

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO  
NÍVEL MESTRADO**

**NOELE BOLZAN DUARTE**

***SOMOS TODOS ODEBRECHT: O AMBIENTE MUDIÁTICO PARA ALÉM DAS  
INSTITUIÇÕES E ATORES SOCIAIS EM INTERAÇÃO***

**SÃO LEOPOLDO**

**2018**

Noele Bolzan Duarte

***SOMOS TODOS ODEBRECHT: O AMBIENTE MIDIÁTICO PARA ALÉM DAS  
INSTITUIÇÕES E ATORES SOCIAIS EM INTERAÇÃO***

Dissertação apresentada como requisito parcial  
para obtenção do título de Mestre pelo  
Programa de Pós-Graduação em Ciências da  
Comunicação da Universidade do Vale do Rio  
dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Jairo Getúlio Ferreira

São Leopoldo

2018

D812s Duarte, Noele Bolzan.  
Somos Todos Odebrecht : o ambiente midiático para além das instituições e atores sociais em interação / por Noele Bolzan Duarte. – 2018.  
132 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, São Leopoldo, RS, 2018 .  
“Orientador: Dr. Jairo Getúlio Ferreira”.

1. Miatização. 2. Circulação. 3. Organização.  
4. Movimento Somos Todos Odebrecht. I. Título.

CDU: 659.3

**NOELE BOLZAN DUARTE**

**SOMOS TODOS ODEBRECHT: O AMBIENTE MIDIÁTICO PARA ALÉM DAS  
INSTITUIÇÕES E ATORES SOCIAIS EM INTERAÇÃO**

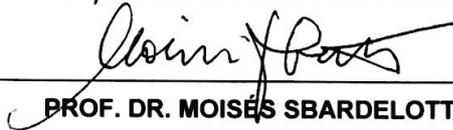
Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS.

**APROVADA EM 27 DE AGOSTO DE 2018.**

**BANCA EXAMINADORA**



**PROF. DR. RUDIMAR BALDISSERA – UFRGS**



**PROF. DR. MOISÉS SBARDELOTTO – UNISINOS**



**PROF. DR. JAIRO GETÚLIO FERREIRA – UNISINOS**

## AGRADECIMENTOS

À minha mãe, Dailí Bolzan, essência eterna de vida e do amor. Obrigada por me ensinar tudo. Pela presença e dedicação permanentes. Somente com isso foi possível! Ao meu pai, Ribas Piani Duarte, cuja vida se perpetua, com muita gratidão!

À minha irmã, Adriene Bolzan Duarte Antunes que, simples e completamente, ilumina nossas vidas. Obrigada também pela ajuda preciosa dessa doutoranda de destacadas qualidades nos momentos conclusivos desta dissertação.

Trago comigo os que me antecederam: os antepassados, cada professor, cada colega... O saber não é nosso, ele passa por nós.

Aos familiares, aos amigos que trouxe e aos que conheci nesta caminhada. Obrigada pela alegria, pelo carinho, pela força que me deram, pelas trocas.

Ao Miguel Bianchini e Ileanne Bravo, que se fizeram mais que chefes, mas apoiadores do “projeto mestra” diante do desafio de ser profissional com dedicação em tempo integral e estudante de pós-graduação.

À Unisinos, que me conquistou com a delicada acolhida, desde a seleção, quando a conheci fisicamente.

Aos professores da linha de pesquisas em Mídiação e Processos Sociais, doutores Ana Paula da Rosa, Antônio Fausto Neto, Jairo Getúlio Ferreira, José Luiz Braga, Pedro Gilberto Gomes por serem mestres e me fazerem sentir o calor que brota das melhores relações.

Ao Prof. Dr. Rudimar Baldissera, pelos ensinamentos e pela generosidade na banca de qualificação da pesquisa.

Ao professor orientador Jairo Getúlio Ferreira, pelo carinho, compreensão, pelo “caos”, e por me ensinar nos dias e noites em que esta pesquisa se fez.

A Deus, aos pais, aos mestres, aos afetos, muito obrigada!

*O sentido, acho, é a entidade mais misteriosa do universo. O sentido dos gestos. O sentido dos produtos. O sentido do ato de existir. Me recuso a viver em um mundo sem sentido. (...) ele não existe nas coisas, tem que ser buscado, numa busca que é sua própria fundação.*

Paulo Leminski – Ensaios e Anseios Crípticos.

## RESUMO

A dissertação investiga circuitos e processos de sentido midiáticos configurados pelas interações entre atores, instituições e meios relacionados ao movimento “Somos Todos Odebrecht”. Em 2015, no Brasil, foi deflagrada a Operação Lava Jato, na qual Odebrecht é investigada. Empregados da organização, considerados como “atores institucionais”, manifestaram-se em seu favor e criaram o movimento “Somos Todos Odebrecht” (STO), constituído em redes digitais, nesta pesquisa entendidas como meios sócio-semio-técnicos cujas configurações são um campo de possibilidades conforme os usos sociais. A perspectiva são as epistemologias da mediatização, e o aporte também envolve a comunicação organizacional. A construção do caso acadêmico é um processo que relaciona inferências abduativas, dedutivas e indutivas, analogias e proposições. Busca-se relacionar os sentidos e direcionamentos do STO considerando-se especialmente os atores em rede como campo de observação. Construiu-se uma “linha do tempo” de acontecimentos gerados por instituições do campo jurídico e pela instituição mediatizada Odebrecht, e pautados pela mídia de conteúdo. Esquemas sintetizam figuras que representam sentidos emergentes da materialização em rede de conteúdos com o uso da *#SomosTodosOdebrecht* em relação a três instâncias: a do movimento (pertença, comunidade e tribo); a das instituições midiáticas e Odebrecht (tradição, convivência e ambiguidade); e a judiciária (julgamento, lei e moral).

**Palavras-chave:** Mediatização. Circulação. Organização. Somos Todos Odebrecht.

## ABSTRACT

This master thesis investigates circuits and media processes defined by interactions between actors, institutions and media related to the "Somos Todos Odebrecht" movement. In 2015, in Brazil, Operation Lava Jato was launched, in which Odebrecht was investigated. Employees of the organization, considered "institutional actors", expressed themselves in favor of the company and created the "Somos Todos Odebrecht" (STO) movement, based in digital networks, comprehended in this research as socio-semio-technical means with configurations that are a field of possibilities, depending on their social use. The perspective is the epistemologies of mediatization, with a contribution that involves organizational communication. The development of the academic case is a process that relates to abductive, deductive and inductive inferences, analogies and research propositions. A relation between the meanings and directions of the STO is sought, especially considering network actors as a field of observation. A "timeline" was built, holding the events generated by legal institutions and the Odebrecht media institution, guided by the content media. Schemes synthesize figures that represent emerging meanings of the materialization in content media using *#SomosTodosOdebrecht* in relation to three instances: the movement's (belonging, community and tribe); the media institutions and Odebrecht's (tradition, connivance and ambiguity); and the judiciary' (judgment, law and morals).

**Keywords:** Mediatization. Circulation. Organization. Somos Todos Odebrecht.

## LISTA DE IMAGENS

Imagem 1	Esquema para análise da midiatização.....	27
Imagem 2	Os atores sociais ocupam vários lugares.....	29
Imagem 3	Ações comunicacionais dos atores institucionais.....	30
Imagem 4	Instituições e atores no sistema de bifurcações.....	31
Imagem 5	Quadro de meios, atores e instituições envolvidas.....	32
Imagem 6	Postagem no perfil oficial da Odebrecht no <i>Facebook</i> menciona <i>#somostodosodebrecht</i> .....	34
Imagem 7	Ações de capacitação de empregados da Odebrecht.....	36
Imagem 8	Pertencimento, protagonismo e antagonismo na rede digital.....	37
Imagem 9	Uso da <i>#SomosTodosOdebrecht</i> em contraposição ao STO.....	38
Imagem 10	Perspectiva de tensões e julgamento .....	41
Imagem 11	Cumplicidade: sentidos em circulação com a <i>#SomosTodosOdebrecht</i>	43
Imagem 12	Manifestação de empregados em frente de sede da Odebrecht.....	43
Imagem 13	Foto de empregados com <i>#SomosTodosOdebrecht</i> na página “Orgulho de ser Odebrecht” .....	44
Imagem 14	Foto do perfil do interagente é a marca da Odebrecht.....	44
Imagem 15	Postagem da Odebrecht no <i>Twitter</i> .....	45
Imagem 16	Em resposta à publicação da Odebrecht, sentidos antagônicos para um mesmo signo que circula .....	46
Imagem 17	Interagente infere que há quem defenda “propineiros” e usa a <i>hashtag</i> .....	47
Imagem 18	O signo é acionado a partir de temas/acontecimentos diversos.....	47
Imagem 19	Interagente compartilha, no ano posterior ao da eclosão do STO, a <i>#SomosTodosOdebrecht</i> e imagem cuja figura principal é o ex-presidente Lula .....	48
Imagem 20	Foto de reportagem da revista IstoÉ Dinheiro com legenda “de braços dados (...)” .....	49

Imagem 21	Interagente compartilha reportagem e relaciona sua formação profissional com a Odebrecht .....	52
Imagem 22	Primeiro uso da <i>#SomosTodosOdebrecht</i> localizado nas redes digitais.....	72
Imagem 23	Imagem-símbolo do movimento Somos Todos Odebrecht.....	73
Imagem 24	Sentidos de defesa da organização e citação da TEO.....	76
Imagem 25	A instituição midiaticizada interage com atores sociais e usa a <i>#SomosTodosOdebrecht</i> .....	77
Imagem 26	Primeira publicação da página Orgulho de ser Odebrecht.....	78
Imagem 27	Sentidos de crítica à Odebrecht também aparecem na página Orgulho de Ser Odebrecht .....	79
Imagem 28	Seguidores da página Orgulho de ser Odebrecht são convidados a participar de grupo do <i>Facebook</i> .....	80
Imagem 29	Interagente que se diz não ligado à Odebrecht participa e apoia o grupo Odebrecht Unida .....	81
Imagem 30	“Somos Todos Odebrecht” no Peru .....	82
Imagem 31	“Somos Todos Odebrecht” no México.....	82
Imagem 32	“Somos Todos Odebrecht” em Recife, Brasil.....	82
Imagem 33	STO e retratação do ambiente de trabalho.....	84
Imagem 34	Reconhecimento do STO articulado com a Odebrecht e com a ideia de nação .....	85
Imagem 35	Promoção do discurso da organização articulado ao STO por interagente .....	86
Imagem 36	Publicações no <i>Twitter</i> após condeação de Marcelo Odebrecht .....	87
Imagem 37	Remissões ao cotidiano do ator institucional, a emoções .....	88
Imagem 38	Remissão à <i>#SomosTodosOdebrecht</i> com retratação do ambiente e feitos de trabalho .....	89
Imagem 39	Remissão ao signo atrelando-o a acontecimento privado externo ao ambiente organizacional .....	90
Imagem 40	Interagente compartilha reportagem sobre delação da Odebrecht .....	91

Imagem 41	Ator institucional compartilha comunicado do <i>site</i> da Odebrecht: pertença, comunidade, tribo .....	92
Imagem 42	Revista Veja compartilha reportagem e a <i>#SomosTodosOdebrecht</i> em sua página .....	93
Imagem 43	Na semana em que o STO eclodiu, revista IstoÉ Dinheiro noticia o movimento em seu site e compartilha no <i>Facebook</i> .....	94
Imagem 44	Reportagem de capa da Revista IstoÉ Dinheiro aborda o STO .....	94
Imagem 45	Colunista da Folha de São Paulo referencia o STO .....	95
Imagem 46	Jota compartilha <i>link</i> de reportagem com o título “Ação penal nas redes sociais: Odebrecht ganha defesa de funcionários” .....	96
Imagem 47	Pautas sobre a Odebrecht alimentam o fluxo adiante do signo nas redes digitais .....	97
Imagem 48	O que é compartilhado pela mídia de conteúdo torna-se insumo para a circulação do signo .....	97
Imagem 49	Ator institucional compartilha reportagem da mídia canônica e usa a <i>#SomosTodosOdebrecht</i> .....	97
Imagem 50	Reconhecimento do signo na forma de julgamento moral no <i>Facebook</i> .....	98
Imagem 51	Interagente refere atores que realizaram o STO .....	99
Imagem 52	Comentário de ex-empregado .....	99
Imagem 53	Deslocamento de sentido da imagem-símbolo do STO .....	100
Imagem 54	Encadeamento de opiniões no <i>Twitter</i> a partir da data de eclosão do STO .....	101
Imagem 55	Crítica ao STO e seus atores .....	102
Imagem 56	Conivência .....	102
Imagem 57	Interagente observa que quem compartilha o signo, inclui-se .....	102
Imagem 58	Referência ao STO é retomada a partir de um novo acontecimento do campo jurídico .....	102
Imagem 59	Sentidos de crítica e conivência .....	103
Imagem 60	Enunciado faz remissão ao campo político .....	104
Imagem 61	Interagente dirige-se a atores institucionais e aos envolvidos no STO .....	104

Imagem 62	Interagente faz remissão a dois atos: a defesa da organização com a negação das acusações, e o ato de ela própria admitir e desculpar-se..	105
Imagem 63	Novos acontecimentos, novos circuitos .....	106
Imagem 64	Sentidos de crítica, julgamento e convivência .....	106
Imagem 65	Novos circuitos com a <i>#SomosTodosOdebrecht</i> a partir da mídia de conteúdo .....	107
Imagem 66	Publicação com a <i>#SomosTodosOdebrecht</i> não trata sobre a Odebrecht ou STO em si .....	108
Imagem 67	Uso da <i>hashtag</i> e elementos com sentidos diversos .....	108
Imagem 68	Publicação trata de acontecimentos dos campos econômico e jurídico .....	109
Imagem 69	Relações em jogo em torno do Somos Todos Odebrecht .....	110
Imagem 70	Instância do movimento Somos Todos Odebrecht.....	111
Imagem 71	Instância Odebrecht e instituição midiáticas.....	112
Imagem 72	Instância Judiciária.....	113

## **LISTA DE SIGLAS**

CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
MEC	Ministério da Educação
MPF	Ministério Público Federal
OGS	Odebrecht Global Sourcing
PET	Programa de Educação Tutorial
PPGCOM	Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação
SESu	Secretaria de Educação Superior
STF	Supremo Tribunal Federal
STO	Movimento Somos Todos Odebrecht
TEO	Tecnologia Empresarial Odebrecht
UNISINOS	Universidade do Vale do Rio dos Sinos

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>16</b>
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E REFLEXÕES ACERCA DO PERCURSO DE PESQUISA.....	20
1.2. ITENS METODOLÓGICOS QUE COMPÕEM O CASO.....	23
1.2.1. Configuração do <i>corpus</i> de análise empírica.....	23
1.2.2. Linha do tempo: acontecimentos em circulação.....	24
<b>2. CAMPO DE OBSERVAÇÃO, CONSTITUIÇÃO DO CASO E PRIMEIRAS ABDUÇÕES.....</b>	<b>27</b>
2.1. MOVIMENTO ANALÓGICO: LOCALIZANDO O OBJETO NO ÂMBITO DA CIRCULAÇÃO.....	27
2.2. MOVIMENTO INFERENCIAL: CAMPO DE OBSERVAÇÃO, INDÍCIOS E INFERÊNCIAS.....	32
2.2.1. Circuito-ambiente investigado.....	32
2.2.2. Figuras: fragmentos de sentidos do circuito-ambiente.....	33
<b>3 APORTES TEÓRICOS.....</b>	<b>54</b>
3.1. MUDIATIZAÇÃO E CIRCULAÇÃO.....	54
3.2. TRABALHADORES, EMPREGADOS: ATORES INSTITUCIONAIS.....	58
3.3. ORGANIZAÇÕES E AS TRANSFORMAÇÕES NA AMBIÊNCIA SOCIAL.....	59
3.3.1. Comunicação no contexto das organizações.....	60
3.3.2. Organizações: atores têm presença discursiva.....	61
3.3.3. Regulação na ambiência midiaticada?.....	63
3.3.4. Cultura como condição de relação.....	64
3.4. INTERNET E REDES DIGITAIS: A MUDIATIZAÇÃO SE COMPLEXIFICA.....	67
3.4.1. Redes digitais como campo de possibilidades conforme os usos sociais.....	69

<b>4. ANÁLISES DE CIRCUITOS, PROCESSOS DE SENTIDO E DIRECIONAMENTOS DO MOVIMENTO SOMOS TODOS ODEBRECHT.....</b>	<b>71</b>
4.1. CONTEXTO DA IRRUPÇÃO DO MOVIMENTO SOMOS TODOS ODEBRECHT.....	72
4.2. ECLOSÃO DO MOVIMENTO SOMOS TODOS ODEBRECHT: A PARTICIPAÇÃO DO ATOR INSTITUCIONAL.....	74
4.3. RECONHECIMENTO E DISTANCIAMENTO ACIONADOS PELA INSTITUIÇÃO.....	77
4.4. CONEXÕES E COESIONAMENTOS A PARTIR DA PÁGINA “ORGULHO DE SER ODEBRECHT” .....	79
4.4.1. Somos Todos Odebrecht pelo mundo .....	83
4.5. AÇÃO DOS ATORES INSTITUCIONAIS EM SEUS PERFIS NAS REDES DIGITAIS.....	84
4.6. DESLOCAMENTOS: <i>#SOMOSTODOSODEBRECHT</i> VOLTA-SE AO COTIDIANO.....	88
4.7. REPORTAÇÃO E DISPUTA DE SENTIDOS.....	93
4.8. CRÍTICA: A INVERSÃO DE SENTIDO DA <i>#SOMOSTODOSODEBRECHT</i> .....	99
4.9. AUTONOMIZAÇÃO E RESSIGNIFICAÇÃO DO SIGNO .....	109
4.10.RELAÇÕES EM JOGO EM TORNO DO MOVIMENTO SOMOS TODOS ODEBRECHT.....	111
<b>5. ELABORAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>112</b>
5.1. INSTÂNCIA DO MOVIMENTO SOMOS TODOS ODEBRECHT.....	112
5.2. INSTÂNCIA ODEBRECHT E AS INSTITUIÇÕES MIDIÁTICAS.....	113
5.3. INSTÂNCIA JUDICIÁRIA.....	115
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>118</b>
<b>APÊNDICE – ENTREVISTA COM ANTÔNIO CAIADO.....</b>	<b>126</b>
<b>ANEXO 1 – COMUNICADO ODEBRECHT.....</b>	<b>129</b>

<b>ANEXO 2</b> – COMUNICADO “COMPROMISSO COM O BRASIL”.....	130
<b>ANEXO 3</b> – COMUNICADO “DESCULPE, A ODEBRECHT ERROU.”.....	131
<b>ANEXO 4</b> – COMUNICADO “REAFIRMANDO O COMPROMISSO COM O BRASIL”.....	132

## 1. INTRODUÇÃO

O objeto desta pesquisa nasce de questões e percepções derivadas de minha trajetória educacional e profissional. Durante a graduação, no grupo PET Comunicação Social (Programa de Educação Tutorial SESu/MEC) da Universidade Federal de Santa Maria, refletia sobre o que seriam estudos que contribuiriam de alguma forma com a área de Comunicação e Relações Públicas. Já no mercado de trabalho, atingia-me a discussão, já existente, da necessidade de valorização da área enquanto ciência articulada com as práticas sociais, e as suas carências, de modo que, ao nela atuar e estudar, de alguma forma, também as tenho.

O olhar sobre o que aqui é apresentado como caso de investigação emergiu da percepção de uma tensão entre cultura organizacional e processos midiáticos. O fundador da Odebrecht, Norberto Odebrecht, criou o que chamou de Tecnologia Empresarial Odebrecht – TEO. Os três volumes de “Sobreviver, crescer e perpetuar” (1998), de sua autoria, apresentam a TEO como uma referência cultural comum que orienta a atuação dos integrantes do Grupo Odebrecht.

Em 2015, no Brasil, a Polícia Federal deflagrou a Operação Lava Jato<sup>1</sup>, na qual a Odebrecht é investigada. Com isso, o segundo maior grupo privado do país, com faturamento de R\$ 108 bilhões em 2014, passa a enfrentar uma das maiores crises dos seus 70 anos de existência.

Em junho de 2015 foi decretada a prisão preventiva do então presidente Marcelo Odebrecht e executados mandatos de busca e apreensão nas sedes da organização. Um dia após o episódio, mais de duas centenas de empregados<sup>2</sup> da Odebrecht colocaram-se em frente ao seu edifício-sede, em São Paulo, e criaram um mosaico com a frase “Somos Todos Odebrecht”, ao mesmo tempo que gritavam a palavra “orgulho”. Atitudes semelhantes ocorreram nas sedes do Rio de Janeiro, Salvador e Angola. Conforme a reportagem “A Odebrecht além da crise”, da Revista IstoÉ Dinheiro, antes disso, uma corrente de e-mails

---

<sup>1</sup> A Operação Lava Jato, iniciada em março de 2014, investiga um grande esquema de lavagem e desvio de dinheiro envolvendo a Petrobras (Petróleo Brasileiro S.A.), políticos e grandes empreiteiras do país, especialmente a Odebrecht. De acordo com o Ministério Público Federal (MPF), “é a maior iniciativa de combate à corrupção e lavagem de dinheiro da história do Brasil”. Fonte: [www.mpf.mp.br](http://www.mpf.mp.br). Acesso em 12 jan. 2018.

<sup>2</sup> Utilizamos o termo empregado para designar os trabalhadores da Odebrecht, que são atores sociais diretamente ligados à organização, aqui considerados como atores institucionais, sobre o que será abordado no item 3.2 – “Trabalhadores, empregados: atores institucionais”.

circulou com a sugestão de que todos descessem do edifício-sede para uma manifestação. Reporta que alguns empregados cogitaram se tratar de um convite formal da empresa, o que não teria se confirmado<sup>3</sup>.

A manifestação dos empregados foi divulgada em revistas, *sites*, e foi gerado um movimento nas redes digitais em que estes atores inseriam uma imagem vermelha, como a marca da organização, contendo a frase “Somos Todos Odebrecht”, nos espaços para fotos de perfil. Além disso, foi criada a *#SomosTodosOdebrecht*, que passou a circular no ambiente digital e foi, inclusive, pautada pela mídia de conteúdo.

A Odebrecht tratou da ação nos perfis institucionais no *Twitter*, *Facebook*<sup>4</sup> e *Instagram*<sup>5</sup>. Com isso, o movimento passou a fazer parte das ações de comunicação empreendidas pela organização durante o processo de gestão da crise<sup>6</sup> decorrente das investigações da Operação Lava Jato.

No estudo “Identidade e imagem organizacional de uma empresa brasileira”, Rosângela Crédico (2003) buscou identificar as características que compõem a identidade organizacional e a imagem de uma empresa brasileira através de estudo de caso da Odebrecht e concluiu que, para a organização, “a prática da confiança é sinônimo de delegação planejada, significa confiar na retidão do caráter do ser humano, no seu potencial, [...] e em seu alinhamento às concepções filosóficas do grupo” (p. 112). Entendeu, também, que a identidade organizacional parece ter sido construída a partir da filosofia de trabalho do

---

<sup>3</sup> KROEHN, Márcio. A Odebrecht além da crise. **IstoÉ Dinheiro**, 26 jun 2016. Seção Negócios, p. 13.

<sup>4</sup> *Twitter e Facebook* são redes digitais sobre as quais trataremos no capítulo 3. Conforme será revelado no decorrer do trabalho, possuem relevância para a pesquisa, na medida em que se configuram como campo de observação, é de onde emerge o objeto empírico, e são o espaço de apreensão de dados.

<sup>5</sup> Rede digital que se define como uma comunidade de mais de 1 bilhão de pessoas de todo o mundo. É um espaço de narrativas visuais de celebridades, marcas, músicos e qualquer pessoa. Fonte: [www.instagram.com/about/us/](http://www.instagram.com/about/us/).

<sup>6</sup> Um "acontecimento que, pelo seu potencial explosivo ou inesperado, tem o poder de desestabilizar organizações e governos e suscitar pauta negativa. São acidentes, denúncias, violação de produto, assaltos, crime envolvendo a empresa ou seus empregados, processo judicial, concordata ou crise financeira, reclamação grave de clientes ou fatos semelhantes” (FORNI, 2002, p. 373). Apesar da importância do tema, trata-se de uma cultura recente no Brasil: “as crises de imagem são eventos cada vez mais presentes, mas ainda constituem um campo da sociedade brasileira praticamente não devastado e quase nada explorado pelos principais agentes e instituições do país” (ROSA, 2007, p. 21). Nesta pesquisa, utilizamo-nos dos estudos de Braga (2012) para compor a concepção que temos sobre ações comunicacionais de determinada organização diante de crises: trata-se de ações de ajuste ao ambiente midiático, ações “novas” que ocorrem dentro de um contexto e remetem a desafios que se desenvolvem e para os quais não há fórmulas ou respostas prontas. Sobre “gestão de crises”, faz-se necessário expor que não tratamos especificamente do tema no estudo. Entretanto, é importante salientar que entendemos que as organizações/instituições precisam se preparar para articular relações, mas acreditamos que, num cenário de midiaticização, o sentido escapa, é co-produzido, portanto, “gestão” não poderia ocorrer de fato.

fundador - e autor da TEO -, e que a Tecnologia Empresarial Odebrecht representa uma condição de exigência para a realização das atividades.

Nesse contexto, a comunicação organizacional, conforme consideramos, abrange o processo de construção e disputa de sentidos em um âmbito específico, o das organizações, mas em permanente troca e retroalimentação com/no tecido social (BALDISSERA, 2009). Aí temos sujeitos em relação, comunicantes. Observa-se que tal processo se dá cada vez mais com a participação dos atores sociais, que também atuam como produtores, mobilizam forças e configuram novos tipos de relações, inclusive com as organizações. Os novos processos de circulação de mensagens, além de organizarem uma nova arquitetura comunicacional, produzem novos modos de interação entre instituições<sup>7</sup>, mídia e atores sociais (FAUSTO NETO, 2010).

Considerando-se as características da Odebrecht, e ao observar a existência de tensões nos processos circulatório-midiáticos derivadas de ações dos empregados e dos atores sociais<sup>8</sup> diante da Operação Lava Jato, despertamos para um estudo que compreende a análise de circuitos e processos de sentido midiáticos configurados pelas interações entre atores, instituições e meios relacionados ao movimento Somos Todos Odebrecht nas redes digitais. Com isso queremos dizer que, ao contemplar a singularidade do acontecimento, de pronto depositamos um olhar sobre a instância organizacional, mas na pesquisa o ampliamos para outras instâncias em jogo.

A Linha de Pesquisa Midiatização e Processos Sociais, do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Unisinos, à qual esta pesquisa está subordinada, mantém uma análise continuada sobre o campo de estudos em Comunicação, com reflexões relevantes e pontos de vista relacionados à comunicação “desentranhada”, quer dizer,

---

<sup>7</sup> Sobre o termo “instituição” e seus desdobramentos, utilizamos “instituições midiáticas” para referir aquelas que têm sua existência voltada expressamente para a produção e desenvolvimento de ações de comunicação, e que seguem regras instituídas pelo jornalismo e aspectos corporativos-econômicos, também por nós tratadas como “mídia de conteúdo”. Com o termo “instituições sociais” referimos aquelas que não a instituição midiatizada Odebrecht ou as instituições midiáticas; o Judiciário, por exemplo. “Instituição midiatizada” aqui refere especificamente a Odebrecht.

Em alguns momentos, utilizamos instituição como sinônimo de organização. Existe uma discussão epistemológica sobre ambas por autores como Philip Selznick (1972), Peter Drucker (2002), Schvarstein (2002), Braga (2010), Sodré (2016), sobre o que não nos detemos neste trabalho. Por hora, cabe especificar que adotamos os operadores semânticos utilizados nos modelos de Verón (1997; 2001; 2004; 2013).

<sup>8</sup> Quando falamos em “ator social” utilizamos um operador semântico conforme os modelos de Verón (1997; 2001; 2004; 2013) trabalhados na linha de pesquisa Midiatização e Processos Sociais do PPGCOM da Unisinos. Cunhamos o termo “ator institucional” para referir aqueles atores sociais ligados diretamente à instituição/organização por vínculo de trabalho existente neste momento ou em momento anterior.

extraída de processos políticos, econômicos e culturais, e elevada à condição de objeto ou elemento caracterizador da área.

Com base no proposto por Braga (2010), a comunicação faz parte de todo processo *instituinte* das instituições, em conjunto com os demais elementos históricos, inclusive “como processo de circulação de tais elementos, implicando reinterpretações, negociações, reajustes, desvios e novas percepções – simplesmente em decorrência do próprio circular de ideias e de práticas” (p. 46, grifo do autor).

Como ângulo de entrada, consideramos também que as áreas e setores da sociedade criam processos interacionais para participar segundo suas próprias perspectivas e interesses. Essas práticas e objetos, em sua variedade, oferecem possibilidades para perguntas, e tornam-se objeto possível para investigação desde que, de algum modo, produzam ação interacional (BRAGA, 2012).

Contextualizada brevemente a pesquisa, que se desenvolve ancorada em conceitos e autores centrados no estudo dos processos midiáticos e sociais, com o caso aqui trabalhado buscamos fazer emergir na produção de inferências uma inteligibilidade a interações ocorridas em um contexto marcado pela produção de fenômenos midiáticos, estes “consistindo da exteriorização dos processos mentais na forma de dispositivos materiais” (VERÓN, 2014, p. 14).

Nestes termos, o caso do movimento Somos Todos Odebrecht aqui construído o coloca na condição de um caso acadêmico, um recorte no ambiente midiático que abarca múltiplas interações, experiências de vida, apropriações tecnológicas, linguagens, estratégias de produção de sentidos. Incidem processos circulatorios que, pelo menos em parte, se deixam materializar nas redes digitais.

A pesquisa possui relação, também, com o próprio campo profissional, na medida em que o processo de afetação da sociedade em vias de midiatização impõe a necessidade de um “comunicador-articulador” (FAUSTO NETO, 2014), atento aos novos processos de produção, de circulação e de recepção de sentidos, questionando suas identidades e suas operações. O trabalho passa a ser realizado cada vez mais em/com relação a agentes de outros campos sociais<sup>9</sup>. Passa a se constituir em meio a uma nova ordem tecnocultural que transforma, inclusive, o próprio perfil das profissões e de seus especialistas.

---

<sup>9</sup> “Um campo social constitui uma esfera de legitimidade” (RODRIGUES, 1990, p. 143). “Cada um dos campos sociais coexiste com uma multiplicidade de outros campos, compondo entre si [...] as funções expressivas e pragmáticas e as formas simbólicas de visibilidade” (RODRIGUES, 1990, p. 149).

A seguir apresentamos o caso de pesquisa desta dissertação, construído a partir da observação das interações em torno do movimento Somos Todos Odebrecht (STO)<sup>10</sup>. Agrupamos essas questões, que vão sendo identificadas conforme apresentamos o caso, em torno de: a) Quais são os atores, instituições e meios mobilizados em torno da *#SomosTodosOdebrecht?*; b) Que sentidos e direcionamentos são dados à *#SomosTodosOdebrecht?*; c) Quais as posições específicas dos atores, instituições e meios nesse processo?; d) Como a organização Odebrecht se relaciona com esse processo?

Diante destas questões, elencamos os seguintes objetivos, elaborados como eixos de estudo: 1) Refletir sobre o STO na perspectiva da midiaticização; 2) Inferir sobre os circuitos e processos de sentido midiáticos configurados pelas interações entre atores, instituições e meios relacionados ao STO; 3) Compreender como os sentidos e direcionamentos do STO se transformam conforme o processo contextualizado pela prisão de Marcelo Odebrecht e após esse fato; 4) Relacionar os sentidos e direcionamentos do movimento considerando-se especialmente os atores em rede como campo de observação.

O que será apresentado neste texto introdutório à pesquisa de natureza teórico-empírica consiste num descritivo de percursos e delimitações que sustentam a construção de uma investigação centrada nos complexos movimentos de sentidos envolvendo atores sociais, instituições e meios. O texto é permeado por aspectos analíticos desde já, e ao longo da constituição desta dissertação.

## 1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO E REFLEXÕES DO PERCURSO DE PESQUISA

As ciências naturais, bem como as ciências sociais, começam por problemas. Um problema é a articulação entre proposições e perguntas. É o ponto de partida. Para resolvê-los, as ciências usam fundamentalmente o método de tentativa e erro; o mesmo que o senso comum emprega (POPPER, 2001). Popper (*Ibid*) apresenta-nos o seu método de falseabilidade: a tentativa sistemática de refutar ou “falibilizar” a teoria, de modo a expô-la a discussões críticas e a quantos testes se tiver à disposição para eliminá-la. Popper é considerado hipotético dedutivista, mas é referência de pesquisa na perspectiva da

---

<sup>10</sup> Quando utilizarmos “STO”, estaremos referindo o “movimento Somos Todos Odebrecht”.

falseabilidade. Trata-se, em torno do caso construído, de evitar a tautologia relativamente à hipótese inferida a partir de indícios, metáforas e analogias.

Em um caminho reflexivo, questionamos o quanto os estudos de comunicação - os quais partem de um problema, e assim a ciência (POPPER, 2001) - servem para as teorias da área ou o quanto se servem dela. Nessa direção, Popper (2001, p. 30, grifo do autor) sinaliza: “a maior parte dos novos problemas surge da *crítica das teorias*: são internos às teorias”.

Cientes da importância dessa perspectiva à pesquisa nas ciências sociais, e não só nas chamadas “ciências duras”, durante o segundo semestre de 2016 levamos nossas questões e o que fora até então desenvolvido na pesquisa para discussão em Grupos de Trabalho de eventos internacionais da área de comunicação, em grupos formados por pesquisadores, professores, acadêmicos e profissionais da área. Foram levantadas especialmente questões relacionadas ao argumento - encontrado na circulação de mensagens relacionadas ao acontecimento - de autenticidade do STO como originado entre os empregados, e não na instância gestora da organização.

Pensamos que, de certo modo, realizamos o movimento de discutir criticamente e expor o nosso estudo a tentativas de eliminação/surgimento de novos problemas. O “ensaio e erro” “implica a necessidade de atenção ao que é tentativo, para se perceber a qualidade dos resultados e reduzir o erro” (BRAGA, 2016a, p. 16).

Entre os pontos que apareceram durante as discussões destacou-se o da autonomia (existente ou não) dos atores institucionais na realização da manifestação pública em favor da Odebrecht e do movimento STO. Trata-se de uma questão pertinente, naturalmente, e a única fonte que temos até então é a reportagem a Revista IstoÉ Dinheiro já mencionada e enunciados produzidos por participantes do movimento nas redes digitais, que atestaram se tratar de um movimento espontâneo, e não de uma determinação da empresa. O repetido aparecimento da questão a ela confere importância e, em certo momento, direcionou o foco das nossas questões de pesquisa aos meios e dispositivos, e a partir do que/de que se configuram.

O questionamento quanto à autenticidade do movimento dos atores institucionais gerou dúvida, ao mesmo tempo que observamos entre os nossos pares a defesa de o movimento ser genuíno (conforme os atores institucionais buscaram fazê-lo parecer); isso sob o argumento das características da empresa, pela Tecnologia Empresarial Odebrecht (TEO), pelo sentimento de pertencimento que os atores podem ter.

No percurso, chegamos à compreensão de que a preocupação binária sobre “autenticidade” da ação dos empregados corresponde a uma ação pouco produtiva para a pesquisa. A questão não é pertinente para o desvelamento de características do processo, também porque, ao invés de fazer análises binárias, melhor seria observar as diferentes lógicas presentes e o modo como elas se compõem.

Nesse quadro, a questão da “autenticidade”, ou de passar uma imagem de autenticidade, parece interessar aos participantes do movimento pelo bom senso de buscar a eficácia do gesto (BRAGA, 2016b). Contudo, neste estudo, não se torna uma questão de pesquisa categorizar nesses termos. Serve-nos, sim, na busca do entendimento sobre como o objeto faz funcionar suas lógicas, mas não resolver e julgar, pelo objeto, o sentido produzido.

Diante disso, o pesquisador faz parte do objeto/problema enquanto ser interpretante e, de algum modo, está comprometido com o objeto e este com ele (BRAGA, 2016b). No processo de enfrentamento de problemas, as respostas podem ser confrontadas ou recusadas, e “a discussão nem sempre leva a uma solução inequívoca”, conforme preconiza Popper (2001, p. 23). Ademais, como o próprio nos faz ver, a abordagem crítica é conseguida através de uma discussão linguística, objetiva e pública das teorias.

Observamos que o processo inicial de pesquisa comportou um movimento indutivo: diante das ações dos empregados da Odebrecht em favor da organização durante a Operação Lava Jato, e com base na força da TEO como alicerce cultural, partíamos da hipótese de que o STO, de alguma forma, seria um indício e/ou consequência da inscrição dos atores institucionais na cultura organizacional, e observávamos atos que apoiavam a teoria.

Conforme nos explica Verón (2013), a partir de Peirce (1931-1935), segundo a dicotomia tradicional indução/dedução para classificar os processos básicos do funcionamento mental, dedução comporta um movimento do geral ao particular, em que o particular é o resultado analítico do enunciado nas premissas; enquanto indução é o inverso, uma passagem do particular ao geral, em que a acumulação de particulares eventualmente permite formular uma hipótese que os abarque.

Conforme trabalhávamos na constituição do caso e apreensão de materiais, foram-se revelando tensões existentes em torno do signo *#SomosTodosOdebrecht* entre atores, instituições e meios, e passamos a utilizar mais efetivamente a perspectiva da abdução - sobre o que tratamos no tópico a seguir -, mobilizando para isso induções e deduções preliminares.

## 1.2. ITENS METODOLÓGICOS QUE COMPÕEM O CASO

Verón (2013) expõe que Peirce propõe uma fuga da dicotomia entre indução e dedução - e da ótica binária para tratar problemas - através do processo de abdução. De acordo com o autor, a abdução consiste em estudar os feitos, os atos, e elaborar uma hipótese para explicá-los. Para Peirce, trata-se da única operação lógica que introduz uma nova ideia. É o primeiro momento de formação de uma conjectura, pois a abdução parte dos atos sem ter, inicialmente, nenhuma teoria particular em vista. Percebemos que a abdução é um componente fundamental, afinal, se quisermos apreender e compreender fenômenos, é necessariamente pela abdução que isto se tornará possível (VERÓN, 2004).

Ferreira (2016b) sugere que a abdução demanda inferências dedutivas e indutivas preliminares, passíveis de uma representação diagramática. Na busca pelo raciocínio abduutivo no âmbito de uma linhagem de pesquisa, é necessário trabalhar com a materialidade do observável, trazendo à tona o objeto empírico e situando-o na mediação.

Inicialmente, a fim de desenhar o campo de observação a partir de indícios e inferências, buscamos encontrar figuras (BARTHES, 1981) que, relacionadas, nos permitiram construir esquemas. “Definir uma palavra é capturar uma borboleta no ar”, afirma Aurélio Buarque de Holanda<sup>11</sup>. Assim, entendemos que capturar as figuras e descrevê-las passa por um trabalho artesanal de pesquisa e inferências existenciais a respeito da figura e sua significação no contexto que se olha. Já o movimento dedutivo demanda articular essas inferências indutivas preliminares com os conceitos relativos à mediação.

### 1.2.1. Configuração do *corpus* de análise empírica

A constituição do *corpus* de análise empírica abrange um arquivo com 210 páginas de Word originadas da apreensão -por captura de imagem de tela do computador- de publicações, comentários e *sites* suscitados em postagens públicas<sup>12</sup>, em um longo e trabalhoso processo de leitura, coleta e categorização de interações ocorridas durante um

---

<sup>11</sup> Lexicógrafo, filólogo, tradutor, crítico literário, escritor e professor. <http://www.veras.com.br/dicionario.php>. Acesso em 01 jun. 2017.

<sup>12</sup> Postagens públicas são aquelas a que qualquer sujeito pode ter acesso ao navegar na internet, no caso, especificamente nas redes digitais. O proprietário do perfil/página optou, portanto, por não restringir o acesso à publicação.

período de mais de dois anos, entre junho de 2015 (quando da eclosão do STO) e dezembro de 2017. O caminho adotado foi a busca pela *hashtag* *SomosTodosOdebrecht* (*#SomosTodosOdebrecht*) no *Facebook* e *Twitter*, redes digitais selecionadas por seu caráter de livre e amplo acesso a/por sujeitos<sup>13</sup>, e por conterem grande incidência de publicações que versam o tema e o fio condutor *#SomosTodosOdebrecht*. É neste espaço que o STO se constitui.

Após a coleta de todas as postagens públicas geradas no período mencionado que continham a *#SomosTodosOdebrecht*, para seleção dos observáveis atentou-se, desde o início, para sentidos referenciais de práticas e do contexto de operação das forças em jogo do caso pesquisado. Levou-se em consideração, inclusive, a frequência de repetição de um mesmo índice, o que “assinalaria possível característica mais geral” dos objetos estudados (FERRARA, 2015, p. 127); além dos elementos capazes de prover uma determinada sequencialidade de sentidos, o que também lhes garantiria possibilidades de articulação (BEHS, 2017). Outros apontamentos sobre os elementos de análise são trazidos ao longo do texto, inclusive no tópico a seguir, quando se trata sobre a constituição de uma “linha do tempo”.

### 1.2.2. Linha do tempo: acontecimentos em circulação.

Durante a pesquisa, mostrou-se necessário dar inteligibilidade ao processo: tem-se a Operação Lava Jato gerando acontecimentos, as instituições midiáticas pautando-a constantemente, a instituição midiaticizada Odebrecht, os atores sociais; ambos produzindo circuitos. E os circuitos não se desenvolvem no vazio, há uma sociedade instalada por suas instituições e estruturas historicamente elaboradas (BRAGA, 2012).

Então, que elementos consideráramos ao olhar a circulação de sentidos produzidos pelos atores sociais? Quais elementos influenciariam ou estariam dentro das interações? A partir desses questionamentos construímos uma “linha do tempo” de acontecimentos gerados por instituições do campo jurídico e, também, pela instituição midiaticizada Odebrecht, e

---

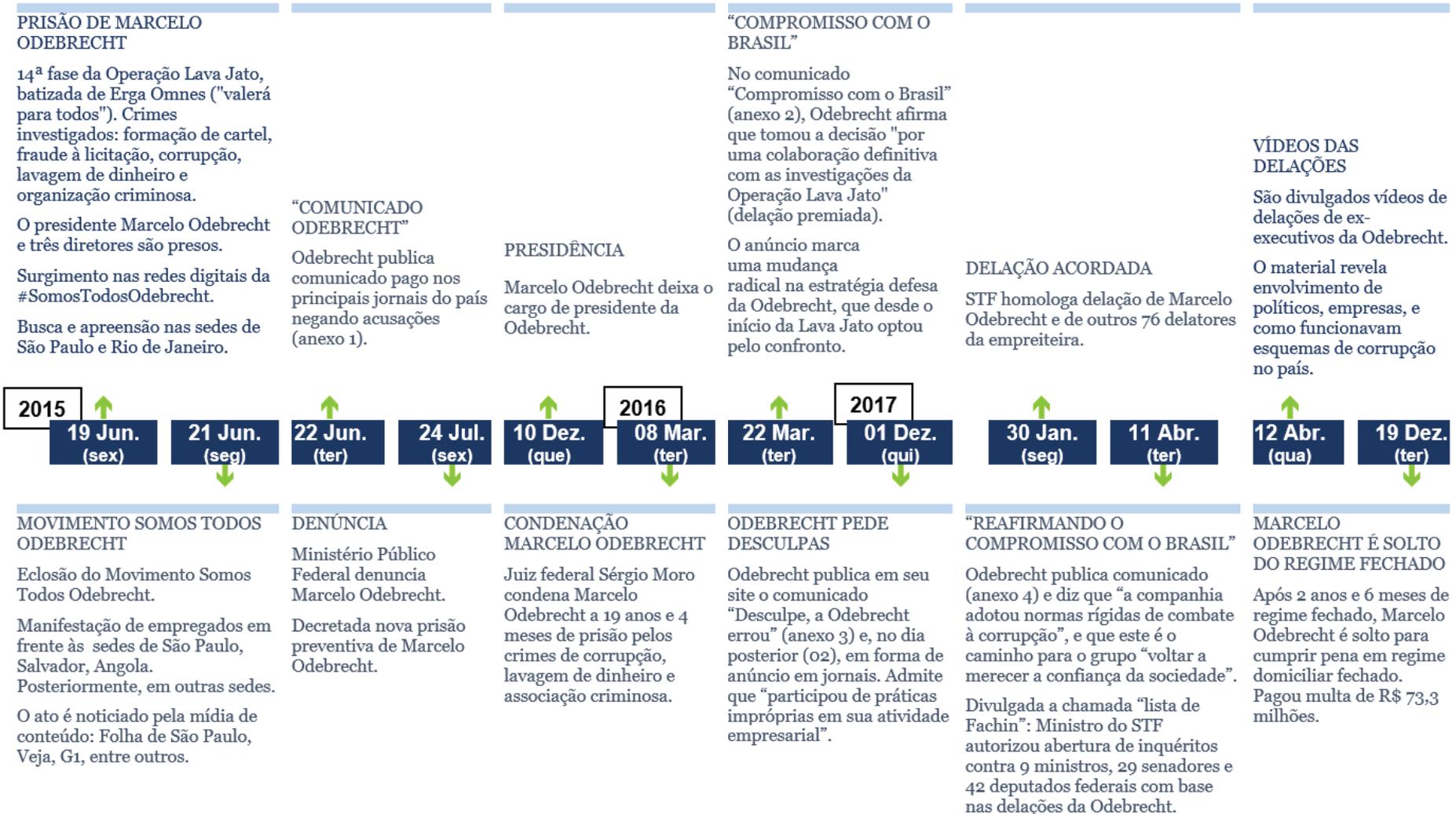
<sup>13</sup> Charlot (2000) relaciona a noção de sujeito às características que definem a própria condição antropológica que constitui o ser humano, ou seja, o ser que é igual a todos como espécie, igual a alguns como parte de um determinado grupo social e diferente de todos como um ser singular. Nessa perspectiva, o ser humano não é um dado, mas uma construção.

pautados pela mídia de conteúdo. E foi nas redes digitais, tendo como foi condutor a *#SomosTodosOdebrecht*, que identificamos elementos geradores de interações diversas, atentando, inclusive, para a frequência de repetição (FERRARA, 2015). Isto feito, a observação das datas dessas interações ajudou-nos a identificar os acontecimentos relevantes e a estruturar a linha do tempo que consta a seguir.

Ao fazê-lo, entendemos que o produto midiático, em si, não é o ponto de partida do fluxo, é consequência de uma série de processos, ações, interesses que se conformam como “um objeto para circular”. Não é o produto que circula, “mas encontra um sistema de circulação no qual se viabiliza e ao qual alimenta” (BRAGA, 2012, p. 41). O produto se molda e molda os ambientes em que se põe a circular, de modo que, conforme preconiza Braga (*Ibid*), torna-se “um especial objeto de observação para inferências sobre os processos mais gerais em que se inscreve”.

Na linha do tempo, o ponto inicial é o dia 19 de junho de 2015, data em que são presos diretores e o então presidente da Odebrecht, Marcelo Odebrecht, o que motiva a manifestação dos atores institucionais, e quando surge a *#SomosTodosOdebrecht*. Cientes de que o produto midiático não é o ponto de partida do fluxo, ou seja, há um processo e um contexto que o antecede e o envolve, nesta pesquisa a data citada refere a disrupção do STO no espaço público de visibilidade.

## Linha do tempo



Elaborado pela autora

## 2. CAMPO DE OBSERVAÇÃO E CONSTITUIÇÃO DO CASO

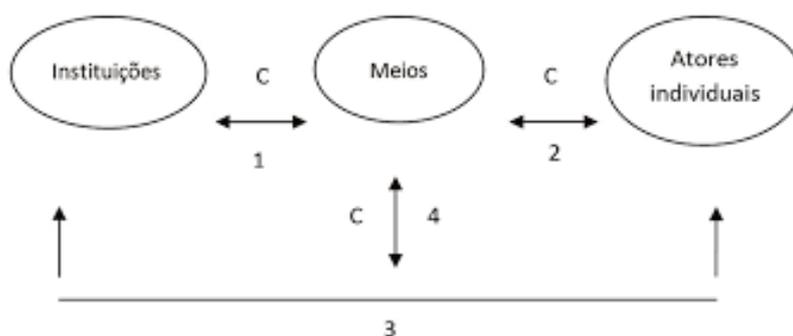
### 2.1. MOVIMENTO ANALÓGICO<sup>14</sup>: LOCALIZANDO O OBJETO NO ÂMBITO DA CIRCULAÇÃO

Na busca pelo raciocínio abduutivo e para trabalhar com a materialidade do observável, trazendo à tona o objeto empírico e situando-o no âmbito da mediação, construímos esquemas que retratam um percurso de pesquisa, elaborados também em analogias circulares. Partimos do entendimento de que, conforme nos faz ver Monalisa Xavier (2015), a mediação tem produzido deslocamentos, de modo que os eventos e fatos sociais que nela se ambientam são imediata e constantemente reconfigurados.

Aos esquemas desta seção juntam-se outros (estes últimos são conclusivos), apresentados nos capítulos 4 e 5.

O esquema inicial baseia-se no diagrama desenvolvido por Eliseo Verón (1997) que, conforme destaca Fausto Neto (2006), ajuda-nos a entender a mediação e suas processualidades. No diagrama constam três campos: o das instituições, o das mídias, e dos atores sociais.

Imagem 1 - Esquema para análise da mediação

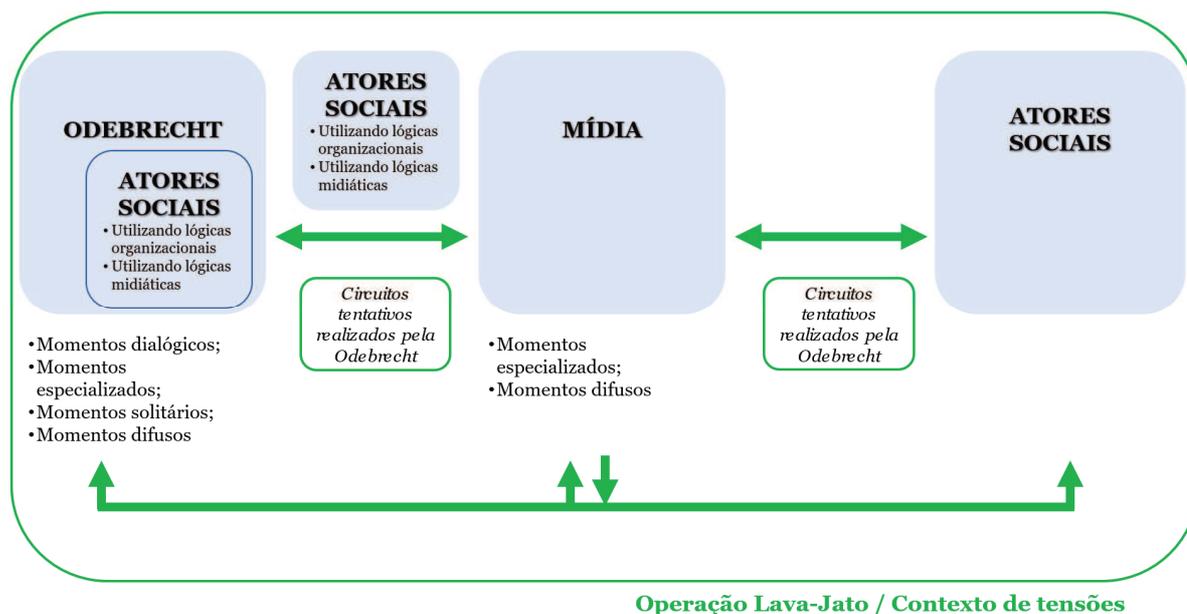


Fonte: Verón, 1997.

<sup>14</sup> Operações analógicas são, segundo Ferreira (2016a), uma forma de análise de processos não lineares, em que sentimentos e experiência se articulam na analítica e crítica sobre processos midiáticos. Ainda trataremos do assunto no capítulo 3.

São observadas “quatro zonas de afetações ou de processos de midiaticização” (FAUSTO NETO, 2005, p. 11): a relação dos meios com as instituições, a relação dos meios com os indivíduos, a relação das instituições com os indivíduos, e a maneira pela qual os meios afetam as relações entre as instituições e os indivíduos.

Imagem 2- Os atores sociais ocupam vários lugares



Fonte: Elaborado pela autora.

No espaço das instituições conforme preconizado por Verón (1997), situamos a Odebrecht que, por sua vez, é atravessada por circuitos diversos, do modo como entende Braga (2012). Para ele, os processos e as consequências da circulação devem ser estudados, mas há a questão de como transitar da elaboração reflexiva ensaística para o trabalho da pesquisa empírica. Uma primeira aproximação seria perceber que essa circulação “se manifesta concretamente na sociedade, na forma de circuitos – que são culturalmente praticados, são reconhecíveis por seus usuários e podem ser descritos e analisados por pesquisadores” (p. 41).

Temos, então, que esses circuitos envolvem momentos dialógicos, momentos especializados; momentos solitários; e momentos tecno-distanciados, difusos (BRAGA, 2012). A Odebrecht é atravessada por esses circuitos diversos. Diante do contexto de tensões e da ação comunicacional dos atores institucionais, desenvolve circuitos tentativos

(BRAGA, 2012), assim caracterizados pela necessidade de experimentação que, entendemos, é típico das situações de crise/tensões: sempre imprecisas, imediatas, quase que exclusivas (ROSA, 2007).

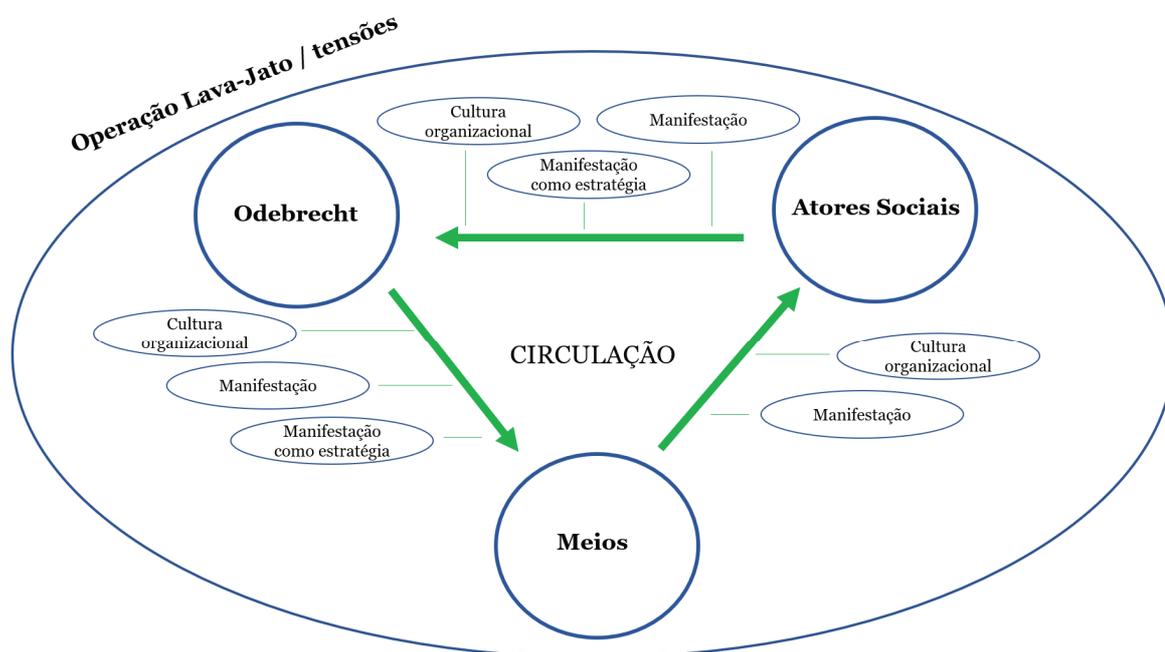
A mídia e os atores sociais também são atravessados pelos momentos que envolvem os circuitos, fazendo de operações de midiaticização insumos para suas estratégias, práticas, identidade. Assim, apontamos neste esquema, por parte da mídia - em relação com a Odebrecht - a ocorrência de momentos especializados - na medida em que a Odebrecht, na gestão de sentidos diante de tensões, utiliza lógicas típicas do campo midiático e nesse campo faz circular - e, também, de momentos difusos, pois neste campo a Odebrecht não pode, necessariamente, impor suas próprias ideias e lógicas.

Por sua vez, os atores sociais também são afetados por circuitos tentativos realizados pela Odebrecht, pelo campo midiático e, ainda, pelos atores institucionais, que utilizam as lógicas do campo midiático para posicionarem-se e produzem sentidos positivos à Odebrecht.

Diante disso, não se trata mais somente de uma tentativa de situar nosso observável no diagrama clássico de Verón (1997), nem de reformulá-lo. A construção deste esquema serviu-nos para compreender que, no caso em estudo, os atores sociais estão em vários lugares, eles flutuam nos espaços que ocupam conforme os papéis que desempenham. Com as reconfigurações apontadas, a mídia, então, não necessariamente ocuparia o lugar central neste processo.

Em uma segunda tentativa de analisar o processo - observando especialmente as ações comunicacionais dos atores institucionais - propomos um esquema com disposição gráfica mais circular, menos linear conforme é apresentado o diagrama de Verón (1997). Da mesma forma como no esquema anterior (imagem 2), trazemos os movimentos que os circuitos da prática social (BRAGA, 2012) envolvem:

Imagem 3- Ações comunicacionais dos atores institucionais



Fonte: Elaborado pela autora.

Fazemos aparecer com mais veemência a cultura organizacional<sup>15</sup> da Odebrecht como elemento que atravessa as relações/zonas de produção de processos de midiática, ilustradas pelas setas.

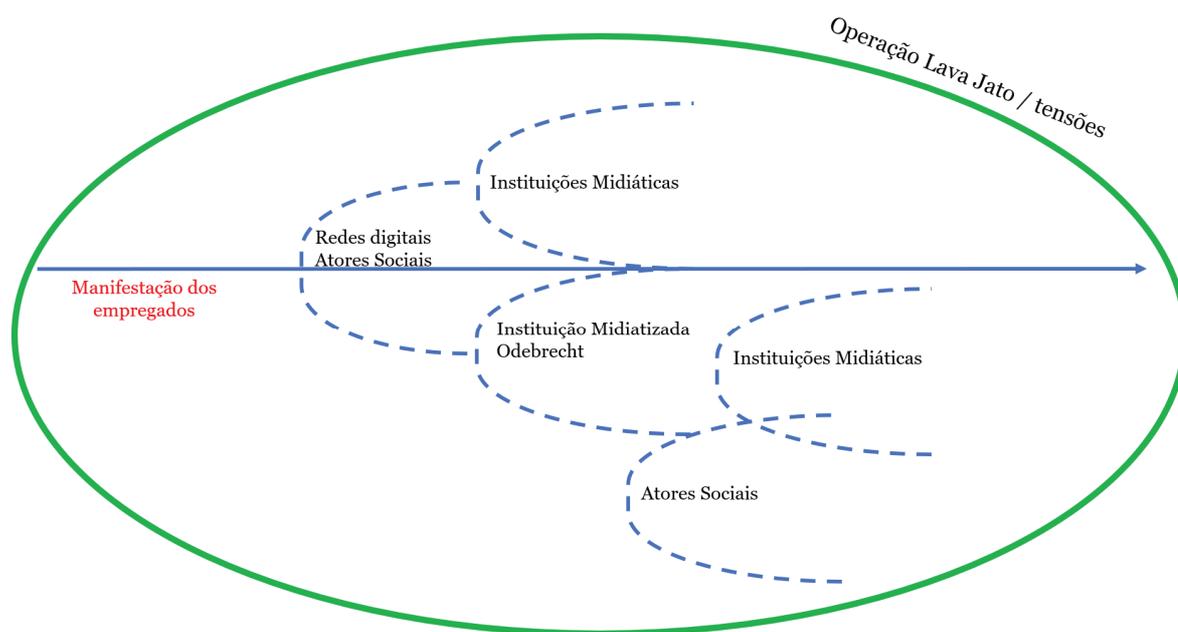
Diante das características da Odebrecht, a circulação midiática gerada pela manifestação pública dos atores institucionais e a utilização da ação pela própria Odebrecht em seus perfis oficiais nas redes digitais instigaram-nos, nos momentos iniciais da pesquisa, sobre possíveis imbricações entre cultura organizacional e gestão de crise de imagem da Odebrecht no contexto da Operação Lava Jato. Delimitamos que uma análise ligada à cultura organizacional em si não seria foco do estudo pois, independentemente de sua força ou incidência nos processos comunicacionais, o que ela faz (e não exclusivamente “ela”) é inserir a Odebrecht na midiática, o que ocorre inclusive através dos atores institucionais; e é a circulação que pretendemos analisar.

O processo retratado, apesar de não linear, ocorre em uma linha de tempo. Nessa perspectiva, conforme Ferreira (2002), Prigogine (1996) apresenta em seus estudos um sistema de não equilíbrio a partir de bifurcações, que tem como base a estruturação pela

<sup>15</sup> No capítulo 3 trataremos sobre a noção de cultura organizacional.

temporalidade. Por sua vez, Kaefer (2016) ilustra o esquema como espécies de ondas, em que uma vai se sobrepondo à outra, mantendo o sistema aberto e sem conclusões. Diante disso, construímos o esquema que segue:

Imagem 4 – Instituições e atores no sistema de bifurcações



Fonte: Elaborado pela autora.

As bifurcações indicam um campo de possibilidades, pois seus diferentes caminhos podem gerar diferentes desdobramentos. É um sistema não linear, no qual estão retratados fatos sucessivos e identificados os agentes envolvidos: instituições midiáticas, instituição midiatizada Odebrecht, atores institucionais e atores sociais, em relação, em um contexto específico: o da Operação Lava Jato.

A manifestação dos atores institucionais gera circuitos nas redes digitais e deflagra o STO, o que é posto em circulação pelas/nas instituições midiáticas. Por sua vez, a Odebrecht utiliza a ação promovida pelos atores institucionais como uma comunicação oficial da organização, o que repercute nas instituições midiáticas e junto aos atores sociais. Assim, os atores sociais estão presentes nos diferentes momentos, em agonística com os demais agentes envolvidos no sistema de fatos sucessivos.

## 2.2. MOVIMENTO INFERENCIAL: CAMPO DE OBSERVAÇÃO, INDÍCIOS E INFERÊNCIAS

O campo de observação na perspectiva deste estudo é o conjunto de relações definidas pelas inferências a partir dos indícios, metáforas constituídas e relações entre elas, selecionadas em um contexto sócio-midiático complexo. Inicialmente apresentamos, em um quadro sintético, o circuito-ambiente em estudo. Um segundo movimento visa a definir as inferências metafóricas.

### 2.2.1. Circuito-ambiente investigado

O circuito-ambiente identifica a relação entre instituições e meios em investigação a partir dos materiais coletados. Os materiais são escolhidos com base em um critério: referência ao movimento Somos Todos Odebrecht. O signo (BAKHTIN, 1992) *#SomosTodosOdebrecht* torna-se a linha condutora dos materiais coletados, ou a linha de costura.

O seguinte quadro de meios, atores e instituições envolvidas ilustra o circuito-ambiente (BRAGA, 2012; FERREIRA, 2016a) desenhado. A partir dele, o caminho adotado foi a busca pela *#SomosTodosOdebrecht* no *Facebook* e *Twitter*, conforme já explicamos no capítulo anterior.

Imagem 5 - Quadro de meios, atores e instituições envolvidas

<b>Movimento Somos Todos Odebrecht</b>	<b>Meios</b>
Instituição midiaticizada Odebrecht	Redes digitais <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Facebook</i></li> <li>• <i>Twitter</i></li> <li>• <i>Instagram</i></li> </ul>
Instituições midiáticas	<i>Sites</i> Redes digitais <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Facebook</i></li> <li>• <i>Twitter</i></li> <li>• <i>Instagram</i></li> <li>• <i>Youtube</i></li> </ul>
Atores sociais, atores institucionais	<i>Blogs</i> Redes digitais <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Facebook</i></li> <li>• <i>Twitter</i></li> <li>• <i>Instagram</i></li> <li>• Outros</li> </ul>

---

Fonte: Elaborado pela autora.

O circuito-ambiente, entretanto, não é configurado apenas pelos meios acionados por atores e instituições. Algo emerge das interações. Esse objeto emergente pode ser estudado nas materialidades dos meios. O movimento inferencial, a seguir, busca elencar as metáforas em relações, ao que chamamos de “figuras”, conforme Barthes (1981).

Roland Barthes (1981) chama “figura” a frações de discursos.

As figuras se destacam conforme se possa reconhecer, no discurso que passa, algo que tenha sido lido, ouvido, vivenciado. A figura é delimitada (como um signo) e memorável (como uma imagem e um conto). Uma figura é fundada se pelo menos alguém puder dizer: “Como isso é verdade!” “Reconheço essa cena de linguagem”. (1981, p. 2).

Em “Fragmentos de um discurso amoroso”, o autor não assume como tarefa analisar o amor, mas a forma como ele se expressa e a cristalização do discurso a respeito dele. Na seção “Como é feito esse livro” (p. 1), as frações de discurso amoroso são nomeadas figuras, não no sentido retórico que pode ser atribuído a essa expressão, mas em um sentido mais arcaico, o *schème* grego. Barthes afirma: “o que aparece como título de cada figura não é a sua definição, é o seu argumento.” (p. 2).

### 2.2.2. Figuras: fragmentos de sentidos do circuito-ambiente

As figuras, aqui, surgem de duas operações: buscando identificar as imagens sugeridas sobre a própria Odebrecht pelos enunciados dos envolvidos nas interações em torno do STO; e especificando as imagens inferidas sobre enunciados dos atores e instituições sobre o próprio signo *#SomosTodosOdebrecht*. São, então, vocábulos aglutinadores de sentidos encontrados na circulação/caso.

Aparecem como um amálgama de sentidos dispersos, uma mistura de elementos heterogêneos que formam um todo. Neste momento, as figuras são percebidas, identificadas, descritas. Posteriormente, no capítulo 4, são apresentadas em relação, quando analisamos circuitos e processos de sentido midiáticos configurados pelas interações de atores, instituições e meios relacionados ao STO.

Diante do volume de enunciados em circulação, precisamos escolher alguns, que nos serviram para a identificação de figuras; estes, de algum modo, as sustentam. As figuras são apresentadas já em sua imersão em processos circulatorios.

### 2.2.2.1. Tradição

A tradição e história da empresa são evocadas com veemência nos veículos de comunicação e perfis nas redes digitais da Odebrecht. A organização mantém o Núcleo da Cultura Odebrecht, uma espécie de museu que guarda o acervo e ilustra, através de elementos variados, a história e os feitos da Odebrecht desde as suas origens.

Reunida no edifício-sede da Organização em Salvador (BA), desde 1984, a coleção é acessível mesmo a quem está a quilômetros do estado, por meio de sua versão online, rica em conteúdo e recursos interativos. Pelo *site*, é possível também fazer uma visita virtual às instalações do Núcleo da Cultura Odebrecht. Assim, a memória de sete décadas de realizações contribui para a atuação de Pessoas, na Odebrecht e fora dela. O propósito primordial do Núcleo da Cultura Odebrecht é impulsionar conquistas no futuro, por meio do aprendizado com as experiências do passado. Simbolicamente, o espaço representa a comunicação entre as três gerações que integram a Organização.<sup>16</sup>

Esse lugar metafórico é acentuado pela organização, que usa o *#SomosTodosOdebrecht* acionado pelos atores, e entra em relação com estes quando agradece as mensagens ditas espontâneas, em movimento dialógico, ao mesmo tempo que também faz circular sentidos positivos a si:

Imagem 6 – Postagem no perfil oficial da Odebrecht no Facebook menciona *#somostodosodebrecht*



<sup>16</sup> Disponível em <http://www.odebrecht.com/culturaodebrecht/>. Acesso em: 11 dez. 2016.

---

Fonte: *Facebook*.

Através da postagem no *Facebook*, além de reproduzir a ação dos atores institucionais, evoca a tradição da organização: “#70anos”; “Pessoas de conhecimento”.

Em reportagem assinada por Lia Bianchini, a tradição da Odebrecht também é abordada. Traz números dos negócios e ações sociais da organização e finaliza: “Com essa gama diversificada de investimentos, áreas de atuação e impacto internacional, fica nítido, então, que a Odebrecht renderia boas pautas para editorias além da policial.”<sup>17</sup>

#### 2.2.2.2. Pertença

Diante do episódio de manifestação dos empregados da Odebrecht em favor da organização durante a Operação Lava Jato, inferimos que a manifestação, de alguma forma, é um indício da inscrição dos atores institucionais na cultura organizacional, conforme o sentido de pertencimento, pertença.

Nesse contexto, pensamos a cultura organizacional como elemento que atravessa as relações/zonas de produção de processos de midiáticação, e que os atores institucionais utilizam lógicas do campo midiático para posicionarem-se e produzirem sentidos positivos à Odebrecht.

Esse mútuo reconhecimento pode ser observado também no *site* institucional da Odebrecht<sup>18</sup>, o qual traz amplo conteúdo sobre o que se chama de “Pessoas de Conhecimento”. Sempre que se refere à questão de pessoas/empregados, esta é a expressão utilizada pela organização:

A Odebrecht é composta por Pessoas de Conhecimento, que, alinhadas com seus Líderes, traçam rotas para evoluir e enfrentar desafios. Os projetos da Organização são conduzidos por 168 mil Integrantes de 76 nacionalidades, atuando em 28 países. Eles são responsáveis por transformações ao redor do mundo, com o propósito de atender às necessidades de seus Clientes e de contribuir para o desenvolvimento das Comunidades.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Disponível em <http://www.ocafezinho.com/2015/07/30/a-odebrecht-alem-da-pagina-policial/>. Acesso em 15 set. 2015.

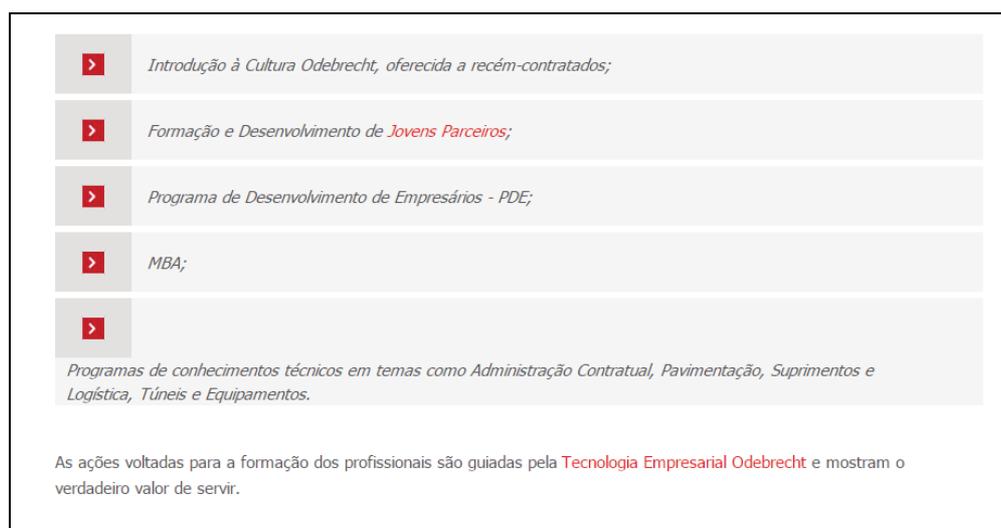
<sup>18</sup> [www.odebrecht.com.br](http://www.odebrecht.com.br). Acesso em: 12 mar. 2016.

<sup>19</sup> Disponível em <http://www.odebrecht.com/pt-br/visao-do-futuro/pessoas-de-conhecimento>. Acesso em: 15 dez. 2016

Na mesma sessão do *site*, constam programas de integração à empresa e capacitação dos empregados; inclusive há o Programa de “Introdução à Cultura Odebrecht”, o que indica que trabalhar o conjunto de pressupostos básicos da organização é política fundamental.

Cabe salientar que o conteúdo é observado no *site* desde antes da Operação Lava Jato até a data de finalização desta dissertação.

Imagem 7 – Ações de capacitação de empregados da Odebrecht



Fonte: [www.odebrecht.com.br](http://www.odebrecht.com.br).

Mas não fica em conteúdos informativos, estáticos. Desloca-se às lógicas interacionais dos meios em redes digitais. Diante do movimento Somos Todos Odebrecht, em seus perfis no *Facebook*, *Instagram* e no *Twitter*, a Odebrecht agradeceu as manifestações e encerra a mensagem com: “Estamos juntos”<sup>20</sup>. Em reportagens foi evidenciada a mobilização dos atores institucionais participantes do movimento:

Após quatro horas de publicação, a mensagem já havia sido compartilhada por cerca de 200 pessoas. [...] “Fui integrante desta conceituada organização por quase 15 anos, e me orgulho muito de ter sido um integrante, com muita dedicação e desempenho profissional, fui reconhecido nos momentos que mais precisei”, escreveu outro internauta.

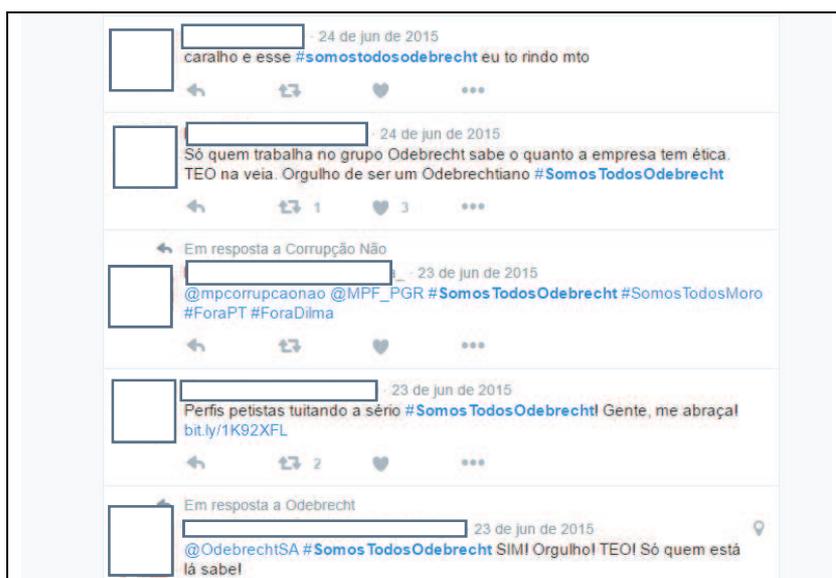
Um dos coordenadores de planejamento financeiro da empresa, Bruno Domingues, resolveu criar, por conta própria, duas imagens relacionadas à defesa da empreiteira, com palavras de apoio. “Quando criei estas duas imagens e debati com pessoas próximas antes de divulgar me perguntaram se não devia ter o logo. Meu posicionamento foi: não vai ter logo pois não é um posicionamento

<sup>20</sup> Disponível em <http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/06/funcionarios-da-odebrecht-fazem-manifestacao-em-apoio-empresa.html>. Acesso em: 28 dez. 2016.

corporativo. É o posicionamento de alguém que se orgulha do local que trabalha, da empresa que cria valor nas comunidades/países onde atua respeitando sempre suas culturas”, disse, em sua página do Facebook [...] O comentário foi elogiado por colegas e por sua mãe, que disse: “Tenho orgulho de ter um filho como você. Só os homens de compromisso e responsabilidade são capazes de expor suas ideias, zelar e acreditar na empresa que trabalha, que seja apurado os fatos mas que todos os envolvidos sejam responsabilizados”.<sup>21</sup>

Thaís Castelo Branco, empregada, postou em seu perfil na rede digital *Twitter*: “#SomosTodosOdebrecht SIM! Orgulho! TEO! Só quem está lá sabe!”. Nas postagens desta ordem, a Odebrecht aparece como protagonista. Em contraponto, existe um antagonismo evidenciado por mensagens como “Perfis petistas tuitando a sério #SomosTodosOdebrecht. Gente, me abraça!”.

Imagem 8 – Pertencimento, protagonismo e antagonismo na rede digital



Fonte: *Twitter*.

### 2.2.2.3. Ambiguidade

É possível inferir que os atores institucionais buscam construir uma imagem positiva à Odebrecht; entretanto, as mensagens, quando postas em circulação, “caem” em um

<sup>21</sup> Disponível em <http://jota.info/justica/acao-penal-nas-redes-sociais-odebrecht-ganha-defesa-de-funcionarios-24062015>. Acesso em 02 jan. 2017.

circuito-ambiente em que os seus produtores não possuem nenhum tipo de controle. Aí chegamos à figura “ambiguidade”.

Muito embora haja a circulação de mensagens de defesa produzidas pela organização, ou o STO, há acusações feitas na investigação da Operação Lava Jato, e são elencados fatos e divulgados depoimentos que atestariam a culpa da Odebrecht. Então, apesar de todo o sentido de tradição e de pertença, há ambiguidade, contradição, antagonismo.

A funcionária Manuela Piñeiro também se expressou escrevendo um texto na sua página, onde deixa claro o sentimento do clima “fúnebre” que supostamente está vivenciando. “É triste estar na sua mesa de trabalho e ter que escutar alguém no corredor ao telefone, provavelmente com familiares, dizer o seguinte: ‘A Operação está correta. O duro é saber que sou eu que vou perder o emprego...’ É duro”.<sup>22</sup>

Como indício de ambiguidade que circulou nas redes digitais, a seguir fazemos constar imagem do *Twitter* de postagens coletadas quando se busca a *#SomosTodosOdebrecht*.

Imagem 9 – Uso da *#SomosTodosOdebrecht* em contraposição ao STO



Fonte: *Twitter*.

Isso em um contexto em que a mobilização dos atores institucionais se contrapõe à ampla cobertura do caso pela mídia de conteúdo e às mensagens contra a organização nas redes digitais. São diversos comentários questionando a legitimidade da Odebrecht:

<sup>22</sup> Reportagem disponível em <http://jota.info/justica/acao-penal-nas-redes-sociais-odebrecht-ganha-defesa-de-funcionarios-24062015>. Acesso em 28 dez. 2016.

A efervescência acabou criando um clima de “processo criminal nas redes sociais”, ou então “ação penal social”: enquanto os divulgadores da #FalaMarcelo agem como promotores, os funcionários da empreiteira atuam como advogados de defesa da “ré” Odebrecht. A pressão pela fala do presidente da empresa se assemelharia ao instrumento de delação premiada tão utilizado na Operação Lava Jato.<sup>23</sup>

Diante dos argumentos positivos dos empregados, com ênfase na TEO, circulam mensagens como a seguinte, extraída do *Facebook*:

*D. M. #somosbrasil*, se a Odebrecht está envolvida em casos de corrupção, que seja investigada, estão inocentando o suspeito e culpando os investigadores, essa é a hora do Brasil mudar, se a empresa é boa ou ruim não importa agora, ninguém está investigando as condições que a empresa dá aos funcionários!<sup>24</sup>

#### 2.2.2.4. Corrupção

No período em que eclodiu o STO, a organização era investigada na Operação Lava Jato pelos crimes de formação de cartel, fraude em licitações, corrupção de agentes públicos, lavagem de dinheiro e evasão de divisas. O termo mais comumente utilizado para fazer referência aos crimes é “corrupção”, de modo que utilizamos como figura que remete às acusações que recaíam sobre a Odebrecht.

A citada como criadora da página “Orgulho de ser Odebrecht”, Manuela Modesto Dantas, disse que “as pessoas colocam mensagens como se todos os funcionários fossem corruptos, ladrões, e se sente bem triste por isso”<sup>25</sup>. Circulam também sentidos relacionados ao campo jurídico: investigações, corrupção, punição.

Em post da fanpage da Odebrecht, na qual a empresa agradece às mensagens dos funcionários, alguns comentários são: “Pergunta para o RH ou Presidência (vice, né?! Esqueci que o Marcelo está na cadeia): se eu fosse um funcionário da Odebrecht e fosse pego ‘desviando verbas’ da empresa, eu seria demitido ou promovido?” ou então aqueles como “família de ladrões”, entre outros pejorativos.

---

<sup>23</sup> Reportagem disponível em <http://jota.info/justica/acao-penal-nas-redes-sociais-odebrecht-ganha-defesa-de-funcionarios-24062015>. Acesso em 28 dez. 2016.

<sup>24</sup> Disponível em [https://web.facebook.com/pg/odebrecht.sa/posts/?ref=page\\_internal](https://web.facebook.com/pg/odebrecht.sa/posts/?ref=page_internal). Acesso em: 28 dez. 2016.

<sup>25</sup> Disponível em <http://jota.info/justica/acao-penal-nas-redes-sociais-odebrecht-ganha-defesa-de-funcionarios-24062015>. Acesso em 28 dez. 2016.

Sobre as investigações, Manuela [colaboradora] disse que considera o juiz federal Sérgio Moro muito precipitado, pois “prende antes de investigar, pune sem ter um julgamento e a definição de culpabilidade”. Para ela, todos os argumentos que foram utilizados pelo juiz são falhos e trata-se de uma questão política. Em relação à mídia, disse que muitos veículos acabam influenciando a população para culpar alguém por problemas que existem há centenas de anos no país, e que está recaindo sobre as pessoas erradas.<sup>26</sup>

Nos enunciados produzidos por defensores das ações da organização e opositores à Operação Lava Jato, circulam sentidos sobre essa, o que nos indica um ambiente em torno do circuito desenhado que afeta as interações especificamente em investigação:

Na resolução política aprovada quinta-feira pela executiva nacional, a cúpula petista aumentou a intensidade dos ataques aos responsáveis pelas investigações contra o partido. Em cinco dos 16 itens do documento, o PT faz críticas à operação. No item número 6, o partido se diz preocupado com os efeitos econômicos do “prejulgamento” das empreiteiras, apesar de pessoas ligadas a pelo menos cinco delas terem confessado à Lava Jato participação no esquema de desvio de recursos da Petrobrás.<sup>27</sup>

O item 6 da resolução política mencionada pelo jornal Estadão foi divulgado pelo Partido dos Trabalhadores (PT) e é contraditório como iniciativa de defesa das empreiteiras (inclusive da Odebrecht) pois, ao mesmo tempo que critica um “prejulgamento”, fala em “recursos eventualmente desviados”:

Preocupa ao PT as consequências para a economia nacional do prejulgamento de empresas acusadas no âmbito da Operação Lava-Jato. É preciso apressar os acordos de leniência, que permitam a recuperação de recursos eventualmente desviados, e que não se paralise obras ou se suspendam investimentos previstos, a fim de impedir a quebra de empresas e a continuidade das demissões daí resultantes.<sup>28</sup>

Os materiais elencados configuram-se, assim, como indícios que nos remetem à figura “corrupção”, e permitem-nos fazer inferências quanto à sua incidência.

---

<sup>26</sup> Disponível em <http://jota.info/justica/acao-penal-nas-redes-sociais-odebrecht-ganha-defesa-de-funcionarios-24062015>. Acesso em 28 dez. 2016.

<sup>27</sup> Disponível em <http://politica.estadao.com.br/noticias/geral,pt-cobra-explicacao-de-ministro-da-justica-sobre-acao-da-pf-na-lava-jato,1714909>. Acesso em 2 fev. 2017.

<sup>28</sup> Disponível em <http://www.pt.org.br/wp-content/uploads/2015/06/Resolucao-Politica-CEN-25-06-15-SP.pdf>. Acesso em 28 dez. 2016.

### 2.2.2.5. Julgamento

Julgamento torna-se figura no sentido de juízo de valor (SPONHOLZ, 2003). Pode referir um julgamento baseado em um conjunto particular de valores ou em um sistema de valores determinado. Remete a um recurso de avaliação baseado nas informações limitadas disponíveis, uma avaliação efetuada porque uma decisão deve ser tomada a partir de algum critério valorativo.

A perspectiva de tensões favorece a circulação de mensagens críticas à Odebrecht. Apesar de no período ainda não haver conclusão judicial, nota-se que é exercida, por parte dos atores sociais, a faculdade humana de julgar (KANT, 2008). Ou seja, em materiais já levantados neste trabalho constam mensagens postas em circulação no sentido de julgar. A seguir, postagem de um ator social também se faz indício:

Imagem 10 – Perspectiva de tensões e julgamento



Fonte: *Facebook.*

### 2.2.2.6. Regulação

Em sentido geral, regulação é o conjunto de técnicas ou ações que, ao serem aplicadas a um processo, dispositivo, máquina, organização ou sistema, permitem alcançar a estabilidade de um comportamento previamente definido e almejado. Nessa direção, no caso investigado, a figura faz referência à relação organização-empregado e aos códigos

compartilhados no ambiente de trabalho, e também à regulação do processo midiático. Relaciona-se ao conjunto de regras de determinado contexto organizacional e, por interface, ao midiático. Aqui, torna-se figura quando se observa o questionamento da motivação do STO: autônomo, gerado pelos atores institucionais de forma independente; ou incentivado pela organização? E como as interações midiaticamente seriam reguladas?

A Revista Isto É Dinheiro<sup>29</sup> afirma em reportagem que se trata de manifestação espontânea:

No início da tarde de segunda-feira 22, uma corrente de e-mails circulou pelo edifício-sede da Odebrecht, no bairro do Butantã, na zona oeste de São Paulo. A sugestão era para que todos descessem para uma manifestação. Alguns funcionários tentaram confirmar com a administração se aquele era um convite formal da empresa. Não era. Surpreso, o departamento de recursos humanos correu para chegar ao ponto de partida da mensagem e desvendar se o objetivo era positivo ou negativo. A resposta veio com a movimentação de funcionários tirando suas camisas vermelhas da gaveta.

A questão da autonomia (existente ou não) dos atores institucionais na realização da manifestação pública em favor da Odebrecht e do STO foi abordada na introdução, onde situamos que não se torna uma questão de pesquisa categorizar nesses termos ou julgar, pelo objeto, o sentido produzido; o que buscamos é compreender como o objeto faz funcionar suas lógicas.

#### 2.2.2.7. Cumplicidade

O termo cumplicidade está definido em dicionário etimológico como “do Latim *cumplicitas*, de *complex*, “parceiro, confederado”, de *complicare*, “dobrar junto”, formado por *com* -, “junto”, mais *plicare*, “dobrar”. Coisas que são dobradas juntas se mantêm próximas”<sup>30</sup>. A cumplicidade é percebida nos circuitos como “sentimento de”. Os atores institucionais, imersos no ambiente e cultura organizacionais, põem em circulação sentidos que nos remetem a esta figura. Organizam-se e, coletivamente, realizam manifestação nas sedes da Odebrecht e constituem o movimento nas redes digitais:

---

<sup>29</sup> KROEHN, Márcio. A Odebrecht além da crise. *Isto É Dinheiro*, 26 jun 2016. Seção Negócios, p. 13. Disponível em <http://istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20150626/odebrecht-alem-crise/274335>. Acesso em 15 dez. 2016.

<sup>30</sup> <http://origemdapalavra.com.br/site/palavras/cumplicidade/>. Acesso em 12 mai. 2017.

Imagem 11 – Cumplicidade: sentidos em circulação com a *#SomosTodosOdebrecht*



Fonte: *Twitter*.

É a figura que traduz que o empregado tem uma ligação forte com a empresa e denota uma relação de dependência. Aqui, cumplicidade tem relação com vínculo. O vínculo é evidenciado, por exemplo, pelas cores das roupas dos atores e das placas que formam o mosaico (os quais remetem à marca da Odebrecht) e pelo fato de as manifestações ocorrerem diante de edificações da organização.

Imagem 12 – Manifestação de empregados em frente de sede da Odebrecht



Foto: Fabio Braga/Folhapress.

Observou-se também que, mesmo em momento posterior a junho de 2015, quando se deu a manifestação dos empregados e o desencadeamento do STO, o mosaico continua a ser utilizado pelos atores institucionais em ações não relacionadas especificamente ao movimento.

Imagem 13 – Foto de empregados com #SomosTodosOdebrecht na página “Orgulho de ser Odebrecht”



Fonte: *Facebook*.

A publicação foi feita pela página “Orgulho de ser Odebrecht”, classificada como página “comunidade” na rede digital. A seguir, observa-se o uso de *hashtags* e, além disso, que a foto de perfil do interagente é a marca da organização, mesmo em postagem datada

em 2016, ano posterior à manifestação de 22 de junho de 2015, momento em que empregados substituíram suas fotos de perfil por imagem com o Somos Todos Odebrecht:

Imagem 14 – Foto do perfil do interagente é a marca da Odebrecht



Fonte: *Facebook*.

Percebemos cumplicidade também da instituição midiaticizada em relação aos atores institucionais, quando aquela agradece as manifestações e insere em seus perfis no *Facebook*, *Twitter* e *Instagram* a imagem com os dizeres: *#SomosTodosOdebrecht*; *#70anos*; *#orgulho*; *#respeito*; Pessoas de Conhecimento. E registra: “Estamos juntos!”.

Imagem 15 – Postagem da Odebrecht no *Twitter*



Fonte: *Twitter*.

### 2.2.2.8. Conivência

A etimologia da palavra remete a fechar os olhos para alguma coisa ou ser cúmplice de um ato<sup>31</sup>. Conivente, “do latim *connivens*, particípio passado de *connivere*, ‘piscar os olhos’, através do sentido de ‘fechar os olhos a uma ilegalidade ou um crime’, de *com-*, ‘junto’, mais a base de *nictare*, ‘piscar’”<sup>32</sup>.

Conivência remete a sentidos que a sociedade atribui aos atores ligados à Odebrecht. São sentidos antagônicos atribuídos a um mesmo signo que circula, a *#SomosTodosOdebrecht*. Há cumplicidade e, havendo vínculo e um cenário de tensões, o ator torna-se, por consequência, conivente.

Materiais que se mostram indícios que nos remetem à figura “conivência” e permitem-nos fazer inferências quanto a sua incidência estão a seguir, na forma de reconhecimento social do STO:

Imagem 16 – Em resposta à publicação da Odebrecht, sentidos antagônicos para um mesmo signo que circula

---

<sup>31</sup> <https://www.dicionarioetimologico.com.br>. Acesso em 12 mai 2017.

<sup>32</sup> <http://origemdapalavra.com.br>. Acesso em 12 mai 2017.



Fonte: *Twitter*.

Imagem 17 – Interagente infere que há quem defenda “propineiros” e usa a *hashtag*



Fonte: Twitter.

As mensagens são relacionadas ao movimento, quando de sua irrupção. Atores sociais criticam o STO e a organização, em resposta à postagem em que a Odebrecht agradece o apoio que recebeu após a prisão do então presidente Marcelo Odebrecht e execução de mandatos de busca e apreensão em suas sedes (esta na imagem 15).

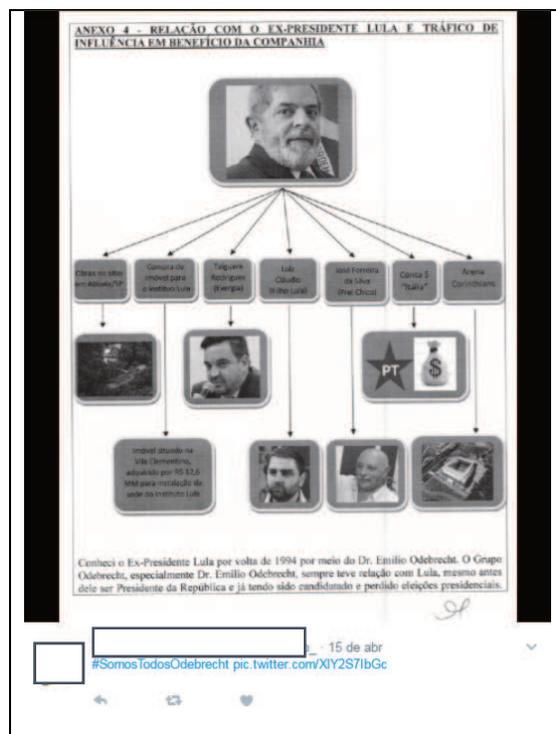
Observa-se, também, o uso da *hashtag* em datas posteriores à manifestação e surgimento da *#SomosTodosOdebrecht*. O signo é acionado em diferentes momentos, momentos estes relacionados a algum tipo de tensão. Os materiais a seguir, extraídos do *Twitter* através da busca pela *#SomosTodosOdebrecht*, exemplificam este acionamento.

Imagem 18 – O signo é acionado a partir de temas/acontecimentos diversos



Fonte: Twitter.

Imagem 19 – Interagente compartilha, no ano posterior ao da eclosão do STO, a #SomosTodosOdebrecht e imagem cuja figura principal é o ex-presidente Lula



Fonte: *Twitter*.

#### 2.2.2.9. Comunidade

É do latim *communitas*, “comunidade, companheirismo”, de *communis*, “comum, geral, compartilhado por muitos, público”. É “ação recíproca entre agente e paciente, portanto comunicação enquanto ser-em-comum, vinculação fusional entre um eu e outro” (SODRÉ, 2016, p. 2). Comunidade é figura no sentido de se organizar, unir-se, fazer parte de uma comunidade. Tem, antes, o vínculo, e esse se torna uma das causas de existir em comunidade.

A reportagem “@LavaJato: Odebrecht ganha defesa de funcionários em redes sociais”<sup>33</sup> evidencia a coletividade e adesão em torno do movimento: “As mesmas pessoas divulgaram a nota da organização sobre as prisões de sua alta cúpula e compartilharam imagens com os feitos da empreiteira. Mais: foi criada a página ‘Orgulho de ser Odebrecht’,

<sup>33</sup><https://jota.info/justica/acao-penal-nas-redes-sociais-odebrecht-ganha-defesa-de-funcionarios-24062015>. Acesso em 14 set. 2016.

que ultrapassou 3.000 curtidas”. Também nesse sentido, reportagem da Revista IstoÉ Dinheiro<sup>34</sup> traz:

Pouco depois das 17 horas, mais de duas centenas de pessoas postaram-se à frente do prédio espelhado e criaram um mosaico com a frase “Somos Todos Odebrecht”, ao mesmo tempo em que gritavam a palavra orgulho. O ato se repetiu no Centro Empresarial Botafogo, no Rio de Janeiro, onde um pouco mais de 100 empregados portavam um papel vermelho com as palavras orgulho e respeito, e no escritório de Salvador. Em Angola, na África, o mote era “Tenho Orgulho de Ser Odebrecht”. Manifestações desse tipo são comuns em empresas públicas, que contam com sindicalismo forte e atuante [...] Numa empresa privada, o sentimento de propriedade dificilmente aparece nesses momentos de crise. A Odebrecht parece uma exceção desde a sexta-feira 19.<sup>35</sup>

Sentidos relacionados à figura “comunidade” estão em legenda da fotografia que ilustra a mesma matéria da IstoÉ Dinheiro: “De braços dados: Cerca de 200 funcionários demonstraram seu apoio à empresa com uma manifestação na frente do edifício-sede, em São Paulo”.

Imagem 20 – Foto de reportagem da revista IstoÉ Dinheiro com legenda “de braços dados (...)”



Foto: IstoÉ Dinheiro

<sup>34</sup> KROEHN, Márcio. A Odebrecht além da crise. *Isto É Dinheiro*, 26 jun 2016. Seção Negócios, p. 13. Disponível em <http://istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20150626/odebrecht-alem-crise/274335>. Acesso em 15 dez. 2016.

<sup>35</sup><http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20150626/odebrecht-alem-crise/274335>. Acesso em 5 set. 2016.

Comunidade enquanto “fazer parte” também aparece em sentido negativo, quando abordado como generalização: “Sobre as ofensas que recebe na internet, Manuela disse que as pessoas colocam mensagens como se todos os funcionários fossem corruptos, ladrões, e se sente bem triste por isso”<sup>36</sup>.

#### 2.2.2.10. Tribo

Tribo, “conjunto de famílias autônomas, descendentes de um grupo comum, que partilham a mesma língua, padrões culturais, tradições etc.”<sup>37</sup>. Em sua obra, Maffesoli reflete sobre o novo tipo de organização social que se arranja na pós-modernidade, e desenvolve suas ideias sobre “tribalismo”. O sociólogo diz que, quando propôs o livro “O tempo das Tribos”,

O objetivo era mostrar justamente que havia outra maneira de se estar junto que privilegiava as emoções, as paixões, os sentimentos, os afetos em geral. Para mim, a definição de tribo é a partilha de um gosto (...) Existem leis ainda, mas são *rituais*, são maneiras de se estar junto que integram não somente a dimensão racional, mas também a dimensão afetiva e emocional. Nesse sentido, considero que as tribos eram uma metáfora (MAFFESOLI, 2011, p. 528, grifo nosso).

Tribo aparece no sentido de buscarmos uma metáfora que traduza a questão de os atores institucionais estarem ligados diante da cultura organizacional e por sentimentos como pertença mas, também, por um vínculo de trabalho e este sendo, inclusive, princípio de sobrevivência. Os atores institucionais ritualizam operações nas redes digitais, em paralelo aos sentidos ofertados pela Odebrecht.

No processo de pesquisa, colocamos “tribo” em discussão em momentos de socialização do estudo: congressos, seminários, encontros; e tentamos substituir o vocábulo. Sem encontrar outro que se mostrasse forte o suficiente para ilustrar a questão descrita, optamos por mantê-lo. O trabalho de metaforização mostra-se delicado, e deve-se considerar que toda a simbólica tem uma referência cultural. O próprio autor supracitado, em artigo publicado em português na Revista Ciências Sociais Unisinos intitulado “Tribalismo pós-

---

<sup>36</sup><https://jota.info/justica/acao-penal-nas-redes-sociais-odebrecht-ganha-defesa-de-funcionarios-24062015>. Acesso em 25 jul. 2016.

<sup>37</sup> <http://michaelis.uol.com.br/busca?r=0&f=0&t=0&palavra=tribo>. Acesso em 14 set. 2016.

moderno: Da identidade às identificações”<sup>38</sup>, afirma que “talvez seja necessário saber viver” com o paradoxo de indicar uma direção com palavras sem ter segurança de conceito. “É necessário saber contentar-se com metáforas, analogias, imagens, tudo coisas vaporosas, que seriam os meios, os menos nocivos possíveis, para o social” (MAFFESOLI, 2007, p. 98).

A seguir, trazemos materiais que propiciaram a identificação da figura:

A criadora da página “Orgulho de ser Odebrecht”, Manuela Modesto Dantas, engenheira civil da empresa em Pernambuco, disse que o movimento começou na sexta-feira (19/06), quando funcionários mudaram as fotos do WhatsApp, Facebook, Twitter, e demais redes sociais para o logo da empreiteira. “Você vê o símbolo porque a gente se identifica tanto com a empresa que somos a mesma coisa”, disse, ao citar que cerca de 5 mil pessoas já mudaram as fotos nas diversas redes<sup>39</sup> (grifo nosso).

Há uma identificação fusional do ator institucional com a organização, e deste com o emprego, como sendo “a mesma coisa”, o mesmo corpo. Há também sentidos em circulação que o local de trabalho, diante da crise, influencia na empregabilidade/sobrevivência:

Em um segundo momento, começou a disparar currículos para construtoras e se cadastrou em quase todos os *sites* de busca de emprego do país. Isso aconteceu há 15 meses. Até agora, nada de entrevistas ou propostas de trabalho. “No começo achei que era só por conta da crise, mas agora acho que onde eu trabalhei está me atrapalhando”, diz<sup>40</sup>.

A reportagem foi compartilhada no *Facebook* por ator social que menciona sua constituição como profissional relacionando-a à Odebrecht:

---

<sup>38</sup> MAFFESOLI, Michel. Tribalismo pós-moderno: Da identidade às identificações. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 43, n. 1, p. 97-102, jan/abr. 2007.

<sup>39</sup><https://jota.info/justica/acao-penal-nas-redes-sociais-odebrecht-ganha-defesa-de-funcionarios-24062015>. Acesso em 25 jul. 2016.

<sup>40</sup><https://jota.info/justica/acao-penal-nas-redes-sociais-odebrecht-ganha-defesa-de-funcionarios-24062015>. Acesso em 25 jul. 2016.

Imagem 21 – Interagente compartilha reportagem e relaciona sua formação profissional com a Odebrecht



Fonte: *Facebook.*

### 3 APORTES TEÓRICOS

Neste capítulo discorreremos, inicialmente, sobre circulação e midiáticação como ângulo epistemológico da comunicação. Trataremos sobre conceitos e visões de autores atinentes à comunicação organizacional e sobre a midiáticação mobilizada em interface com estudos deste campo. Por fim, situamos as redes digitais, que representam o contexto social e de interações no qual a midiáticação se complexifica.

#### 3.1. MUDIATIZAÇÃO E CIRCULAÇÃO

A midiáticação é um ângulo epistemológico da comunicação que investiga os processos midiáticos, em diálogo com estudos que constituem a área como os de produção, recepção e produto (FERREIRA, 2016a). É um conjunto de relações entre acessos, usos, práticas e poderes dos meios; processos comunicacional-midiáticos; e construções simbólico-sociais, incluindo a construção de valores em jogo nos processos de interação e comunicação (*Ibid*).

Diante disso, no âmbito dos processos comunicacional-midiáticos é que está situado o problema da circulação (*Ibid*). Como objeto de pesquisa, a circulação é um dos eixos centrais nas investigações sobre a midiáticação, especialmente na vertente latino-americana fundada por Eliseo Verón no âmbito de um modelo de comunicação em que produtores e receptores estão em posições diferenciadas em termos discursivos, conforme o modelo canônico da comunicação.

Se partimos, no curso de uma investigação, de um conjunto de discursos, tomado como “*corpus*” (D), este pode ser encarado como uma configuração de superfícies discursivas constituídas por operações que reenviam a uma gramática de produção (GP), a qual se explica por sua vez por um conjunto de condições de produção (CP). Se a constituição de uma GP pode ser considerada como um trabalho descritivo, de identificação de invariantes operatórias, identificadas no conjunto D de superfícies discursivas, a GP, uma vez caracterizada, permite definir D como uma classe de discurso: este é o caso de uma GP como contrato de leitura de um meio de imprensa, por exemplo. O que interessa aqui é sublinhar o fato de que se a análise nos permite articular a classe D de discurso a uma gramática de produção dada, as propriedades de D assim descritas não nos autorizam a inferir os “efeitos” desta classe de discurso na recepção; a classe D está submetida, na recepção, a uma pluralidade de “leituras” e de interpretações, que designamos como Gramáticas de Reconhecimento (GR) de D, e que reenviam por sua vez a condições de reconhecimento (CR) determinadas. Temos aí uma prova capital sobre a não linearidade da comunicação, que resulta do estudo empírico da circulação discursiva (BOUTAUD; VERÓN apud FERREIRA, 2016a, p.201).

Tem-se, na circulação, uma superestrutura em que atores, instituições midiáticas e instituições midiáticas estão em interação. Ferreira (2016a) destaca que há outras superestruturas além do discurso, em especial as normas e os valores. Nesta pesquisa, propomo-nos a considerá-los no âmbito do STO como instância importante para a configuração do caso.

Outro modelo utilizado em estudos da linha de pesquisa Mídiação e Processos Sociais é o chamado de sociomidiático, pois abrange a localização de atores e instituições, além dos meios:

Essa remissão aos atores e instituições indica o caminho para fazer inferências sobre a incidência da mídiação nos processos sociais. Esses abrangem não apenas as interações entre produção e recepção que ocorrem dentro dos processos midiáticos, mas também aqueles processos sociais que são acionados pelos processos midiáticos e ocorrem fora desses processos como interações sociais (FERREIRA, 2016a, p. 201).

Assim, a mídiação revela as diferenciações dos processos de significação. Na interação, “há uma zona compartilhada de repertórios, a partir da qual se estabelece uma zona comum, que é tensionada pela zona de diferenças” (*Ibid*, p. 203). Diante de um ambiente que é complexo, Verón (2001) identificou a problemática da circulação como espaço de incerteza e indeterminação, as quais passariam a configurar a característica do ambiente interacional.

Ocorrem processos caracterizados como defasagens entre as instâncias de produção e recepção, considerando-se espaços específicos, delimitados por técnicas e tecnologias transformadas em meios. As defasagens são constituídas pela diferenciação dos processos de significação, “e só se realiza num cenário em que os meios e os processos midiáticos – as redes digitais – possibilitam que cada um dos indivíduos-atores se coloque como produtor de gramáticas de produção” (FERREIRA, 2016a, p. 205).

Nesse cenário, o autor (2016a) propõe a explosão de defasagens entre lógicas de produção e de reconhecimento como fenômeno central nos processos de mídiação. A disrupção passa a agenciar os processos tentativos de inteligibilidade e as tentativas de regulação das interações. O desequilíbrio passa a dominar os processos e a técnica e a tecnologia, através do contato que produzem entre os diferenciados, também se constituiriam em tentativas de regulação. A manifestação pública dos atores institucionais aciona um processo disruptivo, para além das iniciativas de regulação do que estava acontecendo com o “nome” da organização na sociedade.

Dessa forma, em uma sociedade complexa, na análise das interações comunicacionais em rede “é impossível antecipar a especificidade dos circuitos, dos ambientes de interação, dos novos paradigmas de interação que emergem, das narrativas reconstruídas, dos pontos de bifurcação, a sucessão de bifurcações, as defasagens” (FERREIRA, 2016a, p. 206). O autor defende que, por isso, são importantes as operações analógicas.

O analógico pode ser, pelo prefixo an, negação, oposição, separação, diminuição, falta ou reforço de lógica. Essa multiplicidade semântica dá ao termo um lugar especial na solução que buscamos para o método de análise de processos não lineares, em que sentimentos e experiência, existência e forma se articulam na analítica e crítica sobre os processos midiáticos. Essa sugestão não nega a existência de lógicas específicas nos processos midiáticos, mas informa que a investigação, ao deparar-se com diversas lógicas específicas, em defasagens diversas, deve transitar para um espaço reflexivo mais fluido, no qual a negação das lógicas, suas oposições, separações, redução de força, falta, ou, mesmo reforço, são concomitantes, conforme o caso em investigação (FERREIRA, 2016a, p. 205).

As analogias são uma proposta de método para uma investigação sobre a circulação. A analogia trata-se de uma operação que se insere na construção dos argumentos dedutivo, indutivo e abduutivo (PEIRCE, 1878), e demanda do sujeito de pesquisa “capacidade inferencial, existencial, energética, emocional e intuitiva” (FERREIRA, 2016a, p. 211).

O eixo é dado pelos indícios, pelas inferências, relações analógicas e figuras:

As figuras são metáforas com potencial relacional. Elas preenchem os modelos, dão vida aos modelos, os personificam, conforme os casos recortados. É necessário que o pesquisador saia da “mansão desabitada”, do mausoléu comunicacional, que é informado pela matriz hipercomplexa, e sinta, em determinado momento, indícios, inferências preliminares, metáforas e potenciais relações metafóricas fortes o suficiente para o instigar à pesquisa (FERREIRA, 2016a, p. 210).

Na investigação empírica da circulação, Verón faz uso de figuras, diagramas e ícones na construção dos objetos de estudo e nas inferências sobre os processos analisados, de modo que se pode observar a construção icônica dos objetos. O objeto só existe (real) através dos indícios (FERREIRA, 2016a). Este trabalho artesanal situa a problemática teórico-investigativa no plano dos ícones, imagens, diagramas, metáforas, hipóícones de ligação (PIGNATARI, 2004).

Diante do exposto, é possível analisar atores e instituições em posições variadas nas interações em decorrência do processo de diferenciação, sendo o caso um recorte no complexo de interações.

Se o que conceituamos de mediação são as relações entre meios, processos comunicacional-midiáticos e processos sociais, então, quando falamos dessas relações, estamos falando de mediação; se o que conceituamos de circulação envolve interações entre atores, instituições mediadas e instituições midiáticas, então, quando analisamos essas relações, estamos estudando a circulação; se a problemática da circulação é situada na tensão entre contato, contratos, lógicas ternárias e defasagens, quando analisamos a tensão entre esses observáveis, estamos ingressando na problemática da circulação (FERREIRA, 2016a, p. 209).

Os novos processos de circulação de mensagens, além de organizarem uma nova arquitetura comunicacional, produzem novos modos de interação entre instituições, mídias e atores sociais (FAUSTO NETO, 2010). Observa-se que tal processo se dá cada vez mais com a participação dos atores sociais que, pode-se dizer, também atuam como produtores, mobilizam forças e configuram novos tipos de relações, inclusive com as organizações. Estas, a priori, precisam se preparar para articular essas relações.

Uma das referências que sugerimos é de que as operações de mediação afetam as práticas institucionais e que os atores sociais, em relação com a organização, são agentes de novas formas de produção e reconhecimento de mensagens/sentidos. Também, conforme Ferreira argumenta (2008), a inscrição dos discursos institucionais e dos indivíduos em dispositivos midiáticos inseridos na circulação é central nos processos circulatórios midiáticos.

A mediação tem afetado os diferentes setores que compõem o tecido social (VERÓN, 2013). Por sua vez, as organizações também se mediam a partir do momento em que interagem nos espaços midiáticos com crescente frequência, e que se apropriam de uma cultura midiática que é ampliada por práticas da sociedade (SGORLA, 2016).

Recuperamos o texto de ROSA (2014) que traz o pensamento de Pross, o qual classifica como mídias terciárias aquelas “que exigem um aparato tecnológico tanto por parte do emissor quanto do receptor da mensagem. Enquadram-se neste caso a televisão, o rádio e mais recentemente os meios online” (p. 243). A saber, pela classificação, as mídias primárias não exigem aparatos, exceto o próprio corpo como suporte; os meios secundários solicitam um aparato para emissão, como ocorre com a fotografia.

Para Rosa (2014), as mídias terciárias digitais têm ampliada a potencialidade de fornecer textos que podem vir a fazer parte da memória do homem. Tem-se acesso a um constante banco de dados que não é descartável em si, inclusive em contextos diversos do original. Ao mesmo tempo, as mídias terciárias, neste caso, na internet, podem contribuir para uma “amnésia coletiva”, pois criam e fortalecem uma memória específica, baseada em determinados fatos que devem ser lembrados.

Olhando-se pela ótica da organização e dos atores institucionais, as ideias formuladas pela autora remetem à importância de ações comunicacionais para articulações de sentidos e de ajuste ao ambiente midiático, pois muito provavelmente a ideia sobre a Odebrecht fixada na memória coletiva estará relacionada às tensões enfrentadas na Operação Lava Jato.

### 3.2. TRABALHADORES, EMPREGADOS: ATORES INSTITUCIONAIS

Nesta dissertação utilizamos o termo empregado para referirmo-nos aos trabalhadores da Odebrecht. Há autores, como Scroferneker (2011), que optam por fazer uso dos termos empregado/colaborador/funcionário como sinônimos.

Sobre o assunto, Giacaglia (2005) afirma que um determinado momento histórico provoca a organização de enunciados referentes às formações discursivas que coexistem em uma sociedade, dando-se preferência a certos termos e expressões em detrimento de outros. O autor entende funcionário/empregado/colaborador como especificações do termo trabalhador que são alvo de investidas e passam por estágios de usos: “o empresariado deu preferência à palavra funcionário, referindo-se ao trabalhador assalariado, em substituição a empregado; mais recente, há tendência para utilização de colaborador” (p. 3). Refere que na medida em que se admitiu a importância funcional do trabalhador, passou-se a considerá-lo como participante ativo do processo para o sucesso empresarial.

Contudo, a utilização do termo colaborador para o contexto empresarial é alvo de críticas. Sólito (2011, p. 11) esclarece que “colaborar, em essência, significa cooperar, o que esteve presente, sempre, ou deve estar, numa atividade laboral. Colaborar, portanto, é parte, não todo, numa relação de trabalho”.

Segundo a autora, o termo entra para o jargão da administração a partir da administração japonesa, na década de 70 do século XX. Em seu estudo, aponta que

colaborador traz um viés pejorativo, e propõe uma análise do contexto em que surge e do tipo de relação capital x trabalho do cenário de origem.

A condição de colaborador pretende, na verdade, que o empregado olhe para a relação empregado/empregador sob uma ótica diferente daquela desenhada por embates que, ao longo da história, consolidaram conquistas e direitos, enquanto em momento algum conceitos como a *mais valia* sofrem qualquer tipo de modificação (SÓLIO, 2011, p. 10).

Carramenha, Cappellano e Mansi (2013) optam por usar o termo empregado na medida em que é o utilizado em lei. O artigo 3º da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) determina que se considera empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário. Também, que não haverá distinções relativas à espécie de emprego e à condição de trabalhador, nem entre o trabalho intelectual, técnico e manual (BRASIL, 1943).

Ante ao exposto, utilizamos o termo empregado para designar os trabalhadores da Odebrecht, que são atores sociais diretamente ligados à organização, aqui considerados como atores institucionais.

### 3.3. ORGANIZAÇÕES E AS TRANSFORMAÇÕES NA AMBIÊNCIA SOCIAL

Gomes (2009) enfatiza que o conceito de midiaticização envolve uma nova ambiência, em cujo âmbito se engendram também novas práticas comunicacionais de diversos campos. De acordo com o autor, a midiaticização torna-se um princípio, um modelo e uma atividade de operação de inteligibilidade social (2016).

Quanto a isso, Fausto Neto (2014) contribui com a ideia de que o fenômeno da midiaticização está associado às transformações observadas na própria ambiência social. Suas manifestações afetam a organização e o funcionamento social, “na medida em que as práticas sociais das diversas instituições passam a se estruturar em torno de lógicas e operações de comunicação” (2014, p. 32).

Nessa nova configuração comunicacional, o campo midiático deixa de ser protagonista no âmbito de suas práticas propriamente ditas, havendo um processo de afetação da sociedade por saberes e operações comunicacionais não mais restritas às instituições midiáticas, ou seja, àquelas que têm sua existência voltada expressamente para a produção e desenvolvimento de ações de comunicação.

Nessa ambiência também se encontram as organizações, as quais precisam manter interação com o ambiente social, de maneira constante, para que cumpram os objetivos que caracterizam sua especificidade. Cada vez mais, necessitam de recursos da mídia, “incluindo sua habilidade de representar a informação, construir relações sociais e ganhar atenção com ações comunicativas” (HJARVARD, 2014, p. 21).

As organizações têm nas interações seu motor comunicacional (FAUSTO NETO, 2014). Devem ser compreendidas como integrantes do tecido social, pois seus saberes e operações o transformam, de modo semelhante e ao mesmo tempo que elas são transformadas pela própria sociedade.

No caso das organizações privadas, como é o caso da Odebrecht, constituem um campo social que é o empresarial, o qual é lócus de tomada de decisões que interferem na vida do homem e na coletividade (LIMA, 2009). Por essa perspectiva, as ações das empresas interferem diretamente na constituição cultural da sociedade, da esfera pública e das questões de ordem coletiva (LIMA e OLIVEIRA, 2014). Este pensamento se aplica à Odebrecht, haja vista que executa serviços demandados pelo poder público, cujas operações a inserem na Operação Lava Jato realizada pelo poder judiciário.

### 3.3.1. Comunicação no contexto das organizações

Realizamos estudo sobre circuitos e processos de sentido midiáticos configurados pelas interações entre atores, instituições e meios em torno do STO. Entendemos que a problemática de pesquisa relaciona-se a um contexto específico de interações, que é o das organizações. A organização, para Baldissera e Sólío (2006, p. 16), é um “lugar que tensiona indivíduos com interesses, desejos, condições e competências diversos, bem como ecossistemicamente articulados/articulantes”. Ela se institui na relação e interação constante entre sujeitos.

Uribe (2009, p. 38) define organização como um agrupamento de pessoas “criada com um propósito específico e explícito, e, também, suscetível de gestão”.<sup>41</sup> Na perspectiva do autor, a existência de uma organização pressupõe que o agrupamento de pessoas seja

---

<sup>41</sup> No original “creada con un propósito específico y explícito, y, además, es susceptible de gestión” (URIBE, 2009, p. 38).

envolvido por normas formalmente estabelecidas, e que os sujeitos atuem com objetivos definidos. Para a constituição de uma organização, não basta a união de sujeitos.

Nessa direção, trazemos a ideia de organização proposta por Baldissera (2010b, p. 62): “pressupõe associação de sujeitos que, de modo coordenado, combinam esforços individuais (diferentes habilidades e competências) para a realização de objetivos da entidade organizacional”. Cabe salientar que esta concepção, que é a que assumimos neste trabalho, não considera que os objetivos da organização são/devam ser os mesmos dos indivíduos; do contrário, considera as especificidades dos sujeitos que constituem a organização.

Julio Pinto (2008, p. 1) analisa a organização como um contexto onde se dá o fenômeno comunicativo, que também incide em outros contextos “tão legítimos e tão específicos quanto o de uma organização ou uma empresa”. Para ele, “os sentidos se conformam aos contextos e, apenas nessa acepção, seria o caso da qualificação *organizacional*” (*Ibid*, grifo do autor). O termo “comunicação organizacional” nos parece adequado “já que o sufixo *al* exprime a ideia de relação com o substantivo *organização*, que origina o adjetivo *organizacional*” (LIMA, 2008, p. 4, grifos da autora). Conforme a pesquisadora, a expressão imprime um significado em que a organização é vista como um contexto de interações, estas instituintes dos processos comunicacionais, dos interlocutores e da própria sociedade.

Por sua vez, Reis e Costa (2006) consideram a “comunicação organizacional” como subárea da comunicação social na sua interface especialmente com o campo da administração e seus estudos organizacionais. Para além desta concepção, consideramos que a comunicação organizacional abrange o processo de construção e disputa de sentidos em um âmbito específico, o das organizações (BALDISSERA, 2009), e em permanente troca e retroalimentação com/no tecido social. A partir disso, “toda vez que um sujeito, de alguma forma, estabelecer relação com uma determinada organização e compreender algo como sendo comunicação, isso precisa ser assumido como sendo comunicação organizacional” (BALDISSERA, 2017, p.70).

Nesse sentido, estudar a comunicação organizacional é estudar a relação entre sujeitos. Lima (2012) considera-os como sujeitos interlocutores, de modo que a organização deve ser vista como um dos. Os interlocutores, então, “constroem sentido na interação por eles estabelecida pelas trocas simbólicas mediadas por diferentes dispositivos, em determinado contexto” (p. 37). Isso posto, há um processo de afetação, em que “elementos

se afetam mutuamente e, na relação, se reconfiguram e reconfiguram a sociedade” (LIMA, 2012, p. 37).

Se é na relação que uma organização se constitui, e estudar a comunicação organizacional é estudar a relação entre atores, é por meio dos discursos que as relações se efetivam. Nesse âmbito, a linguagem é instância potencializadora de interações, que funcionam como elos de articulações entre as instituições e os atores sociais, sobre o que falamos a seguir.

### 3.3.2. Organizações: atores têm presença discursiva

Sobre discurso, levamos em consideração a concepção de Verón (1980, p. 77), quando o define como um fenômeno social que permite a vinculação dos sujeitos, sendo “sempre uma mensagem situada, produzida por alguém e endereçada a alguém” (LIMA; OLIVEIRA, 2014, p. 86). Deve-se atentar para o contexto de produção, as marcas de quem o produz e de quem é endereçada, além dos traços culturais que o conformam.

Fausto Neto (2014) afirma que a dimensão discursiva é matriz importante com a qual o campo organizacional pode descrever sua topografia e marcas de seu funcionamento. Assim, levamos em consideração o pensamento que temos de que os circuitos constituídos nas redes digitais pelos atores carregam inclusive marcas da própria Odebrecht e da cultura organizacional. É pelas práticas discursivas que os sentidos são construídos e reconstruídos cotidianamente.

No contexto das organizações, a construção de sentidos transcende as suas instâncias de gestão ou de assessorias de comunicação. São enunciados tecidos por uma diversidade de sujeitos. O poder, então, não mais fica concentrado sobre hierarquias técnico-organizacionais,

mas sobre o processo de circulação de enunciações que se codeterminam, gerando disputas, embates de estratégias diversas. Portanto, há uma nova dinâmica de relações no mundo das organizações que se engendra por meio de práticas discursivas nas quais as linguagens se oferecem aos atores sem que estes conheçam, *a priori*, seu potencial. (FAUSTO NETO, 2014, p. 34).

Almeida e Souza (2014, p. 62) propõem que é possível compreender as organizações como estruturas e como sujeitos enunciadore. Se consideradas como estruturas

enunciadoras, desempenhariam papel estruturante em relação à enunciação e recepção das práticas discursivas ao fornecerem sentidos ideológicos e maneiras de expressão aos sujeitos a ela relacionados. Com essa concepção, o papel da comunicação organizacional “é linear, pois apenas transfere os sentidos aos indivíduos relacionados à organização, deixando pouco espaço para que estes possam construir e reconstruir seus próprios discursos”.

Em contrapartida, se consideradas como sujeitos enunciadores, as organizações, representadas pelas instâncias gestoras, seriam mais um sujeito enunciador em dado contexto social, mais uma voz. Nessa perspectiva, o discurso enunciado pelas organizações “torna-se menos estruturante das práticas discursivas e, assim, mais vulnerável a problematizações e questionamentos de outros sujeitos, outras vozes, outros lugares de enunciação e outras posições ideológicas” (ALMEIDA; SOUZA, 2014, p. 62).

Consideramos que, na comunicação organizacional, atores são postos em relação, têm presença discursiva, constroem sentidos e fazem das culturas dos grupos a que pertencem o emolduramento de sua atividade comunicativa.

### 3.3.3. Regulação na ambiência midiaticizada?

As instituições midiáticas e não midiáticas operam em sociedades complexas, configuradas por mercados discursivos, o que põe em xeque a ideia de regulação (FERREIRA, 2014). Na ambiência midiaticizada, as organizações não detêm o controle sobre o processo de construção de sentidos, e os diversos atores com que interagem assumem a posição de sujeitos do discurso.

À vista disso, a comunicação organizacional torna-se um processo de negociação de sentidos, e não de imposição por parte da organização. Há, então, a superação da ideia de que o ator está fora do processo de produção de sentidos, e sobre isso nos diz Jairo Ferreira:

O estágio atual é de ruptura de um longo período, pois é de superação dos dispositivos nos quais o receptor está situado fora do processo de produção (...). Por outro lado, e ao mesmo tempo, os produtores clássicos da “sociedade de massa” – instituições midiáticas – assumem o papel de receptores midiáticos como condição de continuidade do lugar institucional que disputam na esfera de produção (2014, p. 52).

Desse modo, observa-se processos nos quais as instituições - e atores em tensionamento com as instituições - adotam, criam, mas também reajustam lógicas

mediáticas. Ao mesmo tempo que se tem a proliferação de posições de sujeito acessíveis a um número cada vez maior de atores, as instituições midiáticas tornam-se parte do processo também no momento em que observam as produções externas a si e fazem-nas insumo para ações que buscam sua própria legitimação (BARICHELO, 2005).

O contexto é dinâmico, de disputas e, portanto, instável para as instituições, que experimentam permanente perturbação (BALDISSERA, 2014, p. 116). Tal pensamento remonta ao contexto de tensões sobre o qual tratamos nesta pesquisa, o da Odebrecht na Operação Lava Jato.

A inserção dos atores sociais no processo de produção de sentidos na sociedade em vias de midiaticização, e a posição assumida de sujeitos do discurso no contexto das organizações, contribuem para o delineamento do que é a organização, sua identidade e imagem perante a sociedade (ALMEIDA; SOUZA, 2014). Ademais, a dimensão dos enunciados elaborados e/ou interações motivadas pelos profissionais e assessorias de comunicação das organizações é superada, pois “trata-se de um trabalho tecido por uma diversidade de sujeitos - em produção e recepção - que fazem das culturas dos grupos a que pertencem o emolduramento fundamental de sua atividade comunicativa” (FAUSTO NETO, 2014, p. 34).

Com esse raciocínio, passamos para o tópico seguinte, no qual buscaremos refletir sobre a cultura como condição da relação.

#### 3.3.4. Cultura como condição de relação

Como já dissemos, é na relação que uma organização se constitui. A partir disso, relações são comunicação (BALDISSERA, 2014). Baldissera (*ibid*) traz a questão do vínculo, e que é mediante comunicação que os vínculos entre os sujeitos são acionados, estabelecidos, fortalecidos ou rompidos. Para o autor, a própria noção de organização pressupõe o estabelecimento de vínculos, e de relações que englobam processos comunicacionais em que os sujeitos (re)tecem permanentemente a própria organização.

Sodré (2016) expõe que, diferentemente de relacionar-se, vincular-se é mais que um mero processo interativo, e pressupõe a inserção social e existencial do indivíduo: “A vinculação é propriamente *simbólica*, no sentido de uma exigência radical de partilha da existência com o Outro” (SODRÉ, 2016, p. 4, grifos do autor). Assim sendo, os sujeitos

mantêm um vínculo existencial uns com os outros, “articulado com a totalidade social, que desenha o espaço-tempo de uma formação social” (*Ibid*). Sodré, ainda, relaciona vínculo ao funcionamento de instituições (p. 3, grifos do autor):

Da *vinculação* ou do entrelaçamento cultural constitutivo do ser social é que surgem instituições capazes de funcionar como operadores da identidade humana. São vinculativos os discursos, as ficções e os mitos de fundação da comunidade histórica que preside às identificações com o Estado-Nação, com os valores (comunidade, família, trabalho etc.) e com o *ethos* ou atmosfera emocional coletiva.

A partir de vínculos estabelecidos e relações, trocas simbólicas acontecem, e é por meio destas que sentidos são construídos no contexto organizacional. A cultura, identidade, imagem e reputação oferecem atributos simbólicos sobre essa organização para os sujeitos com os quais a organização se relaciona (ALMEIDA, PAULA, BASTOS, 2012).

A cultura, por sua vez, exprime o processo histórico do relacionamento do homem com o real e da sua realização no tempo e no espaço (PERUZZOLO, 2006). É lugar da produção de sistemas simbólicos, que já não são simplesmente natureza, mas que mantêm uma relação de construção com a realidade que ele - o homem - faz ser. Os sujeitos engajam-se em práticas que não apenas reproduzem os repertórios culturais, mas também são capazes de modificá-los e adaptá-los.

Assumimos como concepção de cultura a de Clifford Geertz (1989), que formula seu conceito com base na semiótica, e dá relevo ao fato de que a significação dos objetos é atribuída pelo homem a partir de um processo interpretativo originado nas interações simbólicas. Para o antropólogo, as formas culturais se articulam por meio da ação social, dos artefatos e dos distintos estados de consciência, e “o homem é um animal amarrado às teias de significado que ele mesmo teceu” (1989, p. 15). Geertz entende cultura como sendo “essas teias e sua análise; portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa à procura do significado” (*Ibid*). A cultura é criada pelo próprio homem e ao mesmo tempo é uma amarra à qual está fortemente ligado, conformando os significados que regem suas atuações e escolhas.

Quanto a este tema, na perspectiva das organizações, abordamos algumas das noções de “cultura organizacional” existentes.

Schein (2009, p. 16) afirma que a cultura de um grupo é:

um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido, e por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Considera que a cultura se torna duradoura e estável e haverá resistência do grupo para qualquer tentativa de mudança porque os pressupostos básicos são compartilhados e mutuamente reforçados. Para além de uma ideia determinista, nós consideramos que a cultura organizacional é permanentemente perturbada por outros sistemas e por outros processos. Nesse caminho serve-nos o pensamento de Fleury (2013) que, ao tratar sobre cultura organizacional, leva em consideração a existência de relações de poder nas organizações.

Nesse ínterim, retomamos que, na pesquisa, pensamos a cultura organizacional como elemento que atravessa as relações/zonas de produção de “processos de mediação” (VERÓN, 1997; FAUSTO NETO, 2006, 2007; FERREIRA, 2016a; SODRÉ, 2002), inclusive quando os atores institucionais utilizam lógicas do campo midiático para posicionarem-se e produzirem sentidos positivos à Odebrecht. Nessa medida, reconhecemos a força da cultura da Odebrecht e da TEO quando observamos as ações dos atores em rede. Insere (e não exclusivamente “ela”) a Odebrecht em processos de mediação, o que é feito pelos atores institucionais. Nosso foco de análise é a circulação, contudo, torna-se indispensável, ao olharmos os sentidos produzidos, considerarmos que “ao se relacionar em comunicação, os sujeitos tendem a assumir postura e a agir de acordo com o que a cultura de seu grupo prescreve e proscribe” (BALDISSERA, 2010b, p. 202).

Diante de vínculos estabelecidos, trocas simbólicas, a cultura se torna inteligível para os interagentes, ao mesmo tempo que é atualizada. Assim, pode ser considerada como “condição da relação” (LIMA e OLIVEIRA, 2014). Entre os atores institucionais, e com a organização, há o compartilhamento de significados capazes de orientar seus processos de construção de sentidos.

### 3.4. INTERNET E REDES DIGITAIS: A MUDIATIZAÇÃO SE COMPLEXIFICA

Com o advento da internet, a sociedade passa por uma reconfiguração. As informações passam a circular através de redes tecnológicas que fornecem nova capacidade de organização e distribuição de conteúdos. O pesquisador Manuel Castells (2003, p. 19) expõe que

embora a internet tivesse começado na mente dos cientistas da computação no início da década de 1960, uma rede de comunicação por computador tivesse sido formada em 1969 e comunidades dispersas de computação reunindo cientistas e hackers tivessem brotado desde o final da década de 1970, para a maioria das pessoas, para os empresários e para a sociedade em geral, foi em 1995 que ela nasceu.

Um dos conceitos que o pesquisador desenvolve é o de “sociedade em rede”: “vivemos na sociedade em rede, cuja estrutura foi construída em torno de redes de informação a partir da tecnologia da informação microeletrônica estruturada na internet” (CASTELLS, 1999, p. 287). O autor considera que a tecnologia vai além de uma instrumentalidade, é produto da nossa cultura e interfere na formação de atores sociais; é uma construção social, com suas próprias repercussões (2008, p. 2).

Um ponto importante da sociedade em rede diz respeito aos modos de sociabilidade. Hoje os sujeitos permanecem conectados mesmo estando dispersos em termos de contato físico. Contudo, não se exclui a interação face a face ou se considera que as pessoas vivam somente se estiverem conectadas às redes:

A sociedade em rede é uma sociedade hipersocial, não uma sociedade de isolamento. As pessoas, na sua maioria, não disfarçam a sua identidade na Internet, exceto alguns adolescentes a fazer experiências de vida. As pessoas integraram as tecnologias nas suas vidas, ligando a realidade virtual com a virtualidade real, vivendo em várias formas tecnológicas de comunicação, articulando-as conforme as suas necessidades. Então, a sociedade em rede é a sociedade de indivíduos em rede (CASTELLS, 2005, p. 23).

Tais ideias têm relação com o contexto social no qual a midiatização se complexifica, e são importantes para introduzir a questão das redes digitais. Importa-nos que a midiatização crescente dos processos sociais promove uma aceleração e diversificação de modos pelos quais a sociedade interage com a sociedade. Os processos interacionais se deslocam para modos mais complexos que a oralidade ou a escrita, envolvendo a diversidade crescente da midiatização (BRAGA, 2012, p. 35).

A sociedade em vias de midiatização (VERÓN, 1998) abarca o surgimento de novas tecnologias. Entretanto, o componente de reflexão são as invenções sociais que dão sentido à tecnologia e propiciam e direcionam as interações. O acionamento das tecnologias pela sociedade em um sentido interacional é ilustrado por Braga (2012, p. 36) quando elucida estudo de Sá e Holzbach:

o You Tube “foi desenvolvido para ser um canal de veiculação de vídeos domésticos” - mas “os usuários começaram a postar vídeos de instituições [...] fazendo eclodir uma série de discussões sobre direitos autorais” E mais adiante, falando do *Twitter*: “desenvolvido para que os usuários respondessem à pergunta ‘o que vc está fazendo?’, ele também desviou-se de seus usos originais, tornando-se uma das plataformas populares no Brasil ao longo de 2009”.

Também serve para esta reflexão a ideia de Braga (2012, p. 50) de que, na sociedade em midiatização, “não são ‘os meios’, ou ‘as tecnologias’, ou ‘as indústrias culturais’ que produzem os processos - mas sim todos os participantes sociais, grupos *ad-hoc*, sujeitos e instituições que acionam tais processos e conforme os acionam”.

Há um novo ambiente no qual meios, atores e instituições influenciam-se mutuamente. Nessa ordem, a emergência de novos espaços de interação, especialmente na internet, faz com que sujeitos possuam condições de construir seus próprios espaços de atuação, e tenham ampliadas suas possibilidades de interpretação e resposta às propostas das instituições podendo, inclusive, modificá-las (BARICHELLO, 2008, p. 244). Assim, a perspectiva da midiatização propicia a ocorrência de novos discursos, novos modelos de relacionamento social e novas formas de representação das empresas no espaço midiático (LIMA e OLIVEIRA, 2014).

Stasiak (2013) produz estudo relevante sobre o tema, quando analisa os processos de visibilidade e interação da Universidade Federal de Goiás (UFG) com seus públicos em seus principais veículos *on-line* sob os pressupostos da midiatização social. Entre os construtos do estudo estão que

A internet traz a descentralização das instâncias de produção e recepção de informações que faz com que as organizações vivenciem outras lógicas de visibilidade, tanto internas, relacionadas às próprias rotinas de produção e publicação de informações como vemos nos portais organizacionais e na criação de perfis em redes sociais, quanto externas, quando nos remetemos às falas dos públicos que alcançam visibilidade em plataformas da rede como *blogs*, *Facebook* e *Twitter*, nas quais publicam suas opiniões a respeito dos produtos e serviços consumidos e por vezes questionam as organizações (p. 97).

Nessa conjuntura, o esforço interacional se desloca do modelo conversacional, linear, de ida-e-volta para um processo contínuo, sempre adiante. Desse ambiente de interação em que as interfaces sociais se encadeiam crescentemente fazem parte as redes sociais (BRAGA, 2012, p. 40).

#### 3.4.1. Redes digitais como campo de possibilidades conforme os usos sociais.

Uma rede social é sempre um conjunto de atores e suas relações (RECUERO, 2009, p. 69). Há a apropriação das ferramentas de comunicação mediada pelo computador (e, atualmente, podemos acrescentar *smartphones* e *tablets* como sistemas de comunicação) por atores sociais, e essa mediação tecnológica gerou formas diversas de se estabelecer relações, outros padrões de interação e sociabilidade, assim criando novas formas de organização social.

Como redes sociais, Recuero (2009) inclui os chamados *photoblogs* (como *Flickr* e *Fotolog*), os *weblogs*, as ferramentas de *microblogging* (como *Twitter* e *Plurk*) além do *Orkut* e *Facebook*. A pesquisadora relaciona às redes sociais os valores visibilidade, reputação, popularidade e autoridade. Também, defende como grande diferença entre estes *sites* de redes sociais e outras formas de comunicação mediadas pelo computador o modo como permitem a visibilidade e a articulação das redes e, também, a manutenção dos laços sociais estabelecidos fora delas.

Almeida e Souza (2014), em sua definição de mídia social, expõem que abarca uma série de ferramentas, e inclui às que já mencionamos o *YouTube*, a *Wikipedia*, o *Second Life*, os *blogs*, dentre outras, as quais permitem uma interação entre um número significativo de pessoas, distribuídas em diversos lugares pelo mundo (ALMEIDA; SOUZA, 2014, p. 77). Os autores abordam as mídias sociais como novos lugares de enunciação, que “inauguram novas formas de se construir sentidos, empreender práticas discursivas e, nesse sentido, reconfiguram as relações de poder” (p. 63). Conforme os discursos são produzidos e disseminados, seus sentidos são transformados e reinterpretados pelos atores.

Recuero entende que mídias sociais e redes sociais são conceitos diferentes. Em texto de sua autoria (2010), publicado em seu *blog*, sugere que redes sociais são metáforas para grupos sociais, enquanto mídias sociais refere plataformas de mediação nas quais as redes se constituem. Nesta dissertação, optamos por utilizar o termo “redes digitais”, pois

entendemos que refere meios sócio-semio-técnicos cujas configurações são um campo de possibilidades conforme os usos sociais.

A rede digital *Facebook* funciona basicamente como um grande mural em que o perfil de cada ator é formado por uma *timeline* (linha do tempo) definida como uma coleção de fotos, vídeos, textos, entre outros; uma lista em constante atualização de históricos de pessoas e páginas que cada um segue. Os atores sociais podem atualizar seu *status*, adicionar fotos de capa, editar suas configurações básicas, visualizar registros de atividades, adicionar eventos, compartilhar atividades em aplicativos, entre outros.

Também, oferece a possibilidade de criação de páginas conhecidas como *Fan Pages*, direcionadas especialmente a organizações, instituições e marcas. Por meio delas se compartilham histórias e se busca a conexão com os públicos de interesse.

Recuero (2012) sustenta a ideia de performance e entende que os perfis constroem os nós de uma rede social e são construídos como um discurso identitário que representa um indivíduo ou instituição. Os nós caracterizam conexões que podem ser de dois tipos: aditivas, que existem entre amigos unidos e mantidos pelo *site*; e interativas, que ocorrem nas trocas estabelecidas nos espaços conversacionais da rede como mural, *chat* e grupos.

A rede digital *Twitter*, por sua vez, foi lançada em outubro de 2006. Nela, os atores podem publicar mensagens curtas chamadas *tweets*. Originalmente, são convidados a responder à pergunta “o que você está fazendo?” em até 140 caracteres. Primo (2008) considera que a flexibilidade da ferramenta proporcionou que ultrapassasse os fins dessa premissa inicial e fins afetivos tornando-se importante também na coordenação de grupos.

Santaella e Lemos (2010) descrevem o *Twitter* como uma mídia social que “possibilita o entrelaçamento de fluxos informacionais e o design colaborativo de ideias em tempo real, modificando e acelerando os processos globais da mente coletiva” (p. 66).

O *Twitter* trouxe visibilidade ao mecanismo da *hashtag*. *Hashtags* são termos ou expressões que tentam resumir uma mensagem. Sua composição inclui o uso do símbolo # antes da palavra, tal qual *#SomosTodosOdebrecht*. O uso de *hashtags* (tagueação) permite que os interagentes acompanhem e participem de discussões em torno de certo assunto, mesmo não “seguindo” uns aos outros. São, também, palavras-chaves associadas a certa informação ou tópico indexáveis ao mecanismo de busca, de modo que se tornam aptas para pesquisa.

É pela espontânea vontade dos interagente que as *hashtags* surgem, e “mesmo assim algumas são escolhidas pela multidão para descrever o evento. Como se ao longo do tempo,

surgisse um vocabulário coletivo, descrito e representado pelas *hashtags*” (PINTO; THEODORO; OLIVEIRA, 2016, p. 1).

A partir das *hashtags* formam-se comunidades de ocasião. De acordo com Bauman (2003, p.51), essas comunidades são “autoconstruídas em torno de eventos, ídolos, pânicos ou modas”. Conforme já expusemos, a rede que deu visibilidade ao mecanismo da *hashtag* foi o *Twitter*, contudo, outras redes digitais utilizam-no, dentre as quais *Facebook*, *Instagram* e *Pinterest*. Desse modo, ao incluir a *#SomosTodosOdebrecht* em uma publicação, seja no *Facebook*, *Twitter* ou outra, o interagente passa a integrar o conjunto de comentários referentes ao assunto, e a ocupar um papel discursivo no processo. A tagueação pode definir um ponto de vista, ideia ou opinião do interagente, e a possibilidade de ele integrar uma comunidade autoconstruída.

#### 4. ANÁLISES DE CIRCUITOS, PROCESSOS DE SENTIDO E DIRECIONAMENTOS DO MOVIMENTO SOMOS TODOS ODEBRECHT

Buscamos identificar elementos de força do processo, descrevê-los e agrupá-los conforme sentidos produzidos. Levamos em consideração que produção e reconhecimento são os dois polos do sistema produtivo do sentido, e conforme recomenda Rosa (2016, p. 77) “mais do que olhar o modo de produção e inferir sobre como essa produção se deu, ou quais foram os efeitos gerados em termos de reconhecimento, a circulação resulta da análise de ambos os processos, uma vez que ela é o que os liga”. Portanto, é a circulação que liga formas de produção e reconhecimento, e é um processo em que o sentido circula (ROSA, 2016). Diante disso, interessa-nos o que ocorre neste entrelugar (ROSA, 2016) e pode ter múltiplas características e afetamentos.

As seções deste capítulo retratam um percurso temporal, desde a irrupção do STO, mas que não necessariamente são descritas de forma linear, justamente por tratarem sobre circuitos. Todas agem como núcleos de inteligibilidade do processo e servem para ordenar as publicações e sentidos em rede gerados por atores, instituições midiáticas e midiaticizadas. Tratamos do que diz respeito à esfera institucional: o surgimento da *hashtag*; como a organização reconhece o signo; como os atores institucionais reconhecem o signo, os sentidos que produzem e “lugares” que criam. Também, da esfera midiática, do ato reportar-se ao STO, de articulações e interações que gera; além do processo de julgamento moral nas redes digitais e o uso da *#SomosTodosOdebrecht* para referir sentidos diversos aos que predominam em sua criação.

Fazemos remissão às figuras (BARTHES, 1981) já constituídas na pesquisa pelo processo abdução (PEIRCE, 1878) que a permeia. Realizamos aqui um exame sobre as possíveis relações que propiciam no âmbito da circulação, atentos a novas possibilidades de figuras/metáforas. E elas são, inclusive, formas de reconhecimento.

Ao final, após serem colocados em tensão os usos diferenciados da *#SomosTodosOdebrecht*, encontrou-se triangulações, representadas por diagramas conclusivos que revelam a condensação das relações em jogo.

#### 4.1. CONTEXTO DA IRRUPÇÃO DO MOVIMENTO SOMOS TODOS ODEBRECHT

Após o início da Lava Jato, em 2014, e durante o ano de 2015, a Odebrecht nega as acusações de que é alvo na Operação e o envolvimento com atividades ilícitas, o que é expresso inclusive no comunicado que publica nos principais jornais do país em 22 de junho de 2015 (anexo 1), conforme situado na linha do tempo já trazida neste trabalho. Há, então, uma estratégia jurídica e discursiva de defesa da organização: negar as acusações sofridas.

Em 19 de junho de 2015, o então presidente Marcelo Odebrecht e outros três executivos da companhia - Márcio Faria, Alexandrino Costa e Rogério Araújo - são presos. A prisão ocorreu em uma sexta-feira.

É nessa conjuntura que emerge o signo *#SomosTodosOdebrecht*. O primeiro aparecimento da *hashtag* nas redes digitais que localizamos foi no *Twitter*, em 20 de junho de 2015, um dia após as referidas prisões, com as publicações a seguir:

Imagem 22 – Primeiro uso da *#SomosTodosOdebrecht* localizado nas redes digitais



Fonte: *Twitter*.

Além da *#SomosTodosOdebrecht*, a publicação no *Twitter* representada pela imagem 22 traz um *link* que leva para publicação na rede digital *Instagram*. Surge na internet a imagem abaixo, a qual vai se tornar importante elemento do STO e que referenciamos como imagem-símbolo:

Imagem 23 – Imagem-símbolo do movimento Somos Todos Odebrecht



Fonte: *Instagram*.

A imagem traz as *hashtags* “#SomostodosOdebrecht”, “#70anos”, “#Orgulho”, “#Respeito”, signos que evocam a tradição da organização, pertencimento. “Pessoas de conhecimento” aparece como uma espécie de assinatura de quem está escrevendo as *hashtags*, de um emissor da mensagem. O termo remete a um reconhecimento, pelos emissores, da organização.

O signo #SomosTodosOdebrecht, então, aparece pela primeira vez nas redes digitais em 20 de junho de 2015, através dos perfis de Antonio Caiado. A especificidade do pioneirismo de uso do signo que iria gerar um movimento nas redes digitais levou-nos a não omitir a identificação das suas publicações e a entrevistá-lo.

O primeiro contato ocorreu via rede social *Facebook*, por meio de uma mensagem privada. Neste contato, Antonio Caiado<sup>42</sup> aceitou colaborar com nossa pesquisa e agendamos entrevista por e-mail.

Recorremos a esta entrevista<sup>43</sup> para esclarecer dúvidas quanto ao espaço de invisibilidade, o qual influencia ações visíveis. Não se torna uma opção metodológica central para a nossa pesquisa, contudo, durante sua realização e o mapeamento da incidência da

<sup>42</sup> Antônio Joaquim Gomes Caiado atuou como Gerente Administrativo e Financeiro da Odebrecht e diretor da subsidiária Odebrecht Global Sourcing. Participou de projetos internacionais da Odebrecht no Chile, Patagônia, Malásia, Angola, Dubai, Líbia, Gana, Guiné, Arábia Saudita, Sudão e Abu Dabi, Moçambique entre outros. É graduado em Engenharia Elétrica e Administração de Empresas, com formação na área de gestão de pessoas, negócios, finanças e gerenciamento de projetos.

<sup>43</sup> A entrevista estruturada é aquela que se “desenvolve a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados” (GIL, 1999, p.121).

*hashtag*, entendemos ser importante na busca de uma melhor compreensão dos processos, dos tensionamentos, das composições geradas, dos modos da construção.

Quando perguntado sobre quem havia criado a *#SomosTodosOdebrecht* e a imagem-símbolo, Caiado responde: “Não sei quem criou, porém utilizei amplamente este logo (imagem 23) e estas *hashtags*...”. Então, apesar de o primeiro aparecimento da imagem-símbolo e da *#SomosTodosOdebrecht* em modo público nas redes digitais ter sido nos perfis do entrevistado, ele afirma não os ter criado e não indica quem teria sido o criador.

Sobre a sua ocupação profissional na data da publicação, 20 de junho de 2015, Caiado afirma que era empregado da Odebrecht e estava na África do Sul, como diretor da subsidiária Odebrecht Global Sourcing (OGS). O entrevistado ainda expõe, na entrevista, que atualmente (2018) não trabalha mais na Odebrecht, e afirma: “Ainda tenho orgulho de ter trabalhado 37 anos na empresa (hoje não mais trabalho nela), bem como respeito por esta marca e por sua filosofia de trabalho criada pelo fundador Norberto Odebrecht”.

Diante disso, ao buscarmos uma compreensão das lógicas internas do objeto, entendemos que Caiado é um ator midiático que, no desencadear do STO, ocupava posições institucionais junto à instância diretiva da Odebrecht. Em sua fala também é evidenciada a sua inserção na cultura organizacional, e faz referência à filosofia de trabalho, à TEO, como sendo positiva. Caiado fala em respeito, em orgulho, e remete-nos ao que envolve as figuras pertença e comunidade.

#### 4.2. ECLOSÃO DO MOVIMENTO SOMOS TODOS ODEBRECHT: A PARTICIPAÇÃO DO ATOR INSTITUCIONAL

No período de tensões que tratamos neste estudo, chamamos de data de eclosão do STO o dia 22 de junho de 2015, segunda-feira, quando empregados colocaram-se em frente de sedes da Odebrecht segurando cartazes com a frase “Somos Todos Odebrecht”. A ação foi noticiada pela mídia de conteúdo, e a *hashtag* circulou amplamente nas redes digitais, e especialmente neste dia, por perfis de atores institucionais.

Então, a *#SomosTodosOdebrecht* surge 20 de junho de 2015, sábado, passa a ser apropriada e utilizada por atores institucionais, mas é em 22 de junho do mesmo ano, segunda-feira, que é amplamente utilizada, o que configura, conforme consideramos, a

eclosão do STO. Em 22 de junho a *hashtag* ganha corpo, adesões e, também, se instaura uma luta simbólica nas redes digitais em torno do signo *#SomosTodosOdebrecht*.

Refletimos sobre o uso do termo “movimento” para nos referirmos às ações dos atores institucionais em defesa da organização com o uso do signo *#SomosTodosOdebrecht*. O que, de fato, quer dizer “movimento”? O que abrange? O termo foi-nos sugerido pelas reportagens que o utilizavam (G1, Jota) e publicações no *Twitter* e *Facebook*. Contudo, o seu emprego nos gerou dúvida ao verificarmos que não existe *site*, perfil ou página em redes sociais; *blog* ou outras plataformas com o nome Somos Todos Odebrecht, ou seção sobre ele no *site* e redes digitais oficiais da Odebrecht. Assim, nos perguntamos: É correto o uso do termo “movimento” na pesquisa?

Comprendemos, então, que existe um sentido sugerido, mas ele não se institucionaliza. Enquanto a causa não se legitima socialmente, há tentativas de formação, o que seria um tipo de movimento enquanto tentativa de formação. Não movimento instituído de formação social, por uma causa, como a feminista, por exemplo. O que o define é a dinâmica do uso (PROULX, 2016). Proulx (2016) traz que o uso é o que as pessoas fazem, efetivamente, com os objetos e dispositivos técnicos. Isso é, há uma dinâmica do uso: não só se define o uso como o que as pessoas fazem com o objeto, mas também existe uma dinâmica do uso. Tal dinâmica se refere ao uso partindo do consumo até a ideia de apropriação. O uso é determinado pela relação que se tem com o objeto e a apropriação exige, inclusive, uma relação com o objeto já estabelecida e se ir além dela.

Nesse sentido, STO é o lugar, é o que o organiza. Diante disso, optamos por prosseguir com a utilização do termo movimento ao referir o STO.

Quando se pesquisa *#SomosTodosOdebrecht* no *Twitter*, encontra-se publicações de interagentes que fazem circular na rede digital sentidos relacionados a orgulho, pertencimento, comunidade, cumplicidade, tradição:

Imagem 24 – Sentidos de defesa da organização e citação da TEO



Fonte: *Twitter*.

Nota-se que os termos utilizados nas publicações têm relação com o que designamos imagem-símbolo do movimento. Observa-se, também, que a TEO é citada em enunciados que referem sentidos de defesa da organização. Tem-se efeitos de sentido a partir dos usos e apropriações da *hashtag*.

Diante do exposto, o movimento começa com um processo em que o ator assume uma posição institucional no ambiente midiático e age em defesa da Odebrecht. Assim, é tratado por nós como ator institucional.

Sobre isso falou-nos Caiado, quando perguntado sobre quem seriam as pessoas que trocaram as fotos de perfil para a imagem-símbolo ou para a logomarca da empresa. Para ele, “a quase totalidade destas pessoas eram funcionários da empresa. Alguns familiares e simpatizantes também passaram a utilizar este logo, bem como alguns ex-funcionários”.

#### 4.3. RECONHECIMENTO E DISTANCIAMENTO ACIONADOS PELA INSTITUIÇÃO

No dia 22 de junho de 2015 - após a manifestação de empregados em frente a sedes da organização, a troca de imagem de perfil para a logomarca da empreiteira e publicações de atores institucionais utilizando a *#SomosTodosOdebrecht*, a Odebrecht fez a seguinte publicação em seus perfis e páginas oficiais nas redes digitais:

Imagem 25 – A instituição midiaticizada interage com atores sociais e usa a *#SomosTodosOdebrecht*



Fonte: *Twitter*.

A instituição midiaticizada entra em conexão com os atores sociais quando agradece as manifestações e insere a imagem-símbolo com os dizeres: *#SomosTodosOdebrecht*; *#70anos*; *#orgulho*; *#respeito*; Pessoas de Conhecimento. E registra: “Estamos juntos!”.

Essa foi a única referência à *hashtag* e ao movimento em si feita pela Odebrecht encontrada por nós na internet até a data de entrega desta dissertação. Com isso, inferimos que é estratégia da gestão da organização não se inserir explicitamente no movimento. Ao agradecer “as mensagens espontâneas”, se distancia; são mensagens “de outrem”, e não “dela”, da organização. Mas, ao mesmo tempo, o reconhece.

Caso a Odebrecht enquanto organização - e não parte dela, o ator institucional - passasse a agenciar o movimento, o STO não seria considerado como espontâneo, e talvez não mais seria um indício de legitimação da organização, pois ela estaria explicitamente exercendo influência direta sobre ele. Pode-se, então, firmar isso como uma materialidade: a Odebrecht, em relação ao movimento Somos Todos Odebrecht, parece desejar expressar que mantém o distanciamento, a autonomia enunciativa.

#### 4.4. CONEXÕES E COESIONAMENTOS A PARTIR DA PÁGINA “ORGULHO DE SER ODEBRECHT”

No *Facebook* encontramos a *#SomosTodosOdebrecht* em uma página chamada “Orgulho de ser Odebrecht<sup>44</sup>”. Classificada como Comunidade<sup>45</sup>, a página possui 7.440 curtidas<sup>46</sup>. A primeira publicação na página foi feita em 22 de junho de 2015, data de eclosão do movimento. Com isso, infere-se que foi criada com o objetivo de defesa da organização no contexto da Operação Lava Jato. Ademais, todas as publicações fazem referência a sentidos dessa ordem, inclusive a mais antiga que consta no *feed de notícias*, que é a imagem-símbolo do movimento:

Imagem 26 – Primeira publicação da página Orgulho de ser Odebrecht



Fonte: *Facebook*.

<sup>44</sup><https://bit.ly/2MIFrsH>. “As páginas são destinadas às marcas, empresas, organizações e figuras públicas, para que possam criar uma presença no *Facebook*, enquanto os perfis representam indivíduos. Qualquer pessoa que tiver uma conta poderá criar uma página ou ajudar a administrar uma se receber uma função na página.”. Fonte: [https://www.Facebook.com/help/282489752085908/?helpref=hc\\_fnav](https://www.Facebook.com/help/282489752085908/?helpref=hc_fnav). Acesso em 12 out 2017.

<sup>45</sup> As páginas criadas na rede digital *Facebook* podem ser classificadas nas categorias “Negócio local ou lugar”, “Empresa, organização ou instituição”, “Marca ou produto”, “Artista, banda ou figura pública”, “Entretenimento” ou “Causa ou comunidade”. Há diversos recursos disponíveis conforme a categoria da página. Fonte: [https://www.Facebook.com/help/918592541485077?helpref=faq\\_content](https://www.Facebook.com/help/918592541485077?helpref=faq_content). Acesso em 01 abr 2018.

<sup>46</sup> Em 09 de janeiro de 2018.

Anteriormente, discutimos sobre a “institucionalização” do movimento. Nesse quadro, o que se percebe é que existe um processo de conexão que possibilita o coesionamento - termo que utilizamos para designar processos em que todas as partes estão ligadas umas às outras através de uma força que une.

Há um coesionamento simbólico, dentro de um lugar - a página Orgulho de ser Odebrecht, no meio *Facebook* -, e a tentativa de seus participantes de se colocarem como atratores do processo de reconhecimento do STO e defesa da Odebrecht.

Existem, na página, em menor número, interagentes que criticam. A seguir trazemos publicação em que a reportagem sobre liberdade concedida a ex-diretor da Odebrecht é compartilhada e recebe comentários negativos. Assim, circulam também sentidos de crítica à Odebrecht, aquém do objetivo para o qual parece ter sido criada. A página é aberta e as publicações são públicas, ou seja, não possuem restrição de acesso.

Imagem 27 – Sentidos de crítica à Odebrecht também aparecem na página Orgulho de Ser Odebrecht



Fonte: *Facebook*.

No espaço há ainda publicações em que os interagentes são convidados a participarem de ações e motivados a defenderem a organização. Na publicação a seguir, que

data os primeiros momentos do STO, os interagentes da página Orgulho de ser Odebrecht são convidados, dentro da plataforma, a se tornarem membros de um grupo do *Facebook*<sup>47</sup>, o grupo “Odebrecht Unida”<sup>48</sup>:

Imagem 28 – Seguidores das página Orgulho de ser Odebrecht são convidados a participar de grupo do *Facebook*



Fonte: *Facebook*.

O grupo<sup>49</sup> Odebrecht Unida possui 31.376 membros, e traz como descrição “Grupo espontâneo de integrantes e admiradores da Odebrecht que permanecem unidos e dispostos como nunca para continuar fortalecendo a empresa.”<sup>50</sup>.

Na publicação acima, o interagente, em nome do grupo, vai à página Orgulho de ser Odebrecht e convida os participantes, chamados por ele de “amigos”, a participarem também do grupo Odebrecht Unida que, segundo ele, atua “em defesa da maior construtora do

<sup>47</sup> Grupo é uma ferramenta do *Facebook* que “fornece um espaço para as pessoas conversarem sobre interesses em comum”. [https://www.Facebook.com/help/1629740080681586/?helpref=hc\\_fnav](https://www.Facebook.com/help/1629740080681586/?helpref=hc_fnav). Acesso em 12 nov 2017.

<sup>48</sup> <https://www.facebook.com/groups/1450075118646466/>. Acesso em 22 nov 2017.

<sup>49</sup> <https://www.facebook.com/groups/1450075118646466/about/>. Acesso em 13 mar 2018.

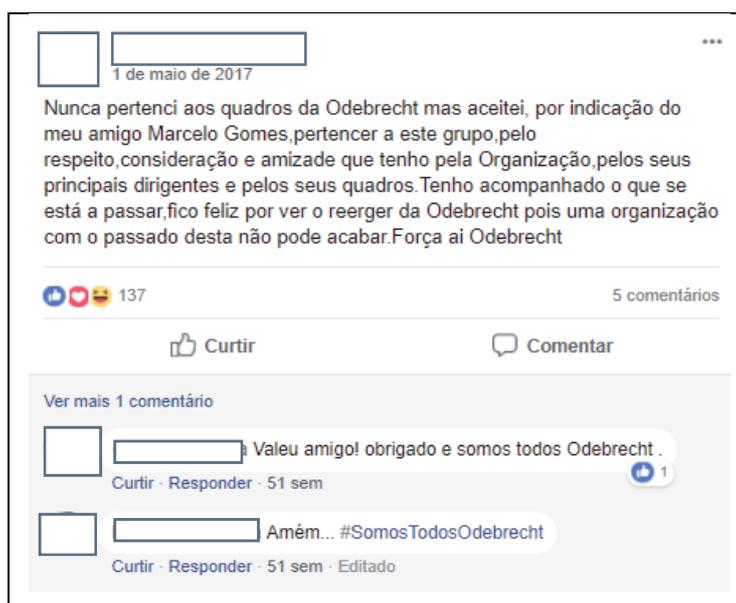
<sup>50</sup> <https://www.facebook.com/groups/1450075118646466/about/>. Acesso em 13 mar 2018.

Brasil”. Observa-se, aí, sentidos de proximidade, intimidade, e uma tentativa de união em torno de uma causa comum.

Então, em diferentes plataformas da rede digital, há um diálogo/conexão entre os atores institucionais que se tornam interagentes atuantes em defesa da Odebrecht nesta ambiência (GOMES, 2009). Ferreira (2016a, p. 68) também contribui com o conceito de ambiência: “Se o ambiente se refere ao processo sócio-semio-técnico em que os objetos são visíveis, a ambiência remete aos fluxos energéticos que se situam além dos percursos observáveis e seus rastros”.

Além dos atores institucionais, outros atores participam do grupo e interagem manifestando apoio e admiração à organização, conforme se pode observar na publicação feita em 01 de maio de 2017, retratada na imagem a seguir:

Imagem 29- Interagente que se diz não ligado à Odebrecht participa e apoia o grupo Odebrecht Unida



Fonte: *Facebook*.

A publicação recebe comentários, dentre os quais os que constam na imagem, em agradecimento ao apoio recebido do ator social. Há, também, um reforço ao Somos Todos Odebrecht. Na publicação e nos comentários observa-se sentidos relacionados às figuras comunidade e pertença.

#### 4.4.1. Somos Todos Odebrecht pelo mundo

Desde a sua criação, em junho de 2015, até o mês de agosto do mesmo ano, a página “Orgulho de ser Odebrecht” publicou fotografias de empregados com a frase “Somos Todos Odebrecht”. São atos que seguem a lógica da manifestação do dia 22 de junho. As imagens retratam, de acordo com os indícios, atores institucionais que trabalham na Odebrecht em várias partes do mundo:

Imagem 30 – “Somos Todos Odebrecht” no Peru



Fonte: *Facebook.*

Imagem 31 - “Somos Todos Odebrecht” no México



Fonte: *Facebook.*

Imagem 32 - “Somos Todos Odebrecht” em Recife, Brasil



---

Fonte: *Facebook*.

A origem da imagem 32 é reportada à cidade de Recife. Tem-se um ambiente interno, provavelmente as instalações da Odebrecht, em que os empregados usam vestimentas compatíveis com o ambiente de escritório e que remetem às cores da marca da organização: vermelho e branco. Ocorre a retratação de um ato ocorrido em meio ao cotidiano de trabalho dos sujeitos sociais.

Já as imagens 30 e 31 retratam um grupo de empregados da Odebrecht ao ar livre, com vestimentas e equipamentos que remetem a uniforme para trabalho em obra, de acordo com normativas de segurança do trabalho. A primeira é reportada ao Peru, e a segunda ao México. Em ambas há a frase “Somos Todos Odebrecht”; e a imagem 30, inclusive, inclui a *hashtag*, utilizando, no ambiente analógico do ato, o signo que circula no ambiente digital.

Na imagem 31, os sujeitos seguram a bandeira do país onde a fotografia teria sido feita. No México, sugere-se que empregados de uma empresa brasileira atuam em sua defesa, em contingência relacionada a uma operação do sistema jurídico do Brasil, um país que não o México, que não o desses empregados. Ao evidenciar a bandeira do México, os sujeitos localizam de onde se manifestam e, para além, expressam que cidadãos de outro país, e em outro país, defendem a Odebrecht, multinacional brasileira. Há sentidos de pertença e de comunidade. Ocorre, também, uma remissão ao nacional/internacional, sobre o que trataremos também no tópico a seguir.

Compreendeu-se que a página Orgulho de ser Odebrecht configura-se em um espaço e uma estratégia de convergência simbólica. Coesiona atores em torno de duas discursividades: a institucional e a dos atores-empregados. Na ambiência, tais discursividades não incidem separadas, modeladas, mas em movimento, misturam-se em função da tentativa de produção de força para o argumento de defesa da organização e ampliação da adesão à iniciativa.

#### 4.5. AÇÃO DOS ATORES INSTITUCIONAIS EM SEUS PERFIS NAS REDES DIGITAIS

Atores institucionais também publicam em seus perfis - e não somente na página Orgulho de ser Odebrecht - fotografias do que chamamos de manifestações do STO.

Observamos que tais atos irrompem compartilhamentos do signo *#SomosTodosOdebrecht*, e a consequente ampliação do movimento instituído na/por meio das redes digitais.

Imagem 33 – STO e retratação do ambiente de trabalho



Fonte: *Facebook*.

Na imagem 33, há reconhecimento da instituição midiaticizada Odebrecht com atores institucionais uniformizados dentro do ambiente de trabalho. Há um imbricamento, uma articulação com a instituição, que vai ancorar-se nas práticas do cotidiano como trabalhadores e, ao mesmo tempo, com referência ao Brasil: a imagem informa que se trata de uma plataforma de petróleo, a P-32<sup>51</sup>, e traz as cores verde e amarelo da bandeira nacional.

---

<sup>51</sup> A indústria de óleo e gás upstream offshore é um dos negócios da Odebrecht <https://www.odebrecht.com/pt-br/negocios/nossos-negocios/ocyan>. A plataforma P-32 localiza-se na Bacia de Campos, no Estado do Rio de Janeiro.

Imagem 34 – Reconhecimento do STO articulado com a Odebrecht e com a ideia de nação



Fonte: *Facebook*.

Na publicação retratada na imagem 34, a interagente compartilha, através de seu perfil no *Facebook*, *link* de matéria sobre o STO e registra: “#SomosTodosOdebrecht. Empresa que é orgulho nacional. #SomostodosBrasil”. Há um reconhecimento do STO, junto com reconhecimento da instituição, articulado com um outro tipo de reconhecimento: o reconhecimento ligado à ideia de Nação. Além disso, incide um reconhecimento midiático produzido pela matéria do *site* Brasil 247.

Percebe-se que há sentidos relacionados às figuras comunidade e pertença: ao STO, à Odebrecht e ao Brasil, conectados.

Considere-se as imagens relacionadas a manifestações do STO trazidas neste estudo. Acrescentamos que a retratação de ambiente de trabalho é uma marca importante do processo, que indica a existência de uma processualidade específica. Nas publicações, através de discursos e imagens, são feitas remissões diferentes: remissões ao ambiente de trabalho, ação dentro da Odebrecht, de atores da Odebrecht; remissões ao nacional e ao internacional.

Ainda refletindo sobre as ações dos atores institucionais nas redes por meio de seus perfis pessoais, na imagem 35, a seguir, o interagente publica *link* de vídeo de entrevista

coletiva dada por advogados da Odebrecht logo após a prisão do então presidente Marcelo Odebrecht, acontecimento relevante do caso em estudo, retratado na linha do tempo (página 26).

Imagem 35 – Promoção do discurso da organização articulado ao STO por interagente



Fonte: *Facebook*.

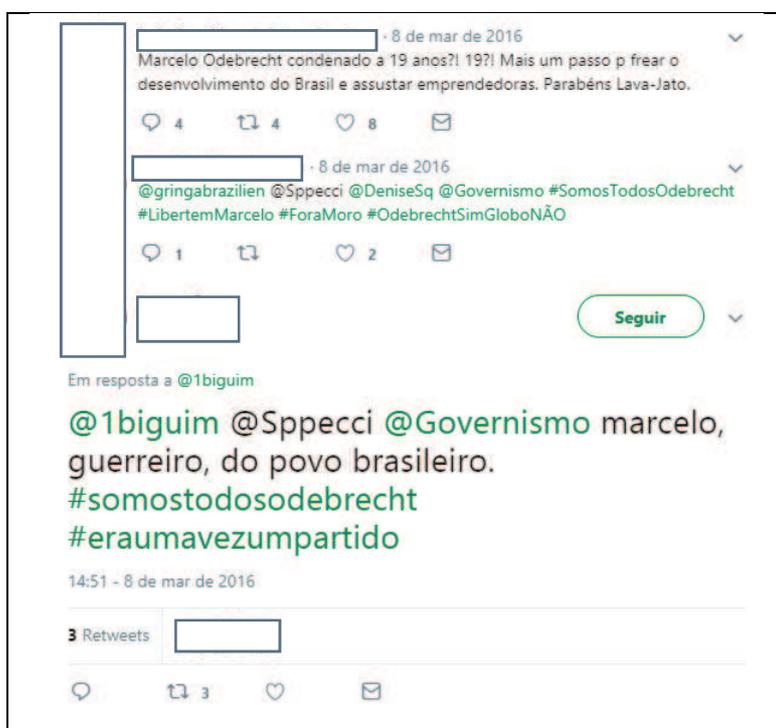
Na coletiva, representantes do campo jurídico, vinculados à Odebrecht e aos executivos presos em 19 de junho de 2015, tornam-se porta-vozes da organização e de seus gestores presos. A entrevista é amplamente divulgada na mídia nacional e internacional, inclusive nas redes digitais.

O interagente reconhece o movimento mas, para além, traz ao espaço de visibilidade pública a voz da instituição pelo ato de replicar, compartilhar o *link*. Simultaneamente, reconhece o STO e a própria instituição como uma voz autorizada, de justificação e de argumentação sobre as acusações de que é alvo.

Na publicação, manifesta pertencimento ao movimento, e sentidos de confiança na instituição midiaticizada, de lealdade, na medida em que há a promoção do discurso institucional como articulado ao signo *#SomosTodosOdebrecht*.

Já em 2016, em 08 de março, há mais um acontecimento que entra na pauta da mídia de conteúdo e gera circuitos nas redes digitais com a *#SomosTodosOdebrecht*: Marcelo Odebrecht é condenado a 19 anos e 4 meses de prisão pelos crimes de corrupção, lavagem de dinheiro e associação criminosa. O acontecimento consta na linha do tempo construída nesta pesquisa.

Os enunciados abaixo, do *Twitter*, são interligados. O primeiro foi referenciado pelos seguintes que constam na imagem:

Imagem 36 – Publicações no *Twitter* após condeação de Marcelo Odebrecht

Fonte: *Facebook*.

Observa-se que, mesmo após a condenação do herdeiro e ex-presidente - Marcelo Odebrecht deixa a presidência do grupo em 10 de dezembro de 2015 -, atores pronunciam-se em sua defesa. Nas publicações, percebe-se um questionamento da ação do campo jurídico, crítica à Globo<sup>52</sup> com a “#OdebrechtSimGloboNão” e, também, uma exaltação ao condenado pela justiça: “marcelo, guerreiro, do povo brasileiro”.

#### 4.6. DESLOCAMENTOS: #SOMOSTODOSODEBRECHT VOLTA-SE AO COTIDIANO

Com o passar do tempo, a #SomosTodosOdebrecht passa a não ser relacionada diretamente com o movimento e com o objetivo explícito de defesa da organização pelos atores institucionais; é utilizada para retratar situações do dia-a-dia dos empregados da Odebrecht, do cotidiano. Na publicação a seguir, que data novembro de 2015, cinco meses após a eclosão do movimento, a #SomosTodosOdebrecht aparece em publicação que retrata

<sup>52</sup> Rede Globo é uma rede de televisão comercial aberta brasileira, considerada a segunda maior do mundo.

o trabalho e o cotidiano do ator institucional em relação com a organização. Também nos comentários por outros interagentes encontramos a incidência de sentidos relacionados a trabalho: “(...) sucesso sempre!”

Imagem 37 – Remissões ao cotidiano do ator institucional, a emoções.



Fonte : *Facebook.*

Há remissões que não ao trabalho ou à Odebrecht; mas a sentimentos, a adjetivos, às emoções, o que pode ser visto no comentário “Além de ser lindo é gatinho”. Quando se analisa a publicação e os comentários, pode-se dizer que há um deslocamento e, na perspectiva do cotidiano, torna-se importante. Outrossim, um sujeito retratado, e a rede digital, são espaços de expressão de emoções, de sentimentos. A retratação do dia-a-dia dos empregados da/na Odebrecht ocorre também em anos posteriores, conforme se observa na imagem 38:

Imagem 38 – Remissão à *#SomosTodosOdebrecht* com retratação do ambiente e feitos de trabalho



Fonte: *Facebook*.

Em 2017, no *Facebook*, um ator institucional faz remissão à *#SomosTodosOdebrecht* quando publica foto feita no ambiente de trabalho e comemora: “2 anos sem acidente com afastamento!!!”. A *hashtag* consta na publicação a seguir, na qual é feita remissão ao signo atrelando-o a um acontecimento que ocorre fora da organização, mas que se relaciona a ela pela presença de seus integrantes:

Imagem 39 – Remissão ao signo atrelando-o a acontecimento privado externo ao ambiente organizacional



Fonte: *Facebook*.

Com relação à imagem 39, infere-se que a foto foi feita em uma festa de casamento, e que nela estão empregados da Odebrecht, especialmente devido ao uso do signo *#SomosTodosOdebrecht* e de “obra” no espaço textual da publicação. Há a retratação do cotidiano dos atores, de um ambiente privado - e não do ambiente de trabalho ou retratação do STO em si -, com o uso da *#SomosTodosOdebrecht*.

Ainda tratando da ação dos atores institucionais em seus perfis nas redes digitais, considere-se os acontecimentos trazidos na linha do tempo. Em 01 de dezembro de 2016, a organização divulga em seu *site* e redes digitais o comunicado “Desculpe, a Odebrecht errou” (anexo 3). A seu pedido, no dia posterior é publicado em jornais impressos do país.

A organização enuncia que “participou de práticas impróprias em sua atividade empresarial”. Para além de um protocolo que faz parte do acordo de leniência negociado entre a Odebrecht e o judiciário, o comunicado marca definitivamente a mudança do discurso que antes negava as acusações recebidas no âmbito jurídico e, agora, admite.

Na ocasião, atores institucionais compartilham o comunicado e reportagens que dele tratam em seus perfis pessoais nas redes digitais, e expressam sentidos de defesa da Odebrecht, como se pode observar a seguir:

Imagem 40 – Interagente compartilha reportagem sobre delação da Odebrecht



Fonte: *Facebook*.

O interagente assim inicia a publicação retratada pela imagem 40: “Podem falar o que quiser”, revelando a existência de uma adversidade e trazendo o sentido de contraposição a um outro dito. Na publicação há sentidos de orgulho, pertencimento, lamento, confiança. O interagente também defende a Odebrecht como lugar de trabalho e usa como argumento favorável a crença de que “amigos que foram desligados voltariam a trabalhar nela”. Por meio de comentário, uma interagente corrobora com a ideia: “Com certeza! TMJ<sup>53</sup>”

<sup>53</sup> “Tmj” é expressão popularmente utilizada nas redes digitais para dizer “estamos juntos”.

Imagem 41 – Ator institucional compartilha comunicado do *site* da Odebrecht: pertença, comunidade, tribo.



Fonte: *Facebook*.

Na imagem 41, interagente compartilha o comunicado do *site* da própria organização. Faz remissão ao STO através da *hashtag*, e evidencia que a organização “nunca nos desamparou diante a toda essa crise”, atribuindo à Odebrecht ação positiva. Observa-se sentidos relacionados às figuras pertença, comunidade, tribo.

#### 4.7. REPORTAÇÃO E DISPUTA DE SENTIDOS

A mídia canônica<sup>54</sup> também faz circular nas redes digitais o signo *#SomosTodosOdebrecht* e noticia o movimento e a manifestação dos empregados de 22 de junho de 2015. Braga (2012, p. 47) evidencia que “cada circuito compõe diferentes

<sup>54</sup> Quando usamos o termo canônico - opção que fizemos entre outros adequados, mídia tradicional, por exemplo - queremos referir um conjunto de dispositivos que possui lógicas que determinam seu funcionamento, e que segue regras instituídas pelo jornalismo e aspectos corporativo-econômicos.

articulações entre o massivo e o digital, engastando ainda, aí, o presencial e a escrita”. Alerta, então, que não é interessante contrapor os meios digitais aos meios de massa “como se fossem caracterizadores de diferentes mundos”, mesmo porque não atribuímos os processos da mídiatização a nenhum setor prioritário da sociedade.

A seguir fazemos constar publicações realizadas por instituições midiáticas:

Imagem 42 – Revista Veja compartilha reportagem e a *#SomosTodosOdebrecht* em sua página



Fonte: *Facebook*.

A página *Veja São Paulo*, da revista *Veja*, compartilha *link* da reportagem “Funcionários usam as redes sociais para apoiar a Odebrecht”<sup>55</sup> a qual traz, em subtítulo, “Campanha *#SomosTodosOdebrecht* provocou a revolta de alguns internautas, que aproveitaram a iniciativa para criticar a construtora”.

A *Folha de São Paulo* publicou em seu *site* a reportagem “Funcionários da Odebrecht fazem um ato de apoio à empresa”<sup>56</sup> que, além de informações sobre a manifestação dos empregados ocorrida na data da publicação -22 de junho de 2015 -, traz vídeo da manifestação ocorrida em São Paulo.

<sup>55</sup>[https://vejasp.abril.com.br/cidades/odebrecht-apoio-hashtag-redes-sociais-manifestacao/?utm\\_source=redesabril\\_vejasp&utm\\_medium=Facebook&utm\\_campaign=vejasp](https://vejasp.abril.com.br/cidades/odebrecht-apoio-hashtag-redes-sociais-manifestacao/?utm_source=redesabril_vejasp&utm_medium=Facebook&utm_campaign=vejasp). Acesso em 12 mar 2016.

<sup>56</sup> <http://www1.folha.uol.com.br/poder/2015/06/1646339-funcionarios-da-odebrecht-fazem-um-ato-de-apoio-a-empresa.shtml>. Acesso em 12 mar 2016.

Em 26 de junho de 2015, ainda na semana em que o movimento eclodiu, a Revista IstoÉ Dinheiro noticia o STO em seu *site* e edição impressa, além de compartilhar em sua página no *Facebook* a matéria “A Odebrecht além da crise”<sup>57</sup>. A reportagem foi capa da edição nº 922 da revista impressa de periodicidade semanal.

Imagem 43 – Na semana em que o STO eclodiu, revista IstoÉ Dinheiro noticia o movimento em seu site e compartilha no *Facebook*



Fonte: *Facebook*.

Imagem 44 – Reportagem de capa da Revista IstoÉ Dinheiro aborda o STO



Fonte: *Facebook*.

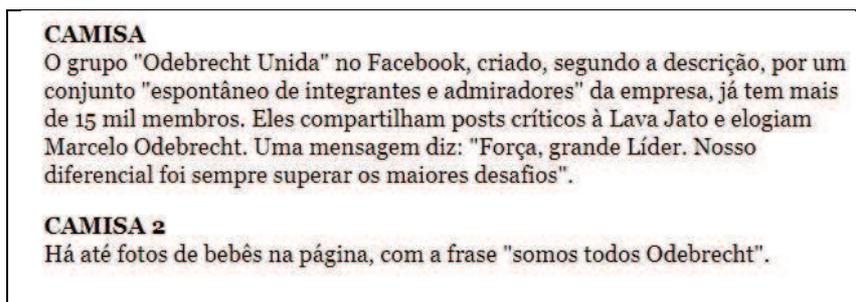
A instituição midiática articula-se com a Odebrecht ao reportar-se a ela, ao trazer informações que abrangem sentidos diversos, ao tratar de sua fala oficial, ao entrevistar empregados, ao fazer menção a críticas e enunciados de atores sociais em rede. Ao fazê-lo, reconhece inclusive uma certa autoridade da organização, isso também, infere-se, conforme

<sup>57</sup> KROEHN, Márcio. A Odebrecht além da crise. *Isto É Dinheiro*, 26 jun 2016. Seção Negócios, p. 13. Disponível em <http://istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20150626/odebrecht-alem-crise/274335>. Acesso em 15 dez. 2016.

os investimentos publicitários que envolvem o relacionamento da instituição midiaticizada com as instituições midiáticas.

A coluna<sup>58</sup> de Mônica Bergamo no jornal Folha de São Paulo de 30 de julho de 2015 faz referência a “somos todos Odebrecht” e, também, trata da existência e características do grupo Odebrecht Unida, já abordado nesta dissertação.

Imagem 45 – Colunista da Folha de São Paulo referência o STO



Fonte: Jornal Folha de São Paulo.

Também a chamada mídia alternativa<sup>59</sup> trata do movimento STO. O *site* O Cafezinho, na matéria “A Odebrecht além da página policial”<sup>60</sup>, compartilhada na página do *Facebook* do veículo, traz informações sobre os negócios da Odebrecht e encerra: “Com essa gama diversificada de investimentos, áreas de atuação e impacto internacional, fica nítido, então, que a Odebrecht renderia boas pautas para editoriais além da policial.”

O *site* Jota publica “@LavaJato: Odebrecht ganha defesa de funcionários em redes sociais”<sup>61</sup>. Na publicação da reportagem na página do *Facebook* do veículo o título é “Ação penal nas redes sociais: Odebrecht ganha defesa de funcionários”, como se observa a seguir:

<sup>58</sup> <http://www1.folha.uol.com.br/colunas/monicabergamo/2015/07/1661883-paulo-skaf-vira-cabo-eleitoral-de-marta-suplicy-no-pmdb.shtml>. Acesso em 27 abr 2016.

<sup>59</sup> De acordo com Peruzzo (2009, p. 132), a comunicação alternativa “pretende ser uma opção como canal de expressão e de conteúdos infocomunicativos em comparação à grande mídia comercial e à mídia pública de tendência conservadora. Partindo desse pressuposto vem se desenvolvendo ao longo da história uma práxis comunicacional — teoria e prática — diversa e que se modifica em conformidade com o contexto histórico em que se realiza”.

<sup>60</sup> <https://www.cafezinho.com/2015/07/30/a-odebrecht-alem-da-pagina-policial/>. Acesso em 27 abr 2016.

<sup>61</sup> <https://www.jota.info/justica/acao-penal-nas-redes-sociais-odebrecht-ganha-defesa-de-funcionarios-24062015>. Acesso em 27 abr 2016.

Imagem 46 – Jota compartilha *link* de reportagem com o título “Ação penal nas redes sociais: Odebrecht ganha defesa de funcionários”



Fonte: *Facebook*.

As práticas do campo das mídias são afetadas pelas práticas comunicacionais das instituições, e não só as práticas comunicacionais coordenadas, da fala oficial, da organização comunicada (BALDISSERA, 2009) mas, também, daquelas dispersas, informais, realizadas por atores diversos nas dimensões comunicante e falada (BALDISSERA, 2009), em sociedade. Isto posto, no processo de reconhecimento do signo *#SomosTodosOdebrecht* e do movimento STO pela mídia de conteúdo, seja ela canônica ou alternativa, há uma disputa de sentidos nas redes digitais entre meios e atores em torno da Odebrecht e empregados.

O campo dos mídia tenta aí operar como um regulador, ou ainda como um lugar de interação, quando se considera as relações entre usuários e as instituições (FAUSTO NETO, 2005). Nessa circunstância, observamos que o produzido e compartilhado pela mídia de conteúdo é insumo para a circulação da *#SomosTodosOdebrecht* e reforça seu uso. Tal processo ocorre tanto pelo compartilhamento de matérias favoráveis quanto desfavoráveis ao STO e/ou à organização, pois há os dois (e mais) sentidos sendo postos em circulação por atores institucionais e sociais em rede.

A permanência da Odebrecht na pauta da mídia de conteúdo, a qual produz, publica e compartilha notícias e artigos de opinião, alimenta o fluxo adiante (BRAGA, 2012) do signo *#SomosTodosOdebrecht* nas redes digitais, conforme se observa nas publicações a seguir:

Imagem 47 – Pautas sobre a Odebrecht alimentam o fluxo adiante do signo nas redes digitais



Fonte: *Facebook.*

Imagem 48 – O que é compartilhado pela mídia de conteúdo torna-se insumo para a circulação do signo



Fonte: *Facebook.*

Observa-se também a utilização da *#SomosTodosOdebrecht* em compartilhamentos feitos por atores institucionais de reportagens da mídia canônica.

Imagem 49 – Ator institucional compartilha reportagem da mídia canônica e usa a *#SomosTodosOdebrecht*



Fonte: *Facebook.*

A interagente compartilha a reportagem do *site* da revista IstoÉ Dinheiro: “Nasce uma nova cidade – Como a construtora Norberto Odebrecht está encarando o desafio olímpico de transformar a mobilidade urbana do Rio de Janeiro, até o primeiro semestre de 2016”. A interagente utiliza também as *hashtags* “#*realidade*” e “#*exemplo*”, o que indica a existência de intenção de produzir sentido positivo à organização. Com a #*SomosTodosOdebrecht* produz reconhecimento do STO, e com a #*errejota* faz menção a um local, à cidade e/ou Estado Rio de Janeiro.

#### 4.8. CRÍTICA: A INVERSÃO DE SENTIDO DA #SOMOSTODOSODEBRECHT

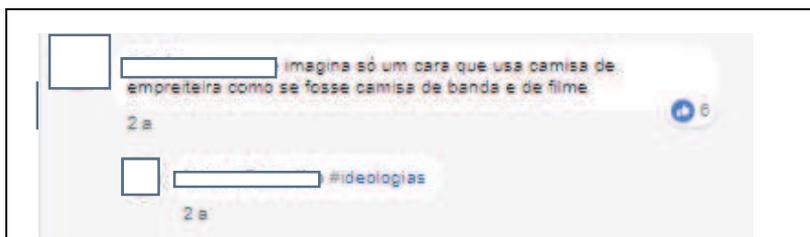
Há, também, o reconhecimento do signo #*SomosTodosOdebrecht* na forma de julgamento moral nas redes, ou seja, em publicações em que atores sociais inserem mensagens que criticam a Odebrecht ou o STO. A própria perspectiva de tensões favorece a circulação de mensagens que carregam estes sentidos.

Imagem 50 – Reconhecimento do signo na forma de julgamento moral no *Facebook*



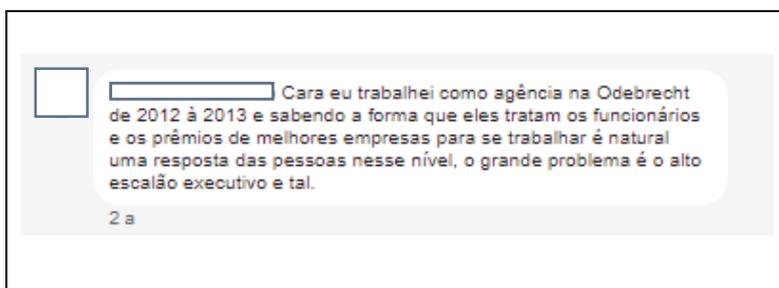
Fonte: *Facebook*.

Imagem 51 – Interagente refere atores que realizaram o STO



Fonte: *Facebook*.

Imagem 52 – Comentário de ex-empregado



Fonte: *Facebook*.

Na imagem 50, um interagente compartilha em seu perfil no *Facebook* a publicação da Odebrecht que versa a *#SomosTodosOdebrecht*, relacionando-a à “falta de noção”. Em comentário a seu *post* (imagem 51), o mesmo ator social registra, ao relacionar-se com outros interagentes: “imagina só um cara que usa camisa de empreiteira como se fosse camisa de banda e de filme”. Neste comentário, parece referir-se aos que realizaram o STO em defesa da organização. Além disso, pode-se entender que se refere a “vestir a camiseta” como ato simbólico de incorporar, pertencer a, apoiar algo ou alguém.

No conjunto de interações em torno da publicação há, também, depoimento de interagente que atuou na empreiteira (imagem 52), o qual registra sentidos favoráveis à Odebrecht e opina: “o grande problema é o alto escalão executivo e tal”, como se isentando os sujeitos citados no comentário anterior ao seu (imagem 50) da responsabilidade sobre as acusações feitas à Odebrecht na Operação Lava Jato. Ocorre, então, luta simbólica na rede digital diante do contexto de tensões que envolve a organização.

A imagem 53, a seguir, retrata publicação que o interagente publica em seu perfil e, também, no grupo do *Facebook* “Brasil de Verdade”, disseminando suas ideias para diversos atores sociais, em diversos espaços:

Imagem 53 – Deslocamento de sentido da imagem-símbolo do STO



Fonte: *Facebook*.

Observa-se o uso da *#SomosTodosOdebrecht* e da imagem-símbolo - amplamente compartilhada pelos atores institucionais em defesa da Odebrecht -, mas deslocando o sentido, diverso à intenção inicial. Sobre a publicação feita pelo perfil oficial da Odebrecht no *Twitter* em agradecimento ao apoio recebido, reconhecendo o signo *#SomosTodosOdebrecht*; e aqui, ainda, sobre o reconhecimento do signo com críticas, a publicação da imagem-símbolo, apesar do pretense sentido favorável à organização, desencadeia uma série de enunciados negativos. Gera, também, discussões entre atores em rede. A seguir observamos algumas interações e respostas à publicação da Odebrecht:

Imagem 54 – Encadeamento de opiniões no *Twitter* a partir da data de eclosão do STO

Fonte: *Twitter*.

Tais interações, que ocorrem no *Twitter* - meio digital em que a maior parte das publicações está focada em apropriações relacionadas ao estabelecimento de conversações entre os atores e ao acesso à informação (JAVA et al., 2007) - formam um encadeamento de opiniões. O encadeamento, este e outros, permite-nos localizar os sentidos em circulação na linha do tempo. No caso do encadeamento retratado na imagem 54, ocorre no dia em que o STO eclode, em resposta à publicação da Odebrecht com uso da *#SomosTodosOdebrecht*.

Observamos, também, que envolve sentidos diversos - defesa, sem dúvida, mas também crítica à instituição midiaticizada, crítica aos atores institucionais, exposição pessoal, entre outros - em enunciados que ficam evidentes na rede digital mesmo que não contenham o signo *#SomosTodosOdebrecht*, justamente por formarem uma espécie de conversação e o que chamamos de encadeamento de opiniões.

Ainda no *Twitter*, tendo como fio condutor a *#SomosTodosOdebrecht*, observa-se que as publicações nesta rede digital englobam majoritariamente críticas ao STO e a seus atores, e sentidos relacionados às figuras “juízo” e “conivência”, inclusive nos primeiros dias de movimento, o que se retrata a seguir:

Imagem 55 – Crítica ao STO e seus atores



Fonte: *Twitter*.

Imagem 56 – Conivência

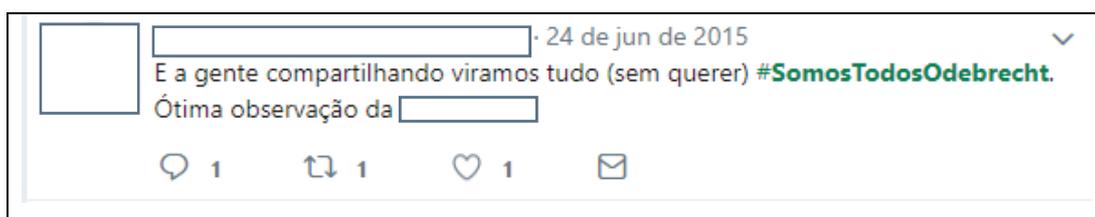


Fonte: *Twitter*.

O interagente da imagem 56 refere que os sujeitos que publicam “#SomosTodosOdebrecht”, na medida em que afirmam fazer parte da Odebrecht, também praticam crimes, tal como a organização é acusada, evidenciando a figura conivência.

Na publicação a seguir, conivência aparece de outro modo:

Imagem 57 – Interagente observa que quem compartilha o signo, inclui-se.



Fonte: *Twitter*.

O interagente analisa que o “somos todos” inclui a todos que compartilham o signo e que, ao compartilhá-lo, se estaria ampliando o alcance da #SomosTodosOdebrecht e colaborando com o objetivo para o qual foi criada. O ato seria, então, uma conivência do interagente que compartilha com o STO.

Em momento posterior ao da eclosão do STO observa-se:

Imagem 58 – Referência ao STO é retomada a partir de um novo acontecimento do campo jurídico



Fonte: *Twitter*.

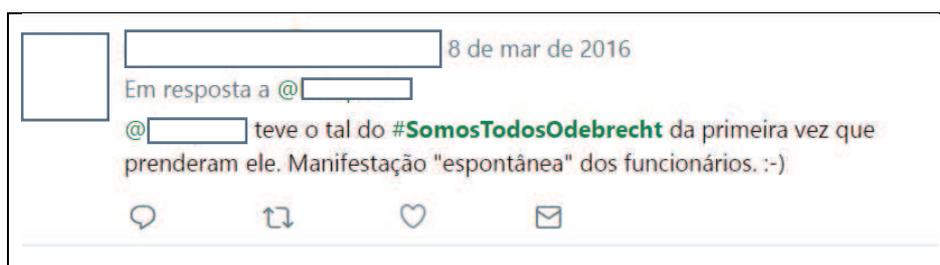
Em 24 de julho de 2015, data da publicação retratada na imagem 58, a força-tarefa da Lava Jato do Ministério Público Federal (MPF) em Curitiba oferece denúncia contra os executivos das empreiteiras Odebrecht e Andrade Gutierrez, incluindo os presidentes das empresas, pelos crimes de organização criminosa, lavagem de dinheiro nacional e internacional, e corrupção ativa e passiva<sup>62</sup>. Com isso, é decretada uma nova prisão preventiva dos executivos da Odebrecht já presos desde 19 de junho de 2015.

O acontecimento é amplamente divulgado, e gera uma série de interações. Na imagem 58, o interagente questiona: “Vai ter coletiva da Odebrecht? Será que vão ter coragem de mandar de novo aquele *#SomosTodosOdebrecht*?”. Com o enunciado, critica os atores que criaram/compartilharam a *#SomosTodosOdebrecht*, diante do noticiado pela mídia de conteúdo: a nova prisão preventiva do então presidente da organização Marcelo Odebrecht.

Na data, e ao tratar do acontecimento, a Odebrecht nega as acusações recebidas na Operação Lava Jato, e ainda não reconhece publicamente ter praticado atividades ilícitas, o que faz em 01 de dezembro de 2016.

Já em 08 de março de 2016, quando da primeira condenação de Marcelo Odebrecht, acontecimento já mencionado, há a circulação de mensagens que retomam o STO:

Imagem 59 – Sentidos de crítica e convivência



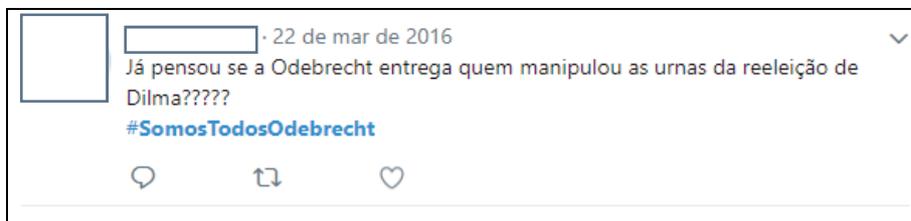
Fonte: *Twitter*.

O interagente, ao compartilhar o signo, produz reconhecimento ao movimento. Além disso, ao tratar sobre o STO e utilizar aspas na palavra “espontânea”, ironiza o sentido

<sup>62</sup> Fonte: Ministério Público Federal - <http://www.mpf.mp.br/para-o-cidadao/caso-lava-jato/atuacao-na-1a-instancia/linha-do-tempo>. Acesso em 02 fev 2018. Ver linha do tempo.

original do termo, e infere que a manifestação dos empregados não seria espontânea. Percebe-se sentido de crítica e conivência no enunciado.

Imagem 60 – Enunciado faz remissão ao campo político



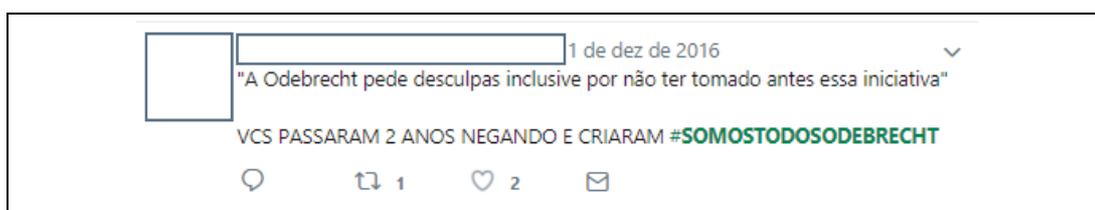
Fonte: *Twitter*.

A publicação retratada na imagem 60 é feita na data em que a Odebrecht anuncia, através do comunicado “Compromisso com o Brasil”<sup>63</sup>, estar disposta a fazer acordo de delação premiada com o judiciário, ao que chamou de “colaboração definitiva com as investigações da Operação Lava Jato”. O comunicado entra na pauta da mídia de conteúdo e gera circuitos nas redes digitais.

O interagente produz reconhecimento ao STO ao compartilhar a *hashtag*, e remete ao fato de a Odebrecht estar disposta a fazer delações quando utiliza o termo “entrega”. A interagente traz à tona outro assunto, o das eleições. Assim como na publicação em questão, no contexto de tensões da operação Lava Jato, a *hashtag* é repetidamente utilizada nas redes digitais em enunciados que fazem remissão ao meio político. Observa-se um imbricamento de sentidos entre a instância da instituição midiática Odebrecht, a das instituições do campo jurídico, do campo político e do campo midiático.

Em 01 de dezembro de 2016, quando a Odebrecht admite a prática de ações ilícitas, circulam sentidos de crítica e julgamento moral da organização e dos atores institucionais, conforme se observa nas imagens 61 e 62:

Imagem 61 – Interagente dirige-se a atores institucionais e aos envolvidos no STO



Fonte: *Twitter*.

<sup>63</sup> Disponível em <https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/compromisso-com-o-brasil>. Acesso em 22 mar 2016. Anexo 2.

O interagente evidencia trecho do comunicado da Odebrecht, entre aspas, e, inferimos, dirige-se aos atores institucionais que atuaram em defesa da organização nas redes digitais com o uso da *#SomosTodosOdebrecht* ao expressar: “VCS PASSARAM 2 ANOS NEGANDO E CRIARAM A *#SomosTodosOdebrecht*”. A utilização de caixa alta, ou seja, de letras maiúsculas em toda a palavra nas redes digitais é compreendido como “grito”. Da forma como escreve, o interagente deseja chamar a atenção para o que está expressando e para o efeito que deseja gerar na linguagem escrita, assemelhando-a à linguagem falada: indignação, revolta.

Imagem 62 – Interagente faz remissão a dois atos: a defesa da organização com a negação das acusações, e o ato de ela própria admitir e desculpar-se.



Fonte: *Twitter*.

Na imagem 62, interagente compartilha o comunicado da Odebrecht tendo como fonte o *site* da própria organização. Faz referência aos empregados que defenderam Marcelo Odebrecht nas redes digitais e reconhece o STO ao compartilhar a *#SomosTodosOdebrecht*. Com as interrogações juntamente com o *link* que traz “Desculpe, a Odebrecht errou”, questiona o leitor ao mesmo tempo que ironiza, pois faz remissão a dois acontecimentos opostos: a defesa da organização com a negação das acusações, e o ato de ela própria admitir posteriormente que praticou o que era acusada.

O sentido de crítica também aparece em publicações feitas próximo ao dia 12 de abril de 2017, data em que o Supremo Tribunal Federal (STF) divulgou vídeos das delações de executivos e ex-executivos da Odebrecht. Os vídeos foram amplamente divulgados pelos meios canônicos, inclusive trechos foram exibidos em telejornais.

Trata-se de audiovisuais em que um protocolo reúne o delatante (executivos e ex-executivos da Odebrecht) e aquele que escuta (o STF, do sistema jurídico). No momento em

que o material é divulgado, ambos perdem o controle do enquadro específico porque vem outro ator do campo jurídico, o STF, e diz: difunda-se. Aí entra neste espectro um outro campo, o dos meios canônicos, o qual faz a seleção e a montagem do material e o leva a domínio público.

Imagem 63 – Novos acontecimentos, novos circuitos.



Fonte: *Facebook*.

Nessa conjuntura, nas redes digitais proliferam novos circuitos. Na imagem 63, o interagente questiona: “Cadê o #SomosTodosOdebrecht???” referindo que os atores que se manifestaram nas redes digitais defendendo a Odebrecht não estariam fazendo-o neste momento, ou, ainda, convocando-os, chamando-os à ação. Depois, enuncia: “Vergonha né”, momento em que critica a ação dos que referiu anteriormente, e chama o leitor para a interlocução (ao usar “né”).

Imagem 64 – Sentidos de crítica, julgamento e convivência



---

Fonte: *Twitter*.

Na imagem 64, o enunciado que traz a *#SomosTodosOdebrecht* está em resposta a um anterior, o qual expõe a ideia de que Marcelo Odebrecht, ao delatar políticos, estaria sendo considerado um herói, e adverte: “É um CRIMINOSO como todos os políticos envolvidos”, dando destaque à palavra “criminoso”. Há em ambos enunciados sentidos de crítica, e sentidos que remetem às figuras “juízo” e “conivência”.

O teor das delações gera várias pautas para a mídia de conteúdo, e os circuitos se seguem:

Imagem 65 – Novos circuitos com a *#SomosTodosOdebrecht* a partir da mídia de conteúdo



Fonte: *Twitter*.

Tem-se, então, circuitos que constituem a atividade entre os polos emissão e recepção como espaço do reconhecimento e dos desvios produzidos pela apropriação. Há um enquadre que reúne pelo menos quatro circuitos de comunicação, formando uma operação tecno-discursiva sobre a delação: o lugar do inquiridor (sistema judiciário); o lugar do réu (Odebrecht); o da mídia como metaoperador; e o lugar dos atores, o da recepção, que estão em/na rede, referenciando o STO.

#### 4.9. AUTONOMIZAÇÃO E RESSIGNIFICAÇÃO DO SIGNO

Observa-se que o signo *#SomosTodosOdebrecht* é acionado em diferentes momentos, momentos estes relacionados a tensões. No decorrer do período de tensões considerado neste trabalho, encontramos uma *hashtag* que vai sendo acionada e usada de diferentes maneiras e se produzem sentidos, que são diversos entre si.

Nas publicações a seguir, em diferentes datas, pode-se observar o uso da *#SomosTodosOdebrecht* em enunciados que não tratam sobre a Odebrecht ou o movimento em si:

Imagem 66 – Publicação com a *#SomosTodosOdebrecht* não trata sobre a Odebrecht ou STO em si

Imagem 67 – Uso da *hashtag* e elementos com sentidos diversos

---

Movimento Endireita Brasil compartilhou a foto de Ronaldo Caiado. 25 de junho de 2015

**O LULA ESTÁ PREOCUPADO**  
#forapt #pt #lula #somostodosodebrecht #esquerda #psol

Ronaldo Caiado 25 de junho de 2015

Temendo ser preso pelos malfeitos que cometsu - disso ninguém mais duvida - Lula apresenta habeas corpus preventivo. Lula "Brahma" quer escapar da responsabilid... Ver mais

2,4 mil 164 comentários

Dilma Golpista 6 de dezembro de 2015

#SomosTodosOdebrecht #DitaduraBarbosa

52 1 comentário 8 compartilhamentos

Curtir Comentar Compartilhar

Fonte: Facebook.

Fonte: Facebook.

Imagem 68 – Publicação trata de acontecimentos dos campos econômico e jurídico

8 de ago de 2017

@Governismo @CTrucolo g1.globo.com/mundo/noticia/...

Será que depois do #somostodosodebrecht agora terá #somostodossamsung?

**Herdeiro da Samsung é condenado a 5 anos de prisão na Coreia do Sul**  
Justiça entendeu que Lee Jae-yong, que comanda o grupo desde 2014, pagou propina à ex-presidente Park Geun-hye em troca de benefícios à...  
g1.globo.com

1

Fonte: Twitter.

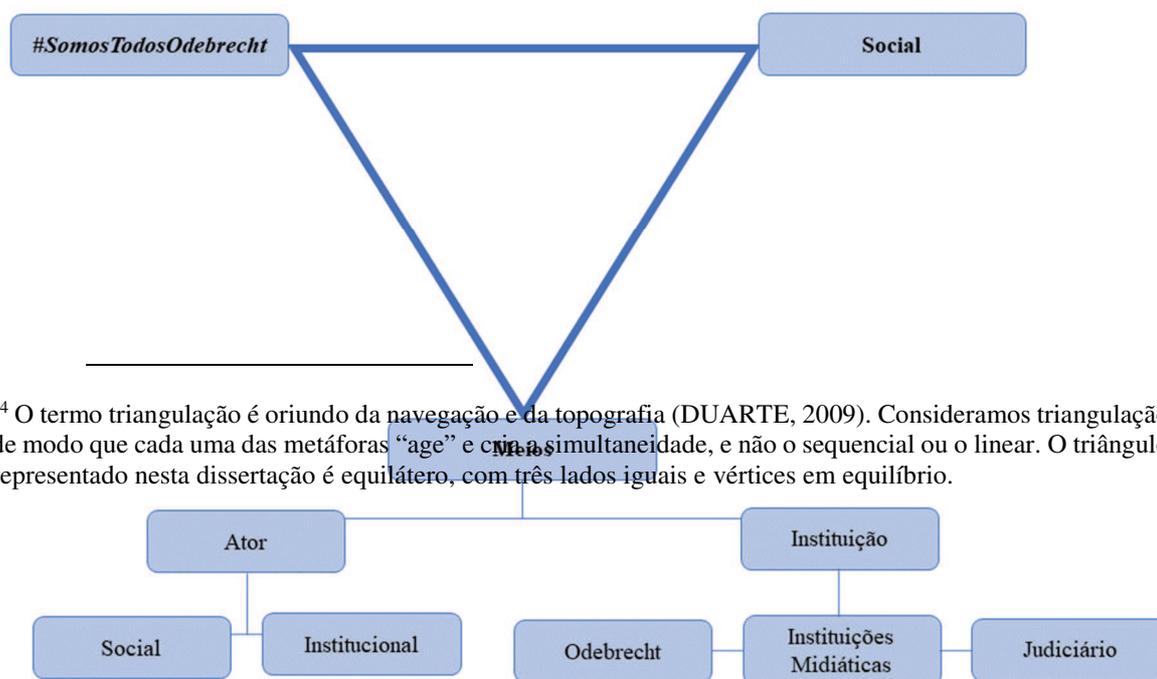
Há sentidos relacionados à política, à economia, e ao sistema judiciário, por exemplo, enquanto a *#SomosTodosOdebrecht* é utilizada. O signo é apropriado de diferentes formas. E percebemos, também, que se relaciona a sentidos que precedem o seu uso.

Tem-se, então, um objeto sógnico que se autonomiza em relação aos atores que o criaram perante os atores e instituições que o constituíram, gerando outras simbólicas.

#### 4.10. RELAÇÕES EM JOGO EM TORNO DO MOVIMENTO SOMOS TODOS ODEBRECHT

Com o desenvolvido neste capítulo de análise dos observáveis, chegou-se a uma triangulação<sup>64</sup> (FIGARO, 2013), representada pelo esquema a seguir (imagem 69), que permeia a processualidade do STO e a constituição de circuitos. Ambos elementos estão conectados. O que conecta é o signo *#SomosTodosOdebrecht*, e essa conexão é acionada pelos atores, no contexto social, que usam meios técnico-tecnológicos (FERREIRA, 2007) em redes digitais. Os atores institucionais e os atores sociais estão nas redes, usando a *#SomosTodosOdebrecht*, compondo-a, em um processo de luta simbólica permeado por elementos relativos à organização, instituições midiáticas, judiciário. Estes, por sua vez, também se ligam, conectam-se, influenciam-se. Inferimos, na análise do processo, as seguintes relações em jogo:

Imagem 69 – Relações em jogo em torno do Somos Todos Odebrecht



<sup>64</sup> O termo triangulação é oriundo da navegação e da topografia (DUARTE, 2009). Consideramos triangulação de modo que cada uma das metáforas “age” e “cria” simultaneamente, e não o sequencial ou o linear. O triângulo representado nesta dissertação é equilátero, com três lados iguais e vértices em equilíbrio.

Fonte: Esquema elaborado pela autora.

Há um processo de diferenciação dos usos da *#SomosTodosOdebrecht*, o que representaremos através de três esquemas conclusivos (imagens 70, 71 e 72), diferenciadores e direcionadores. O signo nasce em um lugar de pertencimento, passa por polarizações de sentidos na mídia de conteúdo e, também, encontra a crítica social.

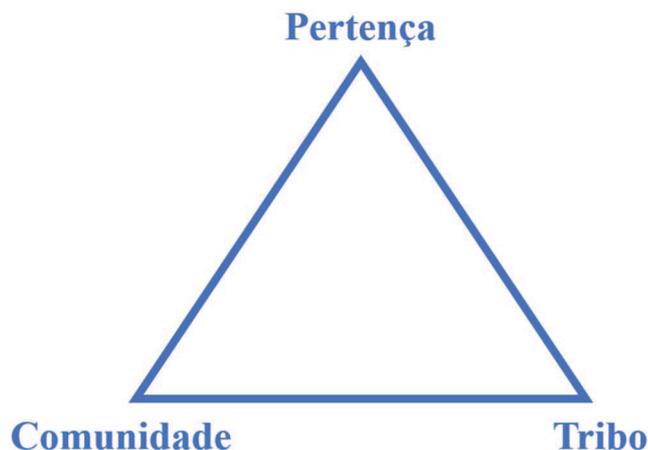
## **5. ELABORAÇÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Apresentamos, a seguir, de forma conclusiva, os esquemas que sintetizam sentidos emergentes da materialização em rede de conteúdos com o uso da *#SomosTodosOdebrecht* em relação a três instâncias: a do movimento Somos Todos Odebrecht (imagem 70); a das instituições midiáticas e Odebrecht (imagem 71); e a judiciária (imagem 72). Trata-se das três principais forças identificadas no circuito-ambiente investigado.

### **5.1. INSTÂNCIA DO MOVIMENTO SOMOS TODOS ODEBRECHT**

O movimento pode ser identificado através da seguinte tríade:

Imagem 70 – Instância do movimento Somos Todos Odebrecht



Fonte: Esquema elaborado pela autora.

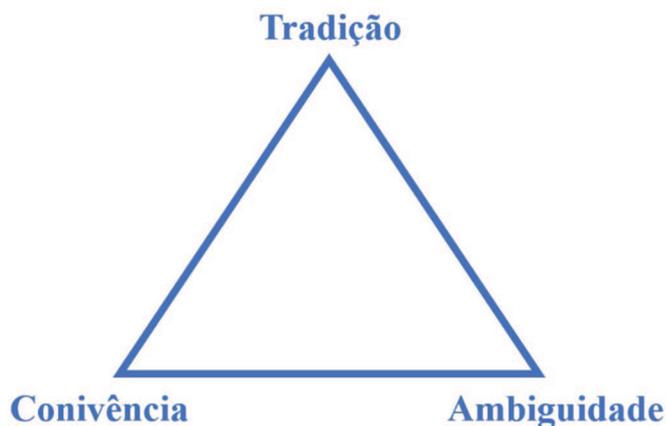
Tem-se “pertença”, “comunidade” e “tribo”. “Pertença” como inscrição dos atores no contexto da organização Odebrecht e como reconhecimento, por estes atores, de uma relação direta com a instituição midiaticizada; “comunidade” na medida em que os atores institucionais têm/mantêm vínculos entre si; e “tribo” pela questão de sobrevivência em trabalho e por ritualizarem o processo, no caso em estudo, nas redes digitais.

A análise dos materiais empíricos indicou-nos, também, que na medida em que o signo *#SomosTodosOdebrecht* e os sentidos acionados enfrentam-se com a crítica social, percebe-se o deslocamento dos empregados, em suas ações, para dimensões externas à de defesa da organização: ao usar a *#SomosTodosOdebrecht*, passam a referir o ambiente de trabalho, o trabalho como ato. Ao mesmo tempo, a *hashtag* passa a ser relacionada ao cotidiano, ao ambiente doméstico do ator institucional, deslocamento que também se observa nos usos descritos nas inferências empíricas.

## 5.2. INSTÂNCIA ODEBRECHT E AS INSTITUIÇÕES MUDIÁTICAS

Esse direcionamento apresenta-se como configurado o seguinte diagrama:

Imagem 71 – Instância Odebrecht e instituições midiáticas



Fonte: Esquema elaborado pela autora.

As instituições midiáticas e a Odebrecht operam entre “tradição” e “conivência” de forma ambígua. A *#SomosTodosOdebrecht* é um elo, e é um jogo de forças. No contexto em questão, a Odebrecht, através de seus comunicados oficiais, hora via seu *site*, hora via seu *site* e comunicados pagos em jornais de grande circulação, realiza os movimentos de negar–admitir – reconhecer – desculpar-se – prometer reconstruir-se. Os conteúdos e sentidos que produz ao realizar tais movimentos repercutem na mídia de conteúdo canônica e alternativa, e em discursos de atores e instituições, inclusive nas redes digitais. Do mesmo modo, há um processo de afetação da Odebrecht em relação ao produzido pela mídia de conteúdo, em uma relação agonística. Este processo pode ser observado inclusive na relação, evidenciada no capítulo anterior (capítulo 4), entre linha do tempo e publicações de atores nas redes digitais.

Os observáveis mostraram-nos que não é a comunicação organizacional na dimensão comunicada (BALDISSERA, 2009) que predominantemente gera tais circuitos, mas o fato de a mídia de conteúdo noticiar o que a organização disse de/sobre si. Tal observação não vem conferir centralidade à mídia de conteúdo, mas evidencia o seu poder e a sua potência enquanto insumo para a constituição de circuitos. Também, mostra a força da relação da mídia com os atores, das conexões.

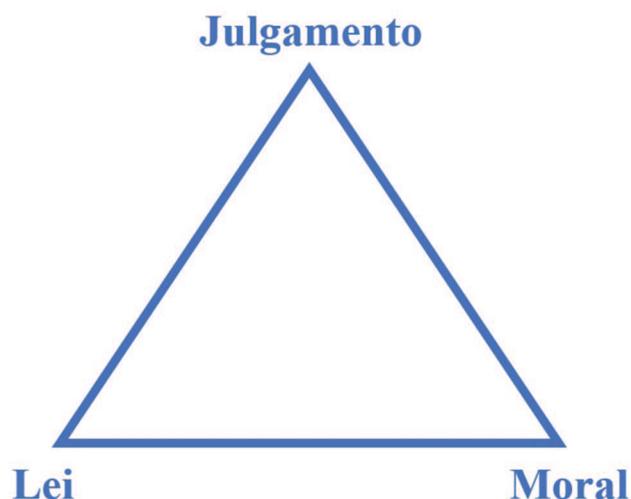
Elas próprias, as instituições midiáticas, têm espaços nas redes digitais, os quais se constituem em interação com atores sociais. Tais instituições fazem parte do campo midiático, como concebidas em uma visão tradicional, mas, também, estão no espaço (redes digitais) que se configura como meio acessível e passível a usos e apropriações pelos sujeitos em geral, os atores.

Observa-se no processo correlações entre acontecimentos codificados pelas tecnologias das redes. Também, é notório que as interfaces sociais se encadeiam, em meio a esforços interacionais de instituições diversas e atores.

### 5.3. INSTÂNCIA JUDICIÁRIA

Observamos a configuração de um direcionamento que indica o arranjo entre o judiciário e os atores sociais externos à instituição Odebrecht. O esquema é o seguinte:

Imagem 72 – Instância Judiciária



Fonte: Esquema elaborado pela autora.

Nos circuitos constituídos nas redes digitais com o signo *#SomosTodosOdebrecht*, observou-se fortemente a ocorrência da figura “julgamento”. Ao constatarmos a existência de uma processualidade de diferenciação dos usos da *#SomosTodosOdebrecht* em circulação, e na iniciativa de sintetizar sentidos que daí emergem, trazemos o terceiro esquema conclusivo, que se refere à instância judiciária e dos atores externos à Odebrecht. Tem-se, nas interações entre atores e instituições, o julgamento, em dois sentidos: de um lado, baseado na lei, no processo jurídico; e, de outro, o julgamento moral.

Corrupção é o tema central dessas interações. Há uma formação discursiva que articula, conecta os atores sociais e o judiciário. Circulam sentidos sobre o julgamento legal em torno da corrupção, mas existe um outro tipo, o julgamento moral. Então, percebe-se aqui uma diversidade de processos, meios e produtos articuláveis ao circuito, conforme

preconiza Braga (2012), e acrescentamos, diante do caso, que atores e instituições ressignificam processos, meios e produtos, haja vista que suas arquitetura e construção acontecem por força da ambiência em midiatização.

Observamos que o judiciário enquanto instituição é pautado nas interações e, ao longo do tempo, adquire potência na circulação na medida em que os atores a ele se reportam como referência de suas ações em rede

A partir do exposto quanto à diferenciação dos usos da *#SomosTodosOdebrecht* na instância do movimento, na instância das instituições midiáticas e da Odebrecht, e na instância judiciária, temos que o movimento Somos Todos Odebrecht configura-se a partir de “pertença” e “comunidade”, que ritualiza o processo diante de operações, em paralelo aos sentidos ofertados pela Odebrecht e reconhecido pelas instituições midiáticas (“tradição”, “conivência” e “ambiguidade” das/entre as instituições). Porém, quando se enfrenta com um direcionamento que converge em torno do “julgamento”, de um lado baseado na lei, processo jurídico, e, de outro lado, julgamento moral, observa-se um deslocamento e passa a referir, pelos atores institucionais, o cotidiano de trabalho e doméstico.

A este ponto, foram colocados em tensão os usos diferenciados da *#SomosTodosOdebrecht* e as figuras capturadas em um movimento inferencial que buscou elencar metáforas em relações no contexto de uma experiência sócio-midiática complexa.

Este tensionamento resultou nas figuras utilizadas nos esquemas conclusivos, em três instâncias representadas por triangulação de relações (imagens 70, 71 e 72). Ressaltamos que, com isso, as demais figuras não são excluídas; elas pertencem à configuração do caso e trazem sentidos.

No decorrer do processo de reflexão teórica e análise empírica, atentamos para como as figuras iniciais se instalavam, poderiam ser revistas ou serem ampliadas nas interações entre atores e instituições. No âmbito de uma linhagem de pesquisa, a da Midiatização e Processos Sociais, realizamos um exame sobre as relações que as figuras propiciam no âmbito da circulação, atentos a novas possibilidades.

A midiatização abrange relações entre meios, processos comunicacional-midiáticos e processos sociais. Diante de um ambiente que é complexo, o desequilíbrio domina os processos e a técnica e a tecnologia. Observamos que a manifestação pública dos atores institucionais aciona um processo disruptivo, para além das iniciativas de regulação do que estava acontecendo com a organização no contexto social.

Nossa pesquisa abarca, de certa forma, a característica da sociedade midiaticizada de abranger novas tecnologias, pois analisamos interações ocorridas em meios sócio-semióticos cujas configurações são um campo de possibilidades. Entretanto, o componente principal de reflexão é o que dá sentido à tecnologia: os participantes sociais, atores e instituições que produzem, acionam e conforme acionam processos.

O caso é, então, um recorte no complexo de interações. Obtivemos percepções verificáveis e conhecimentos derivados de um modo de observação e análise, cientes de que pode existir uma variedade de outros modos.

Construir a “linha do tempo” de acontecimentos relevantes -a partir das reportações da mídia de conteúdo, de ações da Odebrecht e de acontecimentos gerados no campo jurídico- e mapear o movimento Somos Todos Odebrecht e o que o constituía revelou-se trabalhoso, ao mesmo tempo que oportunizou que o movimento se revelasse para nós. Esta dificuldade, entendemos, decorre justamente da complexidade do fenômeno interacional.

Os materiais analisados nos asseguram elementos de articulação entre situações de realidade e proposições abstratas. As perspectivas teóricas nos oportunizaram um tensionamento do objeto, em um esforço de avançar das constatações empíricas.

Buscando alcançar o raciocínio abduutivo, realizamos inferências indutivas e dedutivas, com a articulação entre inferências preliminares e os conceitos relativos à midiaticização, o que gerou, inclusive, representações diagramáticas.

Fundamentações teóricas relacionadas à construção do campo de estudos em comunicação e da comunicação organizacional foram essenciais. Percebemos, inclusive, que temos espaços não cobertos totalmente pelas teorias solicitadas, o que denota uma teoria também em evolução.

O olhar que buscamos lançar sobre a organização foge de uma concepção desta como centrada em si ou como uma exterioridade ao contexto social. Este modo de olhar, junto às codificações referenciais de comunicação organizacional, revelaram que estes espaços não somente sofrem as afetações da ambiência da midiaticização, mas também são conformadores e atribuem formas a estas afetações. Torna-se importante perceber e considerar a força do ator institucional diante da organização em suas relações diversas com outras instituições e atores. Incidem relações novas, na sociedade em vias de midiaticização.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; PAULA, C. F. C. ; BASTOS, F. O. S. . **Identidade, Imagem e Reputação: processos de construção de sentido no contexto das organizações.** In: Ivone de Lourdes Oliveira e Fabia Pereira Lima. (Org.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional.** 01ed.São Paulo: Difusão, 2012, v. 01
- ALMEIDA, Ana Luísa de Castro; SOUZA, Mariana Mayumi Pereira . A construção de sentido do discurso organizacional e o papel das mídias sociais. In: Marlene Marchiori. (Org.). **Contexto organizacional midiático.** 1ed.Rio de Janeiro: EDITORA SENAC RIO DE JANEIRO, 2014, v. 8, p. 61-84.
- BAKHTIN, Mikhail. **Estética da criação verbal.** São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- BALDISSERA, R. A complexidade dos processos comunicacionais e a interação nas organizações. In: MARCHIORI, M. (org.). **Cultura e interação.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014. p. 113-124.
- BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais em interação com as organizações. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** Vol. 2. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010a, p. 199-213.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom.* In: **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas,** a. 6, edição especial, n. 10/11, p. 115-120, 2009.
- BALDISSERA, Rudimar. Da pesquisa em Comunicação Organizacional: fundamentos teóricos e metodológicos, práticas e críticas. In: MARQUES, Ângela et al. (Orgs) **Comunicação organizacional: Vertentes conceituais e metodológicas.** Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2 vol, 2017.
- BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In.: KUNSCH, Margarida. **Comunicação como fator de humanização nas organizações.** São Caetano do Sul: Difusão, 2010b. p. 61-76
- BALDISSERA, Rudimar; SÓLIO, Marlene Branca. O complexus comunicação-cultura-administração. **Revista ALAIC,** n.4, p.10-19, jan a jun, 2006.
- BARICHELLO, E. M. M. R. Apontamentos em torno da visibilidade e da lógica de legitimação das instituições na sociedade midiática. In: DUARTE, E. B.; CASTRO, M. L. D. (Orgs). **Em torno das mídias: Práticas e ambiências.** Porto Alegre: Sulina, 2008.
- BARICHELLO, Eugenia Maria Mariano da Rocha. **Midiatização e cultura nas organizações da contemporaneidade: o processo de midiatização como matriz de práticas**

sociais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Contexto Organizacional Midiatizado**. São Caetano do Sul; Rio de Janeiro: Difusão; Senac, 2014, v. 8, p. 37-43.

BARICHELLO, Eugenia. **Visibilidade midiática, legitimação e responsabilidade social: dez estudos sobre a comunicação na Universidade**. 1. ed. Porto Alegre: Pallotti, 2005. v. 1. 180p.

BARTHES, Roland. **Fragmentos de um discurso amoroso**. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1981. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/1245?show=full>. Acesso em: 17 jul. 2016.

BAUMAN, Zygmunt. **Amor líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.

BEHS, Micael Vier. Disrupções e regulações em circuitos e circulações difusas: a construção do caso sobre o boato da Bruxa de Guarujá. 2017. **Tese de Doutorado**. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo.

BERGER, P.; LUCKMANN, T. **A construção social da realidade**. Petrópolis: Vozes, 1997.

BRAGA, José Luiz. Circuitos versus campos sociais. In: MATOS, Maria Ângela; JANOTTI JUNIOR, Jeder; JACKS, Nilda Aparecida. **Mediação e Midiatização: Livro Compós 2012**. Salvador/Brasília: UFBA/COMPÓS, 2012. p. 31-52.

BRAGA, José Luiz. Comunicação é aquilo que transforma linguagens. Revista **Alceu**, v. 10, n. 20, p. 41-54, 2010.

BRAGA, José Luiz. **O Senso Comum e a Comunicação**. Versão provisória. 2016a.

BRAGA, José Luiz. Pesquisando perguntas (um programa de ação no desentranhamento do comunicacional). In: Fausto Neto, Antonio; FERREIRA, Jairo; BRAGA, José Luiz; GOMES, Pedro Gilberto (Orgs). **Midiatização e processos sociais: aspectos metodológicos**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2010, v.1. n. 1.

BRAGA, José Luiz. **Seminário Intensivo I – A comunicação do Senso Comum: seminário do Curso de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da UNISINOS**, out-nov de 2016. Notas de aula. 2016b.

BRASIL. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm). Acesso em 05 dez. 2016.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane Regina. **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

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

CASTELLS, M. A Sociedade em rede: do conhecimento à política. In: CASTELLS, M.; CARDOSO, G (Orgs). **A sociedade em rede do conhecimento à Ação Política**. Lisboa, Portugal: Imprensa Nacional, 2005.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede: A era da informação, economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTELLS, M.. Comunicación, poder y contrapoder en la sociedad red (II). Los nuevos espacios de la comunicación. *Telos*. **Cuadernos de comunicación e Innovación**. Abril/Junio, n. 75, 2008. Disponível em <<http://sociedadinformacion.fundacion.telefonica.com/telos/articuloautorinvitado.asp?idarticulo=1&rev=75.htm#n3>> Acesso em: 15 abr. 2017.

CHARLOT, Bernard. **Da relação com o saber: elementos para uma teoria**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

CRÉDICO, Rosângela Gamba. Identidade e imagem organizacional de uma empresa brasileira. 2003. 148 f. **Dissertação de Mestrado**. Pós-graduação em Organização, Recursos Humanos e Planejamento - Fundação Getúlio Vargas. São Paulo.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker: A sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

DUARTE, T. A possibilidade da investigação a 3: reflexões sobre triangulação (metodológica). **Cies e-working paper**. Centro de Investigação e Estudos de Sociologia, 2009. Disponível em: [http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60\\_Duarte\\_003.pdf](http://www.cies.iscte.pt/destaques/documents/CIES-WP60_Duarte_003.pdf). Acesso em 15 jun 2018

FAUSTO NETO, Antonio. A circulação além das bordas. **Mediatización, Sociedad y Sentido**: Diálogos Brasil y Argentina. Rosário: UNR, 2010. p. 2-17

FAUSTO NETO, Antônio. A comunicação organizacional revendo modelos. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Contexto Organizacional Midiatizado**. São Caetano do Sul; Rio de Janeiro: Difusão; Senac, 2014, v. 8, p. 31-35.

FAUSTO NETO, Antonio. Enunciação, auto-referencialidade e incompletude. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 34, dez. 2007.

FAUSTO NETO, Antonio. Midiatização- Prática social, prática de sentido. Encontro da rede Prosul **“Comunicação e processos sociais”**, 2005, UNISINOS/PPGCC.

FAUSTO NETO, Antonio. Midiatização, prática social-prática de sentido. Seminário sobre Midiatização, REDE PROSUL, **Anais...** São Leopoldo: UNISINOS, 2006.

FERRARA, Lucrécia D'Alessio. **Comunicação, mediações, interações**. São Paulo: Paulus, 2015.

FERREIRA, Jairo . **Midiatização: dispositivos, processos sociais e de comunicação. ECompós** (Brasília), v. 10, p. 1-15, 2007.

FERREIRA, Jairo. A construção de casos sobre a midiatização e circulação como objetos de pesquisa: das lógicas às analogias para investigar a explosão das defasagens. **Galáxia** (PUCSP), 2016a.

FERREIRA, Jairo. Campos de significação e conhecimento em dispositivos digitais: análise das interações discursivas em listas de discussão. 2002. **Tese de Doutorado**. Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação. Porto Alegre.

FERREIRA, Jairo. **Midiatização como contexto das instituições: rupturas e continuidades nas formações configuradas em dispositivos comunicacionais**. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Contexto Organizacional Midiatizado**. São Caetano do Sul; Rio de Janeiro: Difusão; Senac, 2014, v. 8, p. 47-59.

FERREIRA, Jairo. **Midiatização: Aportes metodológicos: disciplina do Curso de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da UNISINOS**, ago-dez de 2016. Notas de aula. 2016b.

FERREIRA, Jairo. Um caso sobre a midiatização: caminhos, contágios e armações da notícia. In: **Midiatização e processos sociais na América Latina**. São Paulo: Paulus, 2008.

FIGARO, Roseli. A triangulação metodológica em pesquisas sobre a comunicação no mundo do trabalho. **Anais..** Santiago de Compostela: IBERCOM, 2013. Disponível em: <http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/biblioteca/acervo/producao-academica/002661804.pdf>.

FLEURY, M. Teresa (Org.) **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo/ SP: Atlas, 2013.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FORNI, João José. Comunicação em tempo de crise. In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e prática**. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GEERTZ, Clifford. **Interpretação das Culturas**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e científicos Editora SA, 1989.

GIACAGLIA, Rinaldo. Palavras e práticas discursivas. **Estudos Linguísticos**, São Carlos: GEL/Universidade Federal de São Carlos. V. 34, 2005. Disponível em <<http://gel.locaweb.com.br/estudoslinguisticos/edicoesanteriores/4publica-estudos-2006/sistema06/42.pdf>>. Acesso em 10 dez. 2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5.ed. São Paulo/BR: Atlas, 1999.

GOMES, Pedro Gilberto. A tecnologia digital está colocando a humanidade num patamar distinto. **IHU Online Revista Instituto Humanitas Unisinos**. São Leopoldo, ano 9, nº 289, 13 abril 2009. Disponível em: <[http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com\\_content&view=article&id=2478&secao=289](http://www.ihuonline.unisinos.br/index.php?option=com_content&view=article&id=2478&secao=289)>. Acesso em: 24 mar. 2016.

GOMES, Pedro Gilberto. Mídiação: um conceito, múltiplas vozes. In: FAUSTO NETO, A; ANSELMINO, N.R.; GINDIN, I.L (orgs). **CIM – Relatos de Investigações sobre mediações**. Rosário: UNR Editora, 2015. P. 33 – 54.

HJARVARD, Stig. Mídiação: conceituando a mudança social e cultural. **Matrizes**, São Paulo, v. 8, n. 1, 2014, p. 21-44.

JAVA, A.; SONG, X.; FININ, T.; TSENG, B. Why we twitter: understanding microblogging usage and communities. **9th WEBKDD and 1st SNA-KDD Workshop’ 07**. San Jose, California, USA, 2007. Disponível em: <http://ebiquity.umbc.edu/get/a/publication/369.pdf>. Acesso em: 20/01/2009.

KAEFER, Cíntia Miguel. SER OU NÃO SER RACISTA NO CASO ARANHA: Investigação sobre a Propagação, Incerteza e Circulação Midiática. 2016. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação. São Leopoldo.

KANT, Immanuel. **Crítica da Faculdade do Juízo**. Tradução. Valério Rohden e Antônio Marques. 2. Ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008.

LIMA, F. P.; OLIVEIRA, I. L. O discurso e a construção de sentido no contexto organizacional midiático. In: M. MARCHIORI (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010, v. 2, p. 79-95.

LIMA, Fábila P.; BASTOS, Fernanda . Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA; Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira. (Org.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora e Editora Senac Rio, 2012, p. 25-48.

LIMA, Fábila Pereira. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP. Difusão, 2008, p. 109-127.

LIMA, Fábila Pereira; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. O discurso e a construção de sentido no contexto organizacional midiaticizado. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Contexto Organizacional Midiaticizado**. São Caetano do Sul; Rio de Janeiro: Difusão; Senac, 2014, v. 8, p. 85-97.

LIMA, Fábila. Midiaticização empresarial: estratégias de legitimação e interlocução a partir de um canal televisivo de marca. 2009. 200f. **Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-graduação em Comunicação Social - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte.

MAFFESOLI, Michel. Pesquisa como Conhecimento Compartilhado: uma entrevista com Michel Maffesoli. **Educ. Real.**, Porto Alegre, v. 36, n. 2, p. 521-532, maio/ago. 2011. Entrevista concedida a Gilberto Icle. Disponível em: [http://www.ufrgs.br/edu\\_realidade](http://www.ufrgs.br/edu_realidade). Acesso em 14 fev. 2018.

MAFFESOLI, Michel. Tribalismo pós-moderno: Da identidade às identificações. **Ciências Sociais Unisinos**, São Leopoldo, v. 43, n. 1, p. 97-102, jan/abr. 2007. Disponível em: [http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias\\_sociais/article/view/5652](http://revistas.unisinos.br/index.php/ciencias_sociais/article/view/5652). Acesso em 14 fev. 2018.

ODEBRECHT, Norberto. **Sobreviver, crescer e perpetuar**. BA: Fundação Odebrecht, 1998. 3. ed. Vol. 1, 149 p., Vol. 2, 254 p e Vol. 3, 191p.

PEIRCE, Charles (1878). **Deducción, inducción e hipótesis**. Traducción castellana y notas de Juan Martín Ruiz-Werner (1970). Disponível em: <http://www.unav.es/gep/DeducInducHipotesis.html>. Acesso em 01 nov. 2016.

PEIRCE, Charles. **Collected Papers**. Cambridge: Harvard University Press, 1931-1935

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Aproximações entre a comunicação popular e comunitária e a imprensa alternativa no Brasil na era do ciberespaço. **Revista Galáxia**, São Paulo, n. 17, p. 131-146, jun. 2009.

PERUZZOLO, Adair Caetano. **A comunicação como encontro**. Bauru: EDUSC, 2006.

PIGNATARI, D. **Semiótica e literatura**. 6. ed. Cotia: Atelier Perspectiva, 2004.

PINTO, Julio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP. Difusão, 2008, p. 81-89.

PINTO, Pedro; THEODORO, Ingrid, OLIVEIRA, Jonice. Comportamento das hashtags em grandes eventos. In: Workshop sobre Aspectos da Interação Humano-Computador para A Web Social, 7., Cuiabá, MT, 2016. **Anais eletrônicos do WAIHCWS'16**. Cuiabá:

2016. Disponível em: <[http:// http://ceur-ws.org/Vol-1714/paper05.pdf](http://http://ceur-ws.org/Vol-1714/paper05.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2017.

POPPER, Karl. A lógica e a evolução da teoria científica. In: **A vida é aprendizagem – epistemologia evolutiva e sociedade aberta**, Edições 70, Lisboa, 2001.

PRIGOGINE, Ilya. **O fim das certezas**. São Paulo: Unesp, 1996.

PRIMO, Alex. A cobertura e o debate público sobre os casos Madeleine e Isabella: encadeamento midiático de *blogs*, *Twitter* e mídia massiva. **Revista Galáxia**, v.16, 2008.

PROULX, Mike; SHEPATIN Stacey. **Social TV: how marketers can reach and engage audiences by connecting television to the web, social media, and mobile**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2012.

RECUERO, Raquel. **A conversação em rede**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

RECUERO, Raquel. **Mídia x Rede Social**. 2010. Disponível em: <[http://www.raquelrecuero.com/arquivos/midia\\_x\\_rede\\_social.html](http://www.raquelrecuero.com/arquivos/midia_x_rede_social.html)>. Acesso em: 9 de fev. 2018.

REIS, Maria do Carmo; COSTA, Dulcemar. A zona de interseção entre o campo da comunicação e dos estudos organizacionais. In: **Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Comunicação – Compós**. XV, Bauru, SP, 6 a 9 de junho de 2006. **Anais...** São Paulo: Compós, 2006.

RODRIGUES, Adriano Duarte. **Estratégias de comunicação**. Lisboa: Presença, 1990

ROSA, Ana Paula. Ecos Visuais no Youtube. In: **Revista Significação**. Vol 41, nº 41, 2014.

ROSA, Ana Paula. Imagens em proliferação: a circulação como espaço de valor. In: Colóquio Semiótica das Mídias, 5, 2016, Japaratinga, AL. **Anais...** Japaratinga: UFAL, 2016. Disponível em [http://ciseco.org.br/anaisdocoloquio/images/csm5/CSM5\\_AnaPaulaRosa.pdf](http://ciseco.org.br/anaisdocoloquio/images/csm5/CSM5_AnaPaulaRosa.pdf). Acesso em: 12 fev 17

ROSA, Mário. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagens**. 4. ed. São Paulo: Geração Editorial, 2007.

SANTAELLA, Lucia; LEMOS, Renata. **Redes sociais digitais: a cognição conectiva do Twitter**. São Paulo: Paulus, 2010.

SANTAELLA, Lucia; LEMOS, Renata. **Redes sociais digitais: a cognição conectiva do Twitter**. São Paulo: Paulus, 2010.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHVARSTEIN, Leonardo. **Psicologia social de las organizaciones: nuevos aportes**. Buenos Aires: Paidós, 2002. 2 edição.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Afinal, o que é comunicação interna?. In: Souvenir M. G. Dornelles (Org.). **Relações públicas: quem sabe, faz e explica**. v. 1. Porto Alegre: Edipucrs, 2011.

SELZNICK, Philip. **A liderança na administração**. Rio de Janeiro: FGV, 1972.

SGORLA, Fabiane. 2016. As interações na “zona de contato” das organizações em um contexto de intensificação da mediação. In: **Seminário Internacional de Comunicação Organizacional**, III, Belo Horizonte, 2016. Anais.

SHIH, C. **The facebook Era**. Disponível em: <<http://blogs.estadao.com.br/link/a-era-do-facebook/>> Acesso em: 10 fev. 2013.

SODRÉ, Muniz. **Antropológica do espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede**. Petrópolis: Vozes, 2002.

SODRÉ, Muniz. Entre a instituição e a organização. **I Seminário Internacional em Mediação e Processos Sociais**. São Leopoldo: 2016 (no prelo).

SÓLIO, Marlene Branca. **Colaborador: Conceito e preconceito**. Caxias do Sul, 2011: Disponível em <[http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho\\_marlene.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_marlene.pdf)>. Acesso em 10 dez. 2016.

SPONHOLZ, Liriam. Objetividade e a teoria do conhecimento. In **Famecos – mídia, cultura e tecnologia**, nº 21, agosto de 2003, pp. 110-120.

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

URIBE, Pablo Múnera. **La idea de organización: una concepción amplia para una acción efectiva**. Editorial comunicación. 2009.

VERÓN, Eliseo. **A produção de sentido**. São Paulo: Cultrix, 1980.

VERÓN, Eliseo. Abdução fundante. In: VERÓN, Eliseo. In: **Semiosis social 2: ideias, momentos, interpretantes**. Buenos Aires: Paidós, 2013.

VERÓN, Eliseo. Esquema para El analisis de la mediação. In: **Diálogos de la comunicación**. Lima, n. 48. p. 9-17, 1997.

VERÓN, Eliseo. **Fragmentos de um tecido**. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2004.

VERÓN, Eliseo. Los públicos entre producción y recepción: problemas para una teoría del reconocimiento. In: **Curso da arrábida: Público, Televisão**, 2001.

VERÓN, Eliseo. Teoria da midiatização: uma perspectiva semioantropológica e algumas de suas consequências. **Matrizes**, São Paulo, v.8, n.1, p. 13-19, jan./jun. 2014.

VERÓN, Eliseu. Interfaces. Sobre la democracia audiovisual evolucionada. 1998.  
Disponível em:[http: .](http://) Acesso em: 08 ago. 2016.

XAVIER, Monalisa Pontes. Midiatização das práticas “psi”: a transformação da consulta nos dispositivos interacionais midiatizados. In: **Revista Questões Transversais – revista de Epistemologias da Comunicação**. Vol. 4. nº 6, nov./dez. 2015.

## APÊNDICE – ENTREVISTA COM ANTÔNIO CAIADO

### ENTREVISTA

#### 1. PREÂMBULO DA ENTREVISTA

Desde já agradecemos a atenção dispensada e a sua disponibilidade em contribuir com o campo científico.

Inicialmente, trago um breve panorama sobre a pesquisa, para que a conheças. Posteriormente, algumas perguntas. O *link* para meu currículo lattes e o do professor orientador (identificação) estão ao final deste e-mail.

• **Sobre a pesquisa:**

Em 2015, alguns empregados da Odebrecht -atores sociais diretamente ligados à organização, aqui considerados como atores institucionais[1]- criaram o movimento nomeado “Somos todos Odebrecht”, manifestando-se em favor da organização no contexto da operação Lava Jato, o que repercutiu em diversos veículos de comunicação e nas redes digitais. Busca-se uma reflexão em torno da atuação desses atores institucionais, especificamente quanto ao movimento citado. A partir dos materiais coletados, identifica-se metáforas conforme os enunciados de atores, instituições midiáticas e midiaticizadas.

Determinamos como ponto de partida o dia 22 de junho de 2015 - quando se deu a manifestação dos atores institucionais e o desencadeamento do movimento -. Nosso espaço de apreensão de materiais empíricos é a internet, especialmente as redes sociais *facebook* e *twitter*. A opção pelo *facebook* e *twitter* é por lá encontrar-se a maior incidência de mensagens/sentidos envolvendo o signo *#SomosTodosOdebrecht*, utilizado como ferramenta de pesquisa dentro das redes sociais.

Nesse contexto, propõe-se um olhar sobre os estudos de comunicação organizacional e da midiaticização como ângulo epistemológico da comunicação que investiga os processos midiáticos, na medida em que, “de maneira crescente, as operações de midiaticização afetam largamente práticas institucionais que se valem de suas lógicas e de suas operações para produzir as possibilidades de suas novas formas de reconhecimento nos mercados discursivos” (FAUSTO NETO, 2006, p. 9).

[1] Adotamos os operadores semânticos utilizados no modelo de Verón (1997; 2001; 2004; 2013).

Após contextualização do estudo, a seguir faço questionamentos. Sua participação é muito importante, especialmente quanto à dúvidas que surgiram nesta trajetória de dois anos de pesquisa de mestrado que, entendemos, só poderemos sanar através de sua participação.

- ✓ Em nossa pesquisa nas redes sociais, a primeira vez que encontramos a *#SomosTodosOdebrecht* foi em seus perfis nas redes sociais (20 jun 2015). Como começou a hashtag?
- ✓ Nas postagens foi inserida a imagem a seguir, que se tornou importante para o movimento Somos Todos Odebrecht.

• **Informações dos pesquisadores:**

Currículo Lattes do Prof Dr Jairo Ferreira:

<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4791760P8>

Noele Bolzan Duarte:

<http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4200361J6>

**2. QUESTÕES DA ENTREVISTA:**

- a. Quem a criou? Algum motivo especial para a escolha dos termos “#70anos, #orgulho #respeito, Pessoas de Conhecimento”?**

Não sei quem criou, porem utilizei amplamente este logo e estas hash tags...

- b. Em 20 de junho de 2015 eras empregado da Odebrecht? Em qual cargo?**

Sim. Estava na África do Sul, como diretor da subsidiaria OGS (Odebrecht Global Sourcing)

- c. Em 22 de junho de 2015 aconteceu uma manifestação de empregados da Odebrecht em frente a algumas sedes da organização. Como ocorreu/se organizou esta manifestação?**

Foi uma manifestação espontânea, originada pelo amor que os integrantes tinham pela Organização.

- d. Também, observamos naquele momento a mudança de fotos de perfil de várias pessoas para a imagem acima ou logo da empresa. Quem são estas pessoas?**

Todos empregados da Odebrecht? A quase totalidade destas pessoas eram funcionários da empresa. Alguns familiares e simpatizantes, também passaram a utilizar este logo, bem como alguns ex funcionários.

- e. Consta que Marcelo Odebrecht vinha pedindo que funcionários defendessem a empresa, e chegou a enviar uma carta a seus milhares de funcionários com o mesmo pedido. Na sua opinião, qual foi o impacto desta carta?**

Se enviou esta carta, não tive conhecimento.

- f. Você acha que foi a manifestação em frente às sedes que fez a grande mídia divulgar a campanha que ocorria nas redes? Foi ela, a manifestação, ou foi a *hashtag* circulando nas redes sociais que chamou a atenção?**

Na oportunidade a mídia estava focando muito na Odebrecht, e tinham repórteres na frente da empresa em suas diversas sedes. Este foi um dos fatores da mídia divulgar, aliado ao grande número de usuários que alteraram para o logo da empresa em seu perfil.

- g. A imagem do perfil do seu *twitter* permanece até hoje a vermelha, com os dizeres Orgulho, 70 anos, respeito, pessoas de conhecimento. Por qual motivo?**

Não aparece mais com este logo. Ainda tenho orgulho de ter trabalhado 37 anos na empresa (hoje não mais trabalho nela), bem como respeito por esta marca e por sua filosofia de trabalho criada pelo fundador Norberto Odebrecht. Trata-se de uma brilhante filosofia de trabalho e também de vida.

# ANEXO 1 – COMUNICADO ODEBRECHT

\*O texto deste comunicado também pode ser lido no seguinte [link](http://www.odebrecht.com/es/comunicacion/releases/comunicado-odebrecht-operacion-lava-jato): <http://www.odebrecht.com/es/comunicacion/releases/comunicado-odebrecht-operacion-lava-jato>

FOLHA DE S. PAULO

OUTRO LADO

## Deputados negam fazer barganha com seus votos

**Congressistas que fazem parte de grupo de mensagens dizem que precisam atender à base e, para isso, pressionam**

DE BRASÍLIA

Os deputados curvidos pela Folha disseram sofrer pressão de suas bases eleitorais, mas negam barganhar votos em troca de emendas — embora alguns admitam o uso das votações como instrumento de pressão.

Cláudio do grupo de WhatsApp, o oposicionista Eimar Nascimento (DEM-BA) diz que a insatisfação ocorreu após o governo sinalizar que não liberaria os R\$ 10 milhões prometidos para cada novo deputado repassasse verba às suas bases.

“Nesse parlamentarismo branco que a gente está vivendo, a retaliação vem a galope. O governo descumprido, ‘négo’ vai meter uma emenda em uma MP dessas e, aí, adesus ajuste fiscal”.

Mas ele nega barganha: “Eu voto contra de qualquer maneira porque sou oposição, mas para o pessoal que está na base, se não tiverem do bem tratado termina se tornando oposição também”.

Capitão Augusto (PR-SP) afirmou que já havia visitado prefeituras e associações pressionando os vereáveis.

“Cram a expectativa e agora falam que não vão dar nada? A gente que vai passar como monstro?”, questiona. Diz, porém, não concordar com a ameaça de retaliação.

“Mas é lógico que fica aquele ressentimento, fica aquela migra. O pessoal está realmente querendo fechar questão [contra o governo], não 243 deputados.”

Antônio da mensagem em que conchava os colegas a “mostrar a sua força”, Akisio Mendes (PSDC-MA) afirma que “em nenhum momento vinculava essa ação a uma condição de condicionar votações”.

André Fufuca (PEN-MA) diz ter havido falta de diálogo: “Não havia necessidade de ter chegado a esse ponto.”

“Nesse parlamentarismo branco que a gente está vivendo, a retaliação vem a galope. ‘Négo’ vai meter uma emenda em uma medida dessas e adesus ajuste”.

ELMAR NASCIMENTO  
deputado do DEM-BA, criador do grupo

SEGUNDA-FEIRA, 22 DE JUNHO DE 2015

★ ★ poder A5

**10 motivos que vão fazer você se mudar para o Jardim das Perdizes:**

- Morar em um bairro planejado, moderno e sustentável.
- Segurança monitorada no bairro e nos condomínios.
- Localização privilegiada a 300 metros do Shopping Bourbon.
- Fácil acesso às principais vias de acesso.
- Delicioso bar fitness, academia, piscina e água quente da manhã.
- Condomínio independente e com lazer completo.
- Parque no centro do bairro.
- Bairro abastecido de lojas no bairro.
- Estabilidade com valioso comércio. Próx. lojas e supermercados.
- Qualidade: TENDRA de construção.

**2,3 e 4 dormitórios a partir de R\$ 57 mil a 205 m²**

**MUDE EM 2015**

**CONHEÇA OS 8 DECORADOS:**  
AV. MARQUÊS DE SÃO VICENTE X AN. NICOLAS BOER (CANTO LADO DE PERDIZES E NOROESTE)

3199-4087  
www.odebrecht.com.br/jardimdasperdizes

LOPES BVPE PDG TECNISA

Mais construtora por m²

Expressão de opinião

## ODEBRECHT

### COMUNICADO ODEBRECHT

A Organização Odebrecht, em respeito aos seus Clientes, Sócios, Investidores, Instituições Financeiras, Fornecedores, Usuários de seus Serviços, Amigos e Integrantes, expressa sua indignação com os atos de prisão de cinco de seus executivos e de sua mãe, ocorrida em algumas de nossas empresas, como resultado da 14ª fase da Operação Lava Jato, ocorrida nesta última sexta-feira (19/05).

A decisão que decretou as prisões de nossos executivos e de seu pai, além de apreensões, evidências que passaram mais de um ano do início da Lava Jato, a Polícia Federal já não apresentou, como alega na decisão judicial, qualquer fato novo que justificasse as medidas de força cumpridas, totalmente desproporcionais e, por isso mesmo, ilegais.

Na realidade as críticas elementares movidas apresentadas agora representam manifesto equívoco de interpretação de fato:

- O “depósito” supostamente feito pela Odebrecht na conta da empresa Canyon View Assets S/A, apontada como um dos principais fundos envolvidos na desmontagem das crises, e amplamente difundido pela imprensa nos últimos dias, como prova irrefutável de corrupção, **não é um depósito**. Trata-se de um investimento realizado por um dos ramos da Lava Jato em títulos privados (bonds) emitidos por uma emissora da Organização Odebrecht e firmemente negociados no mercado internacional, **obrigatoriamente por meio de instituições financeiras e sem qualquer controle ou envolvimento da Odebrecht**.
- Quanto ao e-mail de 21/03/2011, trocado entre nossos executivos, também amplamente divulgado pela mídia como prova de fraude, esclarecemos:
  - a sequência de mensagens que antecede o referido e-mail, conforme o histórico fidedigno, **mas omite na decisão protelada**, deixa claro que se tratam de discussões técnicas entre os executivos para a preparação de proposta visando a contratação de operação de sondas, **entre partes privadas, sem qualquer ilegalidade**. O uso isolado de termos como mensagens trocadas retira de seu real contexto a comunicação oportuna;
  - o termo “sobre-preço” utilizado no e-mail nada tem a ver com superfaturamento, cobrança excessiva, ou qualquer irregularidade. Respostando, apenas, a comunicação contratual que a Odebrecht Oleo e Gás, como operadora de sondas, propôs à Setco Brazil, e que compreendeu o reembolso do

custo de operação e manutenção (caso das sondas, acesso de uma remuneração fixa sobre o referido custo. **Ou seja, representa a tradição do termo usual de mercado “cost plus fee”.**

- Quanto à suposta vinculação da Odebrecht com empresas do Sr. João Antônio Bernardi Filho e com a Sra. Christina Maria da Silva Jorge, esclarecemos que o Sr. Bernardi deixou de integrar qualquer empresa da Organização Odebrecht há mais de uma década, e que a Sra. Christina nunca foi nossa integrante. **A Odebrecht não possui, nem nunca possuiu, qualquer relação com as empresas das referidas pessoas.**

A sustentação de prisão para evitar a reiteração criminal, por não terem as autoridades competentes proibido a Construtora Norberto Odebrecht de contratar com a Administração Pública, principalmente no que concerne último pacote de concessões que no momento é agenciado em conjunto unificado das Intâncias, **e uma afronta aos princípios básicos do Estado de Direito**. Tanto assim que a Controladoria Geral do União, a Advocacia Geral do União e o Ministério da Justiça afirmaram publicamente que as empresas somente podem sofrer restrições para contratar com a Administração Pública após julgadas e condenadas com omissões viciadas devido processuais.

Outra afronta ao Estado de Direito é a **presunção do conhecimento de fatos supostamente legais** pela alta administração das companhias como medida suficiente para justificar o encarceramento de pessoas.

Além disso, a afirmação da decisão judicial de que as empresas da Organização Odebrecht nada fizeram para apurar em seu âmbito interno as supostas irregularidades **não corresponde à realidade**. Todas as nossas empresas possuem e praticam um Código de Conduta e um Sistema de Conformidade (compliance), **efetivos e amplamente divulgados**, em total alinhamento à legislação anticorrupção brasileira e internacional. Exemplo desta prática é a aplicação do Fato Relevante pela 3ª instância na data de 02/04/2015.

Quanto aos pagamentos supostamente realizados pela Construtora Internacional do Sr. a Odebrecht, reitera que nenhuma de suas empresas possui, nem nunca possuiu, qualquer vínculo nem efetuou qualquer pagamento à referida empresa.

A Odebrecht nega ter participado de qualquer cartel. **Não há cartel nem processo de contratação intencionalmente controlado pelo contratante**, como ocorre com a Petrobras, onde a mesma sempre definiu seus próprios critérios e critérios de avaliação técnico-financeiro e de qualificação.

Além disso, a **Organização Odebrecht nunca colocou qualquer tipo de obstáculo às investigações**. Ao contrário, seus executivos sempre se colocaram à disposição das autoridades para prestar esclarecimentos. De fato, quatro dos cinco executivos presos já compareceram à sede da Polícia Federal em Brasília para prestarem depoimentos nos inquéritos da Lava Jato que se tramitam perante o STJ e o STF. No âmbito da Justiça Federal de Paraná, forneceram todos os documentos solicitados e ofereceram-se formalmente para prestar depoimentos — depoimentos estes para os quais nunca foram convocados, **e que também certamente esclareceriam todos os pontos**.

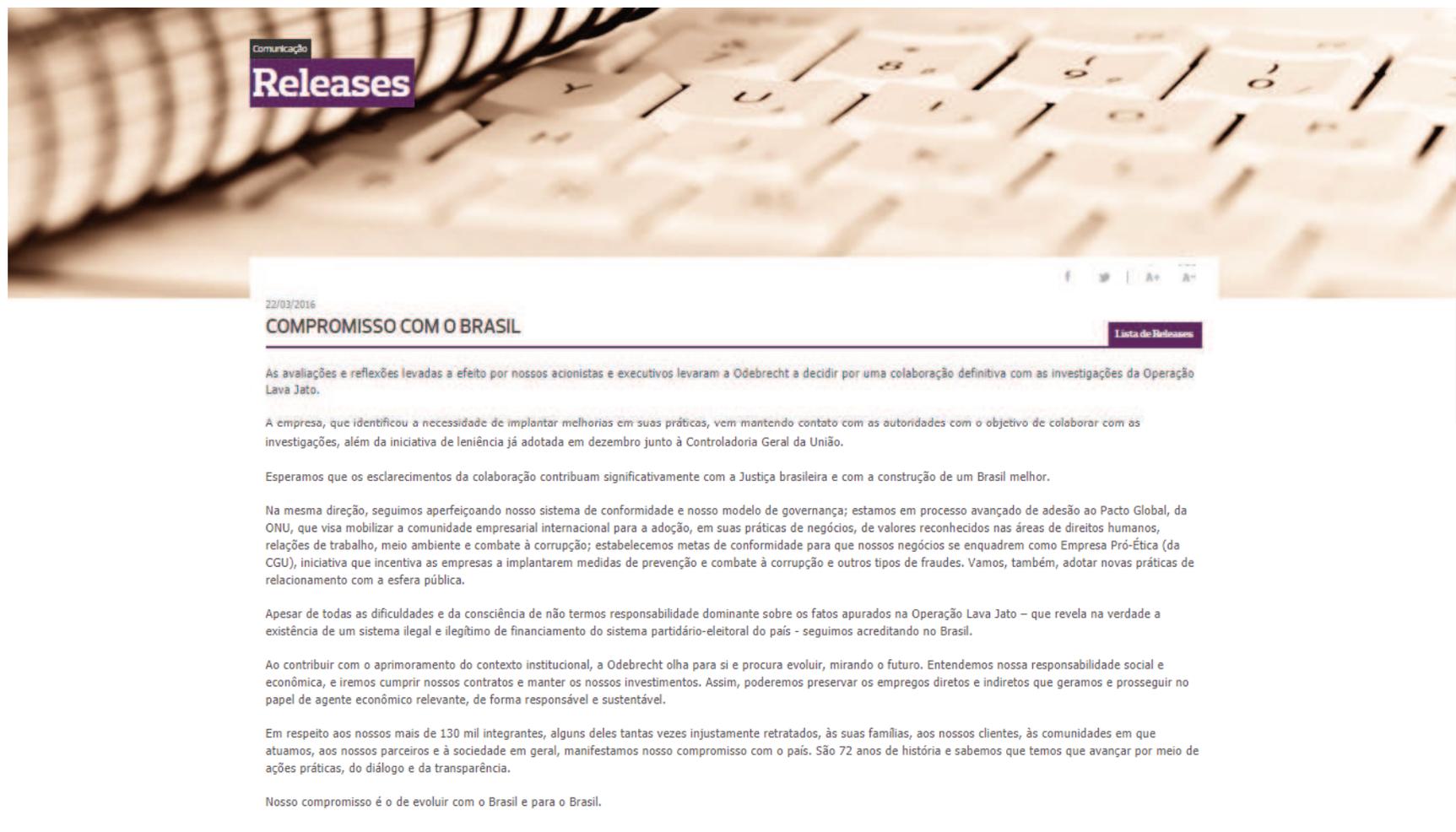
Além de profundamente perplexos e indignados pelo ocorrido, não nos deixaremos abater. Nosso modelo de gestão, baseado nos princípios de delegação e descentralização, assegura que nossas 55 áreas de negócios mais de 160 empresas, filiais, escritórios de forma plena e independente por nossas executivos, e por suas equipes, prossigam normalmente o cumprimento de nossas obrigações, como sempre o fazemos, de forma reconhecida ao longo dos mais de 70 anos de nossa história, dos quais mantemos desde sempre a mesma no exterior.

Este é o nosso compromisso com os Clientes, Sócios, Investidores, Instituições Financeiras, Fornecedores, Usuários de nossos Serviços e Comunidades nos 21 países onde atuamos. Estamos convictos de que nossos mais de 160 integrantes manterão — e vão ainda mais unidos pela prática de nossa cultura empresarial e pelos laços de confiança que nos unem, preservando o orgulho de ser parte da Organização Odebrecht.

Finalmente, neste momento, expressamos a nossa solidariedade e **mostramos apoio às famílias dos executivos que injustamente tiveram cercado seu direito constitucional de liberdade**. Seguimos juntos na defesa de nossos integrantes, e para tal continuaremos ainda mais à disposição das autoridades colaborando para que todas estas questões sejam rapidamente esclarecidas, com o que é verdade visto à luz e que a justiça prevaleça. Assim acreditamos que os fatos ocorridos decorrem de equívocos de informação e interpretação.

Fonte: Jornal Folha de São Paulo do dia 22 de junho de 2015.

## ANEXO 2 – COMUNICADO “COMPROMISSO COM O BRASIL”



Comunicação  
**Releases**

22/03/2016

### COMPROMISSO COM O BRASIL

[Lista de Releases](#)

As avaliações e reflexões levadas a efeito por nossos acionistas e executivos levaram a Odebrecht a decidir por uma colaboração definitiva com as investigações da Operação Lava Jato.

A empresa, que identificou a necessidade de implantar melhorias em suas práticas, vem mantendo contato com as autoridades com o objetivo de colaborar com as investigações, além da iniciativa de leniência já adotada em dezembro junto à Controladoria Geral da União.

Esperamos que os esclarecimentos da colaboração contribuam significativamente com a Justiça brasileira e com a construção de um Brasil melhor.

Na mesma direção, seguimos aperfeiçoando nosso sistema de conformidade e nosso modelo de governança; estamos em processo avançado de adesão ao Pacto Global, da ONU, que visa mobilizar a comunidade empresarial internacional para a adoção, em suas práticas de negócios, de valores reconhecidos nas áreas de direitos humanos, relações de trabalho, meio ambiente e combate à corrupção; estabelecemos metas de conformidade para que nossos negócios se enquadrem como Empresa Pró-Ética (da CGU), iniciativa que incentiva as empresas a implantarem medidas de prevenção e combate à corrupção e outros tipos de fraudes. Vamos, também, adotar novas práticas de relacionamento com a esfera pública.

Apesar de todas as dificuldades e da consciência de não termos responsabilidade dominante sobre os fatos apurados na Operação Lava Jato – que revela na verdade a existência de um sistema ilegal e ilegítimo de financiamento do sistema partidário-eleitoral do país - seguimos acreditando no Brasil.

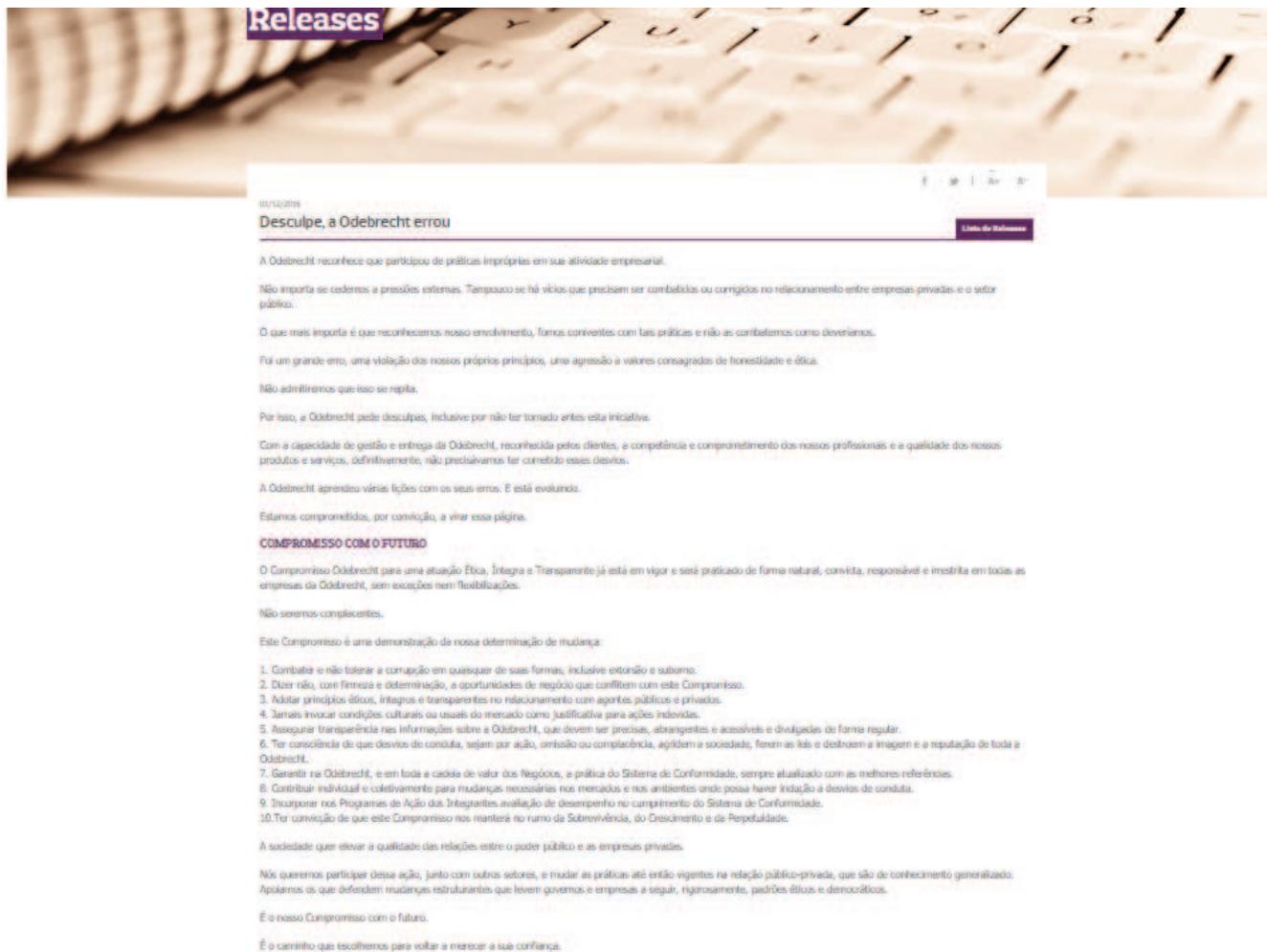
Ao contribuir com o aprimoramento do contexto institucional, a Odebrecht olha para si e procura evoluir, mirando o futuro. Entendemos nossa responsabilidade social e econômica, e iremos cumprir nossos contratos e manter os nossos investimentos. Assim, poderemos preservar os empregos diretos e indiretos que geramos e prosseguir no papel de agente econômico relevante, de forma responsável e sustentável.

Em respeito aos nossos mais de 130 mil integrantes, alguns deles tantas vezes injustamente retratados, às suas famílias, aos nossos clientes, às comunidades em que atuamos, aos nossos parceiros e à sociedade em geral, manifestamos nosso compromisso com o país. São 72 anos de história e sabemos que temos que avançar por meio de ações práticas, do diálogo e da transparência.

Nosso compromisso é o de evoluir com o Brasil e para o Brasil.

Fonte: <https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/compromisso-com-o-brasil>.

## ANEXO 3 – COMUNICADO “DESCULPE, A ODEBRECHT ERROU”



**Releases**

11/14/2018

### Desculpe, a Odebrecht errou

[Link do Relatório](#)

A Odebrecht reconhece que participou de práticas impróprias em sua atividade empresarial.

Não importa se cedemos a pressões externas. Tampouco se há vícios que precisam ser combatidos ou corrigidos no relacionamento entre empresas privadas e o setor público.

O que mais importa é que reconhecemos nosso envolvimento, fomos correntes com las práticas e não as combatemos como deveríamos.

Foi um grande erro, uma violação dos nossos próprios princípios, uma agressão a valores consagrados de honestidade e ética.

Não admitiremos que isso se repita.

Por isso, a Odebrecht pede desculpas, inclusive por não ter tomado antes esta iniciativa.

Com a capacidade de gestão e entrega da Odebrecht, reconhecida pelos clientes, e competência e comprometimento dos nossos profissionais e a qualidade dos nossos produtos e serviços, definitivamente, não precisávamos ter cometido esses desvios.

A Odebrecht aprendeu várias lições com os seus erros. E está evoluindo.

Estamos comprometidos, por convicção, a virar essa página.

#### COMPROMISSO COM O FUTURO

O Compromisso Odebrecht para uma atuação Ética, Íntegra e Transparente já está em vigor e será praticado de forma natural, convicta, responsável e irrestrita em todas as empresas da Odebrecht, sem exceções nem flexibilizações.

Não seremos complacentes.

Este Compromisso é uma demonstração da nossa determinação de mudança:

1. Combater e não tolerar a corrupção em quaisquer de suas formas, inclusive extorsão e suborno.
2. Dizer não, com firmeza e determinação, a oportunidades de negócio que conflitem com este Compromisso.
3. Adotar princípios éticos, íntegros e transparentes no relacionamento com agentes públicos e privados.
4. Jamais invocar condições culturais ou usuais do mercado como justificativa para ações indevidas.
5. Assegurar transparência nas informações sobre a Odebrecht, que devem ser precisas, abrangentes e acessíveis e divulgadas de forma regular.
6. Ter consciência de que desvios de conduta, sejam por ação, omissão ou complacência, agredem a sociedade, ferem as leis e destroem a imagem e a reputação de toda a Odebrecht.
7. Garantir na Odebrecht, e em toda a cadeia de valor dos negócios, a prática do Sistema de Conformidade, sempre atualizado com as melhores referências.
8. Contribuir individual e coletivamente para mudanças necessárias nos mercados e nos ambientes onde possa haver indução a desvios de conduta.
9. Incorporar nos Programas de Ação dos integrantes avaliação de desempenho no cumprimento do Sistema de Conformidade.
10. Ter convicção de que este Compromisso nos manterá no rumo de Sobrevivência, do Crescimento e da Perpetuidade.

A sociedade quer elevar a qualidade das relações entre o poder público e as empresas privadas.

Nós queremos participar dessa ação, junto com outros setores, e mudar as práticas até então vigentes na relação público-privada, que são de conhecimento generalizado. Apoiamos os que defendem mudanças estruturantes que levem governos e empresas a seguir, rigorosamente, padrões éticos e democráticos.

É o nosso Compromisso com o futuro.

É o caminho que escolhemos para voltar a merecer a sua confiança.

Fonte: <https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/desculpe-a-odebrecht-errou>.

## ANEXO 4 – COMUNICADO “REAFIRMANDO O COMPROMISSO COM O BRASIL”



The image is a screenshot of the Odebrecht website's press release section. The background is a close-up of a laptop keyboard. On the left, there is a navigation menu with the following items: 'Comunicação', 'Releases' (highlighted in red), 'ODEBRECHT ESCLARECE', 'FEED DE ATUALIZAÇÕES', 'ODEBRECHT EM RESUMO', 'PUBLICAÇÕES', 'CENTRO DE MÍDIA', 'RELEASES' (highlighted in red), 'Todos os releases', 'Página de Assinatura', 'NOTÍCIAS', 'ASSESSORIA DE IMPRENSA', and 'CANAIS SOCIAIS'. The main content area shows a press release dated 11/04/2017 with the title 'Reafirmando o "Compromisso com o Brasil"'. A red button labeled 'Lista de Releases' is visible next to the title. The text of the press release is as follows:

11/04/2017

### Reafirmando o "Compromisso com o Brasil"

As providências agora adotadas decorrem de uma decisão tomada de forma consciente pela Odebrecht há pouco mais de um ano. Em março de 2016, sob o título "Compromisso com o Brasil", a Odebrecht anunciou, em comunicado público, que tomara a decisão "por uma colaboração definitiva com as investigações da Operação Lava Jato".

Estava escrito nesse comunicado, e a Odebrecht reafirma agora: "Esperamos que os esclarecimentos da colaboração contribuam significativamente com a Justiça brasileira e com a construção de um Brasil melhor".

Desde então, após a colaboração dos executivos e ex-executivos, a Odebrecht reconheceu seus erros, pediu desculpas públicas e assinou um Acordo de Leniência com as autoridades brasileiras e da Suíça, e também com o Departamento de Justiça dos Estados Unidos. Esse acordo impôs rigorosas multas e sanções para que a empresa continue em atividade.

A Odebrecht está fazendo a sua parte neste Compromisso com o Brasil. Já adotou um novo modelo de governança e está implantando normas rígidas de combate à corrupção, com vigilância permanente para que todas as suas ações, principalmente na relação com agentes públicos, ocorram sempre dentro da ética, da integridade e da transparência.

Este novo modelo de empresa está sendo monitorado desde o mês passado por especialistas em Conformidade indicados pelo Ministério Público do Brasil e do Departamento de Justiça dos Estados Unidos.

É o nosso compromisso com o futuro. É o caminho que escolhemos para voltar a merecer a confiança da sociedade.

Odebrecht S.A.

Fonte: <https://www.odebrecht.com/pt-br/comunicacao/releases/reafirmando-o-compromisso-com-o-brasil>.