cap. 6, p. 113-130.

MASSONI, Sandra. Comunicación estratégica: matrices de datos en la investigación enactiva. **ALAIC: Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**. São Paulo, v. 10, n. 18, p. 90-102, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/391>. Acesso em: 08 mar. 2021.

MEIO E MENSAGEM. **HSR lista 20 marcas mais transformadoras na pandemia**. [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2020/04/28/estudodahsrlista20marcas-mais-transformadoras-na-pandemia.html>. Acesso em: 11 mar. 2021.

MERCUR. **Bolsa Térmica Natural da Mercur é feita de algodão orgânico e caroço de açaí Juçara**. Santa Cruz do Sul, 2019a. Disponível em: <https://www.mercur.com.br/noticias/bolsa-termica-natural-da-mercur-e-feita-de-algodao-organico-e-caroco-de-acai-jucara/>. Acesso em: 12 mar. 2021.

MERCUR. **Em cinco anos, empresa deixa de utilizar 216 toneladas de plástico**. Santa Cruz do Sul, 2019b. Disponível em: <https://www.mercur.com.br/noticias/em-cinco-anos-empresa-deixa-de-utilizar-216-toneladas-de-plastico/>. Acesso em: 12 mar. 2021.

MERCUR. **Papo Mercur traz diálogos que já acontecem na empresa para a frente do microfone.** Santa Cruz do Sul, 2020a. Disponível em: <https://www.mercur.com.br/sobre-nos/iniciativas/>. Acesso em: 13 mar. 2021.

MERCUR. **Plano de contingência Mercur diante do coronavírus (COVID-19).** Santa Cruz do Sul, 2020b. Disponível em: <https://www.mercur.com.br/noticias/coronavirus/>. Acesso em: 13 mar. 2021.

MERCUR. **Sobre nós: história.** Santa Cruz do Sul, [2021a]. Disponível em: <https://www.mercur.com.br/sobre-nos/historia/#viradadechave>. Acesso em: 11 mar. 2021.

MERCUR. **Sobre nós: iniciativas.** Santa Cruz do Sul, [2021b]. Disponível em: <https://www.mercur.com.br/sobre-nos/iniciativas/>. Acesso em: 11 mar. 2021.

MERCUR. **Sobre nós: jeito Mercur.** Santa Cruz do Sul, [2021c]. Disponível em: <https://www.mercur.com.br/sobre-nos/jeito-mercur/>. Acesso em: 11 mar. 2021.

MERCUR. **Sobre nós: propósito.** Santa Cruz do Sul, [2021d]. Disponível em: <https://www.mercur.com.br/sobre-nos/proposito/>. Acesso em: 11 mar. 2021.

MERCUR. **Webinar Consciência em Movimento.** Santa Cruz do Sul, 2021e. Disponível em: <https://www.mercur.com.br/noticias/webinar-mercur-elos-e-amce-dialogam-sobre-como-construir-o-mundo-que-se-quer-no-mundo-que-se-tem/>. Acesso em: 11 mar. 2021.

MOSCOVICI, Fela. **A organização por trás do espelho: reflexos e reflexões.** 3. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2008.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. cap. 1, p.19-40.

OLIVEIRA, Ivone de L.; PAULA, Carine F. C. de. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? *In*: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana T. N. (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011. cap. 5, p. 95-112.

QUESTIONE sua empresa, mude vidas: Jorge Hoelzel Neto at TEDxLacador. Publicado por TEDx Talks. Porto Alegre, 2014. 1 vídeo (13 min 03 seg). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=DpGpx4QgUbw>. Acesso em: 10 mar. 2021.

ROCK CONTENT. **Entenda o que é market share e qual a importância de conhecer a sua participação no mercado.** [S. l.], 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/market-share/>. Acesso em: 13 mar. 2021.

SODRÉ, Muniz. **As estratégias sensíveis: afeto, mídia e política.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

STRUSSMANN, Breno *et al.* **Narrativas da Mercur: práticas de uma gestão em constante construção.** Santa Cruz do Sul: Mercur, 2017.

TED. **Our organization.** [S. l.], 2019. Disponível em: <https://www.ted.com/about/our-organization>. Acesso em: 11 mar. 2021.

URIBE, Pablo M. **La idea de organización: una concepción amplia para una acción efectiva.** Medellín: Comunicación, 2007.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar.** Porto Alegre: Editora Sulina, 2011.