

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

CHRISTINE HARTMANN LEOPARDO

**DEFICIÊNCIA E ACESSIBILIDADE NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DA
HUGGIES NA INTERNET: UMA ANÁLISE DA CAMPANHA CONTANDO OS DIAS**

PORTO ALEGRE

2016

CHRISTINE HARTMANN LEOPARDO

DEFICIÊNCIA E ACESSIBILIDADE NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DA HUGGIES NA INTERNET: UMA ANÁLISE DA CAMPANHA CONTANDO OS DIAS

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

Orientadora: Prof^ª. Dra. Mônica Pieniz

PORTO ALEGRE

2016

CHRISTINE HARTMANN LEOPARDO

DEFICIÊNCIA E ACESSIBILIDADE NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DA HUGGIES NA INTERNET: UMA ANÁLISE DA CAMPANHA CONTANDO OS DIAS

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

Aprovado em ____ de _____ de 2016.

Banca Examinadora:

Profª. Ma. Ana Cristina Cypriano Pereira - UFRGS

Profª. Dra. Karla Maria Müller - UFRGS

Orientadora:

Profª. Dra. Mônica Pieniz

AGRADECIMENTOS

Minhas ações são reflexos de uma construção: dos pilares aos tijolos. Nesses cinco anos de faculdade, e no período que antecedeu a este, muitas pessoas sustentaram e motivaram a construção dessa conquista. Fundamentalmente, agradeço a Deus, pilar que a cada dia renova minhas forças e me fortalece na fé para seguir com humildade e determinação.

Aos meus pais, a quem dedico a conclusão desta etapa. Esse mérito é apenas o resultado da doação e da dedicação de vocês com a minha educação. A minha mãe, Rejane, pela sua serenidade e paz. Obrigada pelos seus carinhos e cuidados, eles amenizaram o meu cansaço nos momentos mais difíceis. Ao meu pai, João Batista, pela sua personalidade autêntica e perseverante. Obrigada especialmente por todas as noites que, mesmo cansado, me buscou, zelando pela minha vida.

Aos meus irmãos, Adriane, Samuel e Luciane, meus exemplos de caráter. As conquistas de vocês me inspiraram profundamente em busca desta minha. Obrigada pelo apoio em todos os momentos. Agradeço ainda pela vida nova que trouxeram a nossa família: pelo meu anjo Mateus, Davi, Mariana e Tomás. A escolha do tema deste trabalho foi influenciada por eles.

Ao meu namorado, Lucas, pela sua paciência e incentivo. Obrigada por me ensinar a ser persistente e ter foco, principalmente em relação aos estudos. Também pelo seu exemplo de pôr amor em tudo o que faz.

As empresas pelas quais passei nestes cinco anos que foram fundamentais para o meu aprendizado e crescimento profissional. Os desafios do trabalho abriram os meus olhos para as urgências no campo da comunicação e nas relações humanas.

Por fim, sou imensamente grata pela orientação da professora Mônica Pieniz. Pela sua disponibilidade, atenção, profissionalismo, competência e, em especial, pela sua capacidade em motivar, sempre com tranquilidade e segurança.

Muito obrigada a todos esses “tijolos”. Essa conquista tem um pouquinho de cada um de vocês.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo geral compreender de que forma as temáticas deficiência e acessibilidade aparecem nos espaços de comunicação organizacional da Huggies na internet. Este interesse se justifica a partir da repercussão da campanha “Contando os Dias”, feita pela mesma marca, utilizando a estratégia de *Storytelling* com o protagonismo de mães com deficiência visual. A partir de reflexão teórica, propõe uma articulação entre a inclusão social de pessoas com deficiência e comunicação organizacional, considerando o cenário da midiatização e a humanização das relações. O método utilizado foi o Estudo de Caso, a partir de um olhar qualitativo. A operacionalização deste método se dá a partir das técnicas de análise documental e análise de conteúdo. Na análise documental, foram selecionados sites, relatórios, matérias e vídeos para leitura. A análise de conteúdo foi realizada para sistematizar o conteúdo recortado da página da marca no Facebook entre os dias quatro de maio de 2015 e 15 de março de 2016. Esse corpus apresenta o total de 148 publicações. Inserido neste, foram recortadas as postagens com menção a campanha “Contando os Dias” e ao vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”, os 20 principais comentários e, quando houvesse, até a quinta resposta a cada um destes, gerando o corpus de 129 interações. Os resultados mostram que a abordagem ao tema deficiência, bem como a disponibilidade de recursos acessíveis se dá de forma isolada e não planejada, o que traz uma reflexão sobre a responsabilidade da comunicação na inclusão de diferentes públicos da organização.

Palavras-chave: Deficiência; Acessibilidade; Comunicação Organizacional; *Storytelling*; Facebook.

ABSTRACT

This study has the general objective of understanding how the themes disability and accessibility appear in the organizational communication spaces of the dippers brand Huggies on the internet. This interest in this subject is justified by the impact of the Marketing campaign "Counting the Days", made by the same brand, using storytelling strategy starring mothers with visual disabilities. From theoretical point of view, it proposes a link between the social inclusion of people with disabilities and organizational communication, considering the media spread and humanization of the relationships. The method used on this study was the case study, from a qualitative and quantitative perspective. The implementation of this method happened through two techniques: documentary analysis and content analysis. During the documentary analysis, websites were selected as far as, reports, materials and videos. The content analysis was performed to systematize the clipped content of the brand's Facebook page between four May 2015 and 15 March 2016. After these analyses, it was possible to find the total of 148 publications. Within this, the publications that mention the campaign "Counting the Days" and the video "The First 100 Days of Murilo" were selected and cut. The top 20 comments, or if necessary, it was analyzed up to the fifth answer, creating the corpus of 129 interactions. The results showed that the approach to the topic disability and the availability of affordable resources occurs in isolation and unplanned, which brings a reflection on the responsibility of communication on the inclusion of different stakeholders of the organization.

Keywords: Disability; Accessibility; Organizational Communication; Storytelling; Facebook.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL – HABILITAÇÃO RELAÇÕES PÚBLICAS

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) intitulado **DEFICIÊNCIA E ACESSIBILIDADE NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DA HUGGIES NA INTERNET: UMA ANÁLISE DA CAMPANHA CONTANDO OS DIAS**, de autoria de Christine Hartmann Leopardo, estudante do curso de Comunicação Social – Habilitação Relações Públicas, desenvolvido sob minha orientação.

Porto Alegre, 15 de junho de 2016.

Assinatura: _____

Nome completo do orientador: Prof^a. Dra. Mônica Pieniz

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Site da Huggies	71
Figura 2 – Página da Huggies no Facebook	71
Figura 3 – Perfil da Huggies no Twitter	71
Figura 4 – Perfil da Huggies no Instagram.....	72
Figura 5 – Canal da Huggies no YouTube	72
Figura 6 – Abertura com o letreiro “Esta é uma história real” - vídeo “Conhecendo Murilo”	76
Figura 7 – Apresentação de Tatiana - vídeo “Conhecendo Murilo”	76
Figura 8 – Abertura com logomarca - vídeo “Conhecendo Murilo”	76
Figura 9 – Nome do vídeo em português e em braille - vídeo “Conhecendo Murilo”	77
Figura 10 – Frase em português e em braille após entrega da impressão 3D - vídeo “Conhecendo Murilo”	77
Figura 11 – Encerramento com logomarca e nome da campanha - vídeo “Conhecendo Murilo”	77
Figura 12 – Abertura do vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”	79
Figura 13 – Letreiro do vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”	80
Figura 14 – Abertura com logomarca do vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”	80
Figura 15 – Dia 1 de Murilo no vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”	80
Figura 16 – Dia 16 de Murilo no vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”	81
Figura 17 – Letreiro no vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”	81
Figura 18 – Dia 33 de Murilo no vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”	81
Figura 19 – Dia 49 de Murilo no vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”	82
Figura 20 – Encerramento com letreiro no vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”	82
Figura 21 – Linha do tempo da campanha “Contando os Dias” e “ Os Primeiros 100 Dias de Murilo”	83
Figura 22 – Postagem da categoria “Abraço”	85
Figura 23 – Postagem da categoria "Crescimento"	86
Figura 24 – Postagem da categoria "Dicas"	87
Figura 25 – Postagem da categoria “Família”	87
Figura 26 – Postagem da categoria “Fotos de bebês”	88
Figura 27 – Postagem da categoria “Gravidez”	89
Figura 28 – Postagem da categoria “Produtos”	89

Figura 29 – Postagem categorizada como interação mútua	91
Figura 30 – Postagem categorizada como interação reativa	91
Figura 31 – Postagem do vídeo “Conhecendo Murilo” em 04/05/2015	93
Figura 32 – Postagem do vídeo “Conhecendo Lorena” em 06/05/2015	93
Figura 33 – Postagem do vídeo “Conhecendo Wendell” em 07/05/2015	94
Figura 34 – Postagem do vídeo “Conhecendo Isabela” em 08/05/2015	94
Figura 35 – Postagem após o Dia das Mães de 2015 em 11/05/2015	95
Figura 36 – Postagem de entrevista em 20/05/2015 que menciona a campanha “Contando os Dias”	95
Figura 37 – Postagem do vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo” em 15/03/2016	96
Figura 38 – Comentário da categoria “Elogio”	101
Figura 39 – Comentário da categoria "Depoimento"	101
Figura 40 – Comentário da categoria "Outros"	101
Figura 41 – Comentário da categoria “Elogio e Depoimento”	102
Figura 42 – Comentário da categoria “Reclamação”	102
Figura 43 – Comentário que exemplifica a reação “Amor de mãe”	112
Figura 44 – Comentário que exemplifica a reação “Choro”	113
Figura 45 – Comentário que exemplifica a reação “Encantamento”	113
Figura 46 – Comentário que exemplifica a reação “Espiritualidade”	113
Figura 47 – Resposta que exemplifica a reação “Inspiração”	113
Figura 48 – Comentário que exemplifica a reação “Tristeza”	114
Figura 49 – Comentário que exemplifica a reação “Neutro”	114
Figura 50 – Linha do tempo dos procedimentos metodológicos.....	128

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ocorrência dos tipos de deficiência por faixa etária	28
Quadro 2 – Análise Documental: Corpus de documentos lidos, descritos e analisados	61
Quadro 3 – Análise de Conteúdo: Corpus do Facebook de todas as postagens relativas à campanha "Contando os Dias" e ao vídeo "Os Primeiros 100 Dias de Murilo"	65
Quadro 4 – Análise de Conteúdo: Corpus do Facebook de todas as postagens entre 04/05/2015 e 15/03/2016.	66
Quadro 5 – Procedimentos metodológicos utilizados para viabilizar os objetivos propostos	67
Quadro 6 – Número de visualizações, curtidas, compartilhamentos e comentários por postagem	97
Quadro 7 – Textos dos comentários e respostas que mencionam diretamente a deficiência	104
Quadro 8 – Textos dos comentários e respostas que mencionam indiretamente a deficiência.	106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Categorias de análise x número de curtidas, compartilhamentos e comentários .84	
Gráfico 2 – Interações mútuas e reativas por categoria.....	90
Gráfico 3 – Formas de interação no corpus das postagens com menção a “Contando os Dias” ou ao “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”.....	98
Gráfico 4 – Número de comentários e respostas por post	99
Gráfico 5 – Distribuição dos comentários e respostas por categoria.....	100
Gráfico 6 – Comentários e respostas com relação direta ao conteúdo da postagem	103
Gráfico 7 – Aspectos identificados na menção direta à deficiência	103
Gráfico 8 – Aspectos identificados na menção indireta à deficiência.....	105
Gráfico 9 – Comentários e respostas em que pessoas são marcadas e respostas a estes	108
Gráfico 10 – Comparativo entre as visualizações dos vídeos com e sem audiodescrição	110
Gráfico 11 – Respostas emocionais identificadas nos comentários e respostas das publicações sobre a campanha.....	112

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 DEFICIÊNCIA: CONSTRUÇÃO E PERSPECTIVAS.....	18
2.1 A DEFICIÊNCIA ATRAVÉS DA HISTÓRIA	18
2.2 INCLUSÃO E ACESSIBILIDADE.....	20
2.3 RECURSOS ACESSÍVEIS PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA VISUAL	24
2.4 DEFICIÊNCIA VISUAL: ESTIGMAS E PRECONCEITOS	27
3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	31
3.1 A COMPLEXIDADE DA COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	31
3.2 O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	35
3.3 O VALOR DOS PÚBLICOS NA E PARA A ORGANIZAÇÃO.....	38
4 <i>STORYTELLING</i> COMO ESTRATÉGIA PARA HUMANIZAÇÃO E REFORÇO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	41
4.1 A HUMANIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO	41
4.2 <i>STORYTELLING</i> : UMA ESTRATÉGIA PARA A HUMANIZAÇÃO	44
4.3 IDENTIDADE E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL	47
5 COMUNICAÇÃO DIGITAL E SUAS DECORRÊNCIAS	51
5.1 MUDIATIZAÇÃO.....	51
5.2 INTERAÇÃO MEDIADA POR COMPUTADOR	53
5.3 REDES SOCIAIS E SOCIABILIZAÇÃO NA INTERNET.....	55
6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	60
6.1 ANÁLISE DOCUMENTAL: BUSCA POR RESPOSTAS.....	61
6.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO: SISTEMATIZAÇÃO DAS POSTAGENS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO FACEBOOK.....	62
6.3 METODOLOGIA EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS DO ESTUDO.....	67
7 DEFICIÊNCIA E ACESSIBILIDADE NO CONTEXTO DA HUGGIES E A CAMPANHA “CONTANDO OS DIAS”	69
7.1 SOBRE A HUGGIES.....	69
7.2 SOBRE A CAMPANHA “CONTANDO OS DIAS”	75

7.3 ANÁLISE DA PÁGINA DA HUGGIES NO FACEBOOK	84
7.4 ANÁLISE DAS INTERAÇÕES DECORRENTES DA CAMPANHA “CONTANDO OS DIAS” NO FACEBOOK.....	92
7.4.1 Formas e conteúdos: interações sobre a “Contando os Dias” e sua continuação .	98
7.4.2 Percepções da deficiência e públicos: interações com relação direta ao conteúdo da postagem.....	102
7.4.3 Audiodescrição e <i>Storytelling</i>: avaliação dos recursos e estratégias adotados	109
7.5 AFINAL, AS TEMÁTICAS “DEFICIÊNCIA” E “ACESSIBILIDADE” ESTÃO PRESENTES NAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DA HUGGIES, PARA ALÉM DA CAMPANHA “CONTANDO OS DIAS”?	115
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	117
REFERÊNCIAS.....	120
APÊNDICE A	126
APÊNDICE B.....	128

1 INTRODUÇÃO

A inclusão social das pessoas com deficiência é um processo em desenvolvimento. Ao longo do tempo, concepções que limitavam a capacidade do ser humano de acordo com a sua deficiência já foram superadas. Entender que diferenças são elementos constitutivos da natureza humana e que não há um padrão de normalidade formatador é uma atitude que começa no nível individual. Dessa forma, organizações públicas e privadas constituem sujeitos que são influenciados e ao mesmo tempo contribuintes para a evolução desse entendimento. Ao assumirem sua responsabilidade social, as organizações precisam refletir sobre a comunicação e o relacionamento com os públicos que desempenham. Os seus princípios e o seu comportamento precisam ser coerentes com o compromisso já assumido ou que, mais cedo ou mais tarde, será cobrado pela sociedade.

Esse cenário evidencia a necessidade de uma comunicação transparente, que viabilize o diálogo e a participação dos envolvidos. Graças ao desenvolvimento tecnológico, esse é um caminho que a internet tem oferecido às organizações, não somente de novos canais, mas de recursos que permitem a ampliação da comunicação com a diversidade. No entanto, essas possibilidades não anulam a complexidade presente nos processos comunicativos, pelo contrário. Na busca por verificar de que forma isso se dá empiricamente, foi escolhido como objeto dessa pesquisa a Huggies, marca pertencente ao grupo Kimberly-Clark que fornece produtos para o cuidado de bebês.

Em 2015, a Huggies lançou uma campanha na semana do Dia das Mães intitulada “Contando os Dias” que narrava a história de mães com deficiência visual. Quatro vídeos apresentavam a experiência de mulheres cegas que, ao tocarem na impressão 3D do exame de ultrassonografia, conheceram as formas de seus filhos pela primeira vez. A campanha foi premiada no Cannes Lions Festival, festival sobre criatividade em comunicação mundialmente conhecido, com o leão de ouro do Lions Health de 2015 na categoria *Health and Wellness*. Em 2016, a história de um dos vídeos da campanha foi reapresentada, mostrando os primeiros 100 dias de vida do bebê Murilo.

O ganho dessa premiação e a grande repercussão da campanha no ambiente digital foram alguns dos fatos que motivaram a escolha do assunto e objeto para este trabalho. A isso, soma-se a contribuição social que o estudo da deficiência aliada à comunicação pode gerar para o campo. Os dados coletados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) no censo demográfico de 2010 revelam que 45.606.048 brasileiros declaram possuir algum tipo de deficiência, visual, auditiva, motora ou intelectual. Esse número, cujo critério de obtenção é

questionado durante a pesquisa, representa 23,9% da população total do país. Isso evidencia quão representativa é a deficiência no país.

Para além das questões profissionais e estatísticas, a escolha do tema também é justificada pela afinidade da pesquisadora com o mesmo. Esse foi um dos conteúdos mais prazerosos no percurso na faculdade e que me despertou grande interesse por suscitar a importância de uma visão humanizada nas Relações Públicas. Outro aspecto pessoal que levou a essa escolha foi o enfrentamento de uma doença na família que trouxe consigo a possibilidade de conviver com um bebê com deficiência adquirida. Nesse sentido, a campanha de Huggies me sensibilizou justamente por abordar assuntos correlatos: maternidade e deficiência.

Diante desse contexto, a questão que surge como problema de pesquisa é: As temáticas “deficiência” e “acessibilidade” estão presentes nas estratégias de comunicação da Huggies na internet, para além da campanha “Contando os Dias”? Por isso, tem como objetivo geral compreender de que forma as temáticas “deficiência” e “acessibilidade” aparecem nos espaços de comunicação organizacional da Huggies na internet.

Buscando responder esta questão e atingir o objetivo geral proposto, foram traçados quatro objetivos específicos que norteiam esse estudo: (a) Investigar como e se as temáticas da deficiência e dos recursos acessíveis estão previstas nos princípios organizacionais e nos espaços de comunicação da Huggies na internet; (b) Identificar e descrever os elementos que compõem a campanha “Contando os Dias”; (c) Verificar as temáticas presentes nas postagens oficiais da marca no Facebook e a representatividade das temáticas deficiência e recursos acessíveis em meio a estas; (d) Analisar as interações decorrentes das postagens da campanha “Contando os dias” no Facebook da marca Huggies.

Para que fosse possível encontrar tais respostas e explicá-las de forma rigorosa e detalhada, o procedimento metodológico central utilizado foi o Estudo de Caso, operacionalizado através de análise documental e análise de conteúdo. Além disso, foi realizada uma pesquisa bibliográfica para permitir o posterior cruzamento entre teórico e empírico. A análise documental foi empregada na investigação de documentos digitais que revelassem informações sobre a organização e sobre o desenvolvimento da campanha “Contando os Dias”. Foram consultados sites de notícias, de empresas envolvidas no desenvolvimento da campanha, da Huggies e da Kimberly-Clark. Nesse último, encontraram-se relatórios de sustentabilidade e códigos de regulamentação de conduta da empresa. Além disso, através da visualização no YouTube, cinco vídeos foram analisados: quatro da campanha original de 2015 e um que foi recontado em 2016.

A análise de conteúdo foi realizada na página do Facebook da Huggies considerando as postagens da marca entre quatro de maio de 2015 e 15 de março de 2016, data de divulgação do primeiro e do último vídeo, respectivamente. Esse recorte gerou o total de 148 publicações que foram lidas e analisadas conforme assunto, número de curtidas, compartilhamentos e comentários. Dentro desse corpus ainda foi extraído um novo, que tinha como critério a seleção apenas das postagens com menção a campanha “Contando os Dias” e ao vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”. Nesse, foram contabilizadas sete postagens. Para cada uma dessas, incluíram-se os 20 principais comentários e as cinco primeiras respostas a cada um. No entanto, algumas publicações não atingiram esse limite. Nesse corpus específico então, além de sete publicações, 129 interações, através de comentários e repostas, foram analisadas.

Com o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica, quatro capítulos compõem a parte teórica deste trabalho. O de número dois, “Deficiência: construção e perspectivas”, aborda a construção histórica do entendimento da deficiência, a diferença entre integração e inclusão, a acessibilidade e seus recursos e uma noção geral sobre estigmas e preconceitos. Os principais autores que embasaram esse texto são Aranha (1995), Sassaki (1997, 2003), Teixeira e Nicoletti (2015), Vivarta (2003), Silva *et al.* (2014), Müller e Pereira (2014), Steffani (2014), Schwartz (2012), Farias e Neves (2014), Pereira (2011), Thoma e Giordani (2015), Ely e Piardi (2012), Moraes (2010), Mianes (2012) e Belo (2014).

O capítulo três, “Comunicação organizacional”, discorre sobre a conceituação da comunicação organizacional bem como o papel das relações públicas nesse contexto e, por fim, traz a explicação sobre a constituição e o valor dos públicos na organização. Como principais teóricos que embasaram essa construção têm-se: Kunsch (2009), Nassar (2009), Pinto (2008), Farias (2009), Baldissera (2009), Weber (2009), Grunig (2009), França (2009) e Lima e Oliveira (2012).

No capítulo quatro, “*Storytelling* como estratégia para humanização e reforço da identidade organizacional”, será trazido uma discussão sobre a humanização das organizações através da comunicação e, em seguida, o conceito de *Storytelling* como estratégia para humanização e a sua relação com a construção da identidade e reputação organizacional. Os teóricos utilizados para construir essa parte foram: Hoyos (2014), Mumby (2010), Kunsch (2010), Putnam (2009), Toth (2010), Marchiori (2010), Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010), Carrilho e Markus (2014), Magalhães (2014), Cogo (2011), Barbosa (2010), Baldissera (2007) e Almeida (2009).

O último capítulo teórico, nomeado “Comunicação digital e suas decorrências”, aborda a midiatização, a comunicação digital e a forma como as interações e os processos de sociabilização se dão na internet. Para isso, foram utilizadas as explicações teóricas de Verón (1997, 2014), Fausto Neto (2008), Stasiak (2007), Sgorla (2009), Terra (2015), Côrrea (2005), Consoni (2013), Silva (2013), Campos (2013), Pinho (2003), Marcondes Filho (2012), Primo (2000, 2007, 2010), Wolton (2010), Castells (2003) e Recuero (2010, 2012).

O capítulo seis se dedica a explicar detalhadamente os procedimentos metodológicos utilizados e a forma como o corpus foi composto. Buscando que essa etapa fosse cumprida com rigor metodológico, recorreu-se a experiência de teóricos como Godoi, Mello e Silva (2010), Stumpf (2014), Moreira (2014), Bardin (1977), Santaella (2001) e Duarte (2014), utilizados para embasar as respectivas técnicas em se aprofundam.

Por fim, o capítulo sete “Deficiência e acessibilidade no contexto da Huggies e a campanha ‘Contando os Dias’” apresenta de forma analítica a organização e a campanha escolhidas e os resultados obtidos, respondendo aos objetivos inicialmente propostos. Nas considerações finais, algumas reflexões são retomadas acerca dos resultados e dos desafios encontrados no percurso deste estudo.

Buscando uma ordem para o aprofundamento dos assuntos relacionados a este trabalho, optou-se por começar com a contextualização do cenário atual da deficiência e da acessibilidade. Por isso, o capítulo a seguir explica suas especificidades, tendo como base a evolução histórica do tema. Espera-se com isso, colaborar com a reflexão sobre a inclusão de diferentes públicos na comunicação organizacional, ampliando a visão e atuação da área de Relações Públicas.

2 DEFICIÊNCIA: CONSTRUÇÃO E PERSPECTIVAS

A discussão sobre deficiência, inclusão e acessibilidade cresceu nos últimos anos, principalmente em estudos que questionam o cumprimento dos direitos dos cidadãos. Apesar da legislação vigente e de publicações em torno do assunto, a reflexão sob o viés da comunicação ainda é incipiente. Há um longo caminho para que as pessoas com deficiência possam participar ativamente na sociedade, exercendo a liberdade de expressão e cidadania. Nesse capítulo será abordado a construção da deficiência através da história, o modelo de inclusão que norteia as práticas atuais, bem como a acessibilidade voltada para pessoas com deficiência visual, grupo que foi o foco no objeto desse estudo.

2.1 A DEFICIÊNCIA ATRAVÉS DA HISTÓRIA

Ao longo da história, a deficiência passou por diversos movimentos que a explicavam de forma diferente. Por isso, antes de se aprofundar nos assuntos que permeiam a deficiência, é preciso fazer uma breve retomada do entendimento da própria deficiência em si. Aranha (1995) explica que as relações de produção influenciaram diretamente na definição da deficiência. Era com base na capacidade de produção que se determinava quem valia e quem não valia no sistema.

Na Antiguidade todos os indivíduos que não faziam parte da nobreza eram considerados sub-humanos. Sendo assim, nessa época a deficiência não era um problema, já que o critério de seleção excluía todas as pessoas que não pertenciam à alta classe. Aqueles detectados com algum tipo de deficiência eram abandonados na rua, até morrerem, explica Aranha (1995). Na Idade Média, com o advento do Cristianismo, todos os homens foram elevados a criaturas de Deus, como seres dotados de racionalidade. Além da nobreza, novas classes sociais surgiram: o clero e os servos. As pessoas com deficiência passaram então a ser chamadas de homens não produtivos, cuja tutela era responsabilidade da família e da Igreja. De forma análoga, Sasaki (2003) menciona “os inválidos”, indivíduos que não possuíam valor profissional, eram inúteis para a sociedade e um fardo para a família.

Posteriormente, com a Inquisição Católica e a Reforma Protestante, a deficiência passou a ser justificada pelo pecado ou pela possessão demoníaca. Já considerados humanos, as pessoas com deficiência sofriam com a intolerância e a aplicação de punições e torturas. Seguindo a trajetória descrita por Aranha (1995), a Revolução Burguesa originou o capitalismo mercantil, sistema em que o clero e a nobreza perderam sua hegemonia e o homem passou a vender sua

força de trabalho. Dessa forma, as pessoas com deficiência eram caracterizadas como seres não produtivos, incapazes de trabalhar.

As causas teológicas deixam de ser responsáveis pela deficiência e a medicina assume o papel de tratamento dessas condições. Entretanto, os hospitais psiquiátricos e clínicas eram mais uma forma de confinamento e reclusão. Sassaki (1997) diz que o modelo médico tratava as pessoas com deficiência como pessoas doentes que dependiam do cuidado de outras, sendo incapazes de exercer atividades comuns, como trabalhar, por exemplo. Para isso, a pessoa com deficiência precisava ser curada e reabilitada, até que se tornasse adequada aos padrões sociais.

Trazendo para a atualidade, em 2008 a Convenção Sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência da Organização das Nações Unidas (ONU) foi incorporada como emenda institucional, substituindo o modelo médico pelo modelo social. Fica claro nesse documento que as deficiências não indicam, necessariamente, a presença de uma doença ou que o indivíduo deva ser considerado doente. Isso não significa negar o tratamento e o acompanhamento médico em algumas situações, mas contesta que a condição humana das pessoas se dá devido a sua deficiência.

Antes disso ainda, Aranha (1995) relembra a mudança gerada pelo fortalecimento do sistema capitalista: com o aumento da demanda de mão de obra, passa a ser exigida uma política de ensino para todos, com foco nas capacidades de trabalho. Esse foi um marco para o início da responsabilidade pública com as pessoas com deficiência, instaurando a noção de individualidade e diferença. Até então, essas pessoas eram consideradas incapazes de exercer qualquer atividade e, por isso, excluídas do convívio social. Na década de 60 surgiam movimentos de defesa dos direitos das pessoas com deficiência, além da ideologia da normalização que atuava no sentido de integração da pessoa com deficiência. Isso ocorreu principalmente devido a Primeira e Segunda Guerra Mundial e Guerra do Vietnã, responsáveis por uma grande quantidade de feridos que precisavam de reabilitação física e psicológica após o término do combate.

Gradualmente, começaram a ser aprovados e institucionalizados Atos Constitutivos, garantindo ações e suporte financeiro para programas de Reabilitação. Tais programas foram acelerados durante a Segunda Guerra Mundial, a qual, além de aumentar a necessidade de serviços para os cidadãos portadores de deficiências, também propiciou uma demonstração, em ampla escala, do potencial de trabalho das pessoas deficientes. (ARANHA, 1995, p. 67).

Sassaki (1997) explica a integração social como a promoção dentro das instituições de serviços necessários para atender as pessoas com deficiência, como clínicas e escolas especializadas. Esse modelo é sustentado pelo princípio da normalização, presumindo a criação de

espaços fidedignos aos desfrutados pela população “normal”, mas exclusivo para pessoas com deficiência.

Outro aspecto importante que revela a evolução do entendimento da deficiência é a forma como essas pessoas são chamadas. Sasaki (2003) explica que até 1980 eram utilizados os termos “defeituosos” para designar os indivíduos com alguma deformidade, “deficientes” para indivíduos com deficiência física, intelectual, auditiva, visual ou múltipla e “excepcionais” para as pessoas com deficiência intelectual. Depois disso, os termos “portadores de deficiência” e “pessoas com necessidades especiais” carimbavam uma marca especial e diferenciada nas pessoas. Finalmente em 1994, com a Declaração de Salamanca, passa a ser utilizado “pessoas com deficiência”. Até hoje, essa é a nomenclatura preferencialmente adotada por agregar o valor do empoderamento e da responsabilidade. Ou seja, o poder que cada indivíduo possui para fazer as suas escolhas, bem como assumir o controle da sua vida. Assim como a responsabilidade que cada um possui na construção de uma sociedade inclusiva.

A partir dessa retrospectiva, Aranha (1995) discorre que definir a deficiência a partir de características biológicas, psicológicas ou através das condições sociais, incapacitadoras leva a segregação. Consequentemente, dificulta a compreensão que as diferenças são elementos constitutivos da natureza humana. Dessa forma, o que se pretende é a adaptação da sociedade às necessidades das pessoas com deficiência, abrindo possibilidade para que elas assumam seu papel na sociedade. Essa perspectiva inclusiva é vista como o ideal, tanto por Aranha (1995) como por Sasaki (1997) e é sobre ela que será tratado no próximo capítulo.

2.2 INCLUSÃO E ACESSIBILIDADE

Com base no percurso histórico da deficiência, nota-se que a integração é ainda um passo anterior à inclusão. O projeto da Fundação Banco do Brasil e Agência de Notícias dos Direitos da Infância (Andi) denominado “Mídia e deficiência” apresenta três momentos principais que marcam a evolução dos direitos em torno da deficiência: a política da segregação, a política da integração e a política da inclusão. A política da segregação foi a que vigorou até meados da década de 1940, quando as pessoas com deficiência eram consideradas inválidas e internadas em locais fechados. Já o movimento de integração previa a adaptação das pessoas com deficiência ao meio social. E finalmente na década de 80 a integração é superada pelo conceito de sociedade inclusiva.

Entretanto, mesmo com a Lei Federal nº 7.853, com os decretos e emendas e com as Convenções da ONU, a inserção incondicional de pessoas com deficiência na sociedade é um

desafio. Para Sasaki (1997), apesar de a legislação ser um importante meio para acabar com a discriminação, ao mesmo tempo, ela pode gerar antipatia ou pregar conceitos inadequados. A Constituição Brasileira já proíbe qualquer tipo de discriminação, em função de idade, sexo, cor, estado civil, deficiência física ou qualificações curriculares. Dessa forma, há uma repetição em regulamentações municipais, estaduais e federais quando se referem exclusivamente à deficiência. O autor pondera que, sendo inclusivista, a legislação não deveria segregar direitos entre pessoas com ou sem deficiência.

Teixeira e Nicoletti (2015) compartilham da visão de Sasaki (1997) quando enfatizam que, constitucionalmente, o acesso à informação é um direito no nosso país. Dessa forma, a informação é um elemento essencial para a inclusão. Em contrapartida, pessoas com deficiência enfrentam diversos obstáculos na arquitetura, no mobiliário, nos espaços urbanos e nos formatos e instrumentos de acesso à informação. Por isso, ainda caminhamos no movimento da integração, no qual se escolhe quais seres humanos têm direito a participar das atividades sociais e quais não têm. Ou seja, o processo integrativo é limitado às deficiências consideradas prontas¹: pessoas que, apesar da sua deficiência, de alguma forma conseguem se expressar, aprender e se locomover. Sendo assim, adaptações e transformações superficiais e generalizadas seriam suficientes.

Diferente disso, de acordo com Vivarta (2003), a inclusão tem compromisso com as minorias, considerando que todos devem participar ativamente da sociedade. A individualidade de cada pessoa é valorizada, independente da sua deficiência. Isso contraria a tendência em homogeneizar os grupos de pessoas com deficiência, como se essa fosse uma característica única e determinante. Para fins de conceituação, a inclusão é o direito de todos os seres humanos participarem ativamente na sociedade, independentemente de religião, posição política, etnia, sexo ou grau de deficiência. Apesar disso, Vivarta (2003) fala que a mídia, cujo papel é fundamental para a conscientização de atitudes negativas, não está familiarizada com a diferença entre inclusão e integração. É preciso rigor e conhecimento sobre o assunto, a fim de evitar noções equivocadas que acabam multiplicando a discriminação.

Para Sasaki (1997) a inclusão social

[...] é um processo que contribui para a construção de um novo tipo de sociedade através de transformações, pequenas e grandes, nos ambientes físicos (espaços internos e externos, equipamentos, aparelhos e utensílios, mobiliário e meios de transporte) e na mentalidade de todas as pessoas, portanto também da própria pessoa com necessidades especiais. (SASSAKI, 1997, p. 40).

¹ Em “Mídia e deficiência” (Vivarta, 2003), deficiências prontas significam pessoas com deficiência aptas para aprender, trabalhar, se expressar e se locomover mais ou menos bem; conceito típico do modelo integrativo.

Nesse sentido, é a sociedade que deve ser modificada para atender às necessidades dos indivíduos. Ou, no sentido contrário, é a sociedade que não deve criar problemas e barreiras, sejam elas arquitetônicas, programáticas, metodológicas, instrumentais, comunicacionais ou atitudinais, limitando a participação de pessoas com deficiência.

Com base nessas noções, é preciso compreender a acessibilidade e seus recursos, já que se trata de um assunto diretamente relacionado às possibilidades de participação na sociedade, foco da inclusão. Para Silva *et al.* (2014), acessibilidade é a compreensão de que todas as pessoas são capazes, desde que elas possuam as condições adequadas para isso. Na Norma Brasileira de Acessibilidade ABNT NBR 9050/2004 a acessibilidade consiste na possibilidade e condição de alcance, percepção e entendimento para a utilização com segurança e autonomia de edificações, espaço, mobiliário, equipamento urbano e elementos.

No Decreto 5.296 de 2 de dezembro de 2004 a acessibilidade é entendida como uma condição para utilização, com segurança e autonomia, total ou assistida, dos espaços, mobiliários e equipamentos urbanos, das edificações, dos serviços de transporte e dos dispositivos, sistemas e meios de comunicação e informação, por pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida.

De acordo com a Convenção Sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência da ONU (Organização das Nações Unidas) incorporada à legislação brasileira em 2008, a acessibilidade consiste em uma medida capaz de oferecer às pessoas com deficiência viver de forma independente e participar plenamente de todos os aspectos da vida. Para isso, medidas devem ser tomadas na busca por assegurar o acesso ao meio físico, ao transporte, à informação e à comunicação, em oportunidades iguais.

O Artigo 19 da mesma Convenção reconhece o direito que todas as pessoas com deficiência possuem de viver em comunidade, com a mesma liberdade de escolha que as demais pessoas, e de forma independente. O Artigo seguinte, de número 20, estabelece as medidas para assegurar às pessoas com deficiência sua mobilidade pessoal: não somente aplicar mudanças estruturais e disponibilizar formas de assistência humana ou animal, mas também facilitar o acesso a tecnologias assistivas, disponibilizando-as a custo acessível.

O Artigo 21 aborda a liberdade de expressão e de opinião e o acesso à informação, especificamente. Nesta parte, formaliza-se que a pessoa com deficiência tem a liberdade de buscar, receber e compartilhar informações, em igualdade de oportunidades com as demais pessoas, seja qual for a forma de comunicação escolhida. Também reconhece o caráter oficial da

utilização de línguas de sinais, braille, comunicação aumentativa e alternativa e demais formatos acessíveis de comunicação. Por fim, destaca que deve haver cobrança e incentivo para que as entidades privadas e a mídia ofereçam informações e serviços em formatos acessíveis.

A partir dessas definições, nota-se que a acessibilidade não diz respeito somente à transposição de barreiras urbanas, mas as informacionais também, preconizando sempre a autonomia e segurança da pessoa com deficiência. Sendo assim, retoma-se o texto de Sasaki (1997) que, a partir de uma metodologia para empresas se tornarem inclusivas, sugere a implementação gradativa de seis medidas básicas: acessibilidade arquitetônica, comunicacional, metodológica, instrumental, programática e atitudinal.

A acessibilidade arquitetônica consiste na eliminação das barreiras físicas nas construções urbanas, como casas, edifícios e nos meios de transporte. A comunicacional significa a quebra de barreiras para a comunicação interpessoal, que pode ser viabilizada através da língua de sinais, braille, audiodescrição e na comunicação virtual. A acessibilidade metodológica compreende a exclusão de barreiras no uso de métodos e técnicas em treinamentos, capacitações, na execução de tarefas, tanto no ambiente escolar, profissional quanto no familiar.

A acessibilidade instrumental significa a ausência de barreiras nas ferramentas e utensílios de estudo, trabalho, lazer etc. Acessibilidade programática consiste na exclusão de barreiras fisicamente invisíveis, normalmente presentes em políticas públicas, normas e regulamentos. Por fim, acessibilidade atitudinal é a negação dos preconceitos, estigmas, estereótipos e discriminações. Todos os quesitos precedentes estão relacionados a este último, pois eles dependem do comportamento e atitude de cada pessoa.

O autor destaca ainda que a tecnologia pode estar presente em todas as medidas citadas. É chamada tecnologia assistiva, pois possibilita meios e alternativas digitais que auxiliam as pessoas com deficiência na resolução das suas atividades diárias, como locomoção e comunicação, por exemplo. São recursos, técnicas, dispositivos, equipamentos e ferramentas que permitem a autonomia e inclusão da pessoa com deficiência.

A inclusão ainda não é um conceito claro para todos, há uma confusão especialmente no que se refere a quem se destina: todos os indivíduos, não somente as pessoas com deficiência. A evolução no campo da acessibilidade, graças à tecnologia, tem contribuído para esse entendimento, mas precisa ser uma postura assumida com comprometimento e responsabilidade pelas organizações, não como uma ação isolada de caridade. Mais desafiante ainda são as práticas atreladas à comunicação. A fim de oferecer caminhos, a sessão a seguir apresentará os recursos acessíveis comumente utilizados para a comunicação com pessoas com deficiência visual.

2.3 RECURSOS ACESSÍVEIS PARA PESSOAS COM DEFICIÊNCIA VISUAL

Partindo do pressuposto que a comunicação deve ser viabilizada por mensagens e suportes que atendam a todos os cidadãos, sem excluir ninguém, a articulação entre comunicação e acessibilidade é fundamental. Müller e Pereira (2014) dizem que há possibilidades ao alcance de todos para que o diálogo com pessoas com deficiência seja efetivado. Muitas vezes, são atitudes simples que podem minimizar a discriminação e melhorar o relacionamento das organizações com seus públicos.

Para que isso aconteça, as autoras revelam que o primeiro passo a ser tomado pelas organizações é a discussão sobre o tema. Depois, o registro dessa discussão em documentos e políticas institucionais dos princípios que nortearão a prática. Por fim, a ação. Ou seja, a prática e a divulgação do que foi e como foi realizado. Adotar esse guia evidencia uma postura modelo e pode inspirar novas práticas, relatam as autoras.

Agregando para o estabelecimento desse procedimento, ressalta-se que é preciso pensar na utilização da linguagem adequada de acordo com cada público, levando em conta suas características e necessidades. Steffani (2014) aconselha explorar todos os sistemas de sentidos: audição, tato, paladar, olfato – além de equipamentos e métodos específicos para acessar e entender a informação do ambiente, contribuindo para a eliminação de barreiras comunicacionais e facilitando a compreensão. Para orientação espacial, as pessoas com deficiência visual normalmente utilizam bengala (que possibilita a obtenção de referenciais sonoros e identificação tátil de referenciais e obstáculos físicos) ou um cão-guia. Bastante importante também é o tato, muito utilizado em espaços culturais como teatros e cinemas, por exemplo. Para leitura e escrita, recorrem ao método braille ou a programas computacionais sonoros, como os sintetizadores de voz que leem o conteúdo da tela do computador.

As tecnologias assistivas permitiram um grande avanço no que se refere a ferramentas de comunicação acessíveis, além das já citadas, destaca-se a audiodescrição. Recurso adotado em todos os vídeos da campanha da marca Huggies, analisada neste estudo. A audiodescrição consiste na descrição de imagens através de palavras, mas não é uma simples tradução mecânica. Antes de adentrar nos seus processos, é importante contextualizá-la.

A audiodescrição foi impulsionada pela Lei 10.098, conhecida como lei da Acessibilidade, que tornou obrigatória a transmissão de programas com este recurso na televisão brasileira em carga horária pré-determinada. No entanto, a profissão de audiodescritor ainda não está regulamentada. Farias e Neves (2014), em seu estudo sobre a audiodescrição aplicada a linguagem cinematográfica, relatam que o campo precisa de aprofundamento, pois, no Brasil ainda se

observa uma prática objetiva, que não permite a vivência real da experiência artística da narrativa.

Por isso, afirmam que é preciso conhecer sua força poética. Um filme não é uma sequência de fatos ordenada, “ele possui uma leitura de mundo que se faz via subjetividade, metáfora, utilizando-se de expressividade” (FARIAS; NEVES, 2014, p. 82). As autoras questionam o modelo objetivo e propõem uma prática que considere não somente o conteúdo que é entregue, mas a forma como isso é realizado.

A audiodescrição realiza a interpretação da imagem, transmutando-a para a verbalização. Esse ato de interpretar define os contornos de uma realização, coloca em jogo o modo como o tradutor leu a obra e suas contribuições enquanto portador de uma experiência/conhecimento. (FARIA; NEVES, 2014, p. 82)

Visual e o verbal não podem ser igualmente percebidos, pois é impossível descrever tudo o que uma imagem comporta em palavras. Além disso, uma pessoa pode não ver tudo o que está dado ou pode desconsiderar alguns detalhes na construção do sentido para si mesma. A descrição requer seleção. Schwartz (2012) diz que é preciso habilidade de escolha. Dessa forma, é impossível afirmar que a descrição será clara, objetiva e neutra. O desafio está em traduzir cada imagem fornecendo a informação, o conteúdo e evocar emoções. Ao mesmo tempo, essa leitura não deve induzir ou impor uma interpretação do espectador.

A complexidade da audiodescrição reside no fato que ela é gerada a partir do olhar do outro, que por sua vez é dotado de uma bagagem pessoal. Sendo assim, a pessoa com deficiência tem uma compreensão que depende do universo pessoal de quem visualizou e transcreveu a narrativa. Trata-se de um processo de coautoria, pois a audiodescrição requer que o espectador aplique a sua interpretação.

Schwartz defende que a deficiência não faz do indivíduo uma pessoa menos apta para reconhecer o mundo. “A interpretação é sempre uma prerrogativa do espectador, que, da mesma maneira que aquele que enxerga, fará uso de suas próprias referências culturais para construir o sentido da imagem ou da cena.” (SCHWARTZ, 2012, p. 137)

Ou seja, “não é a qualidade objetiva da descrição da imagem que a torna parte de um sistema significativo coeso, mas sim o seu poder de grandeza imaginária” (FARIA; NEVES, 2014, p. 85). Ela deve ser uma prática capaz de abarcar a poética da linguagem, do cinema, nesse caso, e produzir na pessoa com deficiência visual uma realização artística. Resumidamente, a audiodescrição é uma leitura expressiva e poética que se transforma de acordo com a recepção do outro. É um recurso que combina elementos da técnica e da arte e, por isso, exige sensibilidade.

Schwartz (2012) explica que a narração pode ser de três tipos: gravada, ao vivo ou simultânea. A gravada é comumente utilizada no cinema e em programas de televisão. É uma locução cronometrada e onde a voz do narrador é extremamente importante. A narração ao vivo acontece em espetáculos de teatro, por exemplo, e exige flexibilidade e maleabilidade do narrador para incorporar possíveis alterações não previstas. A narração simultânea é realizada em eventos em que não é possível prever um roteiro, como em jogos esportivos, por exemplo. Nesse caso, o narrador precisa ter capacidade de resposta imediata a situações não esperadas.

A transmissão da audiodescrição também é muito importante e aí entra o papel do técnico de áudio, o responsável pela qualidade do som. Esse profissional deve ter consciência que a qualidade sonora pode comprometer o entendimento de pessoas com deficiência. Além disso, a autora adverte que é imprescindível na equipe de trabalho a presença e o acompanhamento por uma pessoa com deficiência, principalmente em dois momentos:

O primeiro é na qualidade de consultor durante o acompanhamento da criação do produto. O segundo é na condição de consumidor participativo do produto final, oferecendo o feedback imprescindível para a evolução constante do trabalho de qualquer audiodescritor que tenha como objetivo atingir um nível de excelência na função. (SCHWARTZ, 2012, p. 140)

O trecho acima sugere a diferenciação entre o cliente e o consumidor da audiodescrição. Para a autora, cliente é quem contrata o serviço e o consumidor é quem recebe e usufrui desse material, que na maioria das vezes são pessoas com deficiência. “Os motivos que levam o cliente a contratar serviços de acessibilidade podem ser coercitivos (imposições legais), voluntários (consciência social) ou de ordem financeira (percepção da potencialidade de consumo dessa fatia da população)” (SCHWARTZ, 2012, p. 141). Raramente o papel de cliente e consumidor é exercido pela mesma pessoa ou organização. Por isso, o cliente pode não ter condições e repertório para avaliar a qualidade da audiodescrição.

Apesar de a tecnologia ter proporcionado diversas possibilidades alternativas de comunicação, elas não são um recurso automático e engessado. É preciso que os profissionais que as operam estejam preparados e que tenham intimidade com a deficiência e suas especificidades. Os estigmas também são importantes nesse sentido, pois, ao não conhecer e estudar sobre o tema, o comunicador pode disseminar ainda mais discriminação em suas ações. Por isso, no próximo subcapítulo, serão trazidas algumas características das pessoas com deficiência visual e como essas pessoas são erroneamente estereotipadas.

2.4 DEFICIÊNCIA VISUAL: ESTIGMAS E PRECONCEITOS

Leituras e interpretações baseadas em uma condição de desvio e normalidade são atitudes que constituem estigmas e preconceitos em relação à deficiência. Conforme abordado anteriormente, essas são as barreiras atitudinais, as mais difíceis de serem derrubadas. Por isso e considerando que a campanha analisada nesta pesquisa tinha como personagens principais mulheres cegas, será apresentado a seguir aspectos específicos sobre deficiência visual e os estigmas a ela relacionados.

O termo estigma, para Goffman (1988), é utilizado “em referência a um atributo profundamente depreciativo” (1988, p. 13). Seria, portanto, um atributo que estigmatiza alguém através da confirmação de um outro tido como normal. Preconceito, de acordo com Amaral (1998), é “um conceito que formamos aprioristicamente, anterior, portanto à nossa experiência. Dois são seus componentes básicos: uma atitude (predisposições psíquicas favoráveis ou desfavoráveis em relação a algo ou alguém) [...] e o desconhecimento concreto e vivencial desse algo ou alguém, assim como de nossas próprias reações diante deles [...]. Os preconceitos, assim constituídos, são como filtros de nossa percepção, colorindo o olhar, modulando o ouvir, modelando o tocar [...]” (1998, p. 17).

Segundo o Censo de 2010 realizado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), 45,6 brasileiros, 23,9% da população total, possui algum tipo de deficiência. Desse espectro da deficiência, a saber, visual, auditiva, motora e mental ou intelectual, a deficiência visual apresentou a maior ocorrência, representando 18,6% da população brasileira. Contudo, cabe salientar que, no Censo, a deficiência e o seu grau de severidade são classificações feitas pelo próprio entrevistado, de acordo com a percepção acerca das suas restrições. Ou seja, é um dado autodeclaratório.

Para a deficiência visual, o Instituto utiliza a seguinte classificação: incapaz de enxergar; grande dificuldade permanente de enxergar, ainda que usando óculos ou lentes de contato; alguma dificuldade permanente de enxergar, ainda que usando óculos ou lentes de contato; ou nenhuma dificuldade permanente de enxergar, ainda que precisando usar óculos ou lentes de contato. Conforme abordado por Pereira (2011), a ausência de critérios estipulados é uma fragilidade da metodologia utilizada pelo IBGE, pois não condiz com a realidade e não segue os mesmos critérios do Decreto nº 5296 de 2004.

Outro dado importante a ser destacado é a distribuição desse percentual por sexo. As mulheres são as mais acometidas pela deficiência visual, com 21,4%, enquanto nos homens

representam 16%. Em relação à idade, a deficiência atinge faixas etárias variadas. A visual, por sua vez, prevaleceu em todos os grupos de idade, conforme quadro abaixo:

Quadro 1 – Ocorrência dos tipos de deficiência por faixa etária

	Deficiência Visual	Deficiência Auditiva	Deficiência Motora	Mental ou Intelectual
0 a 14 anos	5,3%	1,3%	1,0%	0,9%
15 a 64	20,1%	4,2%	5,7%	1,4%
Acima de 65 anos	49,8%	25,6%	38,3%	2,9%

Fonte: IBGE

Nesse cenário, percebe-se a representatividade e relevância que a deficiência possui, ou pelo menos deveria, na sociedade brasileira. Thoma e Giordani (2015) definem a deficiência visual como aquela relativa a “pessoas que apresentam alterações na estrutura ou funcionamento do sistema visual, qualquer que seja sua natureza ou extensão” (2015, p. 96). De forma genérica, significa uma limitação na capacidade de ver, que pode ser determinada como cegueira, quando há perda total da visão ou capacidade mínima de enxergar, ou baixa visão/visão subnormal, quando há comprometimento do funcionamento visual dos olhos.

Dischinger, Ely e Piardi (2012) relatam que a baixa visão é mais comum do que a cegueira, pois são oriundas de patologias que acometem estruturas distintas do sistema visual, afetando a visão de diferentes formas: perda de nitidez, perda de visão periférica ou de visão central, manchas no campo visual, ofuscamento, incapacidade de distinção de cores, etc. Conforme o Decreto 5.296 de 2 de dezembro de 2004, para caracterizar cegueira, a acuidade visual deve ser igual ou menor que 0,05 no melhor olho com a melhor correção óptica. Com esse nível, é possível ter apenas uma percepção da luz e distinguir a claridade.

Um dos estigmas da deficiência visual é pensar que a limitação sensorial do indivíduo o incapacita física e intelectualmente, o que, do ponto de vista biológico, não faz sentido. Da mesma forma, Moraes (2010) diz que há o princípio da normalização na reabilitação da deficiência visual, buscando restituir e recuperar a visão. Essas práticas, no entanto, acabam produzindo ainda mais exclusão e marginalização das pessoas com deficiência.

Ainda sobre estigma e estereótipo², Mianes (2012) diz que uma das representações mais comuns das pessoas com deficiência visual é a ideia de que elas vivem em uma eterna escuridão, já que não enxergam. Para o senso comum, viver sem o espetáculo visual é uma tortura, um dos piores castigos. Entretanto, essas representações não condizem com a experiência da cegueira. Novamente, esse estereótipo é criado com base na condição “normal” das pessoas que veem. O

² De acordo com Amaral, estereótipo é a “concretização/personificação do preconceito” (1998, p. 18).

diferente, já que minoria, é sempre estereotipado e categorizado conforme características simples e generalizadas.

No sentido inverso, há o estereótipo que as pessoas com deficiência visual são inteligentes, criativas e com um talento nato para a música. Esse enaltecimento acaba reforçando ainda mais a deficiência como um defeito, como se essas qualidades fossem uma superação da falta de visão.

Outro ponto importante destacado por Belo (2014) é que a deficiência, seja física, intelectual ou sensorial, não é impedimento para a gestação e para a relação mãe-bebê. Nesse aspecto, é comum o espanto ou a admiração excessiva das pessoas quando se deparam com esta realidade. Ainda em relação à maternidade, retoma-se o dado do Censo 2010 realizado pelo IBGE e já citado anteriormente, que exhibe que as mulheres representam a maioria das pessoas com deficiência visual, 5,4% a mais que os homens.

Na Convenção Sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência da ONU encontram-se também artigos específicos sobre questões de gênero e família. No Artigo 6, reconhece-se que as mulheres e meninas com deficiência estão sujeitas a múltiplas formas de discriminação e que medidas serão tomadas para assegurar a elas o pleno e igual exercício de todos os direitos humanos e liberdades fundamentais.

O Artigo 23 determina medidas para eliminar a discriminação contra pessoas com deficiência nos aspectos relativos a casamento, família, paternidade e relacionamentos, considerando a igualdade de condições com as demais pessoas. É assegurado o direito das pessoas com deficiência de casar-se e estabelecer família bem de ter filhos. Em nenhum caso, uma criança é separada dos pais sob alegação de deficiência da criança ou de um ou ambos os pais.

Os direitos das pessoas com deficiência estão garantidos e amparados por uma ampla legislação. No entanto, em uma sociedade inclusiva, como tratado anteriormente, não deveria haver uma regulamentação exclusiva para a deficiência e a acessibilidade, encarregada principalmente de fiscalizar e punir. Esse comprometimento deve ser de todas as esferas da sociedade, inclusive dos veículos de comunicação, da imprensa, da mídia e das organizações. Para isso, precisam conhecer a inclusão e saber como ela pode ser efetivada, de acordo com os recursos disponíveis para cada tipo de deficiência. A tecnologia tem destaque nesse aspecto, pois graças às ferramentas assistivas por ela possibilitadas, muitas pessoas com deficiência desfrutam do acesso a informação, comunicação e interação mediada por computador.

Percebe-se que a deficiência e a acessibilidade são questões interdisciplinares. Com base nessa realidade, nos capítulos seguintes serão abordadas questões essenciais para a comunicação organizacional e o contexto de mediação tecnológica para o relacionamento com os diferentes públicos. A reflexão teórica decorrente da relação entre estes diferentes conceitos colabora na elucidação do objeto empírico aqui analisado, o qual envolve a comunicação organizacional da Huggies e o público com deficiência visual.

3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Com origem em diversas outras áreas do conhecimento, a comunicação organizacional é um campo em constante crescimento e ressignificação. Inicialmente, os estudos precursores a designavam como “instrução de um discurso corporativo” (KUNSCH, 2009, p.64), tendo basicamente uma função administrativa. Conforme Mattos (2008), a comunicação organizacional foi construída na interdisciplinaridade, sorvendo pressupostos de áreas vizinhas. Esse fato contribuiu para evidenciar a complexidade e abrangência do campo, mas, em contrapartida, dificultou a sua consolidação como disciplina científica. Graças à evolução dos estudos comunicacionais, hoje isso é uma realidade. Este capítulo dedica-se a compreender como a comunicação organizacional é entendida atualmente. Para que essa compreensão seja mais completa possível, os temas *relações públicas* e *públicos* foram adicionados à reflexão.

3.1 A COMPLEXIDADE DA COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Para Kunsch (2009), a comunicação organizacional pode ser considerada “o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela [a disciplina] analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos” (KUNSCH, 2009, apud FARIAS, 2009, p.55). Mas, além disso, a realidade atual exige um conhecimento da complexidade social, para aí então adentrar no campo da comunicação.

Dessa forma, dois fatores se destacam na constituição da comunicação organizacional: a cultura e a complexidade. Longe de uma definição fechada e absoluta em si mesma, Baldissera (2009) propõe uma reflexão sobre a comunicação organizacional a partir do paradigma da complexidade de Morin (2000a, 2000b, 2002 *apud* BALDISSERA, 2009, p. 3). Para o autor, seguindo essas perspectivas, é possível entender o campo em profundidade, não buscando respostas finais, mas considerando as realidades complexas: “as contradições, as incertezas, as tensões, os desvios, as resistências, a desordem e a desorganização” (BALDISSERA, 2009, p. 146).

O autor diz que as organizações são, ao mesmo tempo, produtos e produtoras da sociedade. Ou seja, elas participam na construção da sociedade, mas também são por ela influenciadas e construídas. Significa dizer também que os indivíduos produzem a sociedade, e por ela são produzidos. Essa seria a teia sociocultural, espaço em permanente processo de organização

e desorganização, ação e retroação, que inviabiliza fazer definições permanentes e onde a incerteza é constante.

[...] se, por um lado, as organizações se apresentam como resultados provisórios da cultura do grupo social em que se inserem, por outro, tendem a, paulatinamente, influenciar a (re) elaboração da cultura e do imaginário desse mesmo grupo. Assim, é provável que, em um primeiro momento, os indivíduos que se articulam para criar uma organização tendam a fazer com que ela se realize a partir da cultura/do imaginário do(s) grupo(s) ao(s) qual (is) eles pertencem. Porém, à medida que essa nova organização se desenvolve, também passa a influenciar a cultura/imaginário do grupo na qual está inserida. (BALDISSERA, 2009, p. 136)

Como se pode ver, essa teoria é contrária à eliminação do desordenado do universo, o que seria reduzir o complexo enredamento das relações. Para o autor, a realidade complexa, “aquela que se atualiza, entre outros aspectos, como emaranhado de interações, retroações, inter-relações, tensões, conflitos, resistências, cooperações, desorganizações e desordem” (BALDISSERA, 2009, p. 140) não pode ser explicada por uma proposição simplificada. A complexidade consiste no tecido único e inseparável formado por elementos heterogêneos como os “acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos” (BALDISSERA, 2009, p. 140).

Para entender essa constante transformação, três princípios básicos do paradigma da complexidade são explicados: o dialógico, o recursivo e o hologramático. O princípio dialógico da teoria procura entender como se dá o processo de ordem e desordem, organização e desorganização. Enfim, como coisas contrárias podem ser também complementares. Segundo o autor, é justamente essa contraposição a fonte da diversidade. Ou seja, é nesse espaço de idas e vindas que a diversidade ocorre. A comunicação dialógica, portanto, compreende disputa de sentidos, sujeitos em relação de tensão influenciando e sendo influenciados.

O segundo princípio é o recursivo, “em que os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores daquilo que os produziu” (BALDISSERA, 2009, p. 143). Essa concepção é o oposto da ideia de linearidade, de causa e efeito. Através da recursividade, os indivíduos constroem a sociedade que, retroativamente, os constrói e/ou reconstrói.

Por fim, o princípio hologramático, elucidada o que é a parte e o que é o todo nas relações sociais e como um influencia o outro. “A parte não somente está no todo; o próprio todo está, de certa maneira, presente na parte que se encontra nele” (BALDISSERA, 2009, p. 144). Sendo assim, entende-se que um pode apresentar características não constantes no outro, por exemplo, uma organização: pode ter características que não estão, necessariamente, nos públicos que a

compõem. Da mesma forma, nem todas as significações da cultura dos sujeitos (partes) se realizam no todo (organização). Sob esse viés, a comunicação organizacional é explicada como sendo o processo no qual se mantém presente:

[...] as contradições, as incertezas, as tensões, os desvios, as resistências, a desordem e a desorganização. Sua fertilidade está, também, na possibilidade de se realizarem articulações teóricas, bem como no fato de ele não propor a busca de respostas finais, universais e/ou verdades absolutas, mas a compreensão/explicação do real complexo (BALDISSERA, 2009, p. 146).

Assim como já diriam Kunsch (2009) e Pinto (2008), Baldissera (2009) reforça que a noção de comunicação não pode ser simplificada para atender apenas necessidades de mercado, pois significaria excluir todas as outras dimensões que interferem e interagem no processo comunicativo. Seria retroceder ao modelo da causa e efeito, também chamado de mecanicista, funcionalista ou instrumental, cuja consequência principal é a insustentabilidade da comunicação, exigindo repensar, em pouco tempo, os direcionamentos ditos estratégicos. Essa crítica é justificada pela necessidade de pensar o outro como sujeito-força, e não como ser passivo no processo comunicacional.

Além disso, seria reducionista dizer que a comunicação organizacional está limitada ao espaço físico da organização: no escritório, na fábrica ou em qualquer outro espaço de comunicação oficial. Pelo contrário, ela ultrapassa os canais e espaços formais planejados. Nesse sentido, a complexidade também está no próprio sujeito, pois é um agente capaz de modificar a ordem. Refletindo sobre como isso acontece na prática, vê-se frequentemente que as organizações buscam contratar profissionais com ideias semelhantes as suas. Entretanto, com isso, acabam barrando a inovação e a criatividade. Pensar da mesma forma e ser idêntico à organização pode significar a cristalização dos processos, impedindo a diversidade.

Adiciona-se a isso o benefício do conflito, que só pode ocorrer quando diferentes pontos de vista são tensionados. Logo, onde há disputa de sentidos, remete-se ao princípio dialógico que, segundo Baldissera (2009) é uma característica presente em organizações que buscam a responsabilidade social, pois suscita a diversidade.

A partir da explicação do paradigma da complexidade e tendo como referência que a comunicação organizacional é um “processo de construção e disputa de sentidos” (BALDISSERA, 2009, p. 116), o autor propõe pensar a organização e sua comunicação a partir de três dimensões: organização comunicada, comunicante e falada. Esse viés contempla uma análise mais ampla, já que o discurso organizacional não se restringe àquilo que é autorizado e controlado pela organização somente, nem está limitado ao espaço físico, conforme já detalhado acima. Considera, portanto, a desordem e a incerteza na sociedade.

A organização comunicada é explicada por Baldissera (2009) como sendo a fala autorizada e formalizada: “àquilo que a organização seleciona de sua identidade e, por meio de processos comunicacionais (estratégicos ou não), dá visibilidade objetivando retornos de imagem-conceito³, legitimidade, capital simbólico (e reconhecimento, vendas, lucros, votos etc.)” (2009, p. 118). Entretanto, essa esfera, de maneira intencional, contempla apenas o que já está planejado, sem olhar para demais mediações.

A dimensão da organização comunicante ultrapassa o âmbito da fala autorizada. É considerada comunicação todo o “processo comunicacional que se atualiza quando, de alguma forma e em algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelecer relação com a organização” (BALDISSERA, 2009, p. 118). Isso significa olhar além do que está previsto e dar relevância a comunicação informal. É comum, nesse caso, que a organização nem mesma tenha conhecimento acerca do que está se falando sobre ela, o que não anula o sentido que será atribuído pelo público. A organização não decide e tampouco tem poder sobre isso. Por isso, as empresas tendem a investir na comunicação formal, na busca de controlar as manifestações da alteridade. É nessa dimensão, que segundo o autor, a comunicação se fragmenta em mercadológica, institucional, interna e administrativa.

Por fim, a dimensão falada da organização consiste nos “processos de comunicação informal indiretos; aqueles que se realizam fora do âmbito organizacional e que dizem respeito à organização” (BALDISSERA, 2009, p. 119). Em outras palavras, a organização falada está presente nas conversas informais sobre o trabalho, fora da organização, no horário de almoço ou em momentos com a família, por exemplo. Pode estar também em pesquisas, publicações etc. Com o exposto, contemplam-se as diferentes dimensões da organização, possibilitando uma análise ampla do seu papel e interferências.

Retomando a explicação inicial sobre comunicação organizacional, nota-se que é preciso esclarecer ainda a forma como a atividade é gerenciada para que esteja integrada à complexidade e às demais modalidades da comunicação. Por isso, é fundamental recorrer à prática de relações públicas, pauta do capítulo a seguir.

³ A imagem-conceito é explicada como um “complexo construto simbólico, de caráter provisório, apreciativo, sintetizante e caracterizante de uma identidade/entidade-sujeito. Elaborada pela alteridade/recepção, em diferentes níveis de consciência, é construída pela articulação das alterimagens ideais aos insumos de imagem, planejados ou não, advindos da entidade/sujeito. Afirma-se a tese de que a imagem-conceito realiza-se no âmbito da significação e não no da comunicação que, por sua vez, desliza para um lugar de coadjuvante de sua construção.” (BALDISSERA, 2004, p. 278)

3.2 O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Outra discussão importante dentro dessa mesma temática é a relação da comunicação organizacional com as relações públicas. Farias (2009) revela que são dois campos diferentes, permeáveis e dialógicos entre si, mas com relação complementar. Apesar dessas interfaces, é necessário legitimar as duas áreas separadamente, conforme destaca Weber (2009). Na visão da autora, a profissão de Relações Públicas é responsável por transformar a comunicação organizacional - seus meios, ações e relacionamentos – em estratégica, através da integração de públicos e interesses. Destaca que “é a área de Relações Públicas que possui na sua natureza a essência da totalidade da comunicação, determinando o profissional de relações públicas como o mais habilitado para planejar e administrar estrategicamente as diferentes modalidades de Comunicação” (WEBER, 2009, p. 75).

Traçando um percurso histórico, de acordo com Farias (2009), a atividade de relações públicas nasceu nos Estados Unidos no século XIX apoiada na busca de opinião pública, gestão de crises e assessoria de imprensa. A expansão da atividade em todo o mundo e o desenvolvimento dos estudos na área auferiu à profissão um caráter mais estratégico, ultrapassando o enfoque meramente operacional. Os esforços para sair de uma crise, por exemplo, passaram a ser precedidos pela fase de planejamento.

Às relações públicas caberia a gestão dos relacionamentos e das ações comunicacionais da organização, mas a partir da visão de conjunto e de longo prazo, de uma participação estratégica no composto da organização, e não de uma posição operativa, com vistas à mera realização de tarefas. Assim, a gestão de relacionamentos deve estar próxima e atrelada à estratégia da organização, e não apartada desta. Segundo Margarida Kunsch (2003^a, p. 90), “a comunicação organizacional deve constituir-se num setor estratégico, agregando valores e facilitando, por meio das relações públicas, os processos interativos e as mediações” (FARIAS, 2009, p. 52)

Além disso, a contemporaneidade exige que o profissional de relações públicas atenda aos interesses de todas as pessoas afetadas no processo comunicativo, e não somente aos da organização. Grunig (2009) indica dois papéis do profissional de relações públicas: um técnico e outro gerencial. O primeiro se detém na operacionalização da comunicação através de redação, publicações, assessoria e outras funções, enquanto o segundo trabalha no desenvolvimento do planejamento, a nível gerencial.

Para uma compreensão em profundidade, é importante situar ainda o contexto das organizações, onde as relações públicas são efetivadas. Conforme já citado por outros autores nos subcapítulos anteriores, não é uma estrutura isolada socialmente. Dessa forma, está cercada por uma comunidade com interesses diversos, pelos quais é influenciada e sobre os quais também

influencia. Nesse ambiente, a organização mantém relacionamentos, função central das relações públicas.

Grunig (2009) destaca que o relacionamento pressupõe consequências tanto para os públicos envolvidos quanto para as organizações, numa influência recíproca. Nessa acepção, cita a necessidade de responsabilidade pública, que consiste em a organização assumir a responsabilidade pelas consequências que exerce sobre o público. No entanto, essa responsabilidade pública só é possível quando a organização se comunica de forma simétrica, modelo que será explicado a seguir.

Grunig e Hunt (1984 *apud* GRUNIG, 2009) apoiam quatro modelos para descrever de forma simplificada a natureza e o propósito das relações públicas. O primeiro é intitulado de *agência de imprensa/divulgação* e tem como finalidade principal promover produtos, serviços ou pessoas. É realizado para obter publicidade a partir da mídia de massa. O segundo é chamado de *informação pública* e também apresenta o objetivo de disseminação de informações importantes, mas para disponibilizar informação pública. Esses dois primeiros modelos caracterizam programas de comunicação de mão única e assimétricos, ou seja, não consideram o comportamento do público e tentam moldá-lo de acordo com os objetivos da organização, exclusivamente.

O terceiro modelo, *assimétrico de duas mãos*, novamente retoma a ideia de persuasão, mas dessa vez baseada em pesquisas sobre as atitudes dos públicos. Com isso, crê-se que as mensagens conseguirão induzir o público a reagir conforme a organização pretende. Trata-se de um padrão egoísta, como chama Grunig (2009), pois a razão está sempre no discurso da organização. Diferente dos demais, o último modelo dá relevo para o conflito que pode existir com os públicos, abrindo espaço para a participação dos sujeitos nas decisões que os afetam. Chamado de *simétrico de duas mãos*, destaca-se dos anteriores justamente por incluir a negociação e administração de conflitos sendo, por isso, um caminho mais ético.

Para o autor, essas características determinam o tipo de relacionamento que será construído, um dos assuntos de interesse dessa pesquisa em relação à marca Huggies. E, para monitorar a qualidade dos relacionamentos com cada público, sugerem quatro indicadores. Primeiramente, *Reciprocidade de controle*, que mede a satisfação de cada envolvido, organização e público, em relação as suas capacidades de influência. Depois, o quesito *Confiança* para verificar até que ponto o público acredita no relacionamento e no cumprimento daquilo que a organização se propõe. O seguinte é indicador da *Satisfação*, que aponta de que forma cada envol-

vido se sente favorável ou desfavorável em relação ao outro. Por último, o indicador *Compromisso*, refere-se à disponibilidade e ao comprometimento de cada indivíduo na manutenção do relacionamento.

Há ainda mais dois indicadores baseados na relação de troca entre as partes. No *relacionamento de troca* cada componente só contribui se já recebeu algum benefício, ou seja, interessa para cada parte a retribuição por algo que já realizado. Contudo, o autor explica que esse não é um modelo sustentável, pois as organizações dificilmente recebem algo em troca dos públicos com os quais mantêm relações. Já no *relacionamento comunitário*, cada parte se preocupa com o bem-estar da outra, gerando benefícios mútuos.

Esse último indicador caracteriza os relacionamentos de organizações socialmente responsáveis, pois aponta que não estão preocupadas somente com seus clientes, mas com a sociedade. Porém, ao pensar em como esses começam, retorna-se ao *relacionamento de troca*, que não deve ter sua importância menosprezada, pois é através dele que relações de “confiança, reciprocidade de controle, comprometimento e satisfação” (GRUNIG, 2009, p. 96) podem ser construídas.

O autor também propõe diversas estratégias para cultivar relacionamentos, mas explica que nem todas são igualmente eficazes. Aquelas baseadas no modelo simétrico tendem a apresentar melhores resultados do que as assimétricas. São elas: Acessibilidade, Abertura, Garantia de legitimidade, Rede de relacionamento, Divisão de tarefas e Estratégias de solução de conflitos integradas. Dentre essas sugeridas pelo autor, destaca-se a de *Acessibilidade* pela sua importância no objeto deste trabalho. Essa tática, simétrica, aborda o acesso que tanto público quanto organização podem estabelecer sem precisar recorrer a terceiros para intermediar e resolver problemas, motivando um diálogo direto.

Encerrando a reflexão sobre os relacionamentos no contexto organizacional, França (2009) apresenta duas orientações importantes: se o relacionamento é vantajoso para as duas partes, portanto positivo; ou se há disparidade nas vantagens, caracterizando o negativo. De forma geral, o que Grunig (2009) e França (2009) defendem é que os profissionais de relações públicas desenvolvam, com ética, relacionamentos compartilhados com todos os públicos, não somente com aqueles que oferecem algum benefício direto a organização. Com base nisso é que foi desenvolvido o próximo subcapítulo, que tratará sobre públicos.

3.3 O VALOR DOS PÚBLICOS NA E PARA A ORGANIZAÇÃO

Essencial no processo de relações públicas é também compreender o papel dos públicos. Na perspectiva estratégica das relações públicas o profissional realiza análises de cenários e conversa com pessoas chave para identificar quais são os públicos de interesse e os assuntos emergentes. Feito isso, consegue aplicar os instrumentos de comunicação dirigida. Para tanto, é necessário identificar também os *stakeholders*, esclarece Grunig (2009).

Públicos são as pessoas que sofrem consequências devido às decisões das organizações e que não participam do processo de decisão. Podem ser de dentro da organização ou externos. O ponto determinante é a interferência que o grupo possui na execução da missão da organização, atuando de forma a apoiar-la ou impedi-la. Sutilmente diferente, os *stakeholders* fazem parte de uma categoria atingida pelas decisões da organização e também a ela influenciam.

O fator determinante para essa diferenciação é se são ativos ou passivos. Ativos quando se sentem envolvidos pelas ações de uma organização, quando as consideram um problema e que eles não podem agir a respeito disso. Os públicos ativos buscam a informação, enquanto os passivos ficam no seu aguardo. Há ainda o público latente, que consiste em um grupo que reconhece as consequências, mas não com grau de envolvimento suficiente para ser ativo, caracterizando-o como um ativo em potencial.

Os *stakeholders* tendem a ser passivos ou latentes, mas apresentam grande potencial para vir a ser um público ativo. Destaca-se que os públicos ativos influenciam mais a organização que os passivos e, por isso, “são os que mais causam crises e assuntos emergentes para as organizações, e representam um estágio importante no processo de gestão estratégica” (GRUNIG, 2009, p. 86).

Outro viés para a análise dos públicos é a conceituação lógica, explicada por França (2009). A lógica não considera o fator sociológico, psicológico e o poder das relações, levando em consideração apenas a coerência de raciocínio e gerando, portanto, uma diferenciação objetiva. O autor propõe a classificação em *públicos essenciais*, não essenciais e de interferência. Seguindo a lógica, essencial quer dizer aquilo que é indispensável. Por isso, públicos essenciais são aqueles imprescindíveis para a organização. São responsáveis pela manutenção da existência da organização e pela sua finalidade. Em outras palavras, possuem uma ligação essencial ao cumprimento da missão da empresa e de seus objetivos.

Públicos não essenciais são mais específicos, classificados de acordo com a participação que exercem nas atividades da organização. Não são essenciais, pois não interferem na atividade fim. Conforme explica o autor (2009), ligam-se as atividades meio, com a “prestação

de serviços ou à intermediação política ou social” (FRANÇA, 2009, p. 254), atuando externamente na promoção e na intermediação dos relacionamentos. A última categoria é a de *públicos de redes de interferência*, que representa os grupos do cenário externo, mas com poder de liderança para interferir nas organizações, apoiando-as ou indo contra a elas. Destacam-se pela sua potencialidade na formação da opinião pública.

Ao contrário dessas conceituações já abordadas, para Lima e Oliveira (2012), os públicos não têm papéis pré-definidos e sua segmentação não pode ocorrer sem que antes o grupo tenha vivenciado ou participado de uma relação com a organização.

Desse modo, não é mais possível determinar os públicos de uma organização com base em sua localização geográfica (interna ou externa) tampouco mapeá-los e classificá-los antecipadamente: alvo, referencial, essencial ou não essencial, pois, como já foi citado, os públicos se constroem com a interação proposta pelas organizações, negociando intersubjetivamente com elas as bases de interação que se estabelecerão. (LIMA, OLIVEIRA, 2012, p. 109)

Nesse sentido, a organização deve pensar os modos como os processos interativos são estabelecidos, ao invés de primeiramente delimitar um público. Dessa forma, para pensar em estratégias de comunicação, é preciso refletir sobre o “que coletiviza a situação, que provoca sentido e propicia às pessoas (componentes do grupo) passarem pela mesma experiência – e, assim, constituírem os públicos organizacionais” (QUERÉ, 2003 apud LIMA, OLIVEIRA, 2012, p. 109).

As autoras argumentam que qualquer tipo de classificação é apenas um recurso didático ou técnica para delinear possíveis caminhos. Entretanto, reforçam que não é uma realidade concreta, pois os públicos não estão postos de forma delimitada na sociedade. Somente quando se relacionam com a organização é que passam a constituir públicos. Não são coletivos prontos, pois dependem dos fenômenos que experimentam.

Seria um equívoco então agrupar as pessoas com deficiência em um público específico? Com base no exposto, se considerado apenas a deficiência como fator de coletivização, sim. Porém, conforme trazido no primeiro capítulo, a deficiência não deveria ser uma característica exclusiva, visto que o ser humano é um todo complexo, não apenas uma dada característica.

Buscou-se, com essa revisão, discutir diferentes visões sobre o que determina um público, já que se trata de um componente essencial no processo comunicativo. Tendo como norte a concepção de que públicos são indivíduos organizados coletivamente a partir da sua relação com as consequências geradas pela organização, as demais classificações oferecem suporte para a tentativa de antecipar cenários e analisar os contextos.

Comunicação organizacional pelo viés da complexidade, *relações públicas e públicos* foram os assuntos centrais trazidos nesse capítulo com o intuito de subsidiar a posterior análise da marca Huggies. Comunicação que, como vimos, envolve participação, interação, contradição, ordem, desordem, incerteza, conflito, disputa, relacionamento e planejamento. Tudo isso se dá de forma integrada, em esferas da organização, comunicada, comunicante e falada. E, na tentativa de especificar ainda mais o modo como esse complexo processo é viabilizado, no capítulo a seguir será feita uma reflexão sobre a comunicação estratégica, relacionando aspectos da identidade e da reputação às ferramentas que acionam o lado humano do indivíduo, como o *storytelling*.

4 *STORYTELLING* COMO ESTRATÉGIA PARA HUMANIZAÇÃO E REFORÇO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A sociedade contemporânea é marcada por uma complexa estrutura social, política, humanitária e ambiental. As organizações, não alheias a esta realidade, precisam repensar sua forma de relacionamento, que até então tinha basicamente finalidade econômica. Observa-se uma tendência de humanização das relações das empresas com a sociedade. Essas mudanças incitam a reflexão sobre a forma como as organizações se comunicam. Por isso, neste capítulo será explicado de que forma a comunicação contribui para a humanização das organizações, reforçando sua identidade e reputação, através de ferramentas como o *storytelling*⁴.

4.1 A HUMANIZAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES ATRAVÉS DA COMUNICAÇÃO

Reivindicações, manifestações e crises de todos os tipos. Desafios que suscitam uma nova forma de comunicar das organizações públicas e privadas. Os problemas sociais e ambientais têm evidenciado a necessidade da humanização das relações. Para além da responsabilidade socioambiental, as organizações estão preocupadas em construir relacionamentos mais humanos, baseados no senso de comunidade. Como fator contribuinte para isso, está a transição de uma economia material para um sistema de fluxos de informação.

Uma das consequências da globalização e da democracia é a responsabilidade social assumida de cada sujeito. Hoyos (2014) explica que os Estados-nações já não conseguem administrar todos os problemas, especialmente nos países em desenvolvimento, precisando que também as organizações assumam responsabilidades e papéis que em tempos anteriores seriam do Estado. O autor se refere a responsabilidades básicas, como saúde, emprego, igualdade, etc. Isso revela a crescente participação e representação da sociedade civil no século 21. As narrativas nascidas com a multimídia facilitaram o encontro das reivindicações do público, do político e do cidadão. Para Hoyos (2014), a participação e a expressão passaram a ser o eixo estratégico dos relacionamentos organizacionais.

Além disso, o capitalismo moderno provoca uma constante sensação de dependência do consumo, pois a plena satisfação de desejos e aspirações é algo inatingível. Ao mesmo tempo,

⁴ Traduzido para o português, *Storytelling* significa narrativa ou contação de história (tradução da autora). Considerando que este é um termo muito debatido atualmente na comunicação, será mantido o uso da expressão em inglês ao longo deste trabalho.

consumir é sinônimo do exercício da democracia, pois “proporciona aos consumidores exatamente o que estes querem”, explica Mumby (2010, p. 23). Como tendência neste cenário, o autor cita o *emotional branding*⁵, que promete conectar o consumidor ao produto utilizando argumentos emocionais profundos e expondo qualidades humanas. É como se o produto ultrapassasse uma necessidade material e permitisse a realização dos desejos da mente. As exigências do consumidor moderno ultrapassam a satisfação material apenas.

Nesse sentido, Mumby (2010) revela um cruzamento entre comunicação e humanização ao considerar o outro como alguém com um horizonte de possibilidades diferentes, representando riscos e alternativas de transformação. Nesse tipo de relação, as diferenças se sobressaem e conquistam espaço. Surge uma cobrança por atitudes verdadeiras e proativas em prol das causas sociais. Kunsch (2010) nota, contudo, que muitos dos discursos institucionais aparentemente valorizam a diversidade e o valor humano, mas a maioria permanece seguindo o modelo de comunicação técnico e instrumental. A subjetividade, interpessoalidade e interação ainda estão limitadas a modelos mecanicistas, sem a valorização adequada. Enquanto que a humanização permanece ainda no plano do discurso.

Putnam (2009), ao sugerir metáforas para o desenvolvimento da comunicação organizacional e de relações públicas, destaca aquelas que enfatizam a dimensão humana. A metáfora do discurso compreende a linguagem e a estrutura utilizadas pela organização para se posicionar institucionalmente. A do símbolo focaliza no significado e na interpretação de símbolos da identidade organizacional. Como exemplo, citam-se os espaços de narrativa da organização, nos quais os públicos expõem suas histórias. Essa é uma das aberturas para a dimensão humana, já que “contar histórias refere-se ao processo pelo qual contadores e ouvintes constroem conjuntamente narrativas em uma experiência coletiva.” (PUTNAM, 2009, p. 54).

A terceira metáfora é a da performance e diz respeito à interação social e a forma como a organização é representada, através da manifestação verbal ou não verbal, da ação e sensibilização. Por fim, a metáfora da voz compreende os espaços de fala na organização, ou seja, quem tem e quem não tem voz. Com isso, é possível inferir que a dimensão humana na comunicação organizacional depende da oportunidade e da valorização da manifestação, sempre com essas características, afinal muitos podem falar, mas sem serem ouvidos ou terem suas vozes abafadas por outra presença dominante.

⁵ Gestão emocional de marcas: meios e metodologia para unir produtos ao consumidor de maneira emocionalmente profunda (GOBE, 2001, p. xv *apud* MUMBY, 2010, p. 23).

Outro fator importante para a humanização das organizações é a diversidade, destaca Toth (2010). Trata-se de um assunto estratégico que merece atenção, pois, assim como diversas construções sociais, interfere na identidade organizacional. A diversidade é formada a partir da atribuição de determinadas características a um grupo específico de pessoas. Com o tempo, a difusão dessas características através da comunicação forma percepções restritas e fixas, padrões enraizados e limitados. Toth (2010) explica que esses grupos sofrem supersimplificações e/ou estereotipações, pois poucas características são analisadas para fazer essas aglomerações, reduzindo a complexidade e pluralidade presente. É o caso, por exemplo, das pessoas com deficiência que, apesar de serem constituídas por diversas outras características, muitas vezes são agrupadas considerando apenas o tipo de deficiência que possuem.

Na busca por uma postura ética para o entendimento da diversidade, algumas normas foram instauradas, como a da representatividade, a do tratamento parcial e a do respeito. Dentre essas, o respeito à diferença é ressaltado pela autora quando diz que deveria haver uma preocupação em reconhecer as diferenças e respeitá-las plenamente, sem segmentar ou misturar indivíduos de acordo com elas. Em outras palavras, diversidade não deveria implicar em divisibilidade, pois “trata-se de identidades aprendidas que marcam os indivíduos como “pertencentes” ou “não pertencentes” ao grupo” (TOTH, 2010, p. 129).

O papel da comunicação está justamente na construção desses significados, pois é através dela que são reforçados. Todas as mensagens são carregadas de valores e crenças e ignorar isso pode contribuir para o aumento das desigualdades sociais, destaca Toth (2010). Já a aproximação com esses grupos através da comunicação permite conhecer melhor a diferença cultural e apropriá-la na organização para que se torne mais humana. É preciso, para isso, uma conduta flexível, respeitosa e empática, desenvolvendo processos de comunicação intercultural, motivando o trabalho em equipe, explorando a linguagem e a solução de conflitos.

No contexto das organizações multinacionais, a diversidade precisa estar amparada na compreensão das culturas locais, respeitando não somente a diferença, mas a relação da região com o tema diversidade. Tendo como objeto uma campanha que tematiza a diversidade e que foi promovida por uma empresa global, este é um ponto relevante a ser destacado nesse levantamento teórico.

Marchiori (2010) reforça que a humanização das organizações e suas relações está diretamente ligada aos aspectos subjetivos, ou seja, à interação, ao comportamento e as caracterís-

ticas emocionais. É uma postura completamente oposta ao objetivismo, em que a reação é previsível e causal. Nesse caso, os públicos são considerados participantes ativos. Citando Vergara e Branco (2001), a autora descreve a humanização nas organizações como:

[...] aquela que, voltada para seus funcionários e/ou para o ambiente, agrega outros valores que não somente a maximização do retorno para os acionistas. Realiza ações que, no âmbito interno, promovem a melhoria na qualidade de vida e de trabalho, visam à construção de relações mais democráticas e justas, mitigam as desigualdades e diferenças de raça, sexo ou credo, além de contribuir para o desenvolvimento das pessoas sob os aspectos físico, emocional, intelectual e espiritual. (VERGARA E BRANCO, 2001, p. 22 *apud* MARCHIORI, 2010, p. 142)

Para tanto, insiste que é necessário recusar práticas de cunho puramente informacional. A comunicação verdadeiramente humana requer interação, um processo de construção e negociação de significados que valorize e dê voz às diferenças. É aprender a viver em comunidades sociais.

4.2 *STORYTELLING*: UMA ESTRATÉGIA PARA A HUMANIZAÇÃO

O movimento da humanização pode ser encontrado em diversas áreas. No marketing, gerou uma ampliação da área que ficou conhecida como *Marketing 3.0*. Essa acepção marca a era dos valores, na qual as pessoas são vistas como seres humanos plenos, com mente, coração e espírito, e não somente como consumidores. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) explicam que cada vez mais os consumidores buscam além da satisfação material: aspiram a justiça social, econômica e ambiental, exigindo das organizações essa performance. Os consumidores passaram a ter uma postura participativa nas decisões da organização, assumindo e cobrando a cidadania. Buscam, acima de tudo, a continuidade da vida, unindo-se pela defesa de causas sociais que superam a questão da responsabilidade ambiental.

Esse movimento constitui as marcas culturais, ou seja, empresas que assumem questões sociais, econômicas e ambientais da sociedade. Negar isso pode ser uma demonstração de des-caso com a comunidade, abrindo espaço para manifestações anticonsumo. Daí a terminologia marcas responsáveis ou marcas cidadãs. “O Marketing 3.0, portanto, é aquele que coloca as questões culturais no âmago do modelo de negócios da empresa” (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010, p. 18).

Reforçando aquilo que os estudos de comunicação organizacional e relações públicas apresentaram, o Marketing 3.0 busca a incorporação de valores socialmente responsáveis na cultura da empresa, através de sua missão, visão e valores. Diferente do modelo tradicional de Marketing, as empresas precisam ver os consumidores como seres humanos plenos, priorizando

as suas emoções. O Marketing 3.0 funciona como uma ferramenta para cultivar o envolvimento emocional nos relacionamentos. Para isso, duas alternativas são possíveis: explorar argumentos intelectuais baseados em dados e fatos ou contar histórias. Esse último caminho contempla a utilização de personagens, enredo e metáfora e é muito utilizado para abordar os problemas da vida em sociedade.

Como abordam problemas reais, as histórias tendem a ser verdadeiras, pois estão disponíveis no ambiente. A missão de transformação social passa então a ser difundida através de histórias que, ao atingirem o coração dos consumidores, lhes dão o sentimento de pertencimento. Com isso, a marca perde o controle sobre si e passa a ser de posse dos consumidores também, além da própria empresa. Isso devido ao fato que a causa abordada, no caso de um problema real, é também uma missão dos consumidores.

Nesse sentido, a perspectiva do Marketing 3.0 é importante para introduzir o conceito de *storytelling*. Esse termo tem sido utilizado para descrever a prática desempenhada pelas organizações de contar histórias. Carrilho e Markus (2014) dizem que a história está presente no dia a dia para processos de sociabilidade, aprendizagem ou diversão. Quando participamos de uma narrativa, nos colocamos no mesmo lugar de todos aqueles que estão escutando, sonhando e imaginando. Trazendo as memórias infantis como exemplo, afirmam que há uma relação de confiança entre quem conta e quem escuta a história.

Os autores definem essa estratégia como a utilização de elementos das tramas em ações de comunicação, incluindo a determinação de papéis, roteiros e personagens. Para eles, trata-se de um recurso publicitário que utiliza um discurso do tipo lúdico.

Contar histórias é uma ação claramente ligada ao discurso lúdico, pois cria com o público uma relação íntima, em que os valores, os objetivos, as emoções e as expectativas são compartilhados de forma constante, criando relações de longo prazo, muito além da apresentação de um produto ou de uma motivação para compra. (CARRILHO, MARKUS, 2014, p. 131)

Além disso, a mensagem pode ser enfatizada conforme dois tipos de apelos: racional ou emocional, indo de encontro ao que o Marketing 3.0 preza. Carrilho e Markus (2014) expõem que a ação de contar uma história indica um ambiente para a interação cultural e social, onde os indivíduos se encontram e participam como personagens, marcando o início de relações duradouras. Por isso, “o processo de participação na história, quando alcançado, é o objetivo estratégico mais importante das campanhas.” (CARRILHO; MARKUS, 2014, p. 134).

Magalhães (2014) acrescenta que contar uma história exige negociação constante entre a realidade e a narração, considerando que pode expor ou proteger as subjetividades. Isso porque, na medida em que fala, o narrador pode tanto mostrar-se como esconder-se. Uma narrativa

não é totalmente pura, pois depende da memória e experiência do narrador, que é carregada de subjetividade.

Ou seja, além das interferências ou dos ruídos da própria memória do sujeito nas narrativas das organizações, teremos a interferência ou o ruído da própria organização sobre o que foi narrado e sobre o que será divulgado dessa narrativa. Os narradores serão naturalmente tomados, em suas narrações, pelas suas subjetivações potenciais, ou seja, por toda a carga de memórias, ruídos e novas informações ao longo de suas vidas, que afetarão a história narrada. As organizações, como forma de controle, estimulam as narrativas, mas editam passo a passo o que será publicizado. (MAGALHÃES, 2014, p. 96)

Ao falar em subjetividade e experiência, a autora evidencia um aspecto fundamental a essa prática: a memória, propriedade que reforça a identidade e a reputação da organização. A partir disso, define o *storytelling* como uma forma de recuperação da memória através de uma nova linguagem e da tecnologia. Linguagem esta pautada principalmente em recursos afetivos e emocionais, na tentativa de gerar envolvimento. É também uma alternativa que busca prender a atenção, contrapondo-se à sobrecarga informativa provocada pelos meios de comunicação digital.

Segundo Magalhães (2014), a contação de histórias, especialmente pelas organizações, está orientada por uma “licença poética”: uma forma de controle e poder para que a história divulgada tenha o conteúdo condizente aos valores e identidade da empresa. Dessa forma, algumas histórias podem ser distorcidas na busca de determinado efeito específico. Isso significa que muitas histórias não são totalmente naturais, são enriquecidas e melhoradas com foco na audiência. Fatos podem ser omitidos e desfechos alterados. São distorções feitas na tentativa de recriar a realidade poética, explica a autora.

Falando sobre o papel do narrador, Magalhães (2014) esclarece que podem assumir essa função sujeitos ligados direta ou indiretamente à organização: empregados, pessoas da comunidade ou selecionadas de acordo com o objetivo do projeto. Esse “contar” é um momento empoderante para o narrador, podendo ser libertador ou, em compensação, gerar algum tipo de aprisionamento à organização. Nesse quesito, esclarece-se que o *storytelling* não é um monólogo da organização, em que tanto narrador quanto fatos narrados se referem à história da empresa.

É possível exemplificar essa questão retomando o próprio objeto deste trabalho. Nos vídeos das campanhas “Contando os Dias” e “Primeiros 100 Dias”, ambas com menção à deficiência, a marca Huggies fica em segundo plano. O protagonismo está na história de pessoas com deficiência selecionadas para tematizar a maternidade. Essa escolha vai ao encontro da afirmação presente no dossiê “O *storytelling* constrói líderes e motiva a mudar” da Revista

HSM, que histórias verdadeiras, com superação de obstáculos e dificuldades, constituem narrativas mais marcantes. Afinal, toda história real necessariamente apresenta um problema ou um desafio a ser enfrentado.

Cogo (2011) rememora a humanização das organizações, caracterizada por relações transversais, menos hierárquicas e processos participativos ao alegar que há cada vez mais personagens na história das empresas. Seu embasamento está na distinção entre o que é história e o que é memória. Para ele, história é o conhecimento racional e a análise crítica de acontecimentos passados. Já a memória, apesar de também ser pautada em fatos passados, é uma construção emocional das vivências. Ela guarda as mensagens que de alguma maneira geraram sentimentos e emoções. É nessa esfera que a subjetividade é vivida.

Barbosa (2010) entende a memória como algo individual que faz parte do corpo, da mente e do espírito de cada um. Ela é um conector fundamental para lembrar uma imagem do passado, agindo como uma operação historiográfica. É uma experiência vivida com a imaginação e que se rememora através do testemunho do portador da lembrança. A história, no entanto, é transmitida formalmente na forma de documentos e por isso é inquestionável. A autora diz que “enquanto a história é regida pela epistemologia da verdade, a memória é governada pela ideia de fidelidade” (BARBOSA, 2010, p. 13).

Nesse sentido, a história é importante para que relações de confiança sejam estabelecidas, já que ações do tempo presente não revelam o percurso da organização e se seus compromissos estão sendo cumpridos. Dessa forma, a história e a memória, acionadas através do *storytelling*, são elementos essenciais para a compreensão da identidade, imagem e reputação. Pensando no nível individual, ao relatar uma história, reafirmamos continuamente nossa identidade. É possível estabelecer então laços entre memória, identidade e reputação, assuntos que serão detalhados seção seguinte.

4.3 IDENTIDADE E REPUTAÇÃO ORGANIZACIONAL

O processo de desenvolvimento e legitimação da comunicação como fator para humanização, demandada pelas transformações da sociedade contemporânea, também exige novas práticas, como o *storytelling*. Essencialmente nem tão recente, esta estratégia de comunicação retoma a temática da identidade e reputação, visto que é viabilizada por processos narrativos e memórias. De forma geral e sucinta, sabe-se que uma reputação forte é sustentada no alinhamento entre o discurso e a prática organizacional. Da mesma forma, a identidade organizacional é um atributo em constante mudança, pois, na medida em que os sujeitos sofrem estímulos, as

percepções, os desejos e os objetivos mudam. Sob a perspectiva do Paradigma da Complexidade, abordado no capítulo anterior, as organizações são instáveis e, na sua ordem, conservam também o desorganizado.

Para explicar a noção de identidade, Baldissera (2007) recorre à visão de Hall (2000 apud Baldissera, 2007, p. 232) que entende o sujeito como alguém com identidades variadas, de acordo com o momento e a situação vivenciada. Não há um eu coerente, com identidades unificadas. Pelo contrário, pode haver até mesmo identidades contraditórias, que são continuamente deslocadas. Apesar dessa fragmentação, cada indivíduo se percebe como uma totalidade coesa e única. Trata-se da visão do sujeito pós-moderno. Por isso, Baldissera “afirma que melhor do que se falar em identidade seria falar em identificações” (2007, p. 233). Ou seja, a cada momento os sujeitos podem assumir papéis diferentes e identificar-se com coisas até mesmo contraditórias, variando de acordo com o ambiente.

A comunicação organizacional é composta então por identidades individuais que se transformam quando postas em relação.

Simbólica, provisória e processual, a forma assumida pela identidade organizacional é permanentemente atualizada nas complexas negociações realizadas nas fronteiras culturais, ou seja, nos lugares em que a identidade cultural (organização) relaciona-se dialogicamente com os “outros”, sejam as identidades que estão fora dela e/ou as muitas vozes identitárias internas. (BALDISSERA, 2007, p. 236)

Sendo assim, as identificações não são fixas, elas podem vir a ser. Mas, na busca por neutralizar as diferenças com os públicos, as organizações buscam uma identidade única e coesa. Ao associarem diferentes identidades e culturas dos seus públicos, as organizações tentam tapar os buracos e fissuras que possam aparecer entre uma diferença e outra. Como uma sutura natural, buscam dissolver emendas para terem identidades unificadas. Ainda que ilusoriamente, tentam representar as diferenças internas em um discurso coeso. Mesmo assim, as organizações conhecem a diversidade que abarcam e com base nelas desenvolvem suas estratégias.

Como exemplo de tática para envolver públicos e reafirmar a identidade, vimos anteriormente que o *storytelling* suscita a identificação dos espectadores e/ou ouvintes com os padrões, interesses, desejos e necessidades organizacionais através de uma história narrada. A organização “narra situações, um vivido, uma história, uma existência que tende a ser representativa da própria existência dos públicos” (BALDISSERA, 2007, p. 241). Com isso, adquirem reconhecimento e institucionalizam-se como modelo a ser seguido. Cabe retomar aqui a narrativa empregada pela Huggies nas campanhas Contando os Dias e Primeiros 100 Dias, objeto dessa pesquisa, que seguiu esse preceito: contar uma história cujo tema seja representativo à existência do público.

Almeida (2009) concorda com Baldissera (2007) ao estabelecer a identidade como algo que está sujeito a mudanças e revisões incessantemente e que é construído social e historicamente. Logo, não há uma única identidade ou cultura na organização. A identidade organizacional, assim como a do indivíduo, não é homogênea. Ela está aberta para as constantes possibilidades de adaptação. O desafio está em como manter o equilíbrio entre o que é estável e o que é fluido. Como mudar, sem perder o que outrora já fora construído, mas também sem fechar-se as novas possibilidades? Para discutir a identidade, a autora cita dois caminhos possíveis: a identidade corporativa ou a identidade organizacional.

Almeida (2009) propõe uma análise conjunta desses dois domínios, já que as pessoas utilizam todas as suas percepções, sejam elas visuais ou emocionais, para formar uma única imagem da organização. A identidade corporativa está atrelada as escolhas feitas pela direção da organização para ser o discurso oficial: slogan, nome, logotipo. Para isso, normalmente recorre aos canais de massa, como televisão, jornais, revistas, internet, etc. Já a identidade organizacional é uma visão do todo, pois vai além das percepções e busca compreender a subjetividade em como a organização é vista. O canal são as interações interpessoais, ou seja, a análise do próprio comportamento e de como as linguagens são empregadas. A identidade organizacional, mais complexa, é construída historicamente e compõem a essência da organização.

A autora apoia a sua definição em três características principais. A centralidade, que representa os atributos essenciais para definir a organização: objetivos, missão, crenças, valores e normas. A distintividade, característica que a separa das demais, evidenciado a sua singularidade e individualidade. E por fim, a permanência é a qualidade que realça a construção histórica da organização, suas origens, o que orienta o seu desenvolvimento ao longo do tempo.

A imagem, antes de tudo, não é um atributo físico e sim uma percepção da organização como um todo efetivada por diferentes grupos de pessoas. Nesse sentido, “é entendida como um fenômeno no nível individual – por exemplo, uma percepção que uma pessoa tem da organização -, mas que algumas vezes pode ser compartilhado com um grupo de pessoas como um fenômeno coletivo” (ALMEIDA, 2009, p. 228). Ao mesmo tempo em que é uma formação individual e subjetiva, a imagem organizacional é um somatório de relações entre os atores sociais que dela fazem parte. No que tange a parte da organização, considera-se a intencionalidade na construção da imagem, mas também a comunicação informal sobre a qual não há controle gerencial.

Ainda de acordo com Almeida (2009), por depender da apropriação individual, não se pode dizer que uma imagem é falsa. A imagem da organização pode ser uma projeção daquilo

que ela realmente é e deseja comunicar, sempre tendo como norteador que é uma leitura feita da realidade. Frente a tal contexto, é preciso ter habilidade para gerenciar essa identidade maleável e flexível, alimentada pelas diversas imagens formadas, sem que se perca a consistência.

Embora alguns teóricos tratem identidade e reputação como coisas similares, Almeida (2009) argumenta que a reputação é uma construção ao longo dos anos, alicerçada na análise do comportamento da organização. Enquanto a imagem pode ser uma percepção recente, reputação tem a ver com o percurso histórico. Essa bagagem temporal contribui para a distintividade da organização, já que, por ser historicamente construída, a reputação não é um atributo que possa ser facilmente copiado. A reputação também é um critério para avaliação de produtos e serviços. Por isso, gerenciá-la tornou-se tão importante.

Essa revisão teórica demonstra como as mudanças na sociedade contemporânea motivaram pensar a comunicação como um emaranhado de construções e relações. A humanização é uma preocupação das organizações para corresponder ao engajamento que os públicos possuem com as causas sociais e com o valor e o direito de cada indivíduo. Surgem então, estratégias e ferramentas alternativas de comunicação, que acionam reações emocionais, baseadas na verdade. Daí a importância da história, tanto o seu aspecto lúdico quanto o temporal, e da memória. O *storytelling* passou a ser amplamente utilizado para retratar narrativas envolventes da organização e, principalmente, dos públicos, reforçando as identificações com a marca e construindo a sua reputação. O próximo passo é compreender como isso acontece no cenário da midiatização, objetivo do próximo capítulo.

5 COMUNICAÇÃO DIGITAL E SUAS DECORRÊNCIAS

Cada vez mais as empresas estão repensando suas estratégias de comunicação em busca de diálogo e interação com o público, procurando envolvê-lo de forma participativa, como visto anteriormente. Contribui para isso a expansão das redes de comunicação midiáticas, acelerada nos últimos anos devido às tecnologias digitais. Nesse contexto, Verón (2014) aborda a midiaticização, um processo que está acontecendo nas sociedades da modernidade tardia, mas que teve início há muito tempo, desde a ascensão da escrita e outros dispositivos de comunicação. Esse capítulo se deterá nas implicações desse fenômeno, especialmente sobre a comunicação digital no contexto das organizações, interação e redes sociais.

5.1 MEDIATIZAÇÃO

A evolução tecnológica das últimas décadas alterou, e tem alterado, a forma como nos comunicamos. Com o surgimento de novos dispositivos, novas demandas de comunicação também passaram a existir. Essas possibilidades põem em questão os meios de comunicação de massa, fazendo refletir sobre as demandas e transformações sociais, para além de uma questão instrumental.

Verón (1997) revela que a comunicação midiática é uma configuração discursiva das sociedades industriais. Segundo o autor, a mediatização significa a configuração de meios de comunicação resultantes da articulação entre dispositivos tecnológicos e condições específicas de produção e recepção. Trata-se de uma área em constante mudança, devido à rápida evolução dos dispositivos e ao surgimento de novas tecnologias. A comunicação midiática altera as sociedades industriais como um todo, transformando valores e configurações, tal qual essa que vivemos neste momento.

Ao explicar a mediatização, Fausto Neto (2008) chama a atenção para as alterações nos modos de estruturação e funcionamento dos meios nas dinâmicas sociais e simbólicas. A tecnologia alterou a forma como as experiências são vividas. Reconhecer somente a centralidade dos meios nos processos de organização social não é suficiente. Ele sugere pensar o caminho inverso: a constituição e o funcionamento da sociedade orientado a partir de lógicas da cultura midiática.

Há então, segundo Fausto Neto (2006) uma mudança de um estágio de linearidade para práticas de descontinuidade. O que se vê é a variação nas práticas sociais, sempre imprevisíveis. Vivemos, em uma sociedade mediatizada, “onde o funcionamento das instituições, das práticas,

dos conflitos, das culturas, começa a estruturar-se em relação direta com a existência das mídias” (VERÓN, 2001, p. 15).

Nesse sentido, Fausto Neto (2006) diz que as relações e as interações sociais são tecidas através de ligações sociotécnicas e não mais somente por laços sociais off-line. A partir dessa concepção, Stasiak (2007) afirma que:

A mídia deixa de ser um instrumento e passa à qualidade de produtora de sentidos sociais capazes de transformar os modos de sociabilidade, caracterizando assim, uma sociedade midiaticizada. Nesse contexto, consideramos a internet como a mídia que melhor ilustra as possibilidades da comunicação contemporânea. (STASIAK, 2007, p. 5)

O advento da internet trouxe novos fluxos comunicacionais e novas perspectivas a comunicação organizacional. Cada vez mais, a reflexão teórica sobre o assunto desconstrói criticamente modelos lineares e mecanicistas da comunicação. Stasiak (2007) explica que a mídia passou a ser o centro dos processos sociais, virtualizando as relações humanas. A presença da heterogeneidade e a descontinuidade dos processos sociais no contexto atual evidenciam os avanços tecnológicos, enfraquecendo a perspectiva massiva da comunicação.

Sgorla (2009) utiliza o termo “processos de midiaticização” para compreender de que forma o campo midiático imbrica nas dinâmicas de funcionamento do tecido social. Para isso, é preciso entender as interfaces “entre tecnologias midiáticas, campos e atores sociais, meios de comunicação social tradicionais e sociedade” (2009, p. 4).

As tecnologias midiáticas, por sua vez, deixam de ser observadas como suportes técnicos para a realização da comunicação e passam a ser observadas como mídias propriamente, sendo imprescindíveis para a realização de determinadas relações sociais. Com isso, parece ser cada vez mais tênue a diferença entre as relações que acontecem face a face e as relações mediadas por tecnologias midiáticas. (SGORLA, 2009, p. 7)

De acordo com Terra (2015), a midiaticização entende o sujeito como um agente ativo, que participa desde a produção, até o compartilhamento. Por isso, o ambiente digital é propício para a comunicação simétrica, pois permite o diálogo e a participação. Contribuindo, Corrêa (2005) explica que a comunicação digital faz parte da estratégia de comunicação da organização, ou seja, está integrada ao planejamento e não isolada a ele.

Características como visibilidade, anunciabilidade, publicização e velocidade marcam esse novo tipo de comunicação. Com isso, observa-se que a midiaticização é responsável por grandes transformações nos meios de comunicação tradicionais, principalmente no que diz respeito à ampliação das estratégias de interação com os públicos, assunto sobre o qual será tratado a seguir.

5.2 INTERAÇÃO MEDIADA POR COMPUTADOR

O ambiente digital transformou também a possibilidade de interação. Espaços de conversação online foram viabilizados, alterando as limitações de tempo e espaço. De acordo com Consoni (2013), essas modificações aconteceram após o surgimento da web, quando a comunicação mediada por computador foi ampliada graças ao desenvolvimento de tecnologias digitais. Trata-se da Web 2.0 que marca o surgimento desses novos canais de interação. Até o início dos anos 2000, com a Web 1.0, essa possibilidade era restrita, pois apenas quem possuía conhecimentos técnicos para a criação de sites e sistemas poderia explorar ferramentas menos engessadas.

Buscando caracterizar a Web 2.0, Silva (2013) diz que outras funcionalidades do ciberespaço se tornaram acessíveis com essa evolução da web. A potencialização das formas de publicação, compartilhamento e organização da informação ampliaram os espaços de interação. Consequentemente, isso significa mudanças sociais importantes, já que novas formas de trabalho coletivo, de troca afetiva, de produção e circulação de informações foram conquistadas.

Para Campos, “a cultura da Web 2.0 é a do comum. O conteúdo é criado, editado, remixado e julgado pelas mesmas pessoas que o recebem, o replicam e o distribuem” (2013, p. 165). A estrutura está baseada no que ele chama de “arquitetura de participação” (O’Reilly, 2005 apud Campos, 2013, p. 165) em que os interagentes podem agregar ou realocar elementos, sem que seja preciso conhecer procedimentos técnicos e codificações. Nessa linha, Pinho (2003) diz que a internet requer uma postura presente e participativa, com esforços contínuos para estar à disposição os públicos, em uma relação dialógica. Trata-se de um ambiente dependente da possibilidade de interação para efetivar estratégias de relacionamento com os diferentes públicos.

No mundo corporativo, argumentos relacionados à ideia de interação têm sido intensamente utilizados para atingir resultados de vendas. Tal popularização, entretanto, dificulta a compreensão em profundidade do que essa relação significa. Recorre-se, portanto, a uma reflexão teórica que possa problematizar o conceito, embasando adequadamente a análise posteriormente desenvolvida. Marcondes Filho (2012) entende a interação como ação mútua entre duas pessoas. Já a interatividade consiste na “interação mediada por computadores, assentada, inicialmente, no uso do hipertexto, do jornalismo on-line e na educação à distância” (2012, p. 127).

Partindo de uma crítica ao entendimento simplista e comercial de interação, Primo (2000) propõe pensar a interação no ambiente digital a partir de duas dimensões: a interação

mútua e a reativa. Antes disso, contextualizando sua defesa, preocupa-se em citar a teoria pragmática dos sistemas. O sistema fechado, como o próprio nome diz, não possui abertura para trocas com o ambiente, é lacrado. Nada o afeta e por isso é fácil adquirir um equilíbrio. Diferentemente, no sistema aberto há trocas constantes entre o interno e o externo, permitindo obter certa estabilidade, mas jamais uma postura estática. É nessa última configuração que se localizam os processos de interação.

A interação mútua consiste em sistema aberto com interdependência entre as partes. Ou seja, à medida que uma parte do sistema muda, afeta a outra, transformando todo o sistema de forma geral. Trocas com o contexto também são previstas. E, para explicar o que acontece entre uma reação e outra, o autor chama atenção para o processo de negociação. Esse “entre” entradas e saídas é denominado *throughput* (PRIMO, 2000, p.8). É nessa etapa da interação mútua que acontece a interpretação e codificação da mensagem: o interagente, com base nos códigos que já conhece, sofre uma espécie de confronto e gera uma nova codificação.

Fica claro, então, o caráter imprevisível da interação mútua, pois se trata de uma relação negociada e constantemente (re) construída pelos interagentes. É uma dimensão relativista e virtual, ou seja, complexa e problemática, pois depende da cognição e do contexto de cada agente, que pode, a qualquer tempo, mudar roteiros.

Genericamente, a interação reativa é o contrário da mútua. Trata-se de um sistema fechado e com relações unilaterais: não há interferências externas tampouco influências de uma parte sobre outra. Por isso, como não realiza trocas com o contexto, é estagnado e não evolui. Não há “entre” e sim um estímulo e uma resposta automática, previsível e sem interpretação nem contestação. Os acontecimentos seguem um fluxo linear, orientado por uma sequência definida de ações. Dessa forma, como é um processo repetitivo, tanto perguntas quanto respostas são pré-estabelecidas, por mais que seja possível fazer opções, como por exemplo, a lista de questões de um FAQ⁶.

Primo (2010) afirma que “nesses sistemas, os mesmos estímulos apresentados por indivíduos diferentes nas mesmas condições resultarão em uma equivalente resposta. Uma resposta diferente pode ser considerada como “erro” pelo programador (o verdadeiro agente do sistema)” (2000, p. 10). A liberdade não é um padrão, ainda o emitente possa fazer escolhas restritas. Consiste, portanto, em uma relação causal e não interativa, com sucessão temporal dos fatos.

⁶ “*Frequently Asked Questions*” significa “Perguntas Mais Frequentes” (tradução do autor).

Nesse sentido, para o autor, a plena interação depende da virtualidade, que abre caminhos para a problemática e permite atualização constante. Além disso, esta modalidade inclui a complexidade dos comportamentos e contextos (sociais, culturais, etc.). Outra consideração importante é a possibilidade do estabelecimento de interações reativas e mútuas simultaneamente. Tomando como base o fato que a comunicação se dá em diversos canais diferentes, o autor fala em multi-interação. Basta pensar na relação de um agente com o computador, enquanto ferramenta, uma interação reativa; e nas inúmeras redes sociais digitais acessadas através dele, uma interação mútua.

Trazendo a visão de Primo (2010), destaca-se a relação dos processos de interação com a temporalidade, aspecto que será importante para a análise deste objeto de estudo. Cada ação pode gerar novos caminhos e diferentes entendimentos, ou seja, relacionamentos podem ser construídos, mantidos ou mesmo alterados. Isso porque a comunicação é uma séria de eventos conectados, que podem ser redefinidos a qualquer momento, relata o autor. O relacionamento atual reflete as interações anteriores, sem seguir uma ordem temporal rígida. Primo (2007) chama isso de historicidade.

Além disso, quando a interação é mútua, os participantes se transformam a cada engajamento, já que realizam trocas incessantemente. Toda interação tem um ponto de partida e, muitas vezes, esse começo pode estar localizado na historicidade. De acordo com Primo (2007), “mesmo diante de novas situações, cada pessoa movimenta experiências passadas, esquemas cognitivos, crenças culturais, etc. E cada interação deixa traços que deverão influir em interações posteriores” (2007, p. 114).

Ao falar em interação, é preciso compreender também o contexto no qual essas relações acontecem e como a internet alterou, ou não, as formas de sociabilização. É preciso pensar nas redes sociais online e off-line, assunto do capítulo 5.3.

5.3 REDES SOCIAIS E SOCIABILIZAÇÃO NA INTERNET

Pensar a internet e as redes sociais online apenas como novos canais de comunicação é uma visão simplista que ignora a complexidade das relações, conforme já discutido anteriormente. Indo além das potencialidades da velocidade e ocupação do espaço, possibilitadas pela comunicação digital, é preciso analisar a cultura e as características dos públicos para o qual o conteúdo das mensagens é estruturado.

Côrrea (2005) explica a comunicação digital como “o uso das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TIC’s), e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar

e dinamizar a construção de qualquer processo de Comunicação Integrada nas organizações” (CÔRREA, 2005, p. 102). Entretanto, frente às potencialidades trazidas pelas TIC’s, vê-se uma euforia imperativa nas organizações para a utilização da internet e das redes sociais online. Eis o equívoco sugerido pela autora: cada negócio precisa pensar na sua relação única com a internet, pois não se trata de apenas mais um meio de comunicação disponível.

Assim como o erro da generalização da utilização das TIC’s trazido por Côrrea, Wolton (2010) faz uma reflexão crítica denominando-a de ideologia tecnicista da comunicação. Essa ideia discorre sobre transferir para as ferramentas a função de resolver problemas sociais, ou seja, depositar na tecnologia a responsabilidade da compreensão. Em suma, consiste na fantasia de que quanto mais tecnologia utilizada, mais fácil será o entendimento.

"Para superar essa fragilidade que encobre os fracassos inevitáveis da comunicação humana e social é preciso “destecnologizar” a comunicação, recolocando a técnica no seu devido lugar” (WOLTON, 2010, p. 29). Essa concepção da linhagem funcionalista atribui às tecnologias o poder de mudar a sociedade, visto que o progresso da comunicação humana e social estaria subordinado ao progresso das tecnologias.

Consequentemente, e relacionando ao tema desta pesquisa, os recursos acessíveis da comunicação também estariam sob essa ordem. Por isso, o autor enfatiza que a comunicação é anterior à tecnologia, uma atividade essencial e intrínseca da atividade humana. Sob o ponto de vista instrumental, a internet facilita a comunicação humana, mas essa praticidade, por si só, não é capaz de mudar as relações humanas:

Comunicar-se com os semelhantes em qualquer parte do mundo não facilita naturalmente a convivência com o diferente, o estrangeiro, o imigrante ou simplesmente o outro que encontramos na porta do edifício. A tolerância em relação ao outro, fundamento de toda comunicação normativa, tem pouca coisa a ver com a velocidade das trocas de informação. As relações humanas e sociais são muito mais complexas do que o facebook ou a navegação na internet. (WOLTON, 2010, p. 42)

Sob a visão do autor, é uma utopia pensar que as relações humanas e sociais poderiam funcionar com a mesma eficiência dos modelos cibernéticos. As palavras liberdade e inteligência são utilizadas por Wolton ao se referir aos benefícios da internet, além de interatividade. No entanto, sendo uma rede, explica que se trata do inverso da liberdade. “Somos seres sociais, não seres de informação” (WOLTON, 2010, p. 34): a internet não substitui a necessidade de encontros presenciais. Finaliza dizendo que:

[...] se a internet é o símbolo das tecnologias da informação, o que lhe dá sentido é a procura de outra comunicação: os internautas buscam, antes de tudo, outras relações humanas e novas solidariedades. Mais do que nunca, o horizonte é o outro. (WOLTON, 2010, p. 38)

Reforçando seu posicionamento, cita ainda o conceito de redes sociais, que na própria nomenclatura inclui o aspecto humano através da palavra *social*. A internet busca então novas formas de encontro e de relações com outros indivíduos. O espaço da internet é, ao mesmo tempo, uma conquista de liberdade e de solidão. Ou seja, o individualismo, dentre outras coisas, deixa claro a busca do coletivo na internet. A crítica construída por Wolton é um convite para sair das redes tecnológicas e experimentar a “realidade real, humana, social e afetiva” (WOLTON, 2010, p. 41). É neste território que está o desafio. A rede, por sua vez, não é exclusiva das relações da internet. Ela significa comunidade, conforme veremos a seguir.

O debate sobre a internet e suas redes também é um assunto estudado por Castells (2003), especialmente no que se refere ao novo modelo de interação social. Para o autor, argumentos reducionistas têm dificultado a compreensão do que significa de fato os novos padrões gerados na e pela internet. Ele afirma que “[...] a interação social na Internet não parece ter um efeito direto sobre a configuração da vida cotidiana em geral, exceto por adicionar interação on-line às relações sociais existentes” (CASTELLS, 2003, p. 100). A internet está mais para uma extensão da vida cotidiana, já que mesmo nos ambientes online se têm vidas reais em interação. Em outras palavras, por mais que seja um contato virtual, as pessoas estão fisicamente envolvidas, através de seus desejos e emoções. A diferença é o contexto que ambienta isso.

Não se pode afirmar que a internet é responsável por uma menor interação social e maior isolamento social. Pesquisas apresentadas pelo autor revelam apenas que, em determinados contextos, a utilização da internet pode substituir algumas outras atividades sociais. Tampouco se garante que a base da interação na internet é realizada pela representação e construção da identidade. Esse é um dos aspectos levantado por estudos simplistas que distorcem a percepção da prática social da Internet, “mostrando-a como o terreno privilegiado para as fantasias pessoais” (CASTELLS, 2003, p. 99). Para o autor, isto até pode fazer parte de uma prática juvenil, de adolescentes cuja etapa de vida é justamente essa: descobrir quem realmente são; mas não constitui uma parcela significativa.

Retomando a explicação de rede e comunidade, Castells (2003) utiliza o termo “comunidades virtuais” para refletir sobre como acontece a sociabilidade, se territorialmente limitada ou tecnologicamente sustentada, ou ambos. Faz parte desse processo de sociabilidade o estabelecimento de laços. Entretanto, a criação de laços significativos não está essencialmente ligada a questões espaciais e locais, pois as pessoas criam relações com base em afinidades. Nessa

acepção, a existência social da comunidade é desvinculada de um suporte espacial limitado. Assim, o autor propõe:

[...] uma definição operacional útil a esse respeito é aquela proposta por Barry Wellman: “Comunidades são redes de laços interpessoais que proporcionam sociabilidade, apoio, informação, um senso de integração e identidade social” (2001, p.1). Naturalmente, a questão decisiva aqui é o deslocamento da comunidade para a rede como a forma central de organizar a interação. (apud CASTELLS, 2003, p. 106)

Ao encontro dessa perspectiva, Recuero relata que as comunidades virtuais “não são desconectadas do espaço concreto das interações face a face. No entanto, é no ciberespaço que as relações são prioritariamente construídas, através da interação mediada por computador” (2010, p. 137).

A autora esclarece que redes sociais na internet são, na verdade, redes sociais mediadas pelo computador. Por isso, a Internet não é responsável por criar um padrão de individualismo, ela é o suporte material para que esse tipo de sociabilidade aconteça. Ao mesmo tempo, essas redes podem formar comunidades virtuais com laços mais intensos que as comunidades físicas. Por serem on-line, não significa que sejam menos eficazes e gerem menos mobilização. Pode haver, inclusive, comunidades híbridas, formadas pelo lugar físico e pelo ciberespaço. Estes ambientes se misturam, agindo um sobre o outro e pondo a mostra novas formas de socialização. Para Recuero,

[...] redes sociais são as estruturas dos agrupamentos humanos, constituídas pelas interações, que constroem os grupos sociais. Nessas ferramentas (*internet*), essas redes são modificadas, transformadas pela mediação das tecnologias e, principalmente, pela apropriação delas para a comunicação. (RECUERO, 2012, p. 16, grifo nosso)

A rede pode ser explicada a partir de uma metáfora em que os nós representam os atores (pessoas e instituições) e suas conexões (interações ou laços sociais). A autora esclarece ainda que sites como Facebook e Youtube são, na verdade, espaços técnicos que proporcionam a emergência dessas redes. Através deles, atores sociais com o propósito de negociar, construir e dividir sentidos interagem.

Retomando os conceitos e teorias trabalhados nesse capítulo – midiatização, interação mediada por computador, redes sociais e sociabilização – percebe-se e reforça-se quão complexa é a comunicação. Daí a necessidade de articulá-la a noções interdisciplinares que influenciam no processo comunicativo e analisar o empírico, apontando o que de fato é colocado em prática e o porquê. Por isso, a primeira parte dessa pesquisa se preocupou em apresentar noções teóricas que agora, na análise da campanha Contando os Dias (e seus desdobramentos) da marca Huggies, serão articuladas aos dados e conteúdo coletados.

Na busca por atingir os objetivos propostos inicialmente, a comunicação organizacional da marca será analisada considerando que esta constitui um produto da sociedade e, ao mesmo tempo, é dela produtora. Por conseguinte, as relações públicas, responsáveis pela gestão do relacionamento, serão essenciais para explicar se a responsabilidade com os interesses de todas as pessoas afetadas pela organização está sendo cumprida, principalmente no que se refere à deficiência e acessibilidade. Em relação às práticas estratégicas, a utilização do recurso de *storytelling* pela organização será articulada aos seus aspectos identitários, supondo ser esta uma ferramenta para a humanização da marca. Esses conceitos são diretamente afetados pela mídiatização e pelas redes sociais online, onde os sujeitos são participantes ativos e estão em busca de relações mais humanas e solidárias, constituindo novas formas de sociabilidade. A comunicação digital, nesse sentido, contribui para a interação dos públicos com a marca, facilitando a inclusão de pessoas com deficiência como novos públicos.

6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesse capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na busca por respostas e explicações às questões e aos objetivos indicados. A metodologia empregada foi de cunho quali-quantitativo, pois os dados numéricos foram contextualizados e embasados em reflexão qualitativa. Conforme Godoi, Mello e Silva (2010), essa é a alternativa indicada quando se busca compreender os processos pelos quais as pessoas constroem a significação.

O método utilizado foi o Estudo de Caso, recurso que, conforme os autores citados acima, pode ser explicado não pelas ferramentas de pesquisa que utiliza, mas sim pela questão que se propõe a responder: específica, individual e normalmente introduzidas pelas questões *como e por quê*. “Um estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001 apud GODOI; MELLO; SILVA, 2010, p. 120). Ou seja, ao utilizar o estudo de caso o pesquisador deve estar ciente de que o seu objetivo é entender a complexidade de um fenômeno, analisando a sua profundidade, o contexto no qual está inserido, os aspectos históricos e a interação entre as forças internas e o ambiente externo.

Em outras palavras, esse método possui a premissa de ver além da situação na qual as pessoas estão envolvidas, considerando também o impacto das crenças e decisões na complexa trama de interações sociais. Para operacionalizar o estudo de caso, foram utilizadas, além da pesquisa bibliográfica, as técnicas de análise documental e análise de conteúdo⁷. A coleta de dados inicial, feita através de pesquisa bibliográfica, permitiu verificar o estado da arte na área e, com isso, construir um repertório para embasar a análise posterior. Essa técnica, segundo Stumpf (2014, p. 52), é essencial para “estabelecer as bases” e orientar a interpretação do problema, levando a sua solução. Na sequência reflete-se sobre as técnicas utilizadas e os objetivos de pesquisa, respectivamente.

⁷ Todos os textos aqui analisados são considerados documentos de pesquisa. Porém, estes foram explorados de modos diferentes. Em alguns espaços, a descrição e análise de documentos foi feita sem quantificação sistematizada e, então, foram denominadas como análise documental. Em outras ocasiões, a análise foi sistematizada, com quantificações de dados, e, então, denominada análise de conteúdo.

6.1 ANÁLISE DOCUMENTAL: BUSCA POR RESPOSTAS

A análise documental foi realizada para complementar outras formas de obtenção de dados, principalmente para a busca de informações sobre os princípios organizacionais da Huggies e sobre a campanha. De acordo com Moreira, essa técnica “muito mais que localizar, identificar, organizar e avaliar textos, som e imagem, funciona como expediente eficaz para contextualizar fatos, situações, momentos” (2014, p. 276). Seguindo essa orientação, a análise documental foi essencial para compreender questões que não estavam dadas nos canais de comunicação da marca pesquisada e que exigiam uma procura mais profunda em relatórios, cartilhas e matérias. Além disso, ela foi aplicada na análise e descrição dos vídeos da campanha “Contando os Dias” e “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”. Foi utilizada, portanto, a versão qualitativa para a análise de fontes secundárias, ou seja, de documentos que já estavam prontos e organizados, conforme o quadro abaixo.

Quadro 2 – Análise Documental: Corpus de documentos lidos, descritos e analisados

Período	Tipo de documento	Informação principal
22/05/2016 a 26/05/2016	Site Huggies	Descrição da Marca
22/05/2016 a 26/05/2016	Site Kimberly-Clark (K-C)	Descrição do Grupo
01/06/2016	Relatório de Sustentabilidade de 2014 da K-C	Relevância da deficiência
01/06/2016	Código de Conduta da K-C	Relevância da deficiência
17/04/2016	Vídeos no YouTube	Vídeos da campanha
17/04/2016	Site Adnews	Concepção da campanha
17/04/2016	Site Agência Mood	Concepção da campanha
17/04/2016	Hotsite Campanha	Descrição da campanha

Fonte: Dados da Pesquisa

Além da pesquisa documental, o estudo de caso foi viabilizado através dos procedimentos da análise de conteúdo, uma técnica híbrida capaz de relacionar dados quantitativos e qualitativos e cuja inferência depende dos ideais do pesquisador. O próximo item traz a contextualização sobre o uso desta técnica.

6.2 ANÁLISE DE CONTEÚDO: SISTEMATIZAÇÃO DAS POSTAGENS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO FACEBOOK

No princípio, esta forma de pesquisa preocupava-se em descrever de forma objetiva e quantitativa o conteúdo, fato que pode ser explicado em função do seu nascimento com a investigação de propagandas e textos em jornais nos tempos de guerra, cujos resultados eram apresentados exclusivamente em formato numérico.

Mas essa concepção foi ampliada, ganhando a atitude interpretativa do pesquisador. Bardin (1977) revela que a análise quantitativa considerava exclusivamente a frequência do surgimento de cada categoria, enquanto na qualitativa a presença ou ausência de determinado elemento já é um dado passível de análise. Fica claro, com isso, que o método ultrapassa o caráter de descrição, baseado somente em indicadores de frequência, para evidenciar, então, as causas, efeitos e características da comunicação, utilizando indicadores combinados.

Além disso, faz parte do processo de construção histórica da análise de conteúdo o surgimento da categorização, o que facilita a operacionalização dos procedimentos de análise. É interessante notar o aspecto mutante e evolucionista desta técnica, que acontece sempre que é utilizada: ela é reinventada a cada momento, a cada nova pesquisa, pois é baseada na experiência e no problema que está buscando resolver. Há diretrizes a serem seguidas, mas com caráter de adaptação. O analista é livre para inovar e inserir novos procedimentos conforme a sua necessidade. Conceitualmente:

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações. Não se trata de um instrumento, mas de um leque de apetrechos; ou, com maior rigor, será um único instrumento, mas marcado por uma grande disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações. (BARDIN, 1977, p. 31)

A autora relata que a análise de conteúdo pode ser aplicada a qualquer tipo de comunicação, ou seja, a qualquer transporte de significações de um emissor para um receptor controlado ou não por este. Em suma, “tudo o que é dito ou escrito é suscetível de ser submetido a uma análise de conteúdo” (BARDIN, 1977, p. 33). Entretanto, essa investigação não se restringe ao conteúdo somente. Ela pode deter-se também nos significados e nos próprios significantes, na tentativa de compreender o que revelam, especialmente quando relacionados a outros aspectos. São, então, duas origens distintas: a emissão (o porquê e quais as causas e os antecedentes que conduziram ao enunciado) e a recepção (as consequências e os efeitos das mensagens). Nesta pesquisa estão presentes os dois tipos de questionamentos, mas principalmente o que busca entender a emissão.

O território da emissão, que é a fonte da comunicação, se detém em entender quem produz a mensagem, sua organização, interesses políticos, ideológicos, mercadológicos, culturais, dentre outros. Já o território da recepção, explicado por Santaella (2001), focaliza o receptor, suas estratificações, os impactos e as influências que sofre e de que maneira a mensagem age sobre ele. E também o caminho contrário: como o receptor pode interferir e transformar a mensagem a que está sujeito.

O processo da análise de conteúdo inicia com a descrição das mensagens, atividade que não é exclusiva dessa metodologia, mas é sobre ela que os esforços desse método se debruçam. Ao encontro disso, Santaella (2001) revela que a mensagem é o dado mais palpável em todo o processo comunicativo, a qual sempre se tem acesso e permite diversos tipos de pesquisa. E são as condições de produção ou, eventualmente, de recepção das mensagens, que geram a principal intenção da análise de conteúdo: a inferência. É ela que caracteriza a análise qualitativa da análise de conteúdo, desde que, sempre que seja realizada, esteja fundada na presença do índice (tema, palavra, personagem, etc.), e não sobre a frequência da sua aparição.

Para Bardin (1977), o ato de inferir pode ser entendido como a dedução lógica feita de uma proposição em relação a uma teoria já conhecida e aceita. Em outras palavras, é uma dedução a partir dos fatos coletados e analisados. É o exercício de, a partir da descrição e análise da superfície dos textos, identificar os fatores que determinaram as suas características.

A autora reflete ainda sobre a complexidade desta técnica: “a linguística é um estudo da língua, a análise de conteúdo é uma busca de outras realidades através das mensagens” (1977, p. 40), evidenciando a necessidade de diferenciação entre uma área e outra. Essas realidades, de acordo com Santaella (2001), são expressas com o entendimento profundo das mensagens: a que se referem, o que indicam, o que e como representam e a que interesses ideológicos e poderes sociais atendem.

De acordo com Bardin (1977), o desenvolvimento da análise de conteúdo é orientado por três fases principais: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Na pré-análise é feito todo o planejamento do trabalho e a organização e sistematização das ideias iniciais. Nesse momento, são escolhidos os documentos para análise, é feita a formulação das hipóteses e objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentarão a interpretação final. No entanto, esses passos só são possíveis a partir da leitura flutuante, a primeira atividade que deve ser realizada, “deixando-se invadir por impressões e orientações” (BARDIN, 1977, p. 96).

A exploração do material depende diretamente da conclusão da pré-análise. Nessa etapa os dados coletados são tratados e organizados pelo pesquisador de acordo com as perguntas que se busca responder. Por fim, o tratamento dos resultados obtidos e a interpretação permitem que o analista proponha inferências e descobertas, de forma a apresentar os resultados do estudo e argumentar se os objetivos foram ou não cumpridos.

Foi dado seguimento então aos procedimentos metodológicos elegidos⁸. Com base nas premissas da análise de conteúdo, a primeira ação realizada foi a análise flutuante de todos os canais de comunicação digitais da marca Huggies. Essa etapa foi fundamental para a definição dos canais que seriam fonte de conteúdo e dos documentos onde seria preciso buscar informações complementares. Além do site da Huggies e hotsite⁹ da campanha “Contando os Dias”, foram lidas as páginas da marca nas redes sociais digitais Facebook, Twitter, Instagram e YouTube.

A partir desse levantamento inicial, optou-se pela utilização do perfil no Facebook como fonte de dados devido ao nível de interação com os públicos e a representatividade desse canal: no dia 17 de abril de 2016 às 17h, a página possuía 1.384.073 curtidas e 75.144 pessoas falando sobre. Na mesma data, o Instagram possuía 346 publicações e 8.306 seguidores. O YouTube, por sua vez, tinha 5.975 inscritos e 21.919.992 visualizações.

Destaca-se que o YouTube, apesar da sua expressividade numérica, mantém a funcionalidade de comentários desativada, impossibilitando a interação através de mensagens. Mesmo assim, em um comparativo quantitativo, foram utilizados os números de visualizações dos vídeos da campanha com e sem audiodescrição, pois este é o único canal em que os vídeos eram

⁸ Houve ainda a tentativa de realização de entrevista em profundidade. De acordo com Duarte (2014), essa é uma técnica qualitativa utilizada para captar subsídios de informantes, priorizando a intensidade das respostas e não a quantificação. Buscou-se um representante da Huggies que tivesse participação nos processos de comunicação da marca, envolvido preferencialmente com a campanha “Contando os Dias”, para responder questões cuja resposta não estava disponível em outros meios e para confirmar algumas informações divulgadas na imprensa. O primeiro contato se deu através de preenchimento do formulário Fale Conosco no site da Huggies no dia 10 de março de 2016. O retorno foi recebido por e-mail no dia 16 de março de uma colaboradora da área de Corporate Affairs da Kimberly-Clark, solicitando que as perguntas da entrevista fossem enviadas por e-mail. No dia 20 do mesmo mês, a pesquisadora respondeu ao e-mail questionando se a entrevista poderia ser realizada presencialmente. Sem retorno, no dia três de abril foi enviado novo e-mail cobrando um retorno referente à mensagem anterior. No dia seguinte, quatro de abril, a colaboradora respondeu relatando que, devido à agenda conturbada da diretoria, não seria possível fazer a entrevista presencialmente e novamente solicitou que as perguntas fossem enviadas por e-mail. Diante disso, após a etapa de elaboração, no dia oito de maio foi enviado um questionário com 17 questões abertas, conforme Apêndice A. Contudo, mesmo após duas novas tentativas de contato nos dias 16 e 24 de maio, não se teve resposta do questionário.

⁹ Página criada para uma ação específica de comunicação e marketing, com veiculação em um período determinado. Disponível em: <http://www.conceitoideal.com.br/Sites/qual-a-diferenca-entre-site-e-hotsite.html#ixzz4AlhI9Tgp>

disponibilizados nas duas versões. Esses dados foram registrados no dia 17 de abril de 2016 através de *print screen*¹⁰.

Após essa definição, foi realizada a análise flutuante exclusiva da página no Facebook, buscando orientar a escolha de documentos e o recorte do corpus. Pensando na representatividade e na pertinência do conteúdo frente ao problema de pesquisa, optou-se primeiramente em considerar apenas as publicações que mencionassem de alguma forma a campanha “Contando os Dias”, o que totalizou seis postagens do ano de 2015.

Entretanto, nessa busca, detectou-se que um dos vídeos da campanha realizada em 2015 foi continuado e relançado em março de 2016, com revisão dos objetivos. Sendo assim, o critério de seleção foi atualizado para publicações referentes à campanha “Contando os Dias” e ao vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”, sendo este uma continuidade da primeira. Dessa forma, o corpus abrangeu sete postagens, realizadas entre quatro de maio de 2015 e 15 de março de 2016, data da divulgação do primeiro vídeo da campanha “Contando os Dias” e do vídeo da campanha “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”, respectivamente.

Além do texto da própria publicação, foram analisadas as interações geradas nos comentários e as respostas a estes. Em função de algumas postagens apresentarem grande volume de comentários, utilizou-se o filtro “Principais Comentários”. A partir disso, selecionaram-se os 20 primeiros comentários de cada postagem e as cinco primeiras respostas respectivas a cada um, independente desses serem da própria marca ou de outros indivíduos e considerando que em alguns casos esse limite não foi atingido.

Com esse critério, obteve-se o seguinte corpus:

Quadro 3 – Análise de Conteúdo: Corpus do Facebook de todas as postagens relativas à campanha "Contando os Dias" e ao vídeo "Os Primeiros 100 Dias de Murilo"

Quantidade de Postagens	Período	Quantidade de Comentários	Quantidade de Respostas
7	04/05/2015 a 15/03/2016	72	56

Fonte: Dados da pesquisa

Considerando que nem todas as publicações possuíam 20 comentários e cinco respostas, o número de interações contabilizadas foi menor que o esperado. Por isso¹¹, resolveu-se ampliar

¹⁰ *Print screen* é uma captura de tela que fornece uma imagem daquilo que se está vendo, seja no computador ou em outro dispositivo.

¹¹ E também em função da entrevista inicialmente proposta não ter sido respondida. Para esclarecer as técnicas utilizadas, elaborou-se a figura do Apêndice B. A função desta é ilustrar a ordem cronológica dos procedimentos realizados diante da necessidade de mudança de planos devido aos imprevistos descritos anteriormente.

a análise de conteúdo da página da Huggies no Facebook, mantendo-se o caráter temporal de quatro de maio de 2015 a 15 de março de 2016, mas abrangendo todas as publicações feitas pela marca. Dessa forma, foi possível verificar quais são os outros tipos de conteúdo trabalhados pela Huggies e de que forma as temáticas deficiência e acessibilidade estão inseridas nesse contexto. Os dados essenciais considerados nessa etapa foram: assunto da publicação, quantidade de comentários, de curtidas e de compartilhamentos, conforme quadro abaixo. Nele estão contabilizadas inclusive as postagens do primeiro corpus: aquelas com menção a campanha “Contando os Dias” e ao vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”.

Quadro 4 - Análise de Conteúdo: Corpus do Facebook de todas as postagens entre 04/05/2015 e 15/03/2016.

Quantidade de Postagens	Período	Quantidade de Curtidas	Quantidade de Compartilhamentos	Quantidade de Comentários
148	04/05/2015 a 15/03/2016	124.228	37.737	14.951

Fonte: Dados da pesquisa.

Retomando as etapas da pré-análise de conteúdo, explicada por Bardin (1977), a partir da realização da leitura flutuante são estabelecidas as problemáticas e interrogações da pesquisa. Da mesma forma, a escolha de documentos contribui para essa definição. Esse aspecto foi determinante nessa pesquisa, pois, durante a etapa de coleta e registro das informações e dos dados, a campanha “Contando os Dias” foi excluída dos canais oficiais da Huggies.

Na busca por uma explicação, a pesquisadora entrou em contato com a Mood, agência responsável pela criação da campanha, no dia 30 de maio. No dia seguinte, obteve a resposta que a campanha havia sido tirada do ar em função do encerramento do período que cedia os direitos de uso de imagem, orçado em um ano. Por isso, acredita-se que a exclusão tenha ocorrido na primeira semana de maio.

Esse acontecimento, não previsto pela pesquisadora, impactou principalmente na realização da análise da audiodescrição dos vídeos da campanha, pois essa versão era disponibilizada apenas no canal do YouTube da marca. O conteúdo do Facebook foi salvo graças aos *prints screen* tirados no dia 17 de abril.

6.3 METODOLOGIA EM RELAÇÃO AOS OBJETIVOS DO ESTUDO

Finalizada a análise flutuante, foi feita a exploração, tratamento e organização do material coletado. Para isso, levou-se em consideração o problema de pesquisa “As temáticas deficiência e acessibilidade estão presentes nas estratégias de comunicação da Huggies na internet, para além da campanha “Contando os Dias?”” e o objetivo geral de “Compreender de que forma as temáticas deficiência e acessibilidade aparecem nos espaços de comunicação organizacional da Huggies na internet”. E, para tornar mais clara a correspondência de cada procedimento metodológico aos objetivos específicos, foi construído o quadro a seguir:

Quadro 5 – Procedimentos metodológicos utilizados para viabilizar os objetivos propostos

Objetivos específicos	Metodologia	Corpus
Investigar como e se as temáticas da deficiência e dos recursos acessíveis estão previstas nos princípios organizacionais e nos espaços de comunicação da Huggies na internet.	Análise documental	Análise das informações e relatórios disponíveis nos sites institucionais e espaços de redes sociais relacionados à marca.
Identificar e descrever os elementos que compõem a campanha “Contando os Dias”.	Análise documental	Análise dos vídeos e matérias sobre a campanha original e sua continuação em 2016.
Verificar as temáticas presentes nas postagens oficiais da marca no Facebook e a representatividade das temáticas deficiência e recursos acessíveis em meio a estas.	Análise de conteúdo	Corpus de todas as postagens feitas pela marca no Facebook entre o primeiro vídeo da campanha “Contando os Dias” e o vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”, o que corresponde ao período entre 04/05/2015 e 15/03/2016 (148 postagens).
Analisar as interações decorrentes das postagens da campanha “Contando os Dias” no Facebook da marca Huggies.	Análise de conteúdo	Corpus de todos os comentários e respostas a estes presentes nas postagens relacionadas à campanha “Contando os Dias” e ao vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo” (7 postagens e 129 comentários e respostas).

Fonte: Dados da pesquisa

Os dois primeiros objetivos específicos trazem uma ênfase qualitativa na descrição e análise, enquanto os dois últimos utilizam de uma sistematização de conteúdo, com quantificação e contextualização de dados. Juntos, estes quatro objetivos específicos permitem o alcance do objetivo geral. A partir disso, no próximo capítulo, as informações obtidas são descritas, categorizadas e interpretadas, priorizando a articulação entre o empírico e o teórico para que inferências consistentes sejam apresentadas.

7 DEFICIÊNCIA E ACESSIBILIDADE NO CONTEXTO DA HUGGIES E A CAMPANHA “CONTANDO OS DIAS”

Neste capítulo serão apresentadas as informações sobre a Huggies e a campanha “Contando os Dias”, obtidas a partir da metodologia empregada. Ao longo do item 7.1, nota-se a fragilidade da organização em relação à prática efetiva da acessibilidade para a inclusão de pessoas com deficiência. Apesar disso, há um esforço da marca em tematizar a deficiência, mesmo que este seja induzido por terceiros. Posteriormente, o item 7.2 apresenta a campanha “Contando os Dias”, assim como a sua atualização, apontando fragilidades e potencialidades. Por conseguinte, no 7.3, a análise das postagens no Facebook da marca apresenta um panorama dos principais assuntos trabalhados e da inserção da deficiência em meio a estes. Esses assuntos são posteriormente relacionados ao nível de interação gerado, tanto através das ferramentas do Facebook quanto pelas estratégias da campanha, reflexão do item 7.4.

7.1 SOBRE A HUGGIES

A Huggies é uma marca do grupo Kimberly-Clark, especializada em produtos para bebês. Produz fraldas, lenços umedecidos, loções, dentre outros artigos para higiene. No entanto, suas estratégias são voltadas para pais e mães. A Kimberly-Clark foi fundada em 1872 e está presente no Brasil desde 1996, onde apresenta uma linha completa de produtos de higiene pessoal e doméstica, com marcas fortes e reconhecidas no mercado. Além disso, atua no segmento institucional por meio da K-C Professional oferecendo soluções de higiene e segurança para bares, restaurantes, indústrias e empresas que prestam serviços ao público em geral. Atualmente, são 581 produtos e serviços ao todo oferecidos.

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade de 2014¹² da Kimberly-Clark, último disponibilizado no site¹³, no Brasil a empresa possui 6.423 colaboradores, sendo 3.955 próprios e 2.468 terceirizados, distribuídos entre cinco unidades fabris e escritório. As fábricas estão localizadas em Eldorado do Sul/RS, Correia Pinto/SC, Camaçari/BA, Suzano e Mogi das Cruzes/SP. O escritório central está localizado em São Paulo, capital, onde ficam as áreas corpora-

¹² Disponível em https://www.kimberly-clark.com.br/data/files/relatoriosustentabilidade/doc/20151113113054_rs2015-kc-pt---web.pdf

¹³ Disponível em <https://www.kimberly-clark.com.br>.

tivas como Presidência, Finanças, Recursos Humanos, Jurídico, Categorias, Assuntos Corporativos, Inteligência de Mercado, Vendas, Trade Marketing, Health Care e Kimberly-Clark Professional. No mundo, está presente em mais de 140 países e possui operações em 37.

A missão da Kimberly-Clark consiste em liderar o mundo no que é essencial para uma vida melhor. Como princípios, a empresa estipula: liberar o potencial da nossa gente; cultivar e crescer nossas principais marcas; criar um futuro melhor; aumentar consistentemente as vendas, o lucro e o retorno dos investimentos. De forma geral, inovação é o objetivo central da Kimberly-Clark em todo o mundo.

Esta cultura de inovação se iniciou no ano de 1890, quando foi lançado o papel higiênico em rolo, substituindo as folhas comercializadas na época. Em 1907 foi lançado o papel toalha. Em 1920, atendendo as necessidades das mulheres que começavam a entrar no mercado de trabalho, chegou o primeiro absorvente feminino, Kotex®. Em 1924 foi lançado o primeiro lenço de papel, Kleenex®. E, em 1990, uma novidade para as mães e bebês: os lenços umedecidos.

Destaca-se que não foi possível encontrar nos canais de comunicação oficial tanto da Huggies, quanto da Kimberly-Clark, o histórico exclusivo da Huggies, somente o panorama geral acerca do grupo à qual pertence. Entretanto, de acordo com o III Caderno de Tendências 2014-2015 da Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC)¹⁴, sabe-se que a Huggies é líder no mercado de fraldas descartáveis com a marca Huggies Turma da Mônica. Em 2014, a categoria *Baby & Child Care* teve crescimento de dois dígitos dentro do grupo K-C. Para manter sua liderança, a empresa investe no desenvolvimento de tecnologias de fibras e materiais de alta absorção (inovação no uso de materiais que garantem maior absorção e criação de tecidos de polímeros, desenvolvidos com alta tecnologia).

Focando no objeto dessa pesquisa, abaixo serão apresentados os canais de comunicação oficiais da Huggies na internet: site (Figura 1), página no Facebook (Figura 2), perfil no Twitter (Figura 3), perfil no Instagram (Figura 4) e canal no YouTube (Figura 5).

¹⁴ Disponível em http://www.abihpec.org.br/ABIHPEC_Caderno_de_Tendencias_2014_2015.pdf

Figura 1 - Site da Huggies



Fonte: <https://www.huggies.com.br/>

Figura 2 - Página da Huggies no Facebook



Fonte: <https://www.facebook.com/huggiesbrasil>

Figura 3 - Perfil da Huggies no Twitter



Fonte: <https://twitter.com/huggiesbrasil>

Figura 4 – Perfil da Huggies no Instagram



Fonte: <https://www.instagram.com/huggiesbrasil/>

Figura 5 – Canal da Huggies no YouTube



Fonte: <https://www.youtube.com/user/huggiesturmamonica>

Na busca por indícios que revelassem de que forma a temática da deficiência é relevante para a empresa, foi consultado um dos documentos mais atuais encontrados no site da K-C, o Relatório de Sustentabilidade de 2014, já mencionado anteriormente. Neste, fica evidenciado a busca por um relacionamento sadio e cooperativo com a comunidade, por meio de iniciativas que garantem a sustentabilidade dos recursos naturais, o cuidado com o bem-estar e a melhoria da qualidade de vida da população. No plano institucional, o compromisso com a sustentabilidade se tornou um pilar da visão de negócios da empresa em 2009. A partir dessa data ficou formalizado o compromisso com o desenvolvimento econômico, a preservação ambiental e a responsabilidade social da empresa.

Esse documento compõe parte da organização comunicada, proposta por Baldissera (2009) como a fala autorizada e formalizada daquilo que a organização deseja dar visibilidade.

Nesse sentido, apesar de ser uma obrigatoriedade¹⁵, este relatório também é uma ferramenta de marketing que valoriza as ações da empresa e por isso é amplamente divulgado. Sob outra perspectiva, trata-se de um instrumento de prestação de contas, já que há uma tendência dos públicos envolvidos, sejam investidores ou consumidores, de cobrar uma postura socioambiental responsável.

Essa cobrança pode ser relacionada às consequências da globalização, em que a busca do senso de comunidade e a humanização das relações marca a forma de comunicar das organizações. Essas mudanças, diz Hoyos (2014), além de exigirem que a responsabilidade socioambiental seja assumida por cada sujeito, facilitaram o encontro e a força das reivindicações do público. Isso é um indicativo do Marketing 3.0, onde os consumidores unem-se pela defesa de causas sociais e assumem uma postura participativa nas decisões da organização, cobrando que as marcas também sejam cidadãs.

Nesse sentido, se a Kimberly-Clark, através das suas iniciativas sustentáveis inseridas no Relatório, procura aproximar-se da comunidade, está de certa forma reconhecendo que é apenas uma peça na estrutura social e que está envolta por indivíduos com interesses iguais ou conflitantes aos seus para os quais deve explicações. Resgatando Grunig (2009), sabe-se que a organização é cercada por comunidades com interesses diversos que, assim como são influenciadas, também influenciam as práticas organizacionais. Considerando isso, é possível que relacionamentos comunitários tenham sido estabelecidos, beneficiando mutuamente públicos e organização.

Em relação à inclusão de pessoas com deficiência, a K-C possui um Programa de Contratação de Pessoas com Deficiência, que assegura que as diferenças são respeitadas e fazem parte do dia a dia das pessoas, dos times e de toda a companhia. Em 2014, a Kimberly-Clark aumentou em 17% o número de colaboradores com deficiência, totalizando 160 pessoas – 107 homens e 53 mulheres. Até o final de 2015, a meta era alcançar 20%, número que não pode ser averiguado em função do Relatório de Sustentabilidade de 2015 ainda não ter sido divulgado. Apesar disso, sabe-se que a reserva de vagas é uma exigência legal. Ou seja, a contratação de pessoas com deficiência pode ser apenas uma atitude para cumprir a legislação e evitar penalidades.

¹⁵ Conforme Lei nº 6.404 de 15 de dezembro de 1976. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm

No entanto, realizada a análise flutuante dos canais de comunicação da Huggies, expostos acima, verificou-se uma falha na utilização de recursos acessíveis para pessoas com deficiência. Tanto o site da Huggies quanto o hotsite da campanha “Contando os Dias” não disponibilizam ferramentas que permitam aumentar ou diminuir o tamanho das fontes, alterar o contraste da página, links de atalho, tradutor para libras e descrição das imagens. Isso se repete nas redes sociais Facebook e Instagram, onde as imagens postadas não possuem descrição textual que possa ser entendida por softwares de leitura. Somente nos vídeos da campanha “Contando os Dias” e “Os Primeiros 100 Dias de Murilo” é que foram identificadas as versões com audiodescrição.

Nesse quesito, a comunicação não é viabilizada para que todos os cidadãos tenham acesso à informação, caracterizando uma barreira comunicacional, conforme explica Sasaki (1997). Nesses canais, o acesso das pessoas com deficiência não é relevante para a organização. Consequentemente, essas não são consideradas dentro das comunidades influenciadas e influenciadoras, com as quais a marca busca relacionar-se. Isso contraria a inclusão, já que as pessoas com deficiência possuem o direito de viver em comunidade, com a mesma liberdade e autonomia que as demais pessoas. Em parte, isso reforça o modelo da integração, que prevê a adaptação das pessoas com deficiência ao meio social, fazendo com que a participação nas atividades sociais seja limitada àquelas que, com algum esforço, conseguem superar barreiras apesar da sua deficiência.

Com base no exposto, encaminha-se para o alcance do primeiro objetivo específico, que propunha investigar se as temáticas da deficiência e dos recursos acessíveis estão previstas nos princípios organizacionais e nos espaços de comunicação da Huggies. Em relação aos canais de comunicação da marca, infere-se que não há um planejamento de comunicação assistiva permanente, caracterizando a audiodescrição dos vídeos apenas como uma ação isolada dentro de uma grande campanha.

Nesse sentido, não há uma preocupação da marca com a manutenção do relacionamento com pessoas com deficiência. Por si só, esse fato já revela sobre os princípios organizacionais da marca. Mas há, além disso, a informação da inclusão de pessoas com deficiência no quadro de colaboradores da K-C. No entanto, sabe-se que assim como a publicação de relatórios de sustentabilidade, a reserva de vagas para pessoas com deficiência é uma exigência legal. Para esclarecer esse aspecto, seria fundamental que o questionário enviado à organização tivesse sido respondido. Porém, considerando que a ausência de resposta já é um dado, a inferência feita com base na observação dos canais de comunicação ganha força.

7.2 SOBRE A CAMPANHA “CONTANDO OS DIAS”

Em maio de 2015, a Huggies lançou a campanha “Contando os Dias” levando em consideração dois focos: o Dia das Mães e o lançamento da linha de produtos Huggies Primeiros 100 Dias. A campanha consistia em quatro vídeos, um mais longo de três minutos e 30 segundos e outros três menores de dois minutos cada, que contavam a história real de mães com deficiência visual e a sua experiência ao receber uma impressão 3D da ultrassonografia do seu filho.

Não houve um roteiro fixo que determinasse a realização de todos os vídeos, com perguntas pré-estabelecidas, mas é possível identificar elementos comuns nos quatro. Apenas no vídeo “Conhecendo Murilo” esses elementos são ordenados diferentemente, conforme numeração das figuras abaixo. Nos outros três é priorizada a ordem descrita a seguir: início com o letreiro “Esta é uma história real” (Figura 6), seguido pela abertura “Huggies apresenta” (Figura 8) e o letreiro em português e em braille “Conhecendo Murilo / Lorena / Wendell / Isabela” (Figura 9), de acordo com a história que seria contada. Antes ou depois disso, é feita uma apresentação de cada mãe com nome, idade, semana gestacional e idade em que perdera a visão (Figura 7). Cada uma conta sua história de forma diferente, mencionando se já possui filhos ou não, as atividades que realiza e a expectativa em relação ao bebê que estava por vir. Se encaminhando para o clímax, a mãe recebe a impressão 3D do ultrassom de seu filho, onde estava escrito, em braille, “Mamãe, eu sou seu filho”.

No final, aparece a frase “Para toda mãe, sentir cada momento importa” (Figura 10), escrito também em português e em braille. Mas, diferentemente do molde 3D com o qual é possível ter contato tátil, o vídeo é uma mídia que não permite esse tipo de leitura. O último elemento do vídeo é a logomarca da Huggies com “#ContandoOsDias” logo abaixo (Figura 11). A campanha foi veiculada no Facebook e no YouTube da Huggies, além de hot site. No entanto, o primeiro contato com os vídeos sempre foi estimulado a partir da publicação na página do Facebook.

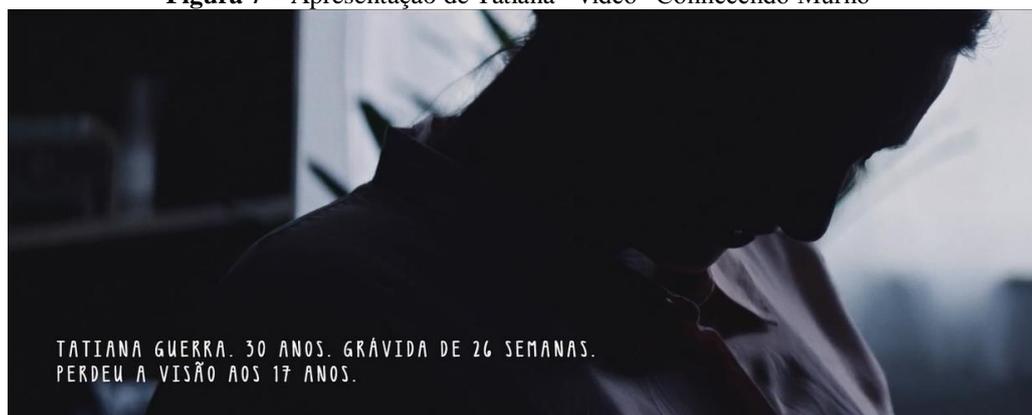
As imagens abaixo ilustram a ordem dos elementos no vídeo “Conhecendo Murilo”, único destacado em função da sua continuidade em 2016.

Figura 6 – Abertura com o letrero “Esta é uma história real” - vídeo “Conhecendo Murilo”



Fonte: *Print screen* do vídeo “Conhecendo Murilo” feito em 5 de junho de 2016.

Figura 7 – Apresentação de Tatiana - vídeo “Conhecendo Murilo”



Fonte: *Print screen* do vídeo “Conhecendo Murilo” feito em 5 de junho de 2016.

Figura 8 – Abertura com logomarca - vídeo “Conhecendo Murilo”



Fonte: *Print screen* do vídeo “Conhecendo Murilo” feito em 5 de junho de 2016.

Figura 9 – Nome do vídeo em português e em braille - vídeo “Conhecendo Murilo”



Fonte: *Print screen* do vídeo “Conhecendo Murilo” feito em 5 de junho de 2016.

Figura 10 – Frase em português e em braille após entrega da impressão 3D - vídeo “Conhecendo Murilo”



Fonte: *Print screen* do vídeo “Conhecendo Murilo” feito em 5 de junho de 2016.

Figura 11 – Encerramento com logomarca e nome da campanha - vídeo “Conhecendo Murilo”



Fonte: *Print screen* do vídeo “Conhecendo Murilo” feito em 5 de junho de 2016.

O primeiro vídeo foi lançado no dia quatro de maio de 2015 no Facebook e contava a história de Tatiana: 30 anos, grávida do segundo filho e com deficiência visual desde os 17 anos. Esse era o vídeo principal e mais longo, nomeado “Conhecendo Murilo”, devido ao nome escolhido para o bebê. Por isso, a campanha muitas vezes foi denominada da mesma forma, considerando que este foi o vídeo com o maior número de visualizações.

Este primeiro vídeo apresenta Tatiana em sua casa, no quarto do bebê e posteriormente em uma consulta médica de rotina para fazer a ultrassonografia do quinto mês de gravidez. Durante o exame, o médico pede para que ela imagine e descreva as características físicas do seu bebê, Murilo. Enquanto isso, graças à tecnologia de impressão 3D, o rosto do bebê retratado na ultrassonografia é reproduzido em um molde e entregue a mãe, permitindo que ela pudesse sentir as características do seu filho através do tato.

Os três demais vídeos acontecem em apenas um ambiente, que parece ser a própria casa de cada uma das mães. O segundo, divulgado no dia seis de maio de 2015, contava a história de Márcia: 35 anos, grávida de 24 semanas da segunda filha e com deficiência visual desde os 15 anos. Márcia ficou cega na primeira gestação, quando estava grávida de dois meses. Ela conta que poderia ter voltado a enxergar, caso optasse pelo aborto, mas escolheu continuar com a gestação de sua primeira filha. Conta ainda que participou da seleção brasileira feminina de Goalball¹⁶. Agora, Márcia estava esperando Lorena e, por isso, o vídeo foi nomeado como “Conhecendo Lorena”.

O terceiro vídeo foi divulgado no dia sete de maio de 2015 e retratava a história de Renatta: 24 anos, grávida de 28 semanas e com deficiência visual desde bebê. Até antes de descobrir que estava grávida, Renatta se dedicava ao Judô, mas agora o foco mudara. Não está explícito no vídeo como ela perdeu a visão nem se possui outros filhos além de Wendell, do qual estava grávida. Esse vídeo foi chamado de “Conhecendo Wendell”.

O quarto e último vídeo foi divulgado no dia oito de maio de 2015 e contava a história de Rosângela: 44 anos, grávida de 26 semanas do terceiro filho e com deficiência visual desde os 19 anos. No entanto, não é contado a forma como perdeu a visão. Rosângela conta que estudou em uma escola onde tinha banda e que lá aprendeu a tocar saxofone e piston. A filha que está esperando será chamada de Isabela, denominando o filme como “Conhecendo Isabela”.

Em função dos direitos de imagem, a campanha “Contando os Dias” foi tirada de veiculação de todos os canais da marca em maio deste ano. Antes disso, no dia 15 de março de 2016 foi lançada a segunda fase desta campanha em vídeo que registra os primeiros 100 dias da vida de Murilo. Apesar de a campanha original apresentar a história de quatro mães, apenas uma delas foi acompanhada durante os três primeiros meses após o parto para que esse novo

¹⁶ O Goalball é um esporte baseado nas percepções tátil e auditiva. Criado em 1946 por Hanz Lorezen e Sepp Reindle para reabilitar veteranos da Segunda Guerra Mundial que ficaram cegos. Disponível em: http://cbd.v.org.br/pagina/goa_lball.

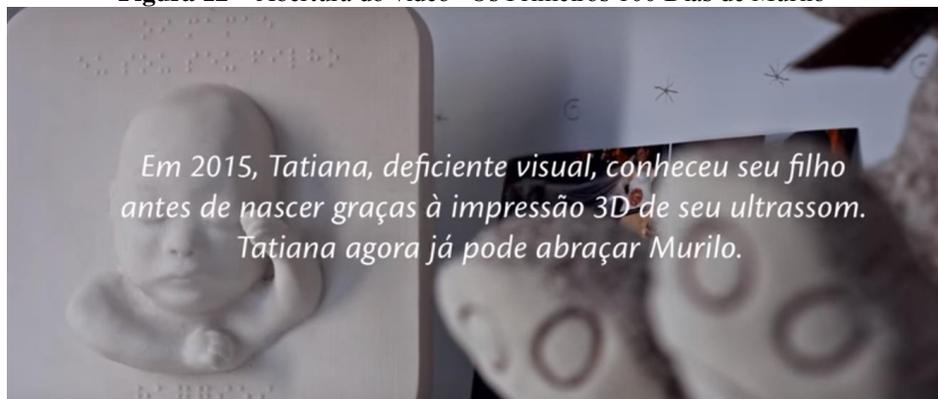
vídeo fosse criado. Este último vídeo tem como objetivo reforçar o poder do abraço e do afeto para o desenvolvimento do bebê.

“Os Primeiros 100 Dias de Murilo” possui duração de três minutos e mostra a rotina de Tatiana e Murilo durante os 100 primeiros dias após o nascimento. Na abertura é feita uma retomada com imagens do primeiro vídeo da campanha de 2015 e com o letreiro “Em 2015, Tatiana, deficiente visual, conheceu seu filho antes de nascer graças à impressão de seu ultrassom” (Figura 12) seguido da frase “Tatiana agora já pode abraçar Murilo”. Diferentemente da campanha original, essa não apresenta os textos em braille.

Enquanto isso, ainda no início, aparece o letreiro “Você sabia que apenas 12% das pessoas associam o carinho e o afeto ao desenvolvimento do bebê? Fonte: Ibope Inteligência para FMCSV 2012” (Figura 13). Depois disso, no 50º segundo é que a logomarca da Huggies aparece, apresentando o vídeo intitulado “Os Primeiros 100 Dias de Murilo” (Figura 14). Nas gravações dos dias 1 (Figura 15), 5, 16 (Figura 16), 28, 33 (Figura 18), 49 (Figura 19), 67, 75, 81, 94 e 100 da vida de Murilo, Tatiana aparece acariciando o seu bebê, amamentando, trocando a fralda, dando banho e brincando.

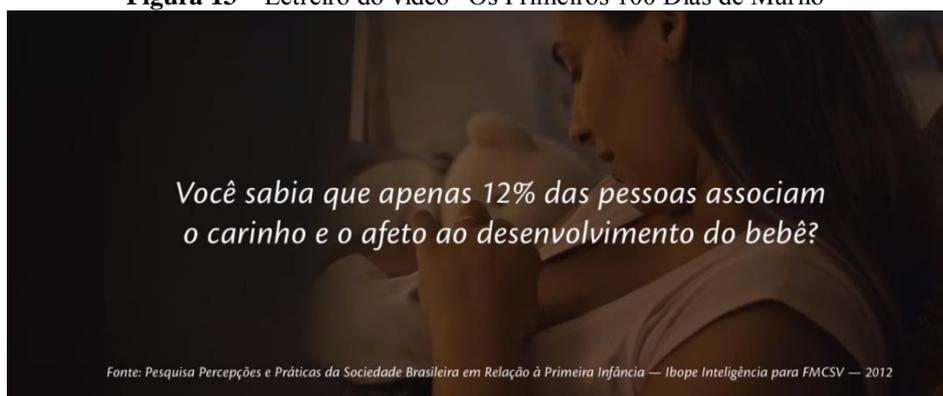
Cinco letreiros surgem ainda, em períodos espaçados: “É preciso dar carinho e afeto para o seu bebê se sentir amado e seguro”, “Também é preciso dar liberdade” (Figura 17), “Carinho e liberdade se demonstram com um abraço”, “Huggies acredita que o abraço é essencial para o bebê crescer feliz” e “Abraçe para você ver” (Figura 20). Por fim, aparece a logomarca da Huggies com “#abraçecomhuggies”.

Figura 12 – Abertura do vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”



Fonte: Print screen do vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo” feito em 7 de junho de 2016.

Figura 13 – Letreiro do vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”



Fonte: *Print screen* do vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo” feito em 7 de junho de 2016.

Figura 14 – Abertura com logomarca do vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”



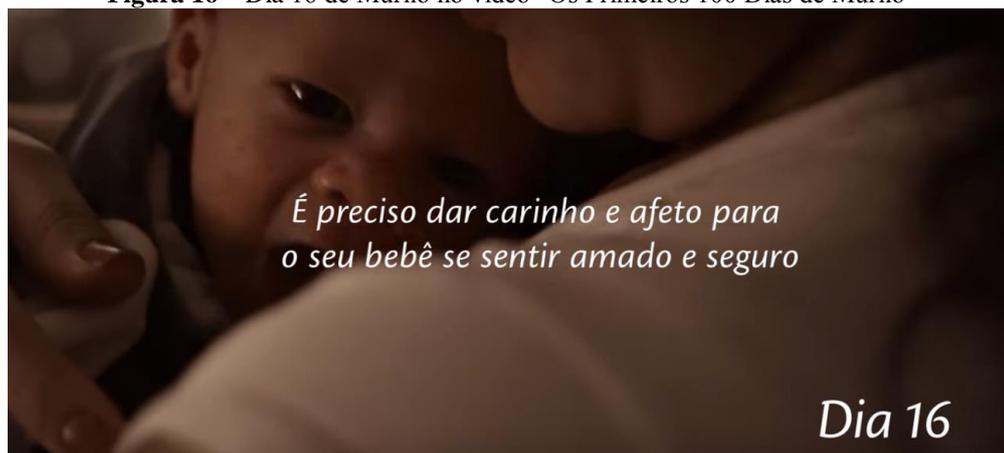
Fonte: *Print screen* do vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo” feito em 7 de junho de 2016.

Figura 15 – Dia 1 de Murilo no vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”



Fonte: *Print screen* do vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo” feito em 7 de junho de 2016.

Figura 16 – Dia 16 de Murilo no vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”



Fonte: Print screen do vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo” feito em 7 de junho de 2016.

Figura 17 – Letreiro no vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”



Fonte: Print screen do vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo” feito em 7 de junho de 2016.

Figura 18 – Dia 33 de Murilo no vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”



Fonte: Print screen do vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo” feito em 7 de junho de 2016.

Figura 19 – Dia 49 de Murilo no vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”



Fonte: *Print screen* do vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo” feito em 7 de junho de 2016.

Figura 20 – Encerramento com letreiro no vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”



Fonte: *Print screen* do vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo” feito em 7 de junho de 2016.

A continuidade de um dos vídeos da campanha “Contando os Dias” deixa indícios da repercussão positiva gerada em 2015. Por isso, em 2016, a história foi continuada com o vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo” que reforça o posicionamento de Huggies sobre a importância do afeto e do abraço para o desenvolvimento do bebê. Além disso, divulga a linha de produtos específica para os primeiros 100 dias de vida. Assim como os quatro vídeos da campanha original, esse também é orientado pelas diretrizes do *Storytelling*, prática desempenhada pelas organizações para contar histórias.

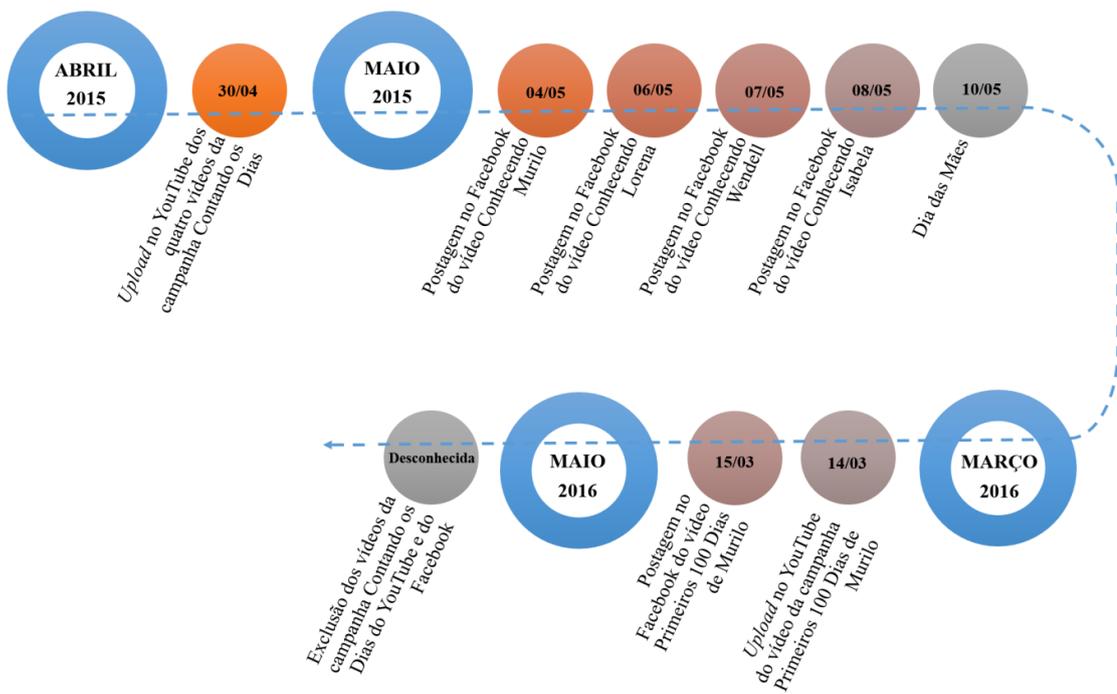
Sendo o vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo” a continuidade de “Conhecendo Murilo” supõe-se que este é essencial para o completo entendimento do outro. “Conhecendo Murilo” foi divulgado no dia quatro de maio de 2015 e tirado do ar em maio deste ano em função de questões contratuais de utilização de direitos de imagem. “Os Primeiros 100 Dias de Murilo” foi divulgado em 15 de março de 2016. Ou seja, só puderam conhecer o princípio desta história pessoas que, ou lembravam-se do primeiro vídeo ou o procuraram para assistir nesse curto período de dois meses em que “Conhecendo Murilo” ainda estava disponível. Pessoas que a partir

de maio buscaram a história do período da gravidez de Tatiana não puderam encontrá-la. No entanto, de acordo com Magalhães (2014), o *Storytelling* é uma forma de recuperação da memória através de uma nova linguagem e da tecnologia. Por isso, essa quebra prejudica a memória da história e, conseqüentemente, o fortalecimento da reputação da organização.

Destaca-se também a explicação de Primo (2010) sobre como a temporalidade imbrica nos processos de interação: os relacionamentos são construídos ao longo do tempo e a comunicação, como uma série de eventos conectados, pode redefinir a qualquer momento essa relação. Ou seja, o relacionamento atual, reflete as interações anteriores que podem estar localizadas na historicidade. Sendo assim, essa interrupção de memória na campanha “Contando os Dias” pode prejudicar o relacionamento da organização com os seus públicos.

Atendendo ao segundo objetivo específico de identificar e descrever os elementos principais da campanha de Huggies, a partir da descrição e das considerações já trazidas, foi criada a linha do tempo abaixo (Figura 21) para ilustrar a ordem das ações e o intervalo de tempo entre elas.

Figura 21 - Linha do tempo da campanha “Contando os Dias” e “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”



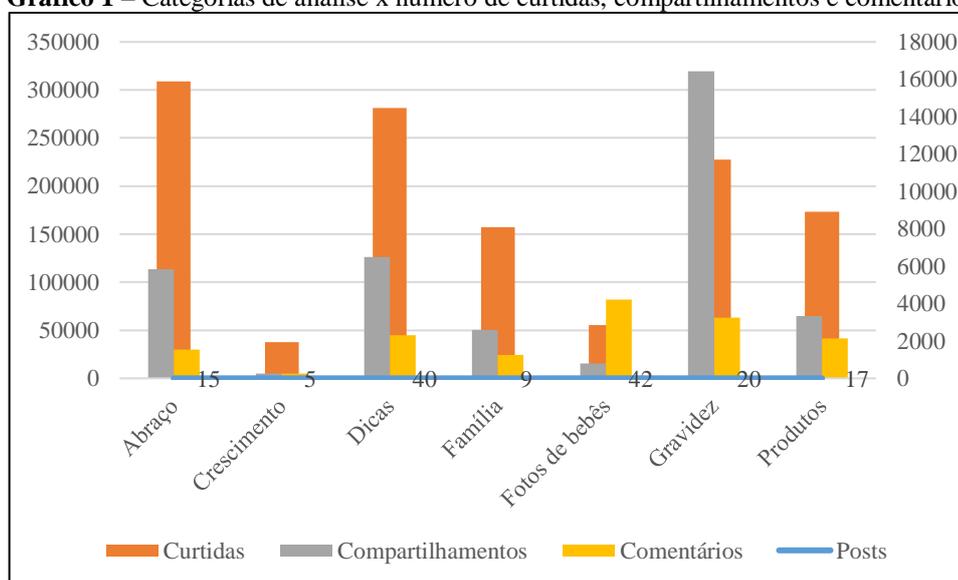
Fonte: Dados da pesquisa

7.3 ANÁLISE DA PÁGINA DA HUGGIES NO FACEBOOK

Conforme descrito nos procedimentos metodológicos, como corpus para análise geral da página do Facebook e contextualização do conteúdo com menção a deficiência, foram catalogadas em uma tabela todas as publicações entre o dia quatro de maio de 2015, data de divulgação do vídeo “Conhecendo Murilo”, e 15 de março de 2016, postagem do vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”. Nesse período de 316 dias, contabilizaram-se 148 publicações, gerando uma média de uma postagem a cada dois dias.

Para a realização da análise de conteúdo e categorização dessas publicações foi feita a leitura do texto de cada post. Além disso, para situar quantitativamente, foram incluídos na tabela o número de curtidas, compartilhamentos e comentários por post. A partir disso, sete categorias foram identificadas: “Abraço”, “Crescimento”, “Dicas”, “Família”, “Fotos de bebês”, “Gravidez” e “Produtos” (Gráfico 1).

Gráfico 1 – Categorias de análise x número de curtidas, compartilhamentos e comentários



Fonte: Dados da Pesquisa

A categoria “Abraço”, com 15 publicações, foi a mais expressiva em número de curtidas, conforme o gráfico acima. Esse grupo abrange publicações cujo conteúdo principal menciona o abraço, seja incentivando pais e mães a abraçarem seus filhos, falando dos benefícios dessa forma de afeto, desafiando o público a abraçar ou explicando a relação da marca com o abraço, conforme exemplificado na figura a seguir.

Figura 22 – Postagem da categoria “Abraço”



Fonte: *Print screen* feito em 03 de junho de 2016 do Facebook.

Na maioria das postagens dessa categoria a marca se posiciona da mesma forma, reafirmando o compromisso de que, depois da mãe, quem dá o segundo abraço é Huggies. Essa alusão é feita especialmente em relação à fralda. Além disso, atributos como segurança e conforto, passíveis de um abraço entre duas pessoas, são acionados nesses textos para fazer referência a um abraço entre produto e bebê. Esse discurso está diretamente relacionado ao público ao qual se destina: principalmente mães, considerando que são as pessoas que majoritariamente escolhem o que é melhor para o seu filho e, por isso, sofrem as consequências das decisões da organização.

Retomando a explicação de Grunig (2009), crê-se que nesse caso as mães caracterizam um público ativo, pois possuem forte influência na organização e naquilo com o que ela se compromete em entregar através de seus produtos. Para isso, ao encontro do que propõe o Marketing 3.0, a Huggies tenta envolve-las emocionalmente, com uma promessa de afeto em seus produtos. Não considerando o viés sociológico e psicológico, de acordo com França (2009), esse seria um público essencial, pois é responsável pela manutenção da existência da organização e da venda de seus produtos.

Infere-se também que, na utilização dos atributos confiança e segurança, a comunicação de Huggies enfatiza a dimensão humana. Trata-se da metáfora do discurso, abordada por Putnam (2009), que compreende a linguagem utilizada pela organização como forma de se posicionar institucionalmente. Essa humanização também é construída pela diversidade, retratada na postagem trazida para exemplificar essa categoria através da presença de uma mulher negra.

A categoria “Crescimento”, com cinco publicações, é a menos expressiva entre as sete segmentações de assunto das postagens no Facebook entre de maio de 2015 e março de 2016. Nela foram agrupadas publicações que se referiam ao crescimento do bebê: seus primeiros passos, dancinhas, começo na escola, dentre outros acontecimentos dessa fase. A Figura 23 exemplifica essa segmentação.

Figura 23 – Postagem da categoria "Crescimento"



Fonte: *Print screen* feito em 03 de junho de 2016 do Facebook.

A categoria “Dicas” é a segunda mais representativa, com 40 postagens. Aqui foram reunidos textos de assuntos diversos que funcionam como indicação de boas práticas em relação à alimentação, vacinação, roupas, música, troca de fraldas, escolha do nome etc.

Figura 24 – Postagem da categoria "Dicas"



Fonte: Print screen feito em 03 de junho de 2016 do Facebook.

A categoria “Família” reúne nove postagens que, de forma geral, falam do papel do pai, dos avós, dos irmãos e de outros familiares no desenvolvimento do bebê e das relações familiares (Figura 25). Outro critério realizado para essa segmentação foi a ausência da menção direta à figura da mãe, já que esta está presente na maioria das outras categorias.

Figura 25 – Postagem da categoria “Família”



Fonte: Print screen feito em 03 de junho de 2016 do Facebook

Ao mencionar a figura paterna em postagens exclusivas, a Huggies transparece a sua intenção em valorizar e estabelecer relacionamentos com outros públicos, que não somente as mães. Pais e demais familiares podem compor o público latente, que não possui grau de envolvimento suficiente para ser ativo, seguindo as premissas de Grunig (2009).

“Fotos de bebês” é a categoria mais representativa, com 42 postagens. Nesse grupo estão relacionadas todas as publicações com fotos de bebês, valorizando a sua “fofura”. Essas fotos muitas vezes são enviadas pelo próprio público que interage com a marca, conforme evidenciado na Figura 26:

Figura 26 – Postagem da categoria “Fotos de bebês”



Fonte: *Print screen* feito em 03 de junho de 2016 do Facebook

A categoria “Gravidez”, com 20 postagens, se destaca pelo número de compartilhamentos que acumula em relação às outras. Isso pode ser explicado por causa das seis, de um total de sete, publicações da campanha “Contando os Dias” terem sido classificadas nessa categoria. Todos as postagens aqui incluídas destacam o período de gestação da mulher, conforme Figura 27.

Figura 27 – Postagem da categoria “Gravidez”



Fonte: Print screen feito em 03 de junho de 2016 do Facebook

Por fim, a categoria “Produtos” agrupa 17 postagens que fazem menção, direta ou indireta, aos produtos da marca e com linguagem comercial, a exemplo da Figura 28.

Figura 28 – Postagem da categoria “Produtos”

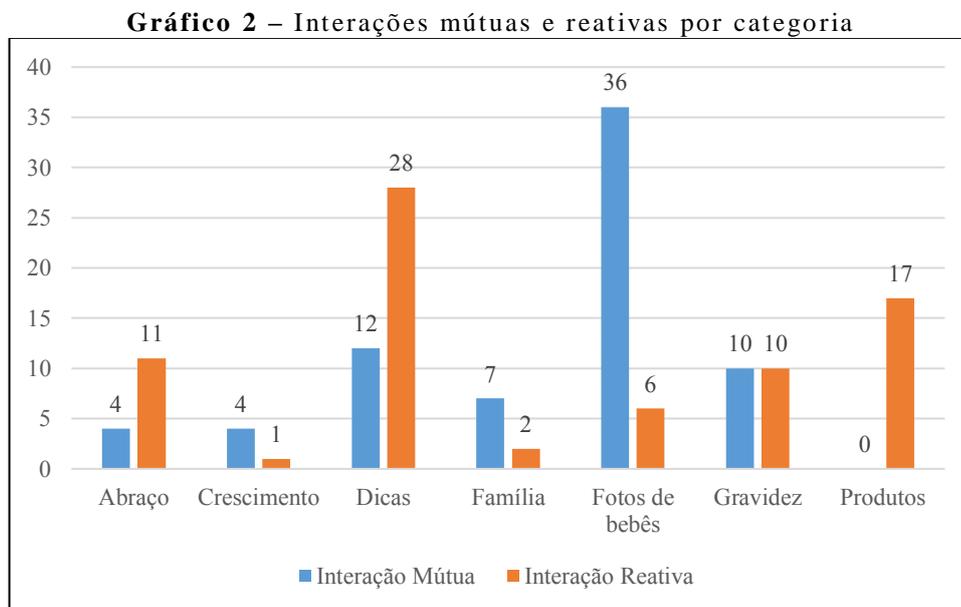


Fonte: Print screen feito em 03 de junho de 2016 do Facebook

Além de identificar os principais assuntos abordados por Huggies na sua comunicação no Facebook, a categorização realizada permitiu analisar o tipo de interação mediada por computador pretendida pela marca. Essa classificação foi embasada na explicação de Primo (2009)

sobre interação mútua e reativa. A primeira pressupõe trocas, negociação, interpretação e imprevisibilidade. A reativa é um sistema fechado com relações unilaterais, sem trocas com o contexto. Dessa forma, nas redes sociais digitais, a reativa pode ser aludida às curtidas e aos compartilhamentos, enquanto que a mútua está presente nos comentários.

Para isso, na leitura das publicações buscou-se identificar palavras que estimulassem a interação mútua, ou, no caso da reativa, até mesmo a ausência dessas palavras. “Conte”, “compartilhe”, “mande”, “poste”, “envie”, “responda”, “opine” e “cole” foram as expressões determinantes para a classificação da interação mútua (Figura 29). Enquanto “confira”, “clique”, “conheça”, “saiba”, “veja” e “acompanhe” foram as palavras identificadas para categorizar as interações reativas (Figura 30). O gráfico a seguir apresenta o número de interações mútuas e reativas para cada categoria.



Fonte: Dados da Pesquisa

Figura 29 – Postagem categorizada como interação mútua



Fonte: Print screen feito em 03 de junho de 2016 do Facebook

Figura 30 – Postagem categorizada como interação reativa



Fonte: Print screen feito em 03 de junho de 2016 do Facebook

Observa-se um grande nível de interações mútuas na categoria “Fotos de bebês”. Isso porque, conforme mencionado anteriormente, essas publicações convidam para que as pessoas compartilhem fotos dos seus bebês nos comentários, o que acontece consideravelmente. Esse fato corrobora a arquitetura de participação da Web 2.0, explicada por Campos (2013). Nelas, as pessoas agregam e realocam elementos sem que muito esforço seja preciso. Primo (2000) diz que a interação mútua ocorre em um sistema aberto, com interdependência entre as partes.

Nesse sentido, a Huggies estimula e espera que o público compartilhe fotos, pois isso interfere na atualização do conteúdo do seu canal e da geração de novas interações. No entanto, essa é uma reação imprevisível, pois é reconstruída pelos interagentes. Da mesma forma como pode atingir os objetivos esperados, a publicação pode receber comentários que não tenham relação com o texto, situação verificada no corpus analisado a seguir.

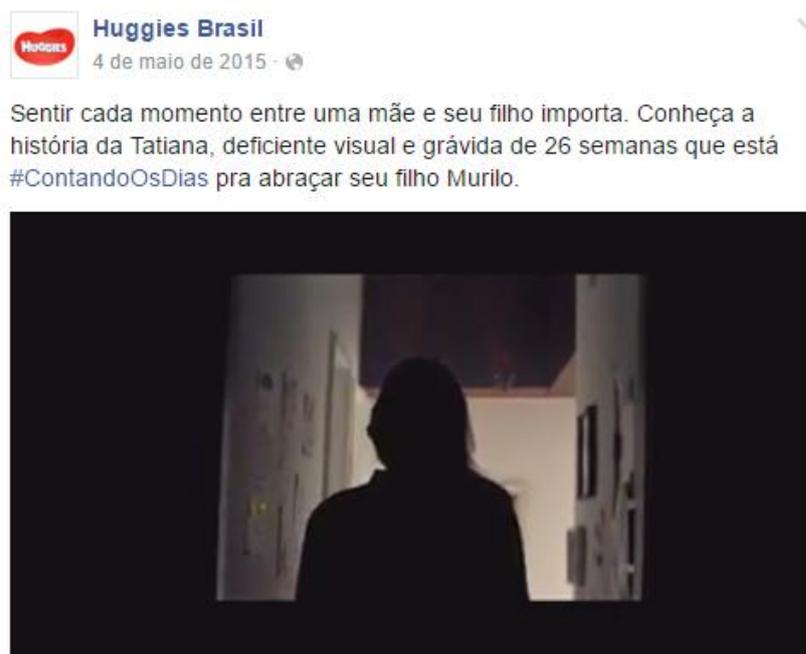
Já as interações reativas são acentuadas na categoria “Dicas”, visto que a fonte de conteúdo original da sugestão de boa prática normalmente é externa e precisa ser direcionada por meio de um link. Ao clicar, as pessoas não realizam trocas umas com as outras, tampouco com a marca. É uma ação automática e previsível. Ao mesmo tempo, essa a segunda categoria com o maior número de interações mútuas. Isso não evidencia uma contradição, mas sim a atitude do público, especialmente as mães, em compartilhar suas próprias experiências e dicas nos comentários.

7.4 ANÁLISE DAS INTERAÇÕES DECORRENTES DA CAMPANHA “CONTANDO OS DIAS” NO FACEBOOK

Feita a análise de todas as publicações do período recortado, partimos em direção ao conteúdo que diz respeito especificamente às pessoas com deficiência representadas na campanha. Dentro do total de 148 publicações, apenas sete mencionam a deficiência: seis através da campanha “Contando os Dias” (Figuras 31, 32, 33, 34, 35 e 36) e uma através do vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo” (Figura 37). Isso representa 4,7 % do total.

Ressalta-se que o vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo” não está explicitamente incluso em “Contando Os Dias”, tampouco foi divulgado como uma campanha exclusiva. É, antes disso, uma continuação de um dos vídeos da campanha original que só pode ser construído em relação a esta. No entanto, diferentemente das publicações sobre a primeira campanha que utilizavam a #ContandoOsDias, a feita sobre “Os Primeiros 100 Dias de Murilo” utiliza a #AbraceComHuggies.

Figura 31 – Postagem do vídeo “Conhecendo Murilo” em 04/05/2015



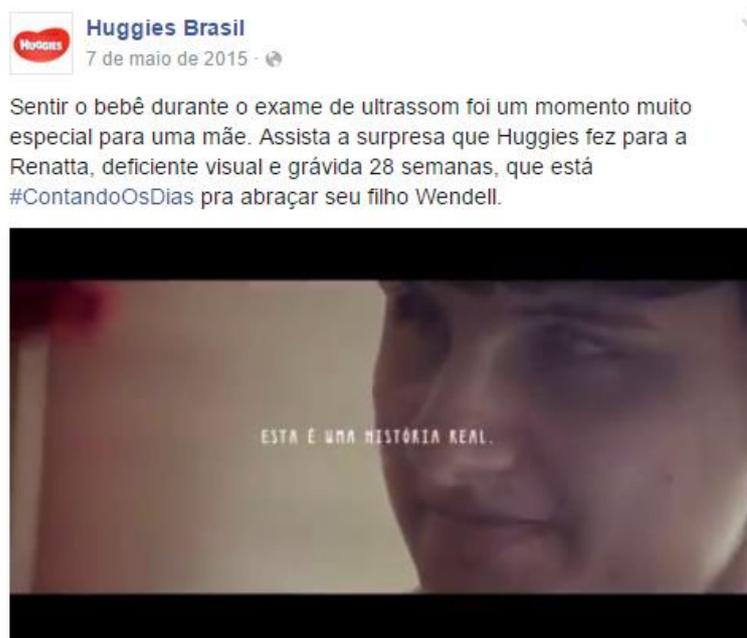
Fonte: *Print screen* feito em 17 de abril de 2016 do Facebook

Figura 32 – Postagem do vídeo “Conhecendo Lorena” em 06/05/2015



Fonte: *Print screen* feito em 17 de abril de 2016 do Facebook

Figura 33 – Postagem do vídeo “Conhecendo Wendell” em 07/05/2015



Fonte: *Print screen* feito em 17 de abril de 2016 do Facebook

Figura 34 – Postagem do vídeo “Conhecendo Isabela” em 08/05/2015



Fonte: *Print screen* feito em 17 de abril de 2016 do Facebook

Figura 35 – Postagem após o Dia das Mães de 2015 em 11/05/2015



Fonte: *Print screen* feito em 17 de abril de 2016 do Facebook

Figura 36 – Postagem de entrevista em 20/05/2015 que menciona a campanha “Contando os Dias”



Fonte: *Print screen* feito em 17 de abril de 2016 do Facebook

Figura 37 – Postagem do vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo” em 15/03/2016



Fonte: *Print screen* feito em 17 de abril de 2016 do Facebook

Reunindo as sete postagens, nota-se que cinco delas mencionam a deficiência no texto. Isso pode ser observado nas publicações dos dias quatro, seis, sete, oito e onze de maio de 2015. Destaca-se que algumas utilizam a denominação “deficientes visuais” ao invés de “pessoas com deficiência visual”, sendo esta última a nomenclatura preferencial, conforme Sasaki (2003). As que não mencionam a deficiência explicitamente são as dos dias 20 de maio de 2015 e 15 de março de 2016. A publicação do dia 20 fala, na verdade, sobre a nova linha de fraldas da Huggies. No entanto, em um determinado momento da entrevista anexada é citada a campanha “Contando os Dias”, bem como a história de Tatiana, mãe com deficiência visual.

E ainda, do total de sete postagens, apenas duas divulgaram a versão com audiodescrição: publicações do dia 11 de maio de 2015 e 15 de março de 2016. Apesar disso, todos os vídeos apresentavam versão com audiodescrição e estavam disponíveis no YouTube. Sabendo que o acesso à informação é um direito constitucional no nosso país e sendo essa uma premissa para a inclusão de pessoas com deficiência, infere-se que a comunicação organizacional de Huggies expõe barreiras para a inserção de pessoas com deficiência no meio social, especialmente para as mães que utilizam os produtos da marca. As práticas de acessibilidade ainda são incipientes na dimensão da organização comunicada (BALDISSERA, 2009).

A acessibilidade é uma medida capaz de oferecer às pessoas com deficiência independência e participação plena em todos os aspectos da vida. Para que a liberdade de expressão e o acesso à informação dessas pessoas seja legitimado, diversos recursos estão à disposição das

organizações, especialmente com o desenvolvimento das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TIC's).

Contudo, trazendo a crítica de Wolton (2010), as potencialidades das ferramentas advindas com a tecnologia não são capazes de sozinhas resolverem problemas sociais. Tampouco, a utilização de recursos acessíveis isoladamente garante a inclusão de pessoas com deficiência. Antes disso, é preciso considerar o fator humano da comunicação e das relações, que são muito mais complexas do que as redes sociais online.

Para que se possa ter uma ideia geral da repercussão de cada postagem, o Quadro 6 apresenta o número de visualizações no Facebook dos respectivos vídeos de cada postagem, assim como a quantidade de curtidas, compartilhamentos e comentários.

Quadro 6 – Número de visualizações, curtidas, compartilhamentos e comentários por postagem

Postagem	Visualizações vídeo	Curtidas	Compartilhamentos	Comentários
04/05/2015	1.700.000	20.000	5.507	1.097
06/05/2015	4.800	84	21	4
07/05/2015	6.300	151	17	8
08/05/2015	6.500	99	0	3
11/05/2015	11.000	147	173	34
20/05/2015	881	54	2	2
15/03/2016	2.600.000	38.000	5.284	986

Fonte: Dados da Pesquisa

Esse comparativo evidencia uma enorme discrepância de visualizações e dos demais indicadores das postagens dos dias quatro de maio de 2015 e 15 de março de 2016 em relação às demais. Destaca-se que essas duas contam a história de Tatiana e Murilo, principal vídeo na campanha “Contando os Dias” e que foi continuado em 2016. Acredita-se que o atingimento desses números se deva principalmente em função de publicidade paga no Facebook. De qualquer forma, isso evidenciaria que há prioridade em dar visibilidade a apenas uma das histórias, diminuindo a grandeza das demais, reflexão que será discutida adiante.

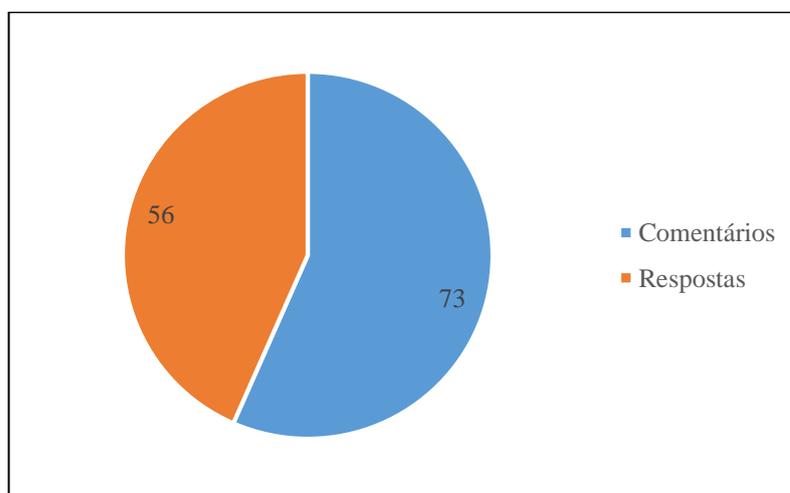
A partir do subcapítulo seguinte são feitas considerações sobre as interações geradas em cada postagem acima descrita, considerando os comentários e as respostas. Essa etapa busca contemplar o alcance do quarto objetivo específico delineado para esta pesquisa: *analisar as interações decorrentes das postagens da campanha “Contando os dias” no Facebook da marca Huggies*. Primeiramente, no item 7.4.1 é apresentado um comparativo entre essas formas

de interação e os principais conteúdos encontrados nestas, para depois, nos itens 7.4.2 apresentar os conteúdos encontrados nas interações especificamente referentes à deficiência, e, finalmente, no item 7.4.3 analisar as respostas emocionais percebidas nas interações a respeito da estratégia de *Storytelling*.

7.4.1 Formas e conteúdos: interações sobre a “Contando os Dias” e sua continuação

Para cada uma das sete postagens da campanha de Huggies, foram considerados os 20 primeiros comentários indicados com o filtro “Principais comentários” do Facebook para publicações com um grande número de interações. Entretanto, algumas publicações não tão populares não atingiram esse limite. Foram catalogadas ainda as cinco primeiras respostas dadas para cada comentário. Esse critério gerou o corpus expresso no gráfico a seguir:

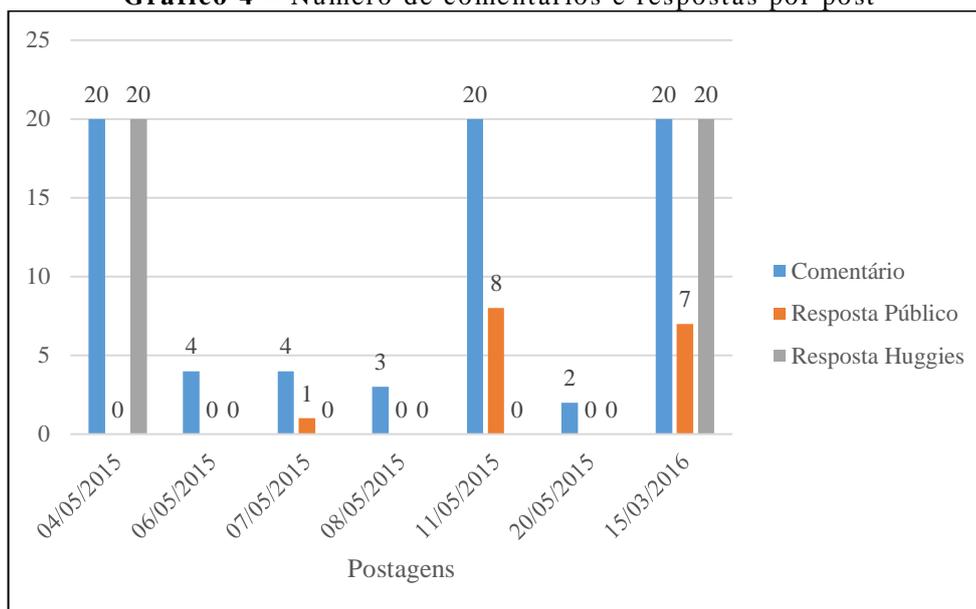
Gráfico 3 – Formas de interação no corpus das postagens com menção a “Contando os Dias” ou ao “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”



Fonte: Dados da Pesquisa

Nesse total de 129 interações, 56 respostas e 73 comentários, estão inclusas também as mensagens que a marca respondia ao público, até mesmo quando não existia necessariamente uma pergunta a ser esclarecida. Das 56 respostas, as realizadas pela Huggies representam 71,4%, equivalente a 40 respostas. Esses retornos não são textos engessados e automáticos, pelo contrário, são mensagens personalizadas como o nome da pessoa para a qual se está respondendo e evidenciam uma preocupação com o relato de cada uma. Essa postura participativa pode ser observada no gráfico subsequente.

Gráfico 4 – Número de comentários e respostas por post



Fonte: Dados da Pesquisa

Conforme Pinho (2003), a internet requer uma postura presente e participativa, ambiente em que as organizações devem estar à disposição do público. Porém, mesmo o número de respostas da Huggies sendo representativo dentro do montante geral, nota-se com o gráfico acima que essas interações estão distribuídas entre duas publicações apenas. Isso evidencia a ausência de um planejamento adequado e de um protocolo de interação que padronize a atuação da marca no Facebook. Relacionando esse resultado ao Quadro 6, observa-se que essas duas postagens são as que apresentam o maior volume de curtidas, compartilhamentos e visualizações dos vídeos, ambas referente à história de Tatiana e Murilo.

Em relação à discrepância entre os números das publicações deste gráfico, assim como os apresentados no Quadro 6, acredita-se que as publicações do dia quatro de maio de 2015 e 15 de março de 2016 tenham sido patrocinadas, que é quando o proprietário da página, nesse caso a Huggies, paga para que o número de pessoas alcançadas seja maior. No entanto, essa informação não pode ser confirmada, pois esse tipo de publicação aparece como outra comum no *Feed de Notícias*¹⁷.

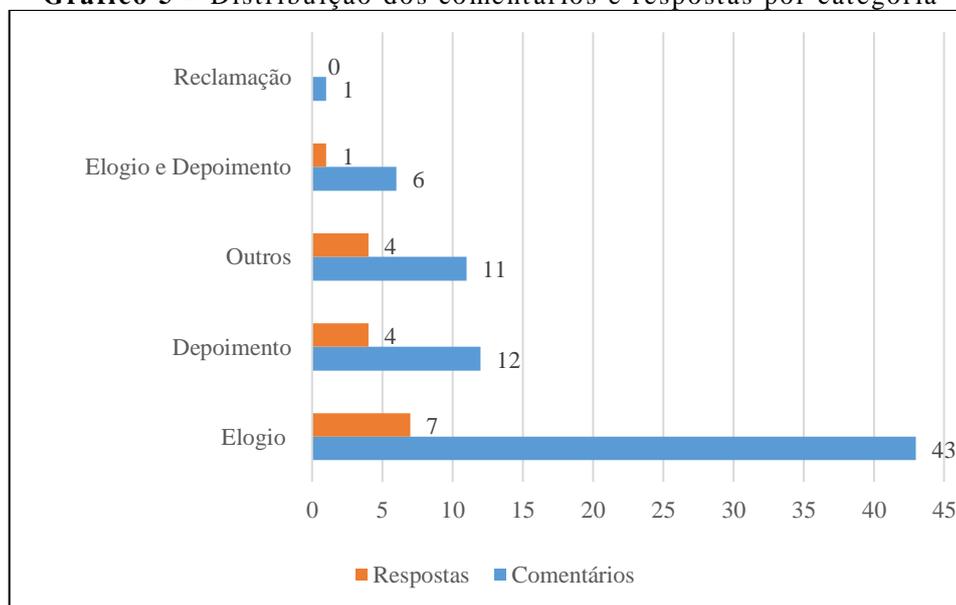
Em relação ao conteúdo dessas respostas, a organização sempre procura direcionar a mensagem para o posicionamento institucional do abraço. Com o tempo, essas respostas ficam previsíveis, pois, independente do assunto do comentário, a Huggies retoma o pilar central do afeto. Nesse sentido, esse espaço de diálogo, que é consequência da midiatização, não gera uma conversa natural, apesar de personalizada.

¹⁷ Onde aparecem as atualizações de amigos e de páginas que o usuário segue no Facebook.

Sgorla (2009) revela que as tecnologias midiáticas não devem ser entendidas apenas suportes técnicos para a comunicação. Pelo contrário, com o processo de midiatização, elas se tornaram imprescindíveis para a realização de determinadas relações sociais. Por isso, é cada vez mais tênue a diferença entre as relações que acontecem face a face e as relações mediadas por computador. Nesse contexto, a forma engessada e restrita da Huggies de responder ao público parece contradizer a lógica do ambiente digital e se aproximar de um modelo linear da comunicação.

Descontando as respostas de Huggies do corpus de 129 interações, 89 comentários e respostas foram organizados em uma tabela e divididos em cinco categorias: “Elogio”, “Depoimento”, “Elogio e Depoimento”, “Reclamação” e “Outros”, conforme o Gráfico 5. Nessa categorização foram consideradas as interações com ou sem relação direta à postagem, segmentação que será feita posteriormente.

Gráfico 5 – Distribuição dos comentários e respostas por categoria



Fonte: Dados da Pesquisa

A categoria “Elogio”, com 50 postagens é a mais representativa nesse corpus. Para a sua identificação foram consideradas as palavras “parabéns”, “lindo” e “adorei”, dentre outras expressões com o mesmo significado (Figura 38). Desse total, 46 interações estão diretamente relacionadas ao conteúdo da publicação, ou seja, à campanha “Contando os Dias”. As outras quatro se referem à qualidade dos produtos da marca.

Figura 38 – Comentário da categoria “Elogio”



Fonte: *Print screen* feito em 17 de abril de 2016 do Facebook

A categoria “Depoimento”, com 16 publicações, se refere a textos em que as pessoas escreveram um depoimento sobre a sua experiência (Figura 39). Todos os 12 comentários e quatro respostas que compõem esse grupo expressam um testemunho estimulado pelo conteúdo da postagem. Nesse aspecto observa-se uma sincronia entre as dimensões da organização comunicada e da organização comunicante (BALDISSERA, 2009).

Com a campanha “Contando os Dias”, Huggies procura valorizar a maternidade e consegue obter esse reconhecimento do público com testemunhos que reforçam o objetivo pretendido. O estabelecimento dessa relação com a organização também é motivado pelo *Storytelling* que, ao contar histórias reais com a missão de transformação social, atinge o coração dos consumidores e lhes dão o sentimento de pertencimento (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2010).

Figura 39 – Comentário da categoria "Depoimento"



Fonte: *Print screen* feito em 17 de abril de 2016 do Facebook

Na categoria “Outros” foram agrupados comentários e respostas que solicitavam a participação em sorteios, promoções, possuíam apenas *emoticons*¹⁸ e/ou marcações de outras pessoas. Dos 15, sete possuem relação direta com a postagem e oito não, como mostra o exemplo da Figura 40.

Figura 40 – Comentário da categoria "Outros"



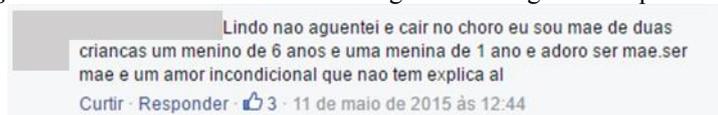
Fonte: *Print screen* feito em 17 de abril de 2016 do Facebook

Com sete postagens, a categoria “Elogio e Depoimento” reúne comentários e respostas que apresentem concomitantemente as expressões de elogio e de depoimento (Figura 41). Da

¹⁸ Junção entre as palavras *emotion* (emoção) e *icon* (ícone). *Emoticon* é uma representação gráfica de uma emoção feita através dos caracteres do teclado. Fonte: <http://www.tecmundo.com.br/web/86866-voce-sabe-diferenca-entre-emoticons-emojis.htm>

mesma forma que na categoria “Depoimento”, todo esse conteúdo correspondia à mensagem da postagem.

Figura 41 – Comentário da categoria “Elogio e Depoimento”

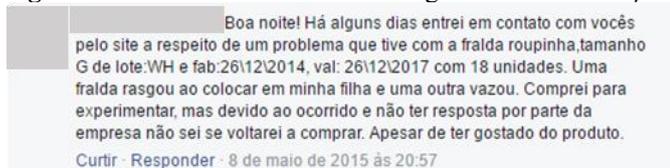


Fonte: *Print screen* feito em 17 de abril de 2016 do Facebook

A categoria “Reclamação” apresentou apenas uma postagem. Este se refere à qualidade de um produto da marca (Figura 42). O modelo simétrico de duas mãos, proposto por Grunig (2009), inclui espaços de negociação e administração de conflitos, tal como esse possibilitado pela internet. No entanto, ele não é utilizado de forma adequada pela Huggies nessa vez. A marca não se manifestou em relação à reclamação feita, ignorando a responsabilidade que possui com os públicos que são afetados pelos seus produtos.

Em contrapartida, na categoria “Elogio” (conforme Gráfico 6), das quatro interações que enalteciam os produtos da marca, duas foram respondidas pela organização. Ao que tudo indica, a Huggies consegue traçar uma forma de monitorar a qualidade dos seus relacionamentos, baseada no indicativo da satisfação, mas costuma se omitir em casos negativos.

Figura 42 – Comentário da categoria “Reclamação”



Fonte: *Print screen* feito em 17 de abril de 2016 do Facebook

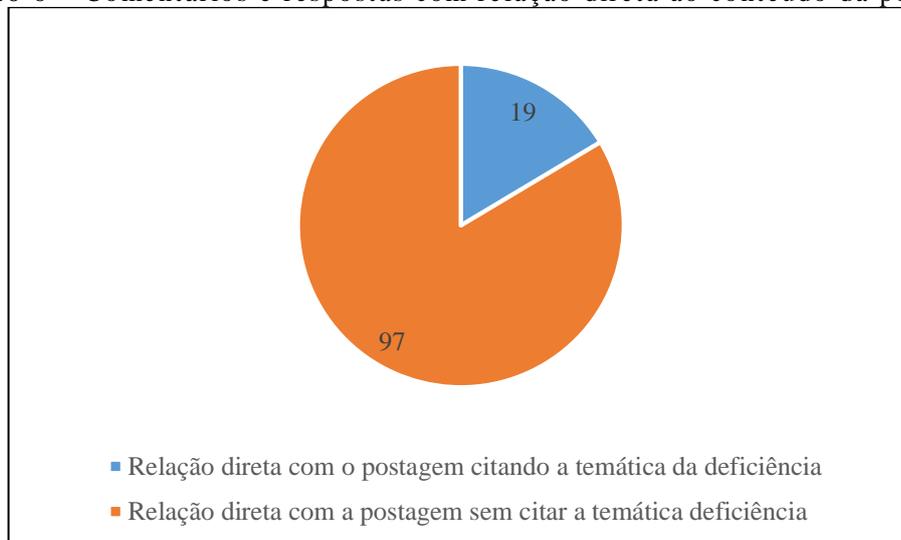
No item a seguir essa categorização foi filtrada de acordo com a correspondência ou não das interações ao conteúdo da postagem. Isso permitiu identificar as percepções da deficiência presentes nos textos, bem como o perfil do público envolvido.

7.4.2 Percepções da deficiência e públicos: interações com relação direta ao conteúdo da postagem

Buscando uma análise mais profunda sobre a relação dos públicos da organização com a temática da deficiência e da valorização da acessibilidade pelo mesmo, além de ser um caminho para atender ao objetivo de avaliar a repercussão da campanha “Contando os Dias”, o corpus total de 129 interações (incluindo as respostas de Huggies) foi segmentado de acordo com

a pergunta “O comentário ou a resposta tem relação direta com a postagem?”. O sim a esse questionamento foi encontrado em 116 interações, no entanto, apenas 19 mencionam a deficiência (16,3%), direta ou indiretamente, conforme o gráfico abaixo.

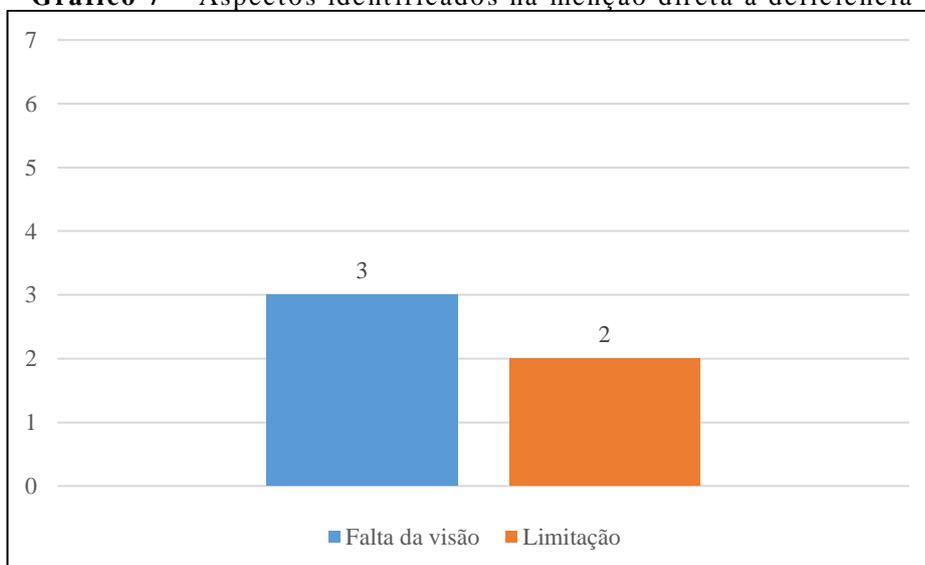
Gráfico 6 – Comentários e respostas com relação direta ao conteúdo da postagem



Fonte: Dados da Pesquisa

A menção à deficiência é realizada de forma direta em cinco interações (Gráfico 7), quando é citado no texto à falta e a limitação da visão, ou de forma indireta em 14 (Gráfico 8), quando a maternidade em pessoas com deficiência é vista como uma superação ou solução divina.

Gráfico 7 – Aspectos identificados na menção direta à deficiência



Fonte: Dados da Pesquisa

Como se trata de um número pequeno de comentários e respostas e, sendo a deficiência o tema central deste trabalho, julga-se importante trazer os textos no quadro abaixo:

Quadro 7 – Textos dos comentários e respostas que mencionam diretamente a deficiência

POSTAGEM	EMISSOR	TEXTO COMENTÁRIO/RESPOSTA	ASPECTO MENCIONADO
15/03/2016	Feminino	Que lindoooo mais também é triste saber que ela não vai poder ver todos os detalhes tipo um perigo através de uma manchinha ou uma picada que requer alerta que Deus a abençoe e devolva a visão a ela para ela poder ver como o filho dela e lindo	Falta da visão
15/03/2016	Feminino	Que lindo uma mãe cega cuidando de seu filho que um bebe lindo... pra vocês verem como o amor e carinho pode muda a vida das pessoas	Falta da visão
04/05/2015	Feminino	É me emociono muito ao ver coisa parecida. Pois mesmo sem a mãe não enxergar, ela já sabe como será o seu filho. Liiiiiiiiindo demais.	Falta da visão
15/03/2016	Feminino	Parabéns DEMAIS pela iniciativa. Não só de mostrar que antes de qualquer suporte financeiro/material é necessário o amor mas também de mostrar que mães com algumas limitações também podem ser mães presentes, participantes e maravilhosas. Parabéns Tatiana, Murilo e Huggies #abraçocomhuggies	Limitação
15/03/2016	Huggies	O amor permite que a gente veja além de qualquer limitação, mamãe Erika. O primeiro abraço de um bebe, também é o primeiro abraço de uma mãe – e os dois sempre podem aprender juntos todo o estímulo e felicidade que esse momento proporciona, vendo primeiro com os olhos do coração.	Limitação

Fonte: Pesquisa de dados.

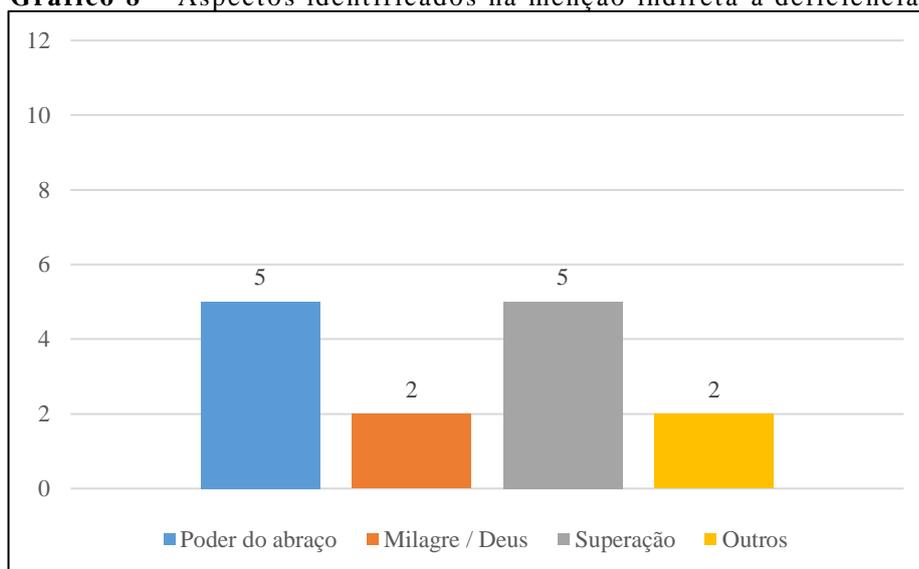
Na primeira linha do quadro a falta de visão é mencionada como um desvio a normalidade e como um fator de risco para a criança. Essa condição também é sinônimo de tristeza, pois impede que a mãe enxergue o seu filho e o conheça visualmente. Mesmo que não intencionalmente, essa fala expõe leituras e interpretações depreciativas baseadas na ideia de que a restituição da visão traria a normalidade. Além do princípio da normalização, nota-se nesse comentário a presença do estigma de que viver sem o espetáculo visual é uma tortura (MIANES, 2012).

Trata-se, na verdade, do desconhecimento concreto da deficiência, algo que ainda está em construção na nossa sociedade e que é um problema histórico, conforme revelado no capítulo 2.1. Resgatando ainda o que Sasaki (1997) explica, essas são as barreiras atitudinais, as mais difíceis de serem transpostas para que a inclusão seja efetivada.

Em resposta, a Huggies reforça o poder do abraço, conceito central no seu posicionamento, e utiliza a metáfora de “ver primeiro com os olhos do coração”, já que a deficiência visual consiste na limitação da capacidade total ou parcial da visão. É preciso destacar o potencial de conscientização dessa campanha no que se refere à relação mãe-bebê de pessoas com deficiência: as quatro histórias popularizam que a deficiência visual não é um impedimento para a gravidez. Nesse sentido, a proposta da campanha vai ao encontro do cumprimento do Artigo 23 da Convenção Sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência da ONU que determina medidas para eliminar a discriminação de pessoas com deficiência nos aspectos relativos a casamento, família, paternidade e relacionamentos.

O gráfico abaixo exhibe as formas como a deficiência é indiretamente citada, tanto pelo público quanto pela Huggies, nos comentários e respostas que possuem relação com a postagem.

Gráfico 8 – Aspectos identificados na menção indireta à deficiência.



Fonte: Dados da Pesquisa

Quadro 8 – Textos dos comentários e respostas que mencionam indiretamente a deficiência.

POSTAGEM	EMISSOR	TEXTO COMENTÁRIO/RESPOSTA	ASPECTO MENCIONADO
15/03/2016	Huggies	Nós concordamos com você, mamãe Talita! E a história do Murilo e da Tatiana é a prova daquilo que mais acreditamos: que os abraços são fundamentais para o bebê se desenvolver, sempre sorrindo e muito feliz, exatamente como queremos que o seu príncipe também se desenvolva!	Poder do abraço
15/03/2016	Huggies	Não existe um momento mais lindo que abraçar um filho pela primeira vez, não é, mamãe Talitha? O primeiro abraço do Murilo foi assim, todo especial. Agora vamos acompanhá-lo sempre, dos primeiros 100 dias aos primeiros passos, para ter certeza de que estaremos sempre prontos para todas as formas de abraçar.	Poder do abraço
15/03/2016	Feminino	Nossa, lindo vídeo! A melhor parte foi a frase: abrace para você ver. Se encaixou perfeitamente na história.	Poder do abraço
15/03/2016	Huggies	Oi, mamãe Hadassa! Tudo bom? A história de Murilo e sua mãe é emocionante, mostra como o abraço é importante na vida do bebê e o poder que esse gesto tem, além de reconhecimento, o abraço transmite sentimentos e ajuda o bebe a desenvolver! #AbraceComHuggies	Poder do abraço
15/03/2016	Huggies	Toda essa ligação começa de um abraço, mamãe Joana. É por isso que acreditamos tanto na força dele, que sempre demonstra de forma linda todo o amor que existe entre mamãe e bebê	Poder do abraço
15/03/2016	Feminino	Que lindo deus e maravilhoso tudo tem solução e deus sabe de tudo e na hora certa amém	Milagre/Deus
15/03/2016	Feminino	Que lindo, emocionante, escolhemos esse nome ontem para nosso bebe, Murilo!!! Parabéns a essa mamãe linda e seu grande milagrinho.	Milagre/Deus
15/03/2016	Feminino	Patricia Ramos, olha falei sobre ela com você ontem! Foi a reportagem sobre ela que vi, exemplo de mamãe.	Superação
15/03/2016	Feminino	Muito lindo, fofo demais, realmente uma guerreira Magda Gisele	Superação

15/03/2016	Huggies	Uma história de superação que demonstra como é importante para a mãe e o bebê um abraço! Parece um gesto simples mas transmite só coisas boas e ajuda o bebe a se desenvolver! Abrace sempre, Patricia!	Superação
04/05/2015	Feminino	Nossa cada vez mais chego a conclusão de que o amor de mãe não tem limites...	Superação
04/05/2015	Feminino	Você tem toda razão, mamãe Ana! Amor de mãe é um só.	Superação
04/05/2015	Feminino	Chorando para sempre com esse vídeo lindo... Emocionada como ela descreveu o bb, ligação mais forte que existe... Amor de mãe	Outros
04/05/2015	Feminino	Sentimento acima de qualquer sentido. Parabéns pela sensibilidade.	Outros

Fonte: Dados da Pesquisa

Das cinco vezes em que o poder do abraço é aludido nas mensagens acima, quatro são emissões de Huggies. “Os abraços são fundamentais para o bebê se desenvolver”, “prontos para todas as formas de abraçar” e o “poder que esse gesto tem” são trechos que exprimem a tentativa da organização de reforçar a sua identidade e a de seu produto e, ao mesmo tempo, se posicionar em relação à deficiência. No entanto, esse posicionamento sempre subliminar põe em questão se essa postura não é uma forma de a organização evitar conflitos, já que não está totalmente preparada a comunicação com pessoas com deficiência. Ou, além disso, essa escolha pode evidenciar o desconhecimento da organização sobre o assunto.

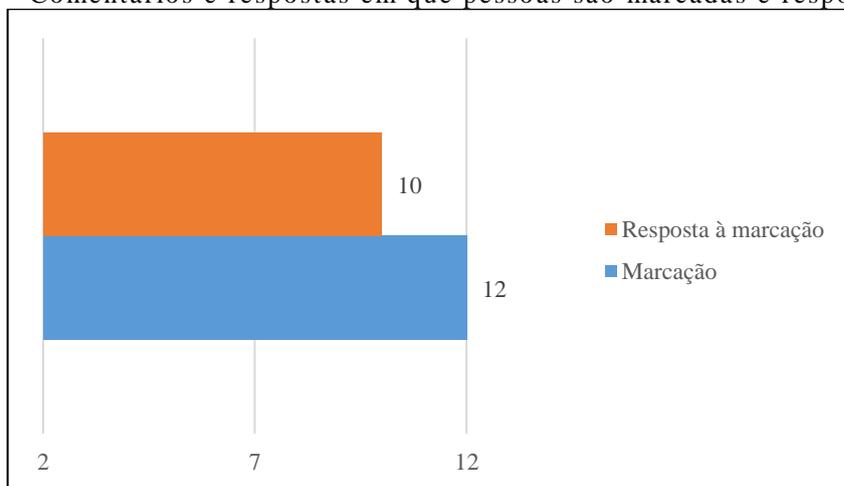
Novamente, debate-se a dimensão da organização comunicada: o abraço como o aspecto identitário selecionado por Huggies para gerar retornos de imagem-conceito, contemplando apenas o que está planejado. Ao mesmo tempo em que dá visibilidade a um importante tema na sociedade contemporânea em uma bela campanha, a marca não está preparada para assumir práticas para a inclusão social das pessoas com deficiência. Estaria localizado aí o princípio dialógico explicado por Baldissera (2009) na comunicação organizacional?

Considerando que o autor revela que esse princípio é o lugar da ordem e da desordem, das coisas contrárias que ao mesmo tempo são contraditórias, infere-se que sim. É nesse espaço de idas e vindas, encontros e desencontros que a diversidade ocorre. O princípio recursivo, que explica que as organizações são, ao mesmo tempo, produtos e produtoras da sociedade pode ser aludido justamente a essa ausência de acessibilidade na comunicação geral de Huggies: reflete o caminho que toda a sociedade ainda está trilhando para se tornar inclusiva.

Os aspectos “Superação” e os agrupados na categoria “Outros” repetem a questão do amor como sentimento que ultrapassa limites. O amor que uma mãe tem por seu filho é maior que qualquer limitação. Nesse sentido, as mães cujas histórias foram narradas na campanha “Contando os Dias” são reconhecidas como guerreiras e exemplos a serem seguidos. Já os textos reunidos em “Milagre/Deus” expõem a solução de Deus para os “problemas” gerados pela deficiência. A menção do bebê como um “milagrinho” também caracteriza um estigma, já que a deficiência visual não interfere na possibilidade de gestação, como relatado acima.

Em relação à interação do público no Facebook da Huggies, viu-se que o conteúdo dos vídeos “Conhecendo Murilo” e “Os Primeiros 100 Dias de Murilo” foram os que geraram o maior número de interações mútuas através de comentários e respostas (Gráfico 5). Para além dessa categorização já explicada, identificou-se em algumas interações que as pessoas inseriam o nome de outras, marcando-as para que elas vissem a publicação. Esse acontecimento é revelado no quadro abaixo:

Gráfico 9 – Comentários e respostas em que pessoas são marcadas e respostas a estes



Fonte: Dados da Pesquisa

As 12 marcações são feitas por pessoas que se supõe já terem assistido ao vídeo e que então o direcionam para que outras vejam. A maioria dessas interações está atrelada as categorias “Elogio” e “Depoimento”, pois, ao indicarem para que seja assistido, as pessoas utilizam as frases “olha que lindo” ou “olha o que eu tinha comentado”. Destacam-se também as respostas dadas diretamente as pessoas que fizeram a marcação. Nesse recorte, nenhuma interação foi de Huggies. Isso evidencia um espaço de diálogo e conversação disponibilizado pela marca, no qual ela não interfere.

Essas relações indicam a formação de comunidades híbridas (RECUERO, 2013), uma vez que muito provavelmente essas pessoas também interajam face a face, conforme indicado no exemplo textual do parágrafo acima. Isso ratifica a teoria de Castells (2003) de que o modelo de interação social gerado pela internet não altera a configuração da vida cotidiana, apenas adiciona interação on-line às relações sociais existentes.

O conteúdo analisado até aqui também revela sobre a composição e o comportamento do público. Na análise das publicações de todas as publicações entre quatro de maio de 2015 e 15 de março de 2016 no capítulo 7.3 observou-se que os textos são direcionados majoritariamente para mães. No corpus referente à campanha “Contando os Dias”, que considerou os comentários e respostas de sete publicações, essa averiguação foi confirmada: de 89 interações, apenas duas são de homens. Essa tendência foi verificada considerando o nome e a foto do perfil de cada pessoa.

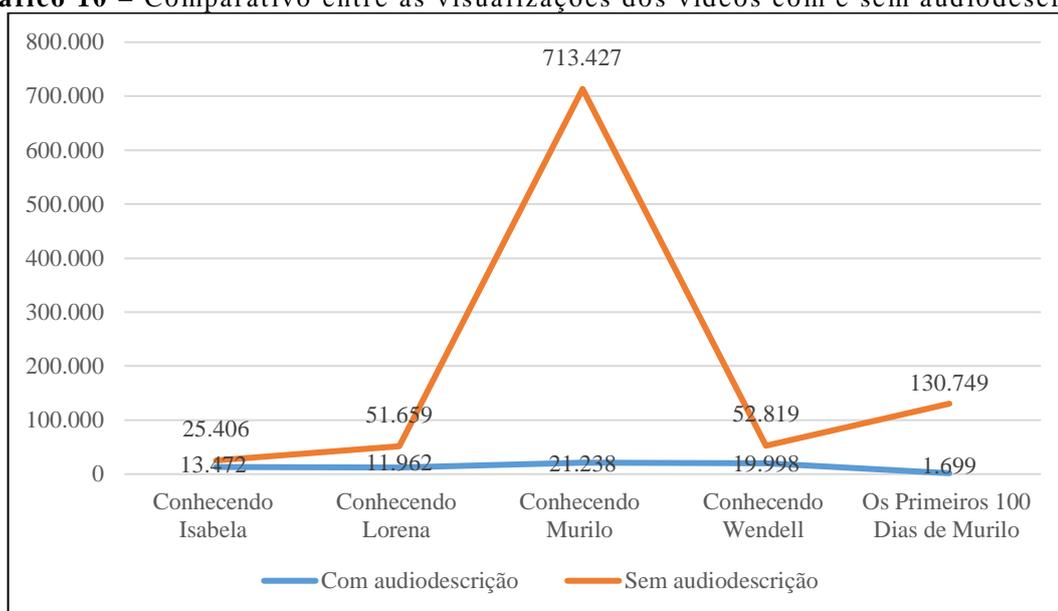
Além disso, na análise dessas interações, verificou-se que a participação de mães com deficiência visual na página pode ter sido nula. Essa é uma informação difícil de ser confirmada, já que a presença da deficiência não é uma característica única e determinante que permita homogeneizar grupos. Mas crê-se que, se tivesse havido interação dessas pessoas nos comentários ou respostas, essas teriam sido identificadas, principalmente em testemunhos, conteúdo reunido nas categorias “Depoimento” e “Elogio e Depoimento”.

No próximo subcapítulo esse indício também é buscado através da comparação da visualização entre as versões de cada vídeo, com e sem audiodescrição. A utilização desse recurso também é avaliada, relacionando-o às especificidades da prática aplicada ao *Storytelling*.

7.4.3 Audiodescrição e *Storytelling*: avaliação dos recursos e estratégias adotados

A análise dos vídeos da campanha, seus elementos e repercussão, também revela dados interessantes. Buscando ainda indicativos para a identificação da participação e interação de pessoas com deficiência, foi feito o comparativo entre o número de visualizações dos vídeos com e sem audiodescrição (Gráfico 10). Entretanto, essa é também uma inferência que não pode ser generalizada e sobre a qual não se tem mais informações, já que isso depende de um estudo de recepção.

Gráfico 10 – Comparativo entre as visualizações dos vídeos com e sem audiodescrição



Fonte: Dados da Pesquisa

Os números do gráfico acima foram extraídos do canal da Huggies no YouTube. Nele observa-se a grande diferença de visualizações entre os vídeos sem audiodescrição “Conhecendo Murilo”, principal da campanha e com maior repercussão gerada, e “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”, continuidade da história em 2016. O acesso aos vídeos com audiodescrição, apesar de representativos, não garantem que tenham sido visualizados por pessoas com deficiência visual.

Sobre o recurso da audiodescrição, nos cinco vídeos foi utilizada a modalidade gravada, explicada por Schwartz (2012) como a mais apropriada para o cinema e programas de televisão e, conseqüentemente, para veiculação na internet. Em relação ao objetivo da contratação deste serviço, explicado pela mesma autora, acredita-se na articulação de dois motivos: primeiramente a escolha desta campanha para obter retornos financeiros e visibilidade e, de forma secundária, a identificação com a causa social e daí a inserção da audiodescrição. Contudo, em se tratando de histórias cujos personagens principais são pessoas com deficiência visual, a ausência desse recurso provavelmente teria gerado críticas.

Esta inferência está apoiada na suposição de que a campanha “Contando os Dias” não tenha sido concebida ou demandada pela Huggies. Em pesquisa exploratória sobre a campanha, foi encontrada uma entrevista no site Adnews¹⁹ com o diretor de criação da agência Mood, criadora da campanha. Nessa matéria, ele conta que a campanha foi planejada e então oferecida

¹⁹ <http://adnews.com.br/>

a diversas empresas para que fosse viabilizada, até que Huggies “comprou a ideia”. Essa foi uma das informações principais que se buscava esclarecer com a realização da entrevista em profundidade, transformada em um questionário enviado por e-mail devido à disponibilidade da fonte, mas da qual não se teve retorno.

A confirmação dessa informação transformaria a interpretação sobre a relevância da deficiência e da acessibilidade na comunicação organizacional de Huggies. Ressalta-se que a disponibilidade de dados como esses na web poderia comprometer os objetivos da ação. Trata-se da dimensão falada da organização (BALDISSERA, 2009), sobre a qual não se tem controle, pois acontece em espaços fora do âmbito organizacional.

Retomando Schwartz (2012), ressalta-se a complexidade da audiodescrição, já que sua construção está sujeita ao olhar do outro. A compreensão da pessoa com deficiência visual depende do universo pessoal de quem visualizou e transcreveu a narrativa. Sendo assim, além de fornecer informações sobre a imagem e o conteúdo, o narrador também evoca emoções. Aplicado ao *Storytelling*, esse recurso precisa ser desenvolvido com ainda mais cautela, visto que é uma estratégia que expõe e suscita subjetividades. Nesse sentido, a leitura do narrador exige sensibilidade, mas ao mesmo tempo, não deve induzir ou impor interpretações.

Ainda sobre recursos acessíveis, destaca-se a presença nos vídeos daqueles diretamente ligados ao tato, como o braille. Este sistema de leitura está presente na ultrassonografia em 3D, onde há a impressão de uma frase no topo e na parte inferior, conforme figura 10. Além disso, é retratado nas gravações das gestantes em suas atividades, como ler um livro, por exemplo, na figura 19. Nesse sentido, a marca, ou a agência desta, preocupou-se em utilizar a linguagem adequada de acordo com as necessidades do público (STEFFANI, 2014).

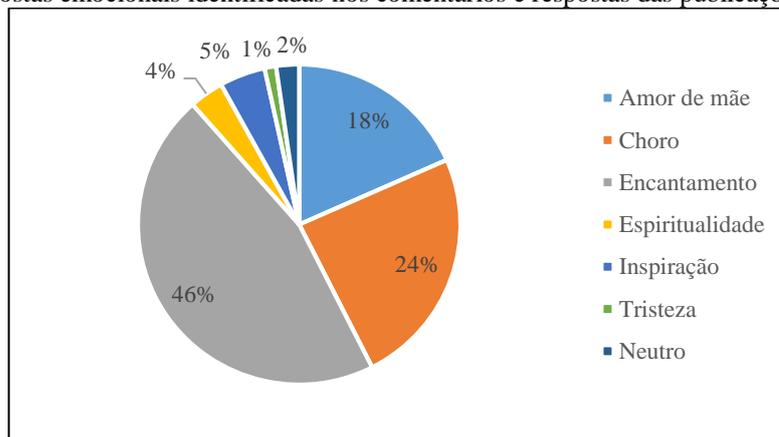
No entanto, nos letreiros dos quatro primeiros vídeos, o braille é utilizado com finalidade diferente da sua proposta original, já que essa linguagem exige necessariamente o contato tátil para a percepção do relevo. Trata-se de um artifício utilizado para chamar a atenção e reforçar o tema da campanha. Contudo, observa-se que a utilização do braille não se repete em “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”, vídeo lançado neste ano.

Nesse sentido, no lançamento desse último vídeo, percebe-se o fortalecimento do posicionamento “Abraça com Huggies”, o que não havia ficado tão explícito em “Contando os Dias”. O discurso do abraço, de forma muito subliminar, remete também ao tato, como a forma que mães com deficiência visual cuidam e educam seus filhos. Isso é reforçado no letreiro final do vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo” com a frase metafórica “Abraça para você ver” (Figura 20).

Por fim, a premiada campanha de Huggies é avaliada a partir da sua estratégia: o *Storytelling*. Com essa prática, a marca conquista o reconhecimento de sua humanidade, reafirmando sua identidade e reputação. As histórias de Tatiana, Rosângela, Renatta e Márcia são contadas de forma a valorizar a superação de obstáculos que cada uma enfrentou na sua vida: na perda da visão, no esporte, na gravidez inesperada. E são esses elementos que fazem com que o espectador se envolva emocionalmente na história.

O *Storytelling* busca isso através da narração de histórias, expondo individualidades e subjetividades dos personagens. No caso da campanha “Contando os Dias” observa-se a utilização de recursos com apelo emocional. Por isso, na tentativa de identificar as reações do público ao assistir os vídeos, foram selecionados os comentários e respostas com relação direta à postagem, excluindo aqueles realizados pela Huggies. Como resultado desse recorte obteve-se 76 interações que foram categorizadas de acordo com o sentimento evidenciado no texto. Em alguns comentários e respostas foram identificadas mais de uma resposta emocional, totalizando 87. O gráfico a seguir apresenta a representatividade de cada categoria gerada.

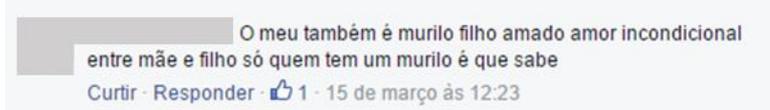
Gráfico 11 – Respostas emocionais identificadas nos comentários e respostas das publicações sobre a campanha



Fonte: Dados da Pesquisa

O “Amor de mãe” apareceu em 16 textos e foi identificado de forma bastante clara, pois muitas mulheres, ao relatarem sua experiência, utilizaram essa expressão (Figura 43).

Figura 43 – Comentário que exemplifica a reação “Amor de mãe”



Fonte: Print screen feito em 17 de abril de 2016 do Facebook

O “Choro” no sentido de emocionar-se foi uma das reações mais marcantes, presente em 21 textos (Figura 44).

Figura 44 – Comentário que exemplifica a reação “Choro”



Fonte: *Print screen* feito em 17 de abril de 2016 do Facebook

A palavra “Encantamento” foi utilizada para reunir comentários e respostas que expressassem euforia, surpresa e parabenização pela campanha. Foram contabilizadas 40 mensagens nessa categorização (Figura 45).

Figura 45 – Comentário que exemplifica a reação “Encantamento”



Fonte: *Print screen* feito em 17 de abril de 2016 do Facebook

Em “Espiritualidade” foram agrupados os três comentários que mencionam Deus (Figura 46).

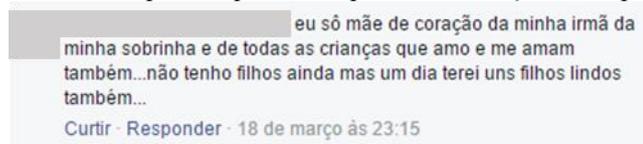
Figura 46 – Comentário que exemplifica a reação “Espiritualidade”



Fonte: *Print screen* feito em 17 de abril de 2016 do Facebook

O grupo “Inspiração” abrange quatro interações de mulheres que ainda não são mães, mas que expressam esse desejo para o futuro (Figura 47).

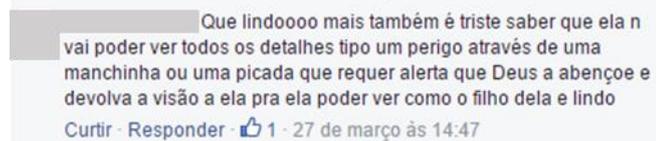
Figura 47 – Resposta que exemplifica a reação “Inspiração”



Fonte: *Print screen* feito em 17 de abril de 2016 do Facebook

Apenas um comentário exprime o sentimento de “Tristeza”, conforme Figura 48.

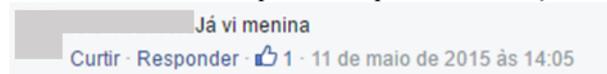
Figura 48 – Comentário que exemplifica a reação “Tristeza”



Fonte: *Print screen* feito em 17 de abril de 2016 do Facebook

Em “Neutro” foram agrupadas duas mensagens que não expressam sentimento ou emoção de forma clara, como os demais (Figura 49).

Figura 49 – Comentário que exemplifica a reação “Neutro”



Fonte: *Print screen* feito em 17 de abril de 2016 do Facebook

Através da contação de uma história, o *Storytelling* suscita percepções e subjetividades que não podem ser generalizadas. Por isso, a segmentação realizada acima tenta apenas demonstrar como essa estratégia se diferencia das demais, principalmente das puramente informativas. Nesse caso, a marca não é o foco, mas sim a história real que está sendo contada. Por isso, acredita-se que o foco da campanha “Contando os Dias”, lançada em maio 2015, tenha sido a homenagem ao Dia das Mães, apesar de também fazer parte do lançamento de uma linha de produtos.

Já na continuação dessa história com o vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”, divulgado em março de 2016, é possível perceber a inserção da linha de produtos de forma mais intensa e comercial. Dessa vez, o vídeo não foi utilizado no Dia das Mães. Além disso, como citado acima, o slogan “#AbraçaComHuggies” passa a ser reforçado, enquanto na campanha original era utilizado “#ContandoOsDias”.

Apesar de ser uma história real, fica evidente que há certo controle exercido pela marca sobre aquilo que pretende divulgar e, principalmente, aquilo que contribuirá para a sua identidade e reputação. Nesse sentido, Almeida (2009) explica que a reputação é uma construção ao longo da história, alicerçada no comportamento da organização. Ora, tem-se então a importância da memória sob dois vieses: do ponto de vista do *Storytelling*, que no processo de narração suscita a memória tanto do narrador quanto do ouvinte, e na construção da reputação da organização, como um conector fundamental para lembrar uma imagem do passado.

Sendo assim, o vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo” aciona duplamente a memória da organização: a memória da história de Tatiana e Murilo e a memória de que Huggies promoveu essa campanha em 2015. No entanto, em maio desse ano os quatro vídeos da primeira parte da campanha foram tirados de veiculação em função do encerramento do prazo que permitia a utilização das imagens. Não se sabe se o direito de uso de imagens por um ano se referia ao contrato com a agência Mood ou com as próprias personagens. Além de ser uma perda da memória organizacional, essa interrupção deixa a dúvida, naqueles que lembram, se haverá continuidade das demais histórias: de Wendell, Isabela e Lorena.

7.5 AFINAL, AS TEMÁTICAS “DEFICIÊNCIA” E “ACESSIBILIDADE” ESTÃO PRESENTES NAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DA HUGGIES, PARA ALÉM DA CAMPANHA “CONTANDO OS DIAS”?

A partir da identificação, descrição, investigação e análise de diversos aspectos específicos, foi possível responder a esta questão de pesquisa e, conseqüentemente, alcançar o objetivo deste trabalho: *compreender de que forma as temáticas “deficiência” e “acessibilidade” aparecem nos espaços de comunicação organizacional da Huggies na internet*. Resumidamente, as temáticas “deficiência” e “acessibilidade” estão presentes apenas de forma isolada e não planejada, apesar de constituir uma iniciativa arraigada no discurso institucional da marca. Não foram encontradas evidências plausíveis de valorização destas temáticas para além da campanha “Contando os Dias”.

Com base nos autores utilizados no referencial teórico, alguns resgatados na análise empírica, percebe-se ainda a falta de alinhamento nas propostas de comunicação, de maneira planejada e sistematizada para médio e longo prazo. Utilizando as reflexões de Terra (2015), Côrrea (2005), Primo (2000, 2007, 2010), Recuero (2010) e Baldissera (2009), verifica-se que os desafios propiciados pela internet para a comunicação organizacional são proporcionais às possibilidades de ampliação do contato e do relacionamento com os públicos. A Huggies, como outras marcas, ainda parece experimentar diferentes possibilidades, as quais precisam ser incorporadas no posicionamento editorial do planejamento de conteúdos e protocolos de interação para as redes sociais, para além de campanhas isoladas.

Vivemos em uma sociedade complexa transformada pela rápida evolução tecnológica e pelo surgimento de novos dispositivos que alteram a forma linear da comunicação. Verón (1997) reflete sobre a comunicação de massa: a partir da midiatização ela deve ser repensada para um movimento que cogite as demandas sociais e permita a participação homogênea. A

mediatização transforma valores e configurações sociais. Entretanto, mesmo nesse ambiente, há organizações que mantêm um comportamento mecanicista de causa e efeito (KUNSCH, 2009), o que contraria a inclusão social.

Empiricamente, toma-se o caso da campanha “Contando os Dias” que ao tematizar a maternidade através de uma mãe com deficiência visual atingiu uma repercussão expressiva nas redes sociais online e ficou mundialmente reconhecida. A partir da observação e análise realizadas fica clara a sensibilização que esta ação causou em alguns públicos afetados pela marca, principalmente mulheres e mães. Apesar de não haver indícios comprovados sobre a recepção desta campanha por pessoas com deficiência, o fato de a marca não disponibilizar recursos acessíveis nos seus canais de comunicação induz ao pensamento que a participação desse público pode ter sido mínima.

É possível analisar sobre outra perspectiva: que essa campanha tenha sido uma aproximação com pessoas com deficiência para posteriormente cultivar relacionamentos. No entanto, esse estudo foi concluído mais de um ano após o lançamento de “Contando os Dias” e, mesmo assim, não há sinais dessa preocupação. Sem considerar a audiodescrição dos vídeos, inexistente outra possibilidade permanente de comunicação acessível nos canais digitais da marca. Além disso, a exclusão desta campanha por questões contratuais contraria esta perspectiva, pois impede que a memória da organização seja construída.

Nesse sentido, a possibilidade de inclusão social sugerida nos quatro primeiros vídeos da campanha “Contando os Dias”, através da impressão de ultrassonografias em 3D, caracteriza uma prática que talvez seja mais viável do que a mudança do paradigma inclusivo das organizações. Refiro-me as barreiras comunicacionais e atitudinais, cuja explicação está em Sasaki (1997). A quebra de barreiras para a comunicação interpessoal não é um benefício dado da internet, como muitas vezes se acredita. Antes disso, são as barreiras atitudinais que impedem a inclusão plena da diversidade. Essas barreiras antecedem todas as outras e por isso são as mais difíceis de serem transpostas. E aí está o desafio proposto por Grunig (2009) ao profissional de relações públicas na contemporaneidade: atender aos interesses de todas as pessoas afetadas no processo comunicativo, e não somente aos da organização.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de desenvolvimento dessa pesquisa foi revelador. Tanto pelo atingimento dos objetivos inicialmente propostos quanto pelas surpresas que surgiram ao longo do caminho. Entretanto, isso só pode ser percebido devido ao acompanhamento da organização nos seus canais de comunicação online e em função dos procedimentos metodológicos que guiaram a busca por todas as informações necessárias.

Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica foi fundamental para fornecer embasamento teórico de autores com amplas pesquisas no campo da deficiência e da comunicação. A densidade desta etapa é justificada pela preocupação da pesquisadora em obter pontos de vista complementares, e por vezes divergentes, que possibilitassem a realização de articulações quando aplicada ao objeto empírico. Por isso, optou-se por iniciar este trabalho pelo “desconhecido”, ou seja, pelo que ainda precisa ser desenvolvido no campo da comunicação. Ao estudar sobre a deficiência, sua história, as diferenças entre integração e inclusão, os recursos acessíveis e a discriminação, um repertório crítico foi construído para que as práticas de comunicação da Huggies fossem posteriormente analisadas.

A comunicação organizacional, por conseguinte, é o que fundamenta a análise realizada, tendo em vista que, como disciplina, analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e os seus diversos públicos. Também se recorreu ao estudo do campo das relações públicas, habilitação em que a pesquisadora se formará, por esta ser a atividade responsável por transformar a comunicação organizacional através da integração de públicos e interesses.

Já o conceito de humanização foi apresentado para contextualizar o surgimento de estratégias como o Marketing 3.0 e o *Storytelling*. Práticas que tem como cerne a responsabilidade socioambiental e a subjetividade dos indivíduos para a construção de relacionamentos mais humanos. A adoção dessas perspectivas interfere nas possíveis identificações dos públicos com a organização, formando a reputação.

O último capítulo da reflexão teórica discorre sobre o ambiente digital, espaço da comunicação organizacional analisado, e sobre as formas de sociabilização e interação nesse meio. A midiatização como movimento que envolve o surgimento de novos dispositivos tecnológicos e que propicia a comunicação simétrica é outra contextualização para explicar a Web 2.0. Afinal, é no ambiente digital que está todo o conteúdo analisado nesta pesquisa.

Feito o aporte teórico, partiu-se para o estudo do empírico, onde se verificou que algumas partes da teoria não são tão facilmente executadas. O objetivo específico de investigar

como e se as temáticas da deficiência e dos recursos acessíveis estão previstas nos princípios organizacionais e nos espaços de comunicação da Huggies na internet foi atingido por meio da análise documental. As informações coletadas evidenciam que a campanha “Contando os Dias”, assim como o vídeo “Os Primeiros 100 Dias de Murilo”, caracterizam ações isoladas que envolvem as temáticas da deficiência e acessibilidade na comunicação com os públicos externos. Além disso, não há recursos acessíveis permanentes nos canais online da marca.

O segundo objetivo, que consistia em identificar e descrever os elementos que fazem parte da campanha “Contando os Dias” também foi alcançado com a técnica de análise documental. Essa etapa revelou aspectos sobre o discurso da marca, a utilização e a disponibilidade de recursos acessíveis, como a audiodescrição e o braille, e o emprego da estratégia de *Storytelling*. Apesar de uma ação isolada, esta campanha trouxe vários elementos positivos para pensar a força da comunicação organizacional na representação de pessoas com deficiência e na utilização de recursos acessíveis como a audiodescrição.

Verificar as temáticas presentes nas postagens oficiais da marca no Facebook e a representatividade do tema deficiência e dos recursos acessíveis em meio a estas foi um dos objetivos alcançados com a execução da análise de conteúdo. A leitura e a sistematização dos conteúdos da página da Huggies evidenciaram os assuntos prioritários de 148 postagens: “Abraço”, “Crescimento”, “Dicas”, “Família”, “Fotos de bebês”, “Gravidez” e “Produtos”. Inseridas nesse contexto, sete publicações com menção direta ou indireta à deficiência foram catalogadas, seis em “Gravidez” e uma em “Produtos”. Isso reforça a inferência feita sobre o primeiro objetivo específico: este assunto é abordado de forma esporádica. Além disso, a avaliação dos comentários e respostas de cada postagem possibilitou fazer deduções sobre o público que interage com a organização.

O último objetivo consistia em analisar as interações decorrentes das postagens da campanha “Contando os dias” no Facebook, dados que foram obtidos através da análise de conteúdo dos comentários e respostas nas postagens. Além da ponderação sob a perspectiva das interações de Primo (2000), também foram essenciais as premissas que embasam a prática do *Storytelling*, revelando que a sensibilização dos públicos foi uma das conquistas da campanha. Diante destes dados, foi possível compreender as limitações da comunicação organizacional em relação às temáticas da deficiência e acessibilidade.

Além dessas informações, outros acontecimentos foram reveladores sobre a comunicação organizacional da Huggies. Já no início do desenvolvimento do projeto, em 15 de março, o relançamento de um dos vídeos da campanha original. E, em maio, a exclusão dos quatro vídeos

de “Contando os Dias” de todos os canais digitais da marca. Esse fato pôs a mostra uma incoerência no planejamento da campanha, interferindo no entendimento dos vídeos e na construção da memória da marca.

Além disso, a ausência de resposta do questionário enviado a representante da K-C pode ser um sinal de que há desconforto, ou medo, em disponibilizar informações sobre o tema. Nesse sentido, a mediação tecnológica expõe um risco ao pesquisador pela possibilidade de perda de informações e pela dificuldade de se obter retorno das fontes. Assim como diversos caminhos, a web também oferece incertezas e imprevistas mudanças de planos.

Por fim, ressalta-se a incipiência teórica de referenciais sobre deficiência e acessibilidade voltados especificamente para a comunicação. Como exposto, apesar da ampla legislação na área e do desenvolvimento tecnológico que permite novos meios acessíveis, a principal barreira para a inclusão ainda é o desconhecimento. Sendo assim, espera-se que esse trabalho estimule novos estudos e aprofundamentos por profissionais da comunicação, especialmente na esfera da recepção por pessoas com deficiência.

Levar em consideração o relacionamento com os públicos com deficiência é um caminho urgente para a área de Relações Públicas. Para além do discurso de responsabilidade social das organizações, é preciso valorizar o fator humano em sua essência. Não se trata de sensibilização, mas da consciência do direito de igualdade e de participação que cada indivíduo possui.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. **Identidade, imagem e reputação organizacional**: conceitos e dimensões da práxis. In: Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas, volume 2. Margarida M. Krohling Kunsch, organizadora. São Paulo: Saraiva, 2009.

AMARAL, Lígia Assumpção. **Sobre crocodilos e avestruzes**: falando de diferenças físicas, preconceitos e sua superação. In: AQUINO, Julio Groppa (Coordenação). Diferenças e preconceitos na escola: alternativas teóricas e práticas. São Paulo: Summus, 1998.

ARANHA, Maria Salete. **Integração Social do Deficiente**: Análise Conceitual e Metodológica. Temas em Psicologia, número 2, 1995, p. 63-70. Ribeirão Preto, Sociedade Brasileira de Psicologia.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade**. Revista Organicom, v. 6, n. 10, 2009.

_____. **Imagem-conceito**: anterior à comunicação, um lugar de significação. Porto Alegre, 2004. Tese (doutorado) – Faculdade de Comunicação Social, PUCRS, 2004.

_____. **Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional**. Revista Organicom, ano 4, número 7, 2007.

BARBOSA, Marialva Carlos. **História e memória como processo de reflexão e aprendizado**. In. Faces da cultura e da comunicação organizacional. Marlene Marchiori (Organizadora). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Edições 70, 1977. Lisboa. ISBN 972-44-0898-1

BELO, Léa Carla Oliveira. **Gênero e Deficiência**: A maternidade da mulher com deficiência visual. 18º Redor – Universidade Federal Rural de Pernambuco. Recife/PE, 2014.

BRASIL. Decreto nº 5.296 de 2 de dezembro de 2004. **Presidência da República**, Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos.

_____. Lei nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000. **Acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida**. Diário Oficial República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 20 dez. 2000.

CARDOSO, Eduardo; CUTY Jennifer (Organizadores). **Acessibilidade em ambientes culturais: relatos de experiências**. Porto Alegre: Marcavisual, 2014.

CARRILHO, Kleber; MARKUS, Kleber. **Narrativas na construção de marcas: storytelling e a comunicação de marketing**. Revista Organicom, v. 11, n. 20, 2014.

CARTILHA DO CENSO 2010 – Pessoas com Deficiência. Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República (SDH/PR) / **Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência (SNPD)** / Coordenação-Geral do Sistema de Informações sobre a Pessoa com Deficiência; Brasília: SDH-PR/SNPD, 2012.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

COGO, Rodrigo Silveira. **A elaboração discursiva da memória organizacional**: estudando o *storytelling*. Revista Eletrônica do Programa de Pós-graduação da Faculdade Cásper Líbero. Volume nº 2, Ano 3, 2011

CONVENÇÃO SOBRE OS DIREITOS DAS PESSOAS COM DEFICIÊNCIA (2007). **Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência**: Protocolo Facultativo à Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência: decreto legislativo nº 186, de 09 de julho de 2008: decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009. 4. ed., rev. e atual. – Brasília: Secretaria de Direitos Humanos, Secretaria Nacional de Promoção dos Direitos da Pessoa com Deficiência, 2011.

CORRÊA, Elizabeth Saad. **Comunicação Digital**: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. Revista Organicom, v. 2, n. 3, 2005.

DISCHINGER, Marta; ELY, Vera Helena Moro Bins; PIARDI, Sonia Maria Demeda Groisman. **Promovendo acessibilidade espacial nos edifícios públicos**: Programa de Acessibilidade às Pessoas com Deficiência ou Mobilidade Reduzida nas Edificações de Uso Público. Florianópolis: MPSC, 2012.

DUARTE, Jorge, BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. Jorge Duarte, Antonio Barros – organizadores. 2. ed. – 7. Reimpr. – São Paulo: Atlas: 2014.

FARIAS, Sandra Regina Rosa; NEVES, Josélia. **Audiodescrição e poética da linguagem cinematográfica**: elementos para outras abordagens. In: CARDOSO, Eduardo; CUTY Jennifer (Orgs.). **Acessibilidade em ambientes culturais: relatos de experiências**. Porto Alegre: Marca-visual, 2014.

FARIAS, Luiz Alberto de. **O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Organizadora). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

FAUSTO NETO, Antônio. **Fragmentos de uma analítica da midiatização**. Matrizes, n. 2, abril de 2008.

_____. **Midiatização, prática social**: prática de sentido. In: Encontro anual da associação nacional dos programas de pós-graduação em comunicação (Compós), 15, 2006, Bauru/SP. Anais eletrônicos.

FERRARI, Maria Aparecida. **Cenário latino-americano da comunicação e relações públicas**. In: GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

FRANÇA, Fábio. **Gestão de relacionamentos corporativos**. In: GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

GALVÃO, Joni. **O storytelling constrói líderes e motiva a mudar**. HSM Management. Edição 115, março/abril de 2016.

GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOFFMAN, E. **Estigma: notas sobre a manipulação da identidade deteriorada**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1988.

GRUNIG, James. **Uma teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão**. In: GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

HOYOS, Antonio Roveda. **Formação de cultura cidadã, comunicação e organizações no século 21**. In: *Sociedade, comunidade e redes*. Marlene Marchiori (Org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014.

KUNSCH, Maria Margarida Krohling. **A dimensão humana da comunicação organizacional**. In: KUNSCH, Maria Margarida Krohling (Organizadora). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

_____. **Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Organizadora). *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

LIMA, Fábria Pereira Lima; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **O conceito de públicos em uma abordagem contemporânea**. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábria Pereira. *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012, p. 107 – 118.

MAGALHÃES, Anita Cristina Cardoso. **Storytelling como recurso comunicacional estratégico: construindo a identidade e a imagem de uma organização**. *Revista Organicom*, v. 11, n. 20, 2014.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Comunicação como expressão da humanização nas organizações da contemporaneidade**. In: KUNSCH, Maria Margarida Krohling (Organizadora). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Fascinação e miséria da comunicação na cibercultura**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

MATTOS, Maria Ângela. **Interfaces do saber comunicacional e da comunicação organizacional com outras áreas de conhecimento**. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana

Thereza Nogueira (Organizadoras). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MIANES, Felipe Leão. **Deficiência visual, acessibilidade e consumo**. In: CARDOSO, Eduardo; CUTY, Jennifer. Acessibilidade em ambientes culturais. Porto Alegre: Marca Visual, 2012.

MORAES, Marcia. **PesquisarCOM: política ontológica e deficiência visual**. In: MORAES, Marcia; KASTRUP, Virgínia (Organizadoras). Exercícios de ver e não ver: arte e pesquisa com pessoas com deficiência visual. Rio de Janeiro: Nau, 2010.

MOREIRA, Sonia Virgínia. **Análise documental como método e como técnica**. In: DUARTE, Jorge, BARROS, Antonio. Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2012. p. 269 – 279.

MÜLLER, Karla M.; PEREIRA, Ana C. Cypriano. **Comunicação e acessibilidade nas organizações: reflexões sobre práticas socioculturais a partir de experiências do PROCAC**. In: CARDOSO, Eduardo; CUTY Jennifer (Orgs.). Acessibilidade em ambientes culturais: relatos de experiências. Porto Alegre: Marcavisual, 2014.

MUMBY, Dennis K. **Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações**. In: KUNSCH, Maria Margarida Krohling (Organizadora). A comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

NASSAR, Paulo. **A Aberje e a comunicação organizacional no Brasil**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Organizadora). Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2007.

NASSAR, Paulo; COGO, Rodrigo Silveira. **Identidade é o território organizado e assegurado pela memória e pelas narrativas**. Revista Organicom, ano 11, número 20, 2014.

PEREIRA, Ana Cristina Cypriano. **Inclusão de pessoas com deficiência no trabalho e o movimento da cultura organizacional: análise multifacetada de uma organização**. Dissertação (mestrado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Educação. Programa de Pós-Graduação em Educação, 2011, Porto Alegre.

PHILIP, Kotler; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

PINHO, J. B. **Relações públicas na internet: técnicas e estratégias para informar e influenciar públicos de interesse**. São Paulo: Summus, 2003.

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

PRIMO, Alex. **A internet em rede** (org.). Porto Alegre: Sulina, 2013.

_____. **Interação mediada por computador**: comunicação, cibercultura, cognição. Porto Alegre: Sulina, 2007.

_____. **Interação mútua e reativa**: uma proposta de estudo. Revista da Famecos, n. 12, p. 81-92, jun. 2000.

PUTNAM, Linda. **Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Organizadora). Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.

RECUERO, Raquel. **A conversação em rede**: comunicação mediada pelo computador e redes sociais na Internet. Porto Alegre: Sulina, 2012.

_____. **Redes Sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

SANTAELLA, Lucia. **Comunicação e Pesquisa: projetos para mestrado e doutorado**. Lucia Santaella – São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SASSAKI, Romeu Kazumi. **Inclusão**. Construindo uma sociedade para todos. Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: WVA, 1997.

_____. **Como chamar as pessoas que têm deficiência?** Revista da Sociedade Brasileira de Ostomizados, ano I, n. 1, 2003.

SCHWARTZ, Letícia. **Audiodescrição**: para uma nova profissão, um novo profissional. In: CARDOSO, Eduardo; CUTY, Jennifer. Acessibilidade em ambientes culturais. Porto Alegre: Marca Visual, 2012.

SGORLA, Fabiane. **Discutindo o “processo de mediação”**. Mediação, Belo Horizonte, v. 9, n. 8, 2009.

SILVA, Carlos Eduardo Galon da. *et al.* **Acessibilidade cultural**: a caixa educativa no museu da UFRGS. In: CARDOSO, Eduardo; CUTY Jennifer (Orgs.). Acessibilidade em ambientes culturais: relatos de experiências. Porto Alegre: Marcavisual, 2014.

STASIAK, Daiana. **A comunicação organizacional sob a perspectiva da mediação social**: Novos processos de visibilidade e interação na era da cibercultura. Tese de doutorado na Universidade de Brasília. Brasília, 2013.

STASIAK, Daiana; BARICHELLO, Eugenia Mariano da Rocha. **Mediação e comunicação organizacional**. Revista Brasileira de Inovação Científica em Comunicação. Vol. 2, n. 1, p. 50 – 58, 2007.

STEFFANI, Maria Helena. **Divulgação científica e a diferença que gera a complexidade**. In: CARDOSO, Eduardo; CUTY Jennifer (Orgs.). Acessibilidade em ambientes culturais: relatos de experiências. Porto Alegre: Marcavisual, 2014.

STUMPF, Ida Regina C. **Pesquisa bibliográfica**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Organizadores). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2012. p. 51 – 61.

TEIXEIRA, Maria do Rocio Fontoura; NICOLETTI, Tamini Farias. **Acessibilidade à Informação, à Comunicação e à Inclusão na Prestação de Serviços**. In. ESTABEL [et al]. Capacitação em informação, acessibilidade e direitos humanos para servidores públicos federais. Porto Alegre: Evangraf, 2015.

TERRA, Carolina Frazon. **Relacionamento nas mídias sociais (ou relações públicas digitais): estamos falando da midiaticização das relações públicas?** Revista Organicom, v. 12, número 22, 2015.

THOMA, Adriana; GIORDANI, Liliane Ferrari. **Acessibilidade nas comunicações**. In. ESTABEL [et al]. Capacitação em informação, acessibilidade e direitos humanos para servidores públicos federais. Porto Alegre: Evangraf, 2015.

TOTH, Elizabeth L. **Gestão da comunicação em função da diversidade nas organizações**. In: KUNSCH, Maria Margarida Krohling (Organizadora). A comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

VERÓN, Eliseo. **El living y sus dobles: arquitecturas de la pantalla chica**. In: _____. El cuerpo de las imágenes. Buenos Aires: Editorial Norma, 2001.

VERÓN, E. **Esquema para el análisis de la mediatización**. Revista Diálogos de la Comunicación. Lima: Felafacs, 1997.

VERÓN, Eliseo. **Teoria da mediatização: uma perspectiva semioantropológica e algumas de suas consequências**. Matrizes. Volume 8, nº 1, jan/jun 2014. São Paulo: Brasil.

VIVARTA, Veet (coordenação). **Mídia e deficiência**. Brasília: Andi, Fundação Banco do Brasil, 2003.

WEBER, Maria Helena. **Comunicação Organizacional**, a síntese. Relações Públicas, a gestão estratégica. Revista Organicom. Ano 6, edição especial, números 10/11, 2009.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

APÊNDICE A



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

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – QUESTIONÁRIO

1º Bloco – Campanha de Dia das Mães 2015

1. Qual o objetivo da Huggies com a campanha “Contando os Dias”?
2. Porque a escolha de tematizar a maternidade a partir de uma protagonista com deficiência visual?
3. Em que momento da campanha decidiu-se pela inclusão de um vídeo com audiodescrição?
4. Há algum tipo de monitoramento que avalie a repercussão da campanha nas redes sociais, tanto para o público em geral quanto para o público com deficiência visual (que assistiu ao vídeo com audiodescrição)?
5. A campanha iniciou no Brasil e foi ampliada a nível global. De que maneira os outros países receberam a abordagem desse tema, levando em consideração diferentes realidades no que diz respeito a deficiência e recursos acessíveis?
6. A presença da deficiência nessa campanha pode ser considerada um assunto estratégico apenas para uma data específica ou faz parte dos princípios da organização?
7. Essa campanha estava prevista no planejamento de comunicação ou foi uma oportunidade não prognosticada?
8. A campanha marcou o lançamento da nova linha de produtos “Huggies Primeiros 100 Dias”. De que maneira a acessibilidade está presente nos produtos dessa linha?

2º Bloco – Campanha x Comunicação da organização

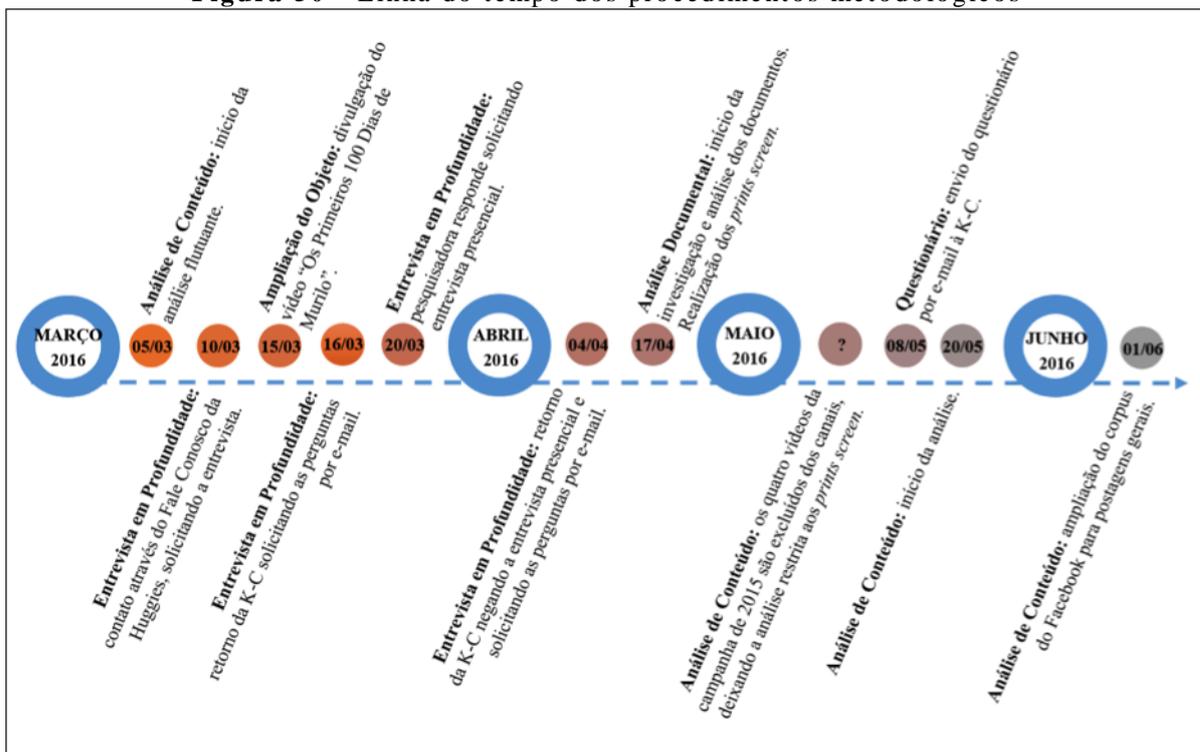
9. A parte de comunicação da organização é feita internamente e/ou é terceirizada?
10. Há um plano específico para o desenvolvimento de ações de comunicação e relacionamento e/ou produtos com recursos acessíveis para pessoas com deficiência?
11. Como a comunicação da Huggies contribui para a conscientização social da importância da acessibilidade para pessoas com deficiência?
12. De que maneira a acessibilidade está presente na comunicação da Huggies para além da campanha “Contando os Dias”?
13. Observando o perfil da Huggies no Facebook, subentende-se que a marca valoriza a interação com os seus interlocutores. Qual é a política de relacionamento nas redes sociais?
14. A campanha foi lançada em 2015 e teve atualizações para o Dia das Mães desse ano, sempre utilizando a deficiência visual como clímax. Quais as perspectivas futuras para a abordagem da deficiência e da acessibilidade?

3º Bloco – Questões periféricas

15. Como o tema deficiência e acessibilidade é gerido no dia a dia da organização?
16. Antes dessa campanha, o tema já havia sido abordado pela organização? Para o público externo ou interno?
17. Quantas pessoas com deficiência trabalham atualmente na Huggies?

APÊNDICE B

Figura 50 - Linha do tempo dos procedimentos metodológicos



Fonte: Dados da pesquisa