

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
PUC-SP

**CAROLINA C. ANDRADE DOMBRASAS**

**Somos as palavras que trocamos: uma análise multidimensional do discurso  
corporativo de empresas nativas e em transformação digital como  
contribuição ao portal multimodal/multilíngue para avanço das Ciências  
Abertas nas Humanidades**

**Mestrado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem**

SÃO PAULO  
2023

**CAROLINA C. ANDRADE DOMBRASAS**

**Somos as palavras que trocamos: uma análise multidimensional do discurso  
corporativo de empresas nativas e em transformação digital como  
contribuição ao portal multimodal/multilíngue para avanço das Ciências  
Abertas nas Humanidades**

**Mestrado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem sob orientação do Professor Doutor Antonio Paulo Berber Sardinha.

SÃO PAULO  
2023

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação de mestrado, por processos fotocopiadores ou eletrônicos, desde que devidamente citada.

Assinatura:

Data:

---

Andrade Dombrasas, Carolina C.

Somos as palavras que trocamos: uma análise multidimensional do discurso corporativo de empresas nativas e em transformação digital como contribuição ao portal multimodal/multilíngue para avanço das Ciências Abertas nas Humanidades / Carolina C. Andrade Dombrasas. São Paulo: 2023

[xi + 73 p.]

Orientador: Professor Doutor Antonio Paulo Berber Sardinha  
Dissertação (Mestrado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem, 2023.

Área de concentração: Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem

Análise multidimensional; Linguística de corpus; Revolução digital; Cultura corporativa; Big data

---

Carolina C. Andrade Dombrasas

Somos as palavras que trocamos: uma análise multidimensional do discurso corporativo de empresas nativas e em transformação digital como contribuição ao portal multimodal/multilíngue para avanço das Ciências Abertas nas Humanidades

Aprovado em / /

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção de título de Mestre em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem, sob a orientação do Prof. Dr. Antonio Paulo Berber Sardinha.

Banca Examinadora

---

---

---

Para Miguel, Manuela e Marina,  
a quem espero ensinar coragem e  
gentileza para debater

O presente trabalho foi realizado com o apoio do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), código de financiamento 130107/2021-2

## AGRADECIMENTOS

Para além do debate acadêmico, o caminho que levou a essa pesquisa foi pavimentado pela gratidão dos muitos encontros que a escolha por voltar à academia me proporcionou. O principal deles foi o privilégio de conviver com o Prof. Dr. Tony Berber Sardinha, mente brilhante, inquieta e, sobretudo, generosa. A ele, meu agradecimento pelo apoio intelectual e emocional, que respeitou o tempo de elaboração de um projeto de pesquisa que nasceu com muita vontade, mas com contornos que só ficaram claros com as idas e vindas da reflexão.

Agradeço ao CNPq pelo apoio a essa pesquisa e aos muitos parceiros do GELC pela inteligência coletiva e o acolhimento individual nas muitas vezes em que “o correr da vida embrulha tudo”. A coragem pedida por Guimarães Rosa me foi emprestada muitas vezes pela incrível Mara Behlau, professora, doutora e amiga das melhores que há. O Carlos Kauffmann me lembrou o prazer de trabalhar com os colegas do jornalismo, e a Claudia Delfino, o quão poderoso o apoio de outras mulheres fortes pode ser.

Obrigada ao meu irmão, Bruno, por ser meu turno da noite quando a jornada diária parecia não dar mais conta. E obrigada sobretudo ao meu marido, que me incentiva todos os dias a ser uma, duas, três, quatro - tantas quanto pede o meu desejo de realizar. Que as nossas crianças amadas, Miguel e Manuela, saibam que a vontade de abrir caminho para elas é uma das fontes da minha incansável energia. E que a minha bebê, Marina, saiba o quanto eu a agradeço por ter sido a melhor surpresa dessa dissertação.

*Os limites da minha linguagem  
são os limites do meu mundo  
(Wittgenstein)*



## RESUMO

No centro dos debates atuais, a Revolução Digital vem alterando aspectos estruturais da vida em sociedade. O mundo corporativo também tenta se ajustar à nova ordem, na qual empresas tradicionais são impelidas rumo ao processo de transformação digital para se manterem competitivas - especialmente frente às empresas que já nasceram conectadas, as chamadas nativas digitais. Estruturas horizontais, modelos ágeis, ferramentas atualizadas e uma cultura que incentiva a colaboração pautam esta jornada. Mas em que medida o discurso praticado nas empresas apoia esta mudança de paradigma? Este trabalho defende a premissa de que a linguagem exerce papel ativo na guinada rumo à transformação digital e tem como objetivo mapear os padrões linguísticos de empresas com diferentes graus de digitalização em busca de seus pontos de encontro e afastamento.

Neste sentido, ampara-se na interdisciplinaridade das Humanidades Digitais (ADOLPHS, KNIGHT, 2020) e na Linguística de Corpus (BERBER SARDINHA, 2004) para estudar o discurso de 20 empresas, de diferentes segmentos, com ações listadas na bolsa norte-americana. Os dados, protocolos e demais conteúdos produzidos ao longo da pesquisa serão disponibilizados com base nos princípios da Ciência Aberta, de forma a contribuir para a proposta institucional 'Portal multimodal/multilíngue para o avanço da ciência aberta nas Humanidades', apresentada pelo PEPG em LAEL à chamada CNPq 25/2020. Em colaboração com um time de pesquisadores, este projeto também contribuiu para o desenvolvimento do portal cienciaaberta.org, que busca incentivar a interação da ciência com a sociedade e com outros pesquisadores ao disponibilizar gratuitamente os dados de todas as linhas de pesquisa participantes do projeto.

Palavras-chave: Análise multidimensional; Linguística de corpus; Revolução digital; Cultura corporativa; Big data

## ABSTRACT

At the center of current debates, the Digital Revolution has been transforming structural aspects of life in society. The corporate world is also trying to adjust to the new order, in which traditional companies are pushed towards the digital transformation process to remain competitive - especially against companies that were born and raised connected, the so-called digital natives. Horizontal structures, agile models, updated tools and a culture that encourages collaboration guide this journey. But to what extent does the discourse practiced in companies support this paradigm shift? The present thesis works on the premise that language plays an active role in the journey towards digital transformation and aims to map the linguistic patterns of companies with different degrees of digitization in search of similarities and differences.

In this sense, it is supported by the interdisciplinarity of Digital Humanities (ADOLPHS, KNIGHT, 2020) and Corpus Linguistics (BERBER SARDINHA, 2004) to study the discourse of 20 companies, from different segments, with shares listed on the North American stock exchange. The data, protocols and other content produced throughout the research will be made available based on the principles of Open Science, contributing to the institutional proposal 'Multimodal/multilingual portal for the development of open science in the Humanities', presented by PEPG in LAEL to the call CNPq 25/2020. In collaboration with a team of researchers, this project also contributed to the development of the website [cienciaaberta.org](http://cienciaaberta.org), which builds bridges between the academy, researchers from other fields/institutions and society by making data available free of charge from all lines of research participating in the project.

**Keywords:** Multidimensional analysis; Corpus linguistics; Digital revolution; Corporate culture; Big data

## SUMÁRIO

|                                                            |           |
|------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>                                  | <b>1</b>  |
| 1.1 Os paradigmas vividos na prática.....                  | 4         |
| 1.2 As questões de pesquisa.....                           | 8         |
| 1.3 A Ciência Aberta como caminho.....                     | 9         |
| <b>2. O PERCURSO TEÓRICO.....</b>                          | <b>11</b> |
| 2.1 A Linguística de Corpus.....                           | 11        |
| 2.1.1. Análises multidimensionais funcional e lexical..... | 13        |
| 2.2 A Revolução Digital como contexto.....                 | 16        |
| 2.3 O impacto na cultura corporativa.....                  | 20        |
| 2.4 A linguagem como agente de transformação.....          | 27        |
| <b>3. METODOLOGIA.....</b>                                 | <b>29</b> |
| <b>4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>          | <b>35</b> |
| 4.1 Textos longos.....                                     | 35        |
| 4.1.1 Dimensão 1.....                                      | 36        |
| 4.1.2 Dimensão 2.....                                      | 41        |
| 4.1.3 Dimensão 3.....                                      | 46        |
| 4.1.4 Dimensão 4.....                                      | 50        |
| 4.1.5 Dimensão 5.....                                      | 52        |
| 4.2 Textos curtos.....                                     | 54        |
| 4.2.1 Dimensão 6.....                                      | 55        |
| 4.2.2 Dimensão 7.....                                      | 57        |
| 4.2.3 Dimensão 8.....                                      | 59        |
| 4.2.4 Dimensão 9.....                                      | 62        |
| <b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                        | <b>64</b> |
| <b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                  | <b>70</b> |

## LISTA DE TABELAS E ILUSTRAÇÕES

### TABELAS

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Empresas e registros estudados.....                         | 30 |
| Tabela 2: Variáveis da Dimensão 1.....                                | 36 |
| Tabela 3: Variáveis da Dimensão 2.....                                | 42 |
| Tabela 4: Variáveis da Dimensão 3.....                                | 46 |
| Tabela 5: Variáveis da Dimensão 4.....                                | 50 |
| Tabela 6: Variáveis da Dimensão 5.....                                | 52 |
| Tabela 7: Variáveis da Dimensão 1.....                                | 55 |
| Tabela 8: Variáveis da Dimensão 2.....                                | 58 |
| Tabela 9: Variáveis da Dimensão 3.....                                | 61 |
| Tabela 10: Variáveis da Dimensão 4.....                               | 62 |
| Tabela 11: Dimensões identificadas na Análise Multimodal Lexical..... | 65 |

### ILUSTRAÇÕES

|                                                                             |    |
|-----------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Scree plot da análise fatorial de textos longos.....              | 33 |
| Figura 2: Scree plot da análise fatorial de textos curtos.....              | 33 |
| Figura 3: Dimensão 1 - Coeficiente de determinação por tipo de empresa..... | 39 |
| Figura 4: Dimensão 1 - Coeficiente de determinação por empresa .....        | 40 |
| Figura 5: Dimensão 1 - Coeficiente de determinação por registro .....       | 41 |
| Figura 6: Dimensão 2 - Coeficiente de determinação por registro .....       | 44 |
| Figura 7: Dimensão 2 - Coeficiente de determinação por tipo de empresa..... | 45 |
| Figura 8: Dimensão 2 - Coeficiente de determinação por empresa.....         | 45 |
| Figura 9: Dimensão 3 - Coeficiente de determinação por registro.....        | 48 |
| Figura 10: Dimensão 3 - Coeficiente de determinação por empresa.....        | 49 |
| Figura 11: Dimensão 4 - Coeficiente de determinação por empresa.....        | 51 |
| Figura 12: Dimensão 5 - Coeficiente de determinação por empresa.....        | 54 |
| Figura 13: Emoji ‘Smiling Face with Hearts’.....                            | 55 |
| Figura 14: Dimensão 1 - Coeficiente de determinação por empresa.....        | 57 |
| Figura 15: Dimensão 3 - Coeficiente de determinação por empresa.....        | 60 |

## 1. INTRODUÇÃO

Este trabalho nasceu da necessidade de conferir sentido às muitas interações corporativas que fugiam à minha capacidade de interpretação. Em mais de 15 anos trabalhando para diferentes empresas, não eram raros os exemplos de reuniões, e-mails ou mesmo conversas informais que se desviavam do assunto central para se tornarem representações concretas de uma cultura corporativa que não incentivava a discordância ou o debate de ideias. As técnicas usadas para este fim - ainda que de forma pouco consciente - eram muitas: ora a deslegitimação do interlocutor, ora a apresentação de um falso dilema, muitas vezes o apelo a uma autoridade que não poderia ser questionada.

Embora meus anos de mundo corporativo houvessem me apresentado a diferentes estruturas e culturas organizacionais, o esforço para se adaptar à Quarta Revolução Industrial (ou Revolução Digital) era ponto comum entre as empresas para as quais eu havia trabalhado. O termo cunhado pelo economista Klaus Schwab, presidente executivo do Fórum Econômico Mundial, tenta dar forma às mudanças que o desenvolvimento de tecnologias como inteligência artificial, robótica e internet das coisas tem apresentado à sociedade. A delimitação de uma nova etapa se justifica pela velocidade, amplitude e profundidade; e impacto sistêmico da fusão entre os domínios físicos, digitais e biológicos (2019, p. 13).

No meu ramo, a de produção e distribuição de conteúdo audiovisual, era possível tangibilizar essa adaptação pelas inúmeras plataformas de *streaming* disponibilizadas nos últimos anos ou pelas frequentes e intensas reorganizações de estrutura, muitas vezes lideradas por consultorias independentes especializadas em transformação digital. Estratégia, habilidades e modelo operacional estavam na pauta do dia - mas será que o modelo mental e, conseqüentemente, a cultura e o discurso dessas empresas acompanhavam a velocidade destas adaptações? Se a famosa máxima atribuída a Peter Drucker estivesse correta - "*culture eats strategy for breakfast*"<sup>1</sup> -, quão bem essas empresas estariam se saindo no teste?

Ainda que empírica e sem embasamento científico, a minha experiência diária apontava uma lacuna ainda significativa a ser preenchida quando o assunto

---

<sup>1</sup> A cultura come a estratégia no café da manhã.

era uma cultura mais alinhada ao digital (e, portanto, à colaboração) e sua tangibilização no discurso e nas práticas diárias das organizações. Era frequente o silenciamento de vozes e opiniões relevantes ao desenvolvimento de um projeto. Perguntas pertinentes eram, muitas vezes, combatidas em vez de respondidas. E a escolha pelo verbo combater nesta afirmação não foi inocente.

Em *Metáforas da Vida Cotidiana*, Lakoff e Johnson analisam como as metáforas não são apenas uma escolha estilística da comunicação, muito pelo contrário: os autores defendem que estes conceitos estão infiltrados na vida cotidiana, orientando pensamento e ação (2002, p. 45). Confesso que esta teoria marcou o início da minha compreensão sobre as experiências que vivia sem saber o motivo. Eu própria alimentava a metáfora DISCUSSÃO É GUERRA dedicando horas à elaboração de uma *estratégia para vencer* os debates nos quais considerava válido me engajar. Enxergava meus interlocutores como *inimigos* de um projeto, em vez de coautores.

Mas se a metáfora da guerra norteia o sistema conceitual que usamos para pensar e agir, será que diferentes culturas corporativas podem potencializar ou amenizar essa tendência de comportamento? Um dos livros de administração mais influentes da última década, *Reinventando Organizações*, de Frederic Laloux, sugere que sim ao criar paralelos entre os modelos organizacionais e a nossa habilidade de trabalhar em conjunto. Para o autor, as organizações atuais são apenas expressões do nosso estágio de desenvolvimento, portanto carregando em si mesmas o potencial de evoluir (2019, p. 17).

Com este racional em mente, o autor desenha um modelo de categorização para diferentes estágios de cultura organizacional - e, como tangibilização, define as metáforas orientadoras que melhor representam cada um destes modelos. Nas vermelhas, organizações são como alcateias: o líder exerce o poder por meio do medo e da força, sem hierarquias formais, mantendo as pessoas à sua volta sob controle. Nas âmbares, as forças armadas surgem como metáfora, com hierarquias bem definidas e processos fortes, garantindo a replicabilidade dos resultados. O planejamento de longo prazo e a estabilidade organizacional foram as grandes inovações deste modelo. Gerindo a empresa como uma máquina, as organizações laranja operam a partir da tríade inovação, responsabilidade e meritocracia para maximizar os resultados. A inteligência coletiva é valorizada para superar a concorrência, com times multidisciplinares e consultores externos. Já as verdes

organizam os funcionários como uma família: a cultura gira em torno de fortes valores compartilhados. Os líderes têm o empoderamento e desenvolvimento dos funcionários como foco. E a tomada de decisão procura levar em consideração a perspectiva das múltiplas partes interessadas, não apenas os dividendos gerados aos acionistas.

A partir do *framework* criado por Laloux, é possível traçar o paralelo de que as empresas em transformação digital ocupam majoritariamente o paradigma laranja, enquanto as nativas digitais tendem a popular o verde. O discurso da inovação e da meritocracia, mas com forte concentração da tomada de decisão é estruturante nas primeiras. Nas digitais, o esforço é alinhar a cobrança por resultados à criação de espaços seguros que fomentem o relacionamento e o debate de ideias entre os diferentes times. Em parte, como estratégia para atrair e reter talentos; em parte, pelo aprendizado de que a colaboração é chave para o processo de inovação.

Antecipo aqui algumas críticas legítimas a esta classificação. Como considerar o Twitter de Elon Musk, com demissões e ultimatos por longas horas de trabalho em alta intensidade, uma empresa focada em empoderar os funcionários? Não seriam os relatos de ambiente tóxico na Amazon uma evidência do seu foco exclusivo nos resultados? E o lobby agressivo das gigantes de tecnologia contra projetos de regulamentação? Esse comportamento se encaixa em um discurso de preocupação com as demais partes interessadas?

É importante explicitar neste ponto qual é o traço que mantém a coerência das empresas classificadas como nativas digitais: sua proximidade com a cultura digital, moldada pelos executivos do Vale do Silício e exportada para companhias ao redor do mundo. Não há, portanto, juízo de valor na categorização das companhias em transformação digital e nativas digitais; o que há é o interesse de descrever e comparar as estratégias comunicacionais dos dois grupos de empresas para analisar na prática seus pontos de encontro e afastamento. E, neste contexto, propor uma reflexão sobre os avanços, limitações e contradições dos dois tipos de cultura organizacional.

## 1.1 OS PARADIGMAS VIVIDOS NA PRÁTICA

A partir deste ponto, me parece pertinente compartilhar a minha experiência em empresas que operam segundo os diferentes paradigmas, especialmente no que diz respeito à comunicação interna e às escolhas linguísticas de rotina. Por questões éticas, nenhum exemplo de comunicação interna será integralmente reproduzido ao longo deste trabalho. No entanto, considero que este relato não só colore com exemplos práticos nossa conversa, como também oferece transparência ao leitor evidenciando o lugar de onde eu falo e as vivências que, ao lado das análises técnicas, vão ajudar a moldar as conclusões deste trabalho.

Há cerca de dez anos, conheci uma empresa verticalizada, com grande concentração das decisões no alto escalão e funcionários com anos de casa que descreviam a empresa como uma mãe. Essa alusão à família, no entanto, não caracterizava uma empresa do paradigma verde, mas sim do âmbar. Essa mãe era generosa nos benefícios, mas severa no dia-a-dia. Retomando as metáforas estruturantes de Laloux, organizava a realidade como um general do exército: oferecia processos estáveis, hierarquias formais e claros sinais da estratificação hierárquica. Na sede, havia um elevador que só podia ser usado por diretores.

Nestes primeiros anos, eu fui questionada sobre o motivo de estar almoçando com uma amiga que trabalhava em outro departamento. Naquele modelo operacional, as duas equipes não deveriam ter interface, e o meu ethos profissional se sobrepunha ao pessoal, ainda que nos intervalos do trabalho. Era como se a minha patente determinasse a legitimidade dos meus relacionamentos. E um questionamento a esta ordem, ainda que não intencional, era interpretado como um ato de insubordinação.

Do ponto de vista do debate, houve um episódio que mudou a minha forma de ver o mundo. Ao representar meu time em uma reunião com líderes de outras áreas (todos homens, brancos e em posições superiores na hierarquia), fui interrompida todas as vezes em que tentava explicar a nossa perspectiva sobre um projeto que nós mesmos havíamos proposto. Quando tentei discordar de um dos participantes, ouvi como resposta que o assunto já estava fechado com meu chefe. A discussão havia se tornado um jogo político cuja soma era zero.



O que desencadeia a transição de uma pessoa para um estágio de consciência posterior e mais complexo? De acordo com a pesquisa, o gatilho para o crescimento vertical sempre vem na forma de um grande desafio de vida, aquele que não pode ser resolvido a partir da visão de mundo atual (LALOUX, 2019, p. 54).

O que estava em questão não era o meu engajamento com o trabalho, pelo contrário; eu adorava o que fazia. Mas essa cultura não funcionava mais para mim. Pouco tempo depois, passou a não mais funcionar para a companhia. O futuro já não poderia ser uma repetição do passado. Os tempos de bonança, em que as convenções de vendas comemoravam os recordes alcançados, deram lugar à preocupação pelo aumento da concorrência. Desta vez, não mais na disputa com empresas locais, mas com os concorrentes globais de tecnologia, que brigavam por fatias cada vez maiores do mercado publicitário.

Em 2018, a nova estratégia para driblar a concorrência foi anunciada: a empresa se tornaria mediatech, oferecendo produtos e serviços digitais para os usuários e os anunciantes. As mudanças na cultura acompanharam o desenvolvimento do novo modelo operacional, com a caminhada em direção ao paradigma laranja: foram lançados programas internos para fomentar o compartilhamento de novos projetos e, por consequência, a inovação; embora as decisões ainda viessem do topo da hierarquia, havia mais espaço para a liderança de novas iniciativas por parte do time; e a avaliação de performance ganhava contornos mais claros, favorecendo a meritocracia. Expressões como eficiência operacional, design organizacional e transformação digital dominavam a pauta.

A conduta esperada foi regulada por meio de um programa de compliance. E um conjunto de líderes foi ouvido para desenhar a cultura desejada e as práticas que deveriam ser revisadas para se chegar ao objetivo. O desejo de mudança era palpável. Nos meus primeiros anos, interações com o topo da hierarquia eram envoltas por uma estrita liturgia. Em pouco mais de cinco anos, eu pude apresentar propostas de investimento ao CEO contando com o apoio de um dos acionistas.

Essa comparação não é resultado de um teste A/B, evidentemente. Não se trata de descrever resultados distintos com controle absoluto das variáveis a serem testadas. Pode-se argumentar que uma das diferenças de contexto era o meu próprio desenvolvimento profissional. Embora essa observação seja verdadeira, é

inegável que a empresa também caminhou para um estágio diferente de desenvolvimento, mais alinhado ao seu contexto de negócios.

As mudanças, no entanto, não acontecem da noite para o dia. E, do ponto de vista do discurso, velhas práticas continuavam rotineiras, ainda que sob um tom mais amigável. Era possível ler a cultura moldada ao longo de décadas no interdiscurso. Vamos retomar o exemplo da reunião que marcou o final da minha primeira fase na empresa. Agora, o meu tempo de fala era respeitado. As propostas eram genuinamente debatidas. Mas eu ainda ouvia frases do tipo “é claro que sei disso; se não soubesse, não ocuparia o meu cargo” como contra-argumentação. E a mensagem se tornava ainda mais simbólica quando dita pelo CFO<sup>2</sup> da empresa em frente aos demais integrantes do C-Level<sup>3</sup>.

O que determina o estágio a partir do qual uma organização funciona? É o estágio através do qual sua liderança tende a olhar o mundo. Consciente ou inconscientemente, os líderes estabelecem estruturas organizacionais, práticas e culturas que fazem sentido para eles e que correspondem à sua maneira de lidar com o mundo (LALOUX, 2019, p. 57)

Na metade do percurso do mestrado, a contingência operou a favor desta pesquisa: meu próximo passo profissional foi trabalhar no que o mercado denomina de *big tech* - as grandes empresas de tecnologia e inovação que dominam o mercado. E o que encontrei era bastante diferente do que eu esperava. Em vez de uma empresa ágil e menos política, um nível até maior de costura interna era necessário. A diferença é que em vez de vertical, essa diplomacia era horizontal. O conjunto de *stakeholders*<sup>4</sup> a serem engajados era numeroso e espalhado entre as centenas de escritórios internacionais.

A tomada de decisão era mais descentralizada, sim, mas ainda assim se dava a partir de defesas com diretores ou VPs, dependendo do volume de investimento e do impacto de um projeto. Ferramentas de mensuração faziam parte do dia-a-dia dos funcionários, garantindo alinhamento da entrega dos times às prioridades estratégicas definidas pelos executivos. Essas mesmas ferramentas

---

<sup>2</sup> Chief Financial Officer, na sigla em inglês. O cargo denomina o diretor financeiro de uma empresa.

<sup>3</sup> Em inglês, o nível mais alto de executivos na hierarquia de uma companhia. Os cargos começam com a letra c de chief (chefe ou diretor, em português).

<sup>4</sup> Stakeholder é uma parte interessada na atuação da companhia, que pode afetá-la ou ser afetada pela forma como o negócio é conduzido. Investidores, funcionários, clientes, fornecedores são os exemplos mais comuns.

também alimentavam o ciclo de performance - e, portanto, o reconhecimento - dos times. Às cobranças por resultados, eram intercalados eventos e espaços de desconpressão, com salas de jogos, massagens, academia e refeitórios com comida para todos os gostos - tudo gratuito e à disposição dos funcionários.

Havia, no entanto, uma característica que me chamava a atenção mais do que qualquer outra: o lembrar e relembrar constante de que todos os funcionários (que compartilhavam uma espécie de “adjetivo pátrio”, reforçando a cultura compartilhada) tinham espaço para expressar sua opinião. E esta deveria ser respeitada apesar das discordâncias. De fato, o que eu sentia no tráfego interno é que todos os *stakeholders*, independente do nível hierárquico ou tempo de contratação, compartilhavam seus pensamentos sobre uma determinada ideia. Em uma empresa, os descansos de tela divulgavam o lançamento de um novo produto; na outra, lembravam que era nosso papel garantir que todos tivessem espaço de argumentação no debate.

A essa visão mais humana do mundo corporativo, somou-se outra, contraditória, meses depois. Os bons ventos da pandemia para os negócios das empresas digitais não se mantiveram no médio prazo. A desaceleração da economia americana, a queda na receita de publicidade online e uma série de investimentos que não vingaram pressionaram os resultados das empresas digitais, que promoveram demissões em massa a partir do segundo semestre de 2022.

O alto número de cortes surpreendeu os funcionários das empresas que lideraram esse movimento - e, de certa forma, preparou o time das concorrentes para a notícia que estava por vir. Mas o que mais impactou as pessoas foi o contexto de alguns desligamentos. As narrativas no LinkedIn, a maior rede profissional do mundo, apresentavam postagens difíceis de ler: a demissão de um homem em tratamento contra leucemia; uma mulher demitida 12 horas depois de dar à luz; um casal desligado na mesma onda de cortes. Casos amparados pela lei americana, mas sem lastro na metáfora de família que a cultura corporativa se empenhava em construir.

Como diria Rita Lee, eu estava ligeiramente grávida quando havia sido contratada. O acolhimento com que essa notícia foi recebida em apenas três semanas de empresa havia me entusiasmado com o que estávamos construindo no mercado de trabalho. Nove meses depois, no dia em que as demissões chegaram ao escritório do Brasil, a minha filha nasceu. E nasceu também um sentimento

agridoce, uma visão mais pragmática da atuação corporativa. Eu sigo acreditando que haja espaço para a construção de empresas mais humanas, e é para isso que dedico os meus estudos no campo da comunicação corporativa. Mas não se pode esperar afeto das empresas. A metáfora da família não resiste ao imperativo dos dividendos aos acionistas.

## 1.2 AS QUESTÕES DE PESQUISA

As perguntas desta pesquisa nasceram a partir da minha experiência em empresas com diferentes níveis de digitalização. No entanto, trabalhar apenas com experiências empíricas não era uma solução escalável para coleta de dados; tampouco havia dados internos das companhias disponíveis para análise, já que trocas de emails e transcrições de reuniões podem conter informações sigilosas sobre estratégias corporativas. O caminho escolhido foi o estudo do discurso público das empresas, ancorado na expectativa de que as diferenças de paradigma são tão estruturantes que podem ser notadas no discurso externo das organizações.

Neste sentido, as características linguísticas do discurso de companhias nativas e em transformação digital são o foco deste trabalho, cuja ambição não é se ater às bibliotecas acadêmicas, mas efetivamente “intervir na ou falar à prática social”, como defendido por Moita Lopes (2006, p. 23) ao discutir o papel da Linguística Aplicada. O objetivo é definir os pontos de encontro e afastamento entre os dois tipos de empresas para entender como a linguagem influencia na construção da cultura corporativa. A partir dessas premissas, as questões de pesquisa que norteiam este estudo foram assim formuladas:

1- Que dimensões discursivas emergem da análise do discurso corporativo das empresas nativas e em transformação digital?

2- Em que medida a variação entre discursos reflete a distinção entre empresas nativas e em transformação digital?

Este é o ponto de partida de um arco maior, que tem como objetivo definir as estratégias argumentativas mais adequadas para cada tipo de empresa e, por consequência, estilo de debate. O propósito é focar a linguagem como ferramenta

para o fortalecimento da inteligência coletiva e, portanto, da inovação. O ponto de chegada, evidentemente, não será contemplado nesta dissertação de mestrado; no entanto, o trabalho certamente fornecerá as bases e alimentará a continuação do estudo no doutorado.

Nesta jornada, a tecnologia não fornece apenas arcabouço teórico. Unindo as ciências humanas a técnicas computacionais, a abordagem das Humanidades Digitais (ADOLPHS, KNIGHT, 2020) direciona este trabalho por meio da Linguística de Corpus (BERBER SARDINHA, 2004). Ao todo, foram coletados mais de 20 mil textos, entre tweets, conferências, releases de imprensa e relatórios financeiros, de empresas nativas ou em transformação digital com capital aberto na bolsa norte-americana. Produzidos entre os anos de 2020 e 2022, os textos formam um corpus representativo dos dois tipos de companhias, que será analisado por meio de computação e ferramentas estatísticas. A Análise Multidimensional Lexical (BERBER SARDINHA, 2020) apresentará as principais dimensões que compõem este discurso, unindo abordagens quanti e qualitativa para descrever a língua em uso nas empresas.

### 1.3 A CIÊNCIA ABERTA COMO CAMINHO

Além da motivação individual, este projeto nasceu do desejo de incentivar transformações no padrão de comunicação pouco colaborativo dentro das empresas - muitas vezes, chancelado pela cultura corporativa, mas interpretado como falha pessoal dos profissionais. Para estimular este debate, os dados, protocolos e demais conteúdos produzidos ao longo da pesquisa serão disponibilizados com base nos princípios da Ciência Aberta, que preza pelo livre tráfego de ideias, métodos e conteúdo dentro e fora da comunidade científica.

Disseminada entre os pesquisadores de disciplinas exatas, a Ciência Aberta ainda é uma abordagem incipiente nas Ciências Humanas. Ainda assim, a mudança de paradigma já é considerada um movimento sem volta por diversos membros da academia. Essa nova abordagem do fazer científico se baseia no trabalho cooperativo e em novas formas de difusão do conhecimento, usando tecnologias digitais e ferramentas colaborativas. Em vez da divulgação de pesquisas finalizadas em publicações científicas, caminha em direção ao compartilhamento e ao uso do

conhecimento disponível em estágios anteriores do processo (BERBER SARDINHA, T.; MADUREIRA, S.; BRAIT, B.; SOUZA E SILVA, MCP.; ET AL, 2021).

A intenção é estimular o compartilhamento do saber científico com a sociedade. Neste sentido, o portal [cienciaaberta.org](http://cienciaaberta.org) foi organizado em torno de quatro grandes vetores: acesso aberto, sem necessidade de login (gratuito ou pago) para navegação; dados abertos, estimulando o compartilhamento de dados com outros pesquisadores; fonte aberta, a partir da adoção de *softwares open source* para seu desenvolvimento e manutenção; e ciência cidadã, convidando o público em geral a contribuir com a pesquisa científica, ao lado dos pesquisadores oficiais.

Foi exatamente esta vivência acadêmica a partir da experimentação de novas parcerias a grande contribuição deste projeto para o desenvolvimento do portal: às práticas tradicionais, somaram-se ferramentas e processos do mundo corporativo, como o gerenciamento do time de pesquisadores a partir da metodologia ágil. O grupo foi dividido em diferentes *squads* conforme habilidades e interesses, com entregas definidas e revisadas a cada 15 dias até o lançamento de uma versão completa o suficiente para ser testada (o chamado *minimum viable product*<sup>5</sup>, ou MVP). A partir do estudo da usabilidade e dos dados de navegação, novas entregas foram formuladas para evolução do portal.

O alinhamento às práticas da Ciência Aberta inseriu este trabalho na proposta institucional 'Portal multimodal/multilíngue para o avanço da ciência aberta nas Humanidades', apresentada pelo PEPG em LAEL às chamadas CNPq 25/2020 e 02/2021. Que as boas práticas da Ciência Aberta façam com que este trabalho de mestrado estimule diálogos mais abertos dentro e fora da academia, entre profissionais autônomos e com carteira assinada, em pequenas empresas e grandes corporações. Como bem dizia Paulo Freire, "o diálogo cria base para a colaboração".

---

<sup>5</sup> Produto Viável Mínimo

## 2. O PERCURSO TEÓRICO

O diálogo proposto por este trabalho tem como pauta os impactos da Revolução Digital não apenas nos negócios, mas também na cultura organizacional e, conseqüentemente, na linguagem usada no dia-a-dia das empresas. O objetivo é mapear, para além de estruturas, processos e ferramentas, o padrão discursivo de empresas em transformação digital em contraposição ao das nativas digitais. Para tanto, a Linguística Aplicada empresta a sua abordagem interdisciplinar à dissertação.

Ao longo deste capítulo, serão discutidos os impactos da chamada Quarta Revolução Industrial, os diferentes tipos de cultura organizacional criados ao longo da história e o papel da linguagem para sua construção e reformulação. Com este objetivo, este trabalho se apoia na Linguística de Corpus para analisar aproximadamente 21 mil textos corporativos, escritos ou falados, coletados online com o uso de diferentes ferramentas. As bases metodológicas desta abordagem empírica abrem o capítulo, demonstrando que mais do que um novo suporte, a tecnologia oferece novas bases epistemológicas para o estudo da linguagem.

### 2.1 A LINGUÍSTICA DE CORPUS

Assim como a Revolução Digital altera aspectos fundamentais do cotidiano, a tecnologia também empresta novas ferramentas para que os linguistas descrevam e estudem a língua em uso - abordagem fundamental para mapear os padrões utilizados pelas empresas em diferentes registros textuais. Nesse sentido, a Linguística de Corpus aporta os arcabouços teórico e prático deste trabalho. Isso porque os pesquisadores de LC se dedicam a coletar e analisar dados linguísticos produzidos por falantes reais, em textos (falados ou escritos) autênticos, explorando a linguagem a partir de evidências empíricas extraídas com técnicas computacionais (BERBER SARDINHA, 2004, p.3).

Não é de hoje o esforço de pesquisadores pela análise empírica da língua. É possível mapear iniciativas neste sentido ao longo de boa parte do século passado. No entanto, a força para que a Linguística de Corpus questionasse os paradigmas vigentes dos estudos linguísticos - em especial as teorias racionalistas da linguagem - aumentou exponencialmente com o desenvolvimento e a popularização dos

computadores. A capacidade de armazenamento e as ferramentas de processamento foram peças-chave para permitir a criação e a análise de corpora de maneira eficiente e confiável. Como sintetiza Berber Sardinha, o salto foi da idealização para a sistematização da observação da evidência (2004).

O conceito central da Linguística de Corpus é de que a língua é um sistema probabilístico, no qual os traços linguísticos não ocorrem de forma aleatória nem as palavras se unem ao acaso (BERBER SARDINHA, 2004). É possível, portanto, mapear e quantificar os padrões presentes na linguagem - sempre levando em consideração que há correlações fundamentais entre os traços linguísticos e seus contextos de uso, os chamados registros (DELFINO, 2020). Registros podem ser definidos como variedades textuais associadas a uma situação particular de uso (incluindo, nesta definição, o próprio propósito da comunicação) que contempla três componentes: o contexto, os recursos linguísticos e a relação funcional entre os dois (BIBER; CONRAD; 2009).

“Na lingüística, empírico significa primazia aos dados provenientes da observação da linguagem”, explica Berber Sardinha (2004, p. 30). “Essa posição empírica contrapõe-se a uma visão racionalista da linguagem, segundo a qual, em linhas gerais, o conhecimento provém de princípios estabelecidos a priori”, completa. Em vez de modelos de funcionamento estrutural e processamento cognitivo da linguagem, a LC estuda os traços linguísticos que, embora possíveis, não ocorrem com a mesma frequência nem ao acaso.

Entender o funcionamento linguístico a partir de dados reais implica um conjunto de textos extenso o suficiente para representar uma língua ou variedade textual. Na base desta análise, está o corpus (no plural, corpora), uma extensa coletânea de dados linguísticos naturais coletada a partir do foco de uma determinada pesquisa. Como lembra Leech, o corpus sempre exerce uma função representativa. Neste contexto, o conceito de representatividade deve ser associado ao de extensão. É difícil oferecer uma resposta exata ao questionamento do tamanho ideal da amostra, dado que não se pode quantificar o tamanho da população estudada (neste caso, a linguagem). ‘Uma salvaguarda é tornar a amostra a maior possível’, explica Berber Sardinha (2004, p 23), que também elenca quatro pré-requisitos básicos para o desenho de um corpus (2004, p. 19):

- Deve ser composto por textos autênticos em linguagem natural;



- Pressupõe textos escritos por falantes nativos (do contrário, deve ser definido como *learner corpora*);
- Seu conteúdo deve ser escolhido criteriosamente, buscando as condições de naturalidade e autenticidade;
- Precisa ser representativo de uma variedade linguística ou mesmo de um idioma.

Kauffman (2020) alerta que o planejamento do corpus (ou corpora) de pesquisa, de modo a compor uma mostra eficaz e adequada, é fundamental para orientar a escolha dos textos a serem estudados. Neste mesmo sentido, Berber Sardinha salienta que a questão da pesquisa vem na frente do objeto (2004), dado que o corpus deve ser adequado às questões relevantes para o pesquisador. No caso desta pesquisa, para comparar os padrões linguísticos utilizados por dois conjuntos de empresa foi desenhado um corpus formado por textos corporativos, escritos ou falados (tweets, releases de imprensa, convenções e informativos financeiros), produzidos entre 2020 e 2022 por 20 organizações de capital aberto na bolsa americana. As companhias foram escolhidas em pares, de acordo com o segmento em que atuam e sua afinidade com o ambiente digital: há 10 empresas consideradas em transformação e outras 10, nativas digitais. Para fins de referência nos próximos capítulos, o corpus será nomeado como CDC (*Corporate Discourse Corpus*).

#### 2.1.1. Análises multidimensionais funcional e lexical

Marco seminal na história da Linguística de Corpus, o trabalho do linguista norte-americano Douglas Biber impulsionou os estudos com corpora a partir do desenvolvimento da Análise Multidimensional (BIBER, 1988). Apresentada à comunidade acadêmica em *Variations Across Speech and Writing* (BIBER, 1988), a abordagem metodológica foi empregada para estudar a variação existente entre 48 registros escritos e falados no inglês britânico e norte-americano da segunda metade do século XX. Para tal, baseou-se em ferramentas estatísticas para identificar a variação linguística que perpassa registros diversos, agrupando variáveis presentes ou ausentes nos textos em fatores de acordo com sua coocorrência. Uma vez definidos, os fatores foram analisados qualitativamente em

busca das razões dos padrões de ocorrência, tornando-se dimensões de descrição da língua.

Delfino (2020) explica que, antes da Análise Multidimensional, era comum o estudo linguístico centrado na coocorrência de poucos traços. A variação entre os registros era investigada com poucos parâmetros em uma visão quase dicotômica (texto formal ou informal, por exemplo), sem dar conta das muitas diferenças que podem existir entre textos. Uma decorrência da AMD foi permitir a análise da variação entre textos com base em uma quantidade maior de parâmetros, que permitem uma comparação mais abrangente de características linguísticas. O resultado é a identificação de elementos subjacentes à superfície da língua, nem sempre percebidos conscientemente por falantes/leitores (BIBER, 1988).

A análise multidimensional proposta por Biber é do tipo funcional porque se detém nas funções exercidas por grupos coocorrentes de categorias gramaticais elencadas como variáveis da análise. Nesta abordagem, conjuntos de características linguísticas correlacionadas são agrupados por meio de uma análise fatorial elaborada a partir de três etapas:

- O pré-processamento do corpus, com a etiquetagem dos textos (uma técnica que consiste em inserir em cada palavra do corpus uma etiqueta classificadora referente a sua classe gramatical ou estrutura sintática);
- A primeira análise fatorial (não-rotacionada), com o objetivo de determinar o número de fatores. O primeiro fator é aquele com a maior pontuação e, portanto, o mais representativo do corpus e assim por diante;
- A segunda análise fatorial (desta vez, rotacionada), após a exclusão de variáveis com baixa relevância, que extrai os fatores determinados na primeira análise e os 'rotaciona' a fim de permitir uma maior interpretabilidade. A partir da análise qualitativa dos textos com escores notáveis em cada dimensão, os fatores são interpretados pelo pesquisador e passam a ser chamados de dimensões.

A análise dos resultados quantitativos da AMD convida o pesquisador a recuperar o contexto de uso, a recriar as situações em que as palavras foram

escolhidas para compreender o significado de cada fator. Berber Sardinha e Veirano Pinto (2014) pontuam que a interpretação das associações funcionais e discursivas requer conhecimento técnico da língua, mas também inspiração e imaginação. No entanto, ainda que contradigam a intuição prévia do analista, os dados são sempre soberanos na análise.

Acima de tudo, nós enxergamos a análise multidimensional como um método poderoso de investigação da linguagem que nos permite formular descrições elegantes que, por sua vez, sintetizam como os usuários daquela língua fazem escolhas concretas em determinados contextos. Neste sentido, o *framework* da MD está ancorado na atividade humana; é uma ferramenta para prover ricas descrições da vida humana (BERBER SARDINHA; VEIRANO PINTO, 2014, tradução da autora)<sup>6</sup>.

Em 2014, Berber Sardinha e o grupo de pesquisadores do GELC (Grupo de Estudos de Linguística de Corpus) diversificaram o modelo da Análise Multidimensional ao propor a investigação das dimensões de variação lexical. Usando o método criado por Biber como base, a proposta era interpretar os campos temáticos subjacentes à coocorrência dos itens lexicais que mais se sobressaíam a fim de detectar os discursos subjacentes dos textos do corpus. Uma diferença fundamental entre a análise multidimensional funcional/gramatical e a lexical/discursiva recai justamente sobre as variáveis selecionadas e estudadas: categorias gramaticais ou itens lexicais (palavras ou lemas, i.e. formas canônicas de palavras), respectivamente.

Ao longo dos últimos anos, uma série de estudos publicados ilustra a diversidade de temas analisados utilizando a AMD Lexical como base: desde comentários em redes sociais (MAYER, 2018), até textos religiosos (VEIGA, 2021), passando pela obra de fotógrafos (ROMEIRO, 2020), músicos (DELFINO, 2022) e escritores consagrados (KAUFFMANN, 2020), dentre outros temas. A estas pesquisas, soma-se agora esta dissertação, que utilizará a abordagem da Análise Multidimensional Lexical para analisar os pontos de encontro e afastamento dos discursos de empresas nativas e em transformação digital.

---

<sup>6</sup> No original: “Above all, we see MD analysis as a powerful method for investigating language in use that enables us to formulate elegante descriptions, which in turn encapsulates how language users make concrete language choices in particular contexts. As such, the MD framework is grounded in human activity; it is a tool for providing rich accounts of human life”.

## 2.2 A REVOLUÇÃO DIGITAL COMO CONTEXTO

Enquanto escrevo estas páginas, o mundo se divide entre entusiasmo e receio nas boas-vindas aos recentes lançamentos pautados pela inteligência artificial. Disponibilizada ao público no final de 2022, a ferramenta ChatGPT já ganhou fama como o aplicativo que cresce mais rapidamente na história: apenas dois meses após o lançamento, já acumulava 100 milhões de usuários ativos (REUTERS, 2023). Para se ter um parâmetro do que este número significa, o Instagram levou nove meses até atingir a mesma marca, ao passo que o TikTok demorou cerca de dois anos e meio. Os 13 milhões de usuários únicos da ferramenta podem receber artigos, ensaios, piadas e até poesia como respostas a suas perguntas.

O chatbot foi desenvolvido pela OpenAI, startup que recebeu aportes multibilionários da Microsoft nos últimos anos para financiar a evolução do produto e o aprendizado da máquina. A empresa de Bill Gates é hoje a parceira de preferência da companhia para comercializar novas tecnologias de inteligência artificial, acirrando a competição com o Google (INFOMONEY, 2023). A *big tech*, por sua vez, antecipou o lançamento do Bard, resultado de anos de trabalho com inteligência artificial e modelos de linguagem, para não perder terreno neste campo. Ainda em fase de testes em mercados limitados, os recursos do Bard devem ser incorporados às páginas de busca do Google (CANALTECH, 2023).

Os avanços em inteligência artificial caminham de mãos dadas com discussões sobre a evolução da tecnologia, seja no campo da ética, da sociedade, da cultura ou da economia. Recentemente, foram publicadas duas cartas assinadas por líderes em diversos campos recomendando pausar o desenvolvimento de novos produtos para dar tempo ao debate público e à regulamentação pelos governos. “A gente está no início de uma nova Guerra Fria. A diferença agora é que a corrida não é por armas nucleares; é uma corrida por comércio e desenvolvimento de tecnologia. E, no centro desse negócio, está a inteligência artificial”, analisa o jornalista Pedro Doria, especialista na editoria (MEIO, 2023).

Apesar de improvável, a pausa na corrida tecnológica conta com inúmeros argumentos entre quem aprova e quem rejeita a sugestão. No entanto, a discussão principal é menos o mérito da recomendação e mais o impacto da tecnologia nos próximos anos. Não dá para negar que o avanço da inteligência artificial -

atualmente, no estágio generativo e ao alcance dos usuários em um clique - vem pautando debates fundamentais: modelos escolares, novos empregos, fake news. São diversos os ângulos de uma discussão tão acalorada quanto ambivalente. Mas o que essa conversa tem a ver com este trabalho?

Somos testemunhas de mudanças profundas em todos os setores, marcadas pelo surgimento de novos modelos de negócios, pela descontinuidade dos operadores e pela reformulação da produção, do consumo, dos transportes e dos sistemas logísticos. Na sociedade, há uma mudança de paradigma em curso no modo como trabalhamos e nos comunicamos, bem como nas maneiras de nos expressarmos, nos informarmos e nos divertirmos. Igualmente, está em andamento a reformulação de governos e de nossas instituições; o mesmo ocorre, entre muitos outros, com os sistemas de educação, de saúde e de transportes (SCHWAB, p. 161).

As mudanças descritas pelo economista Klaus Schwab, fundador e líder do Fórum Econômico Mundial, dão o tom do que a Quarta Revolução Industrial tem apresentado de oportunidade, mas também de desafios à sociedade e ao mundo empresarial. Definido por Schwab, o termo se refere a mais uma etapa da evolução tecnológica - desta vez, com rupturas profundas em relação ao estágio anterior: a velocidade da mudança, que acontece em ritmo exponencial, não mais linear; sua amplitude e profundidade, dado que combina várias tecnologias e tem o potencial de mudar quem somos; e seu impacto sistêmico, por promover a transformação de sistemas inteiros, intra e entre países (2016, p. 14).

Desde a virada do século, o estágio atual é marcado pela ubiquidade da internet, pela maior acessibilidade de sensores menores e mais poderosos, e pela inteligência artificial e o aprendizado de máquina (2016, p. 20). “O que torna a quarta revolução industrial fundamentalmente diferente das anteriores é a fusão dessas tecnologias e a interação entre os domínios físicos, digitais e biológicos” (2016, p. 20), explica o autor.

É exatamente a fusão entre os mundos físico e digital que torna o processo de transformação imperativo para as empresas que não nasceram com as competências da nova fase da evolução tecnológica. Uma companhia aérea, por exemplo, pode ter sido fundada num momento em que a internet tinha um impacto menor na sua operação e na mentalidade dos funcionários. No entanto, a geração e uso dos dados, a jornada do usuário e o impacto da tecnologia para excelência operacional são hoje temas que constituem a fundação de qualquer companhia que

opere no setor. “Nem todos os ramos de negócio estão no mesmo ponto de ruptura, mas todas estão sendo levadas a uma curva de transformações pelas forças da quarta revolução industrial”, sentencia Schwab (2016, p. 87).

Planejar esta jornada não é trivial. Artigo da Harvard Business Review (2019) define a transformação digital como o processo pelo qual uma empresa implementa produtos e serviços digitais, mas também como a jornada rumo ao incentivo de práticas, mentalidades e lógicas aderentes ao mundo digital. A amplitude do conceito é uma amostra de quão complexa a empreitada pode ser. Executivo especialista no tema, Eduardo Villalba (2023) alerta para a necessidade de se evitar uma visão parcial e limitada do projeto - sob o risco de os resultados ao final do percurso também serem superficiais.

“Alguns enxergam a transformação digital como um processo de automação, outros como uma oportunidade de inovação, e ainda há aqueles que acreditam que se trata de uma questão de adaptação à tecnologia”, explica (2023). O autor defende que os líderes precisam se unir e compartilhar perspectivas em busca de uma visão mais precisa da realidade, discutindo desde a infraestrutura tecnológica até a cultura organizacional.

Cultura é precisamente a maior fonte de preocupação para 62% dos entrevistados de um estudo realizado pela consultoria Capgemini (2018) em parceria com o MIT sobre o tema. “Por que alguns esforços em transformação digital sucedem e outros falham?”, se pergunta um time de executivos em artigo para a Harvard Business Review (2019). “A maior parte das tecnologias digitais oferece *possibilidades* de ganhos de eficiência e proximidade com o cliente”, explicam. “Mas se falta às pessoas a mentalidade correta para a mudança, e as práticas organizacionais apresentam falhas, a transformação digital vai apenas ampliar essas falhas” (2019, grifo dos autores)<sup>7</sup>.

É interessante notar que os executivos - todos líderes de processos desta natureza em diferentes organizações - listam um conjunto de boas práticas rumo ao sucesso. Dentre elas, implantar a cultura de startup do Vale do Silício dentro das empresas, sem ressalvas sobre o tamanho ou a maturidade que tenham. Essa admiração pela cultura digital permeia o imaginário de profissionais dos mais

---

<sup>7</sup> Why do some DT efforts succeed and others fail? Fundamentally, it's because most digital technologies provide *possibilities* for efficiency gains and customer intimacy. But if people lack the right mindset to change and the current organizational practices are flawed, DT will simply magnify those flaws.

diferentes níveis. Se empresas em transformação estão em uma jornada rumo ao digital, as nativas representam o exemplo a ser seguido. Uma espécie de *California Dream*<sup>8</sup> do mundo corporativo.

“O Vale do Silício é um *mindset*, não um lugar”, já diria Reid Hoffman, fundador da rede social LinkedIn. Para definir contornos mais claros para esta mentalidade, a Capgemini (INAMDAR, 2022) define sete traços da cultura digital: foco no cliente, inovação, decisões baseadas em dados, colaboração, cultura aberta e transparente, mentalidade que prioriza o digital e agilidade/flexibilidade são os pilares destas organizações. Em vez de trabalharem em silos, os times se aglutinam em torno de projetos em comum; em vez de se preocuparem com a política, os funcionários são encorajados a compartilhar problemas e possíveis soluções em estruturas menos hierárquicas.

Segundo o relatório No Encontro de Átomos e Bits (2023), produzido pela Accenture, quase a totalidade dos executivos entrevistados pela consultoria concorda que a convergência dos mundos digital e físico na próxima década vai ser o elemento transformador da indústria. “Dado o grau de desconexão e distanciamento que nossos mundos digital e físico possam ter, não é de estranhar que a próxima década de esforços inovadores se inicie por como havemos de fundir os dois ambientes”, explica o relatório.

A Accenture é uma das muitas consultorias que se dedicam a oferecer ferramentas, estratégia e ajuda operacional para as empresas que buscam entrar ou se atualizar no universo digital. E não é para menos. O Fórum Econômico Mundial estimou, na última reunião realizada em Davos, que cerca de 1.1 bilhão de empregos serão radicalmente transformados pela tecnologia até 2030 (ÉPOCA NEGÓCIOS, 2023). Os executivos do fórum prepararam uma lista de habilidades que farão a diferença para profissionais ativos ao longo desta década: pensamento analítico e inovação; aprendizagem ativa e estratégias de aprendizado; resolução de problemas; pensamento crítico; criatividade; liderança; uso, monitoramento e controle de tecnologias; programação; resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade; e raciocínio lógico compõem as primeiras dez colocações (WEF, 2020).

---

<sup>8</sup> Sonho da Califórnia, estado que abriga o Vale do Silício. Segundo a Wikipedia (fonte escolhida por ser uma enciclopédia colaborativa, portanto espelhando o entendimento comum), a metáfora da Califórnia como uma terra de recomeços, de sucesso rápido, de recompensas a trabalho duro e boa sorte está ligada à Corrida pelo Ouro no século XVIII.



Basta uma olhada rápida na lista para perceber que a importância dos *soft skills* - as habilidades que ajudam o profissional a navegar no ambiente de trabalho, como a comunicação - tende a ser maior do que as dos *hard skills*, aquelas competências relacionadas às entregas técnicas do time. Isso porque em um ambiente ambivalente, ainda sem contornos claros, é a capacidade de compreender os novos desafios e responder a eles de maneira efetiva que fará a diferença.

“A mentalidade digital, capaz de institucionalizar a colaboração interfuncional, achatando as hierarquias e construir ambientes que incentivem a geração de novas ideias, depende profundamente da inteligência emocional”, explica Schwab (2016, p. 140) ao definir a importância dos chamados *soft skills* para o mercado de trabalho do futuro. “Com a eficaz cooperação das múltiplas partes interessadas (*multistakeholders*), estou convencido de que a quarta revolução industrial conseguirá direcionar os grandes desafios que o mundo enfrenta e, possivelmente, resolvê-los”, completa. “No final, tudo dependerá das pessoas, da cultura e dos valores” (2016, p. 145).

### 2.3 O IMPACTO NA CULTURA CORPORATIVA

A afirmação de que a cultura organizacional tem impacto direto na capacidade de reação das empresas já havia se tornado conhecida com Peter Drucker, autor da famosa frase “*culture eats strategy for breakfast*”<sup>9</sup>. Mas um estudo realizado pela Google reforça a tese a partir de um levantamento detalhado sobre os componentes que afetam a performance dos times. Em 2012, os líderes do Projeto Aristóteles - formado por sociólogos, psicólogos, estatísticos e engenheiros - começaram a acompanhar as dinâmicas de aproximadamente 200 times, tanto de alta quanto de baixa performance em busca de padrões. Ao cruzar a experiência empírica com a literatura disponível sobre normas de grupo, os pesquisadores chegaram à conclusão de que a segurança psicológica é o fator de maior impacto na entrega dos times.

No MIT, um grupo de pesquisadores conseguiu definir o conceito de segurança psicológica ao estudar a interação entre cerca de 700 pessoas divididas em grupos com uma série de tarefas por cumprir. Dois padrões estavam sempre

---

<sup>9</sup> A cultura come a estratégia no café da manhã.



presentes naqueles de maior performance: tempo de fala equânime e empatia entre os membros do time. Ou seja, ainda que os participantes de um grupo apresentassem inteligência acima da média individualmente, era a priorização de normas que aumentassem a inteligência coletiva aquilo que efetivamente fazia a diferença na entrega. No caso dos grupos, Aristóteles estava correto quando definiu que “o todo é maior que a soma de suas partes” (2007).

“O Projeto Aristóteles é um lembrete de que quando as companhias tentam otimizar tudo, pode ser fácil esquecer que o sucesso é frequentemente construído com base em experiências que não podem ser otimizadas”<sup>10</sup>, conclui o jornalista Charles Duhigg em artigo para o New York Times (2016). “É o caso de interações emocionais e conversas ou discussões complicadas sobre quem queremos ser e como os colegas de time nos fazem sentir”, completa.

A ideia de que podemos ter interações mais saudáveis e colaborativas guiou a pesquisa de Frederic Laloux, autor de *Reinventando Organizações* (2019). Para mapear e sistematizar os estágios de cultura organizacional, o pesquisador observou as dinâmicas de empresas que evocam metáforas distintas na sua interação diária. Na visão dele, criar uma maneira mais significativa e poderosa de trabalhar em conjunto não é uma quimera, mas o resultado da mudança no nosso sistema de crenças. “No curso da história, a humanidade por várias vezes reinventou a forma como as pessoas deveriam se reunir para trabalhar - sempre recriando um modelo organizacional infinitamente superior” (2019, p.16), defende o autor, que se debruçou sobre o trabalho de historiadores, antropólogos, filósofos, psicólogos e neurocientistas para estudar a evolução dos estágios de consciência humana. Para Laloux, sempre que a sociedade muda sua forma de pensar sobre o mundo, também cria tipos mais evoluídos de organizações humanas.

Toda transição para um novo estágio de consciência conduziu a uma nova era na história humana. A cada conjuntura, tudo mudava: a sociedade (de bandos famintos a tribos, impérios e Estados-nação); a economia (de exploração a horticultura, agricultura e industrialização); as estruturas de poder; o papel da religião. Um aspecto, contudo, ainda não recebeu muita atenção: para cada novo estágio de consciência humana que surge também nasce uma nova habilidade de colaborar, trazendo com isso um novo modelo organizacional. As organizações como as que conhecemos

---

<sup>10</sup> Project Aristotle is a reminder that when companies try to optimize everything, it's sometimes easy to forget that success is often built on experiences — like emotional interactions and complicated conversations and discussions of who we want to be and how our teammates make us feel — that can't really be optimized.

hoje são simplesmente expressões da nossa visão de mundo atual, nosso estágio atual de desenvolvimento. Existiram outros modelos anteriormente e todas as evidências indicam que outros estão por vir (2019, p. 17).

A pesquisa resultou na estruturação apresentada a seguir, que descreve os grandes modelos organizacionais encontrados na sociedade ao longo da história. Para cada um deles, o autor define uma metáfora orientadora, que guia a mentalidade - e, portanto, as práticas - dos indivíduos que se organizavam daquela determinada maneira, de acordo com a seguinte normatização (2009, p. 49):

- **Impulsiva Vermelha:** constante exercício do poder pelo chefe para manter as tropas na linha. O medo é a liga da organização, com divisão clara do trabalho e autoridade no comando. Altamente reativa, foco no curto prazo. Prospera em ambientes caóticos. A alcateia oferece a metáfora orientadora;
- **Conformista Âmbar:** papéis altamente formais em uma pirâmide hierárquica. Comando e controle de cima para baixo (o que e como). Estabilidade valorizada acima de tudo por meio de processos rigorosos. O futuro é a repetição do passado. As forças armadas são a metáfora de orientação destas empresas;
- **Conquistadora Laranja:** o objetivo é vencer a concorrência; atingir lucro e crescimento. Inovação é a chave para ficar à frente. Gestão por objetivos (comando e controle no quê, liberdade no como). Responsabilização e meritocracia caminham de mãos dadas. A máquina é a grande metáfora que organiza seu mapa mental;
- **Pluralista Verde:** dentro da estrutura da pirâmide clássica, foco na cultura e no empoderamento para alcançar extraordinária motivação dos funcionários. As decisões são tomadas levando em consideração os valores da cultura organizacional e a perspectiva das múltiplas partes interessadas. A família aparece como metáfora principal; e

- **Evolutivo Teal:** a busca do autor é pelo paradigma que sucederá o das organizações verdes. Apesar de haver empresas que já atuam neste caminho, o modelo ainda está em construção.

Vale a ressalva de que raramente os modelos organizacionais listados acima são encontrados em estágio puro em uma companhia, dada a complexidade das interações humanas. O exercício não é o de classificar de forma estanque uma empresa, mas sim de entender de que visão de mundo seus sistemas e cultura derivam (2019, p. 55). Algumas regras básicas para compreender o modelo estruturado pelo autor ajudam a evitar simplificações improdutivas: (i) todo paradigma inclui e transcende o anterior; (ii) o amadurecimento para o estágio seguinte não se dá simultaneamente em todas as dimensões do desenvolvimento humano e (iii) não há estágios melhores ou piores, mas aqueles mais adequados a determinados contextos.

Neste trabalho, a proposta é direcionar a lupa para as organizações laranjas e verdes, que em uma visão geral podem ser relacionadas às empresas em transformação digital e às chamadas nativas digitais, respectivamente. “Atualmente, o Laranja é indiscutivelmente a visão de mundo para a maioria dos líderes do mercado e da política” (2019, p. 32), explica o autor. “Escolha qualquer uma das marcas determinantes dos nossos dias - como Walmart, Nike ou Coca-cola - e você provavelmente terá escolhido uma organização cujas estruturas, práticas e cultura são inspiradas pela visão de mundo do Realizador-Laranja”, completa (2019, p. 33).

Catalisada pelo Iluminismo e a Revolução Industrial, a cognição laranja carrega como grande mérito ter aberto as comportas da investigação científica, da inovação e do empreendedorismo em apenas dois séculos, aumentando a prosperidade e a expectativa de vida ao lidar com a fome e com a praga no mundo industrializado. Como pontos negativos, a ganância corporativa, políticas de curto prazo, superespeculação, excesso de consumo e a exploração inconsequente dos recursos e ecossistemas do planeta por líderes de visão materialista (2019, p. 32).

O Realizador-Laranja pensa nas organizações como máquinas, uma herança da ciência reducionista e da era industrial. Os jargões emprestados da engenharia, que usamos para falar das organizações, revelam quão profundamente (ainda que nem sempre de forma consciente) nos agarramos a essa metáfora no mundo de hoje. Falamos sobre *unidades e camadas, inputs e outputs, eficiência e efetividade, puxar a alavanca e*

*mover o ponteiro, acelerar e puxar os freios, problemas de escopo e soluções de escala, fluxos de informação e gargalos, reengenharia e downsizing. Líderes e consultores desenham as organizações. Seres humanos são recursos que devem ser cuidadosamente alinhados ao organograma, muito como engrenagens de uma máquina. Mudanças devem ser planejadas e mapeadas em esquemas e depois cuidadosamente implementadas de acordo com o plano. Se alguma parte do maquinário funciona abaixo do ritmo esperado, é provável que seja hora de uma “leve” intervenção - o ocasional team building -, como injetar óleo para lubrificar as rodas (2019, p. 37 e 38, grifo do autor).*

O paradigma verde, por outro lado, refuta a ideia de uma liderança impessoal, puramente focada em resultados como descrito no modelo anterior. Escuta ativa, empoderamento da equipe, motivação e desenvolvimento são aspectos-chave da relação com o time. Laloux define a cultura corporativa como a cola que mantém este tipo de organização de pé. Como propósito, a responsabilidade não apenas com os acionistas, mas com as diversas partes que compõem um ecossistema a ser constantemente desenvolvido: gestão, funcionários, clientes, fornecedores, comunidades locais, sociedade e meio ambiente.

O olhar amplo para o conjunto de *stakeholders* está cada vez mais em foco com a popularização do conceito de ESG (*Environmental, Social and Corporate Governance*, na sigla em inglês), que cobra práticas sustentáveis das empresas. Segundo o autor, a diferença é que, em vez de uma obrigação, as empresas verdes olham para estas boas práticas como intrínsecas à sua missão e, conseqüentemente, como parte integrante da sua cultura corporativa.

Algumas pessoas se desiludiram e até zombam da noção de valores compartilhados. Por isso, as Organizações Laranjas se sentem constantemente obrigadas a seguir o modismo: definem um conjunto de valores que são afixados nas paredes do escritório e no site da companhia, mas depois os ignoram sempre que for mais conveniente para atingir o resultado. Mas nas Organizações Verdes, quando a liderança genuinamente atua a partir dos valores compartilhados, você encontra culturas incrivelmente vibrantes nas quais os funcionários se sentem apreciados e empoderados para contribuir (2019, p. 45).

Como metáfora principal, a noção de família substitui as relações impessoais do estágio anterior, com a busca por propósito definindo o conceito de sucesso. Os organogramas tendem a ser mais horizontais, com a preocupação de considerar a contribuição de todos no debate corporativo. “Estamos nisso juntos, prontos a ajudar

uns aos outros” é uma mensagem comum neste tipo de organização (2019, p. 47). No aspecto negativo, o autor cita a menor objetividade deste paradigma, exitoso em questionar estruturas antigas, mas menos efetivo em formular e implementar alternativas práticas.

O paralelo entre este estágio de cultura corporativa e as empresas digitais não foi definido pelo autor, mas traçado nesta pesquisa como uma maneira de demonstrar mais claramente os traços culturais estruturantes destas organizações. Apesar de terem suas especificidades, as companhias que tiveram a cultura moldada ou importada do Vale do Silício são conhecidas pelos investimentos nos funcionários, que vão desde benefícios como férias ilimitadas até a criação de espaços de descompressão nos escritórios. Muitas têm nomes próprios para seus funcionários, como Googlers, Metamates e Microsofities. O empoderamento assume intensidades diferentes, mas o mantra *fail fast, learn faster*<sup>11</sup> encoraja os times a trabalhar com autonomia para desenhar, testar, errar e melhorar.

“Ter uma cultura que empodera os times e lhes dá senso de propósito se tornou crucial em um mundo onde apenas 13% dos funcionários se sentem engajados”<sup>12</sup>, alerta a professora Deborah Ancona, do MIT (CAPGEMINI, 2018), ao mostrar que essa escolha tem forte viés estratégico. No entanto, as tensões deste ecossistema têm sido cada vez mais reportadas por artigos e estudos especializados no tema. Segundo os críticos deste modelo, o desenho de cultura do Vale do Silício é usado para atrair e reter jovens bem formados, mas também como uma ferramenta para mantê-los no escritório trabalhando por mais tempo.

Os escritórios costumavam ser gulags [...] Você não passaria seu tempo livre nos cubículos, muito menos nos fins de semana. Então, empresas como o Google apareceram e reinventaram a corrida dos ratos em algo com propósito e, ao longo do caminho, confundiram o trabalho com o resto da vida. Agora, seus colegas de trabalho devem se sentir como uma família. As hierarquias foram niveladas, os cargos convencionais substituídos por outros como “mago” e “ninja”. Os dias de férias são ilimitados (não que você os vá tirar). E esqueça o equilíbrio entre vida pessoal e profissional. É tudo sobre integração trabalho-vida. Por que outro motivo o escritório teria acupuntura no local, espaços para cochilos e jantar grátis depois das 19h?<sup>13</sup> (PARDES, 2020)

<sup>11</sup> Falhe rápido, aprenda mais rápido.

<sup>12</sup> Having a culture that empowers staff and gives them a sense of purpose has become crucial in a world where only 13% of employees feel engaged.

<sup>13</sup> Offices used to be gulags, but at least they had a clear purpose. You wouldn't *hang out* in a cubicle farm, let alone spend time there on the weekends. Then companies like Google came along and reinvented the rat race into something with purpose and, along the way, confused work with the rest of life. Now, your coworkers are supposed to feel like a *family*. Hierarchies have been flattened,

Conhecida como Bro Culture, a preferência pela contratação de homens brancos vem sendo denunciada desde 2017 com histórias de assédio, sexismo e discriminação caladas durante anos pela cultura do silêncio (Griffith, 2022). E a queda de braço entre a indústria tech e países engajados na regulamentação das atividades digitais mostrou ao mundo o poder político destas empresas - muitas vezes, com valor de mercado superior a um trilhão de dólares na bolsa americana.

Mas talvez o exemplo mais eloquente da dissonância entre a expectativa criada e a realidade praticada de muitas companhias que se ancoram no propósito sejam as recentes demissões em massa das empresas de tecnologia. Basta navegar pelo LinkedIn para encontrar relatos de quem passou pela turbulência:

Ontem eu fiz um desses testes de personalidade e o resultado deu "The Helper". Eu estranhei. Sempre achei que na minha busca por independência tb me tornei um pouco individualista. Na corrida para realizar meus sonhos, eu não olhei muito para os sonhos dos outros. Mas acho que pelo visto, eu mudei. Pode ter sido a maturidade ou pode ter sido o fato que já realizei parte dos meus sonhos. Mas uma coisa tenho certeza, que ter participado de um layoff brutal foi fundamental pra minha mudança. Digo brutal pois não foi apenas um corte de custos/pessoas, foi uma mudança estrutural profunda, novo dono, novas prioridades de negócio, nova empresa. O luto que vivemos foi muito maior, porque junto com nossos empregos se foi uma era, de um grupo realmente unido, que amava trabalhar junto e que acreditava na cultura que então estávamos construindo. A vontade era de um grande abraço coletivo e de ajudar todos que eu podia. E como amor nunca faltou na comunidade tweek, nos ajudamos e fomos muito ajudados: grupos de zap, networks, referrals. Pela necessidade e pela empatia, nos tornamos "helpers" (GUIMARÃES, 2023).

É neste contexto que a pergunta sobre o conceito de família idealizado pelo autor ganha pertinência. A metáfora é usada em diferentes contextos e com motivações, muitas vezes, antagônicas: para dar um exemplo, descreve desde empresas engajadas no empoderamento dos funcionários até seitas como a família Manson. Campo fértil para a crítica social, a ficção oferece um exemplo de como o conceito pode ser dúbio. Em *Succession* - série da HBO que acompanha a trajetória dos Roy, família dona de um império midiático -, a metáfora é usada no vídeo de treinamento corporativo da empresa no mesmo episódio em que um diretor do alto escalão usa os funcionários como móveis humanos para apoio dos pés. Entender

---

conventional job titles replaced by ones like "wizard" and "ninja." The vacation days are unlimited (not that you'd ever take them). And forget about work-life balance. It's all about work-life *integration*. Why else would the office have on-site acupuncture, nap pods, and free dinner after 7 pm?

as contribuições, mas também as limitações deste tipo de cultura é fundamental para uma relação mais lúcida com o mercado de trabalho.

## 2.4 A LINGUAGEM COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO

No campo dos negócios, questões linguísticas e de comunicação têm recebido atenção. Laloux (2019) enfocou o papel das metáforas estruturantes na mentalidade e, por consequência, na linguagem de cada estágio de cultura corporativa. Neste sentido, um diálogo de seu trabalho com a teoria das Metáforas da Vida Cotidiana, elaborada por Lakoff e Johnson, cria bases para discussão do papel da linguagem no desenvolvimento e evolução do conjunto de valores, crenças, rituais e normas adotadas por uma determinada organização.

“A metáfora é, para a maioria das pessoas, um recurso da imaginação poética e um ornamento retórico - é mais uma questão de linguagem extraordinária do que de linguagem ordinária”, alertam os autores. “Nós descobrimos, ao contrário, que a metáfora está infiltrada na vida cotidiana, não somente na linguagem, mas também no pensamento e na ação” (2002, p. 45). Neste sentido, o sistema conceptual ordinário sobre o qual operamos é de natureza metafórica. E os valores estruturantes de uma cultura serão coerentes com a estrutura metafórica desta mesma cultura - o que torna a definição de Laloux das organizações como máquinas ou como famílias fundamentais para a compreensão da visão de mundo da qual derivam.

Os conceitos que governam nosso pensamento não são meras questões do intelecto. Eles governam também a nossa atividade cotidiana até nos detalhes mais triviais. Eles estruturam o que percebemos, a maneira como nos comportamos no mundo e o modo como nos relacionamos com outras pessoas. Tal sistema conceptual desempenha, portanto, um papel central na definição de nossa realidade cotidiana. Se estivermos certos, ao sugerir que esse sistema conceptual é em grande parte metafórico, então o modo como pensamos, o que experimentamos e o que fazemos todos os dias são uma questão de metáfora (2002, p. 45)

No entanto, a maioria das pessoas não é consciente do sistema conceitual sobre o qual opera, seja nos contextos profissional ou pessoal. Essa escolha não é declarada, na maior parte das vezes. E uma série de estudos da psicologia cognitiva já demonstrou que somos seres menos racionais nas escolhas cotidianas do que nós e a filosofia racionalista gostamos de pensar. “Já que a comunicação é baseada



no mesmo sistema conceptual que usamos para pensar e agir, a linguagem é uma fonte de evidência importante de como é esse sistema” (2002, p. 46), defendem Lakoff e Johnson. Ou seja, estudar a linguagem pode ajudar a desvendar as dinâmicas invisíveis da comunicação e trazer intencionalidade para a fala.

Bastante eloquente é o exemplo da metáfora conceitual “DISCUSSÃO É GUERRA”. Os autores oferecem diversos exemplos que evidenciam o quanto este conceito, ao mesmo tempo criado e perpetuado por esta metáfora, perpassa as nossas escolhas: seus argumentos são *indefensáveis*; ele *atacou todos os pontos fracos* da minha argumentação e jamais *ganhei* uma discussão com ele são algumas das formas com que esta visão de mundo é representada pela linguagem (2002, p. 46). “A essência da metáfora é compreender e experimentar uma coisa em termos de outra”, explicam os linguistas (2002, p. 48). O efeito colateral é que outras soluções possíveis ficam encobertas por escolhas tão estruturantes que passam a não ser questionadas.

A própria sistematicidade que nos permite compreender um aspecto de um conceito em termos de outro (por exemplo, compreender um aspecto de “discutir” em termos de “combate”) necessariamente encobrirá outros aspectos desse conceito. Ao nos permitir focalizar um aspecto determinado de um conceito (nos exemplos, os aspectos bélicos de uma discussão), um conceito metafórico pode nos impedir de focalizar outros aspectos desse mesmo conceito que sejam inconsistentes com essa metáfora. Por exemplo, no meio de uma discussão calorosa, na qual estamos engajados no propósito de atacar a posição de nossa oponente e de defender a nossa, podemos perder de vista os aspectos cooperativos da discussão (LAKOFF & JOHNSON, 2002, p. 54).

Este estudo também parte do pressuposto de que as representações e práticas em jogo no mundo corporativo transparecem na linguagem empregada pelas e nas empresas, em diferentes contextos. Analisar a linguagem pode desvelar evidências de como as organizações se estruturam internamente e, ao mesmo tempo, se mostram para o público. A Análise Multidimensional Lexical será empregada para delinear os discursos que formam a fisionomia de empresas nativas e em transformação digital. E as descrições metafóricas analisadas até aqui servirão de insumo para a interpretação dos fatores e, conseqüentemente, nomeação das dimensões linguísticas apresentadas, sempre que pertinente.



### 3. METODOLOGIA

A fim de atingir os objetivos da pesquisa, o primeiro passo foi desenhar a composição do CDC de tal modo que fosse possível responder as perguntas de pesquisa. Os dados internos das companhias não estavam disponíveis para coleta porque são considerados informação sensível. O caminho escolhido foi, então, trabalhar com o discurso corporativo público, sob a premissa de que as diferenças de paradigma são estruturantes e, portanto, deixariam marcar na face pública da empresa, no diálogo com o mercado.

Foram coletados textos escritos e falados de 20 companhias, em diferentes segmentos, com capital aberto na bolsa americana (os textos são, portanto, em língua inglesa). Para cada segmento, foram escolhidos pares de empresas que representassem companhias digitais e em transformação digital. O corpus é formado por quatro grandes conjuntos de registros produzidos entre 2020 e 2022: tweets, *releases* para imprensa, relatórios financeiros e transcrições dos principais eventos de cada companhia.

O desenho do corpus compreende dois sub-corpora: o primeiro, formado por textos voltados ao público corporativo (aos quais nos referimos como ‘textos longos’), abarcando releases, conferências e relatórios financeiros; o segundo, formado por tweets (e, portanto, com máximo de 140 caracteres, ao qual nos referimos como ‘textos curtos’), dá conta da interação das empresas com seu público final. As postagens no Twitter foram coletadas nos perfis oficiais das empresas. A exceção foi a Apple, cuja extração priorizou a conta pessoal de seu CEO, Tim Cook, mais assíduo na rede social do que o perfil corporativo da companhia.

A tabela a seguir oferece uma visão geral do desenho do corpus. As empresas marcadas pela letra t são consideradas em transformação digital para fins deste estudo; aquelas definidas pela letra d formam o segmento das nativas digitais. No caso das empresas alimentícias e de tecnologia, os pares não são formados por uma empresa considerada em transformação e outra nativa, mas por duas com a mesma classificação. No resultado geral, estas escolhas se compensam: metade das companhias compõe cada uma das duas categorias. Ao todo, são 20 empresas analisadas em 10 segmentos, por meio de mais de 20 mil textos, totalizando aproximadamente 1.7 milhão de palavras.

**Tabela 1:** Empresas e registros estudados

| <b>Segmento</b> | <b>Empresa (tipo)</b> | <b>Evento</b>            | <b>Releases</b> | <b>Relatórios</b> | <b>Tweets</b> |
|-----------------|-----------------------|--------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| Mídia           | Disney (t)            | Shareholder Meeting '22  | 55              | 8                 | 1000          |
|                 | Netflix (d)           | Tudum '22                | 84              | 8                 | 1009          |
| Alimentícia     | Nestlé (t)            | Shareholder Meeting '19  | 51              | 8                 | 1007          |
|                 | Starbucks (t)         | Stockholders Meeting '22 | 55              | 8                 | 1000          |
| Jornalismo      | NYT (t)               | Investor Day '22         | 47              | 8                 | 999           |
|                 | Twitter (d)           | Stockholders Meeting '21 | 57              | 4                 | 1005          |
| Música          | Sony (t)              | CES '22                  | 48              | 7                 | 1009          |
|                 | Spotify (d)           | Investor Day '22         | 30              | 8                 | 1021          |
| Montadoras      | Renault (t)           | General Meeting '22      | 54              | -                 | 1014          |
|                 | Tesla (d)             | Stockholders Meeting '21 | 50              | 8                 | 1084          |
| Telecomunicação | Telefônica (t)        | Shareholder Meeting '20  | 171             | 8                 | 1053          |
|                 | Meta (d)              | Facebook Connect '21     | 43              | 8                 | 1002          |
| Finanças        | Goldman Sachs (t)     | Investor Day '20         | 161             | 8                 | 1039          |
|                 | Block (d)             | Investor Day '22         | 59              | 7                 | 64            |
| Tecnologia      | Microsoft (d)         | Microsoft Ignite '21     | 166             | 8                 | 1001          |
|                 | Google (d)            | Google IO '22            | 88              | 8                 | 1000          |
| Aparelhos       | Motorola (t)          | Motorola Edge '22        | 55              | 8                 | 1000          |
|                 | Apple (d)             | WWDC '22                 | 155             | 8                 | 1109          |
| Varejo          | Walmart (t)           | Shareholder Meeting '19  | 110             | 8                 | 1000          |
|                 | Amazon (d)            | AWS '21                  | 147             | 8                 | 1000          |

Fonte: a autora

As postagens no Twitter foram coletadas em lotes de 1000 por meio da ferramenta sncrape. Já para os releases e relatórios financeiros, o *download* foi realizado no site oficial das empresas. Parte dos eventos corporativos também estava disponível nas páginas das companhias. O restante foi pesquisado no YouTube, onde é possível encontrar reuniões de acionistas abertas ao público geral. Os eventos foram transcritos com a ferramenta Grain e, posteriormente, revisados para garantir a confiabilidade da versão escrita.

Como o objetivo deste estudo é identificar os discursos que permeiam a comunicação corporativa, por meio das dimensões linguísticas presentes na atuação linguística de diferentes empresas, a Análise Multidimensional Lexical apontava um caminho analítico mais adequado do que a AMD Funcional. Apesar de compartilharem a mesma técnica estatística, as duas análises diferem no foco das variáveis: a AMD Lexical sintetiza as variáveis lexicais correlacionadas para definir os padrões dimensionais, em vez das de natureza gramatical/funcional.

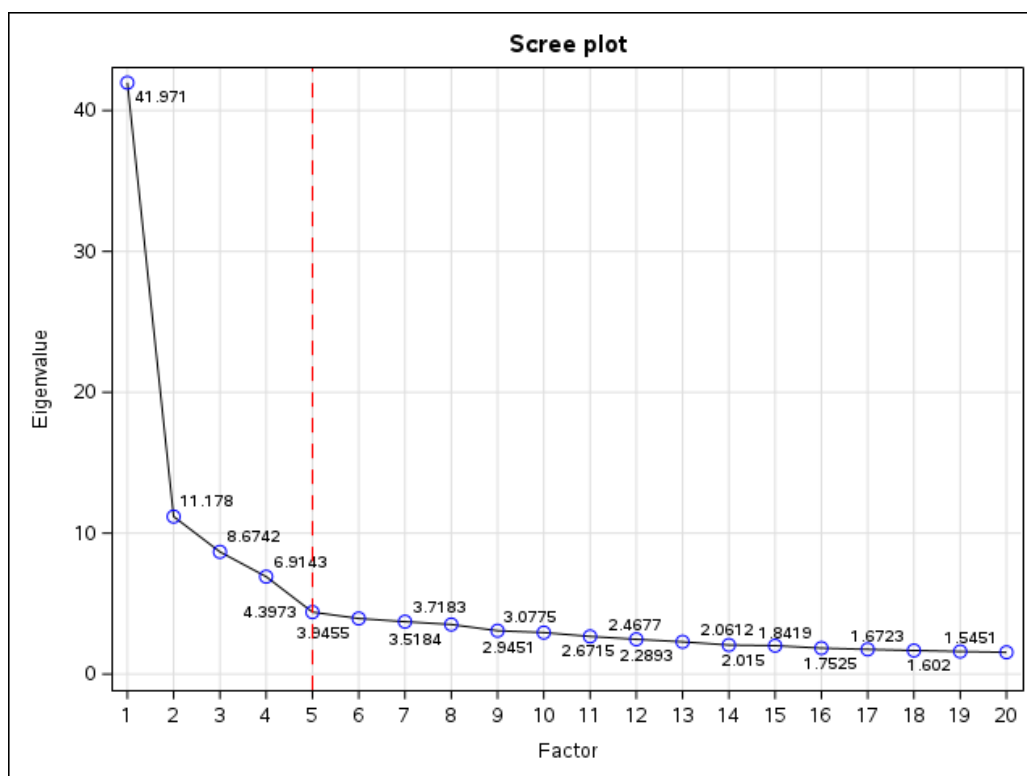
Uma vez coletado, o corpus foi processado no etiquetador TreeTagger para língua inglesa. A ferramenta é usada especificamente para a Análise Multidimensional Lexical porque, além de etiquetar as palavras, também as lematiza ou seja, apresenta a forma canônica de cada palavra. Por exemplo, dada a forma ‘companies’, o etiquetador anota a classe gramatical ‘substantivo’ e o lema ‘company’.

O corpus foi processado por script desenvolvido especialmente para esta pesquisa pelo professor orientador. Esse script processa o corpus de modo abrangente, criando um conjunto de dados de input para o pacote SAS OnDemand, de análise estatística. Foram criados dois desses conjuntos de dados, sendo um para o subcorpus de ‘textos curtos’ e outro para o subcorpus de ‘textos longos’. Dessa forma, foram realizadas duas análises multidimensionais, uma para cada subcorpus. As duas análises individuais foram necessárias, em vez de apenas uma que contemplasse ambos subcorpora, porque a extensão dos textos de cada subcorpus é muito díspar. Enquanto o subcorpus de textos longos possui textos com média de 847 palavras, o subcorpus de textos curtos possui textos com média de nove palavras. Segundo Berber Sardinha (2022a, 2022b), a contagem relativa de características linguísticas em textos muito curtos, como tweets, é vulnerável a qualquer pequena alteração no texto. Por exemplo, em um tweet de 20 palavras que contenha uma ocorrência da palavra ‘company’, essa única ocorrência equivale a

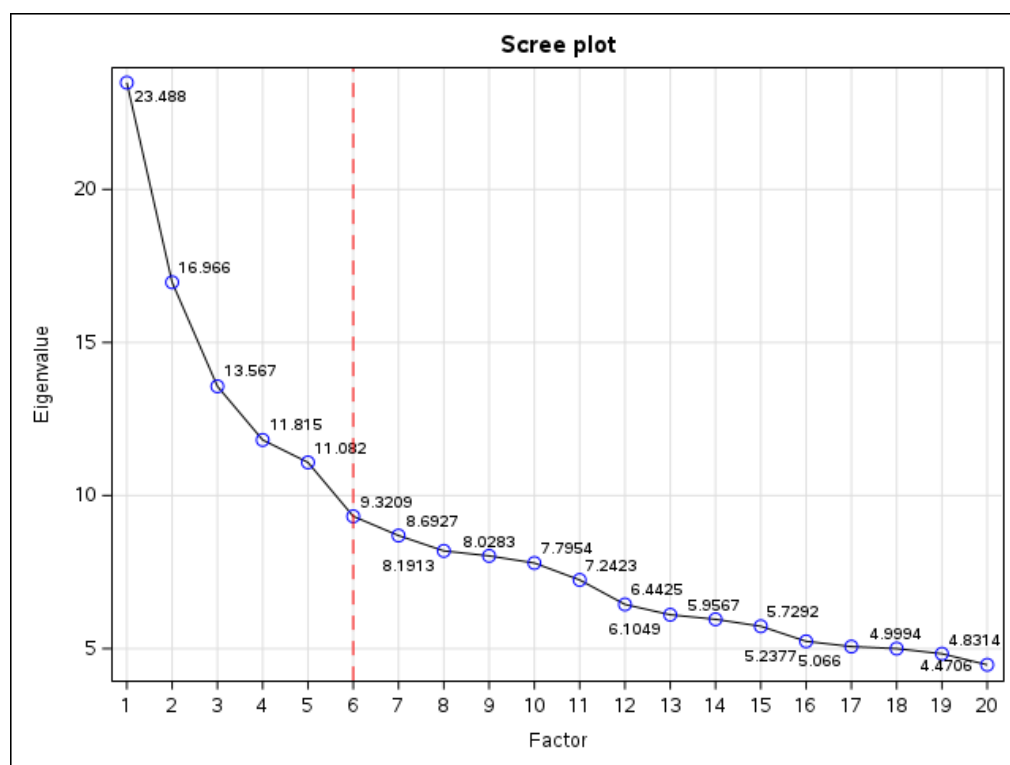
uma frequência relativa de 5% do total do tweet. Em outro tweet do mesmo tamanho que contenha duas ocorrências da mesma palavra, as duas ocorrências de 'company' equivalem a 10% do total. Ou seja, uma ocorrência a mais apenas acarreta uma mudança muito grande no cômputo das ocorrências (de 5% para 10%). Já em textos longos, por exemplo, acima de 500 palavras, essas pequenas mudanças não acarretam uma mudança relativa tão marcante – cada ocorrência de 'company' equivale a 0,2% do total; assim, teríamos uma contagem relativa de 'company' de 0,2% (i.e. uma ocorrência da palavra) em um texto e de 0,4% em outro (i.e. duas ocorrências). Caso os dois subcorpora fossem analisados juntamente, o efeito dessas mudanças pontuais nos tweets criaria um viés quantitativo nos dados que daria muita ênfase a pequenas alterações de vocabulários nos tweets e menor ênfase aos demais textos.

O processamento no SAS OnDemand foi conduzido inteiramente por meio de um programa SAS (conjunto de comandos) desenvolvido também pelo professor orientador para esta pesquisa. Conforme colocado, o processamento estatístico, embora abrangendo diversas etapas, tem como cerne a análise fatorial, por meio da qual são identificados os conjuntos de características linguísticas correlacionadas. Na primeira análise fatorial, gera-se um gráfico de sedimentação (*scree plot*), que projeta visualmente a carga de eigenvalues de cada fator em ordem decrescente. O analista deve se concentrar nos primeiros fatores porque serão estes os maiores responsáveis pela variação do conjunto: o primeiro explica a maior quantidade de variação; o segundo, uma quantidade de variação menor que o primeiro, e assim por diante. Para determinar o número de fatores que serão contemplados na análise, é preciso identificar o local da primeira quebra da linha no gráfico. A partir do ponto em que a linha começa a ficar plana, os fatores tendem a ficar mais próximos e, por consequência, a diminuir sua contribuição para a análise das dimensões. O pesquisador deve validar se os fatores escolhidos formam um conjunto interpretável ou se será preciso contemplar mais ou menos fatores.

No caso desta pesquisa, a extração fatorial gerou os gráficos de sedimentação apresentados a seguir.

**Figura 1:** Scree plot da análise fatorial de textos longos

Fonte: Análise do SAS

**Figura 2:** Scree plot da análise fatorial de textos curtos

Fonte: Análise do SAS

A partir da análise dos gráficos e dos fatores mais relevantes de cada conjunto, este trabalho elegeu o seguinte recorte para a apresentação dos resultados: para textos longos, serão analisados os cinco primeiros fatores, conforme indicado pela ponto de quebra do gráfico; no caso dos textos curtos, apesar de a quebra indicar seis fatores, apenas os quatro primeiros serão analisados no próximo capítulo. A decisão se justifica porque os fatores cinco e seis não ofereceram uma interpretação que contribuísse para a ilustração de algum novo conceito. Pelo contrário, a leitura dos dados chegava a um racional muito próximo ao fator quatro, apenas com as mudanças das variáveis agrupadas.

Depois da escolha do número de fatores e sua posterior extração, conforme explicado acima, cada texto foi pontuado em cada dimensão, em uma etapa conhecida como ‘scoring’. Nela, são somadas as ocorrências das palavras que pontuaram em cada um dos dois polos de cada fator. Costumeiramente, os polos são chamados de ‘positivo’ e ‘negativo’, em referência a dois lados, sem implicar juízo de valor. Para calcular o escore de um texto em um determinado fator, são somadas em separado as ocorrências de cada item lexical que carregou no polo positivo e no polo negativo e, na sequência, subtraídas as duas somas. Quando o fator apresentar apenas um polo, o escore corresponde simplesmente à soma das ocorrências dos itens que carregaram no fator, sem necessidade da subtração.

Um polo de um fator é um conjunto correlacionado de variáveis (em nosso caso, itens lexicais que atuam em conjunto nos textos) cuja distribuição é complementar ao outro polo do mesmo fator. Assim, quando os itens lexicais de um dos polos aparece nos textos, os itens lexicais do outro polo ocorrem com menor intensidade, ou deixam de ocorrer; e vice-versa. Os fatores não necessitam apresentar dois polos – quando um fator apresenta apenas um polo, esse conjunto correlacionado de variáveis atua em distribuição complementar aos demais itens lexicais em geral. Ou seja, quando os itens lexicais do fator ocorrem, todos os demais itens lexicais dos textos ocorrem em menor intensidade.

Uma vez os textos tendo sido pontuados, procedemos à análise qualitativa de textos com escore notável em cada polo, isto é, relativamente alto em comparação aos demais. Isso nos permitiu tirar sentido dos dados, nomeando os fatores e transformando cada um deles em dimensões de um determinado discurso. O resultado das análises quanti e qualitativa desta pesquisa será discutido no próximo capítulo.

## 4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Conforme colocado, a análise dos resultados foi realizada com interpretação quanti e qualitativa, conforme o método descrito anteriormente. A interpretação das dimensões levou em consideração a significância estatística de três recortes distintos, ou seja, variáveis independentes: o registro (i.e. conferência, releases ou relatórios financeiros), o tipo de empresa (se nativa ou em transformação digital) e a companhia analisada de forma individualizada.

Antes de iniciar a discussão dos resultados, é válido reforçar que nem todos os fatores são formados por polos positivos e negativos. No entanto, no caso em que os dois núcleos estiverem presentes, cabe lembrar a observação de que, na Análise Multidimensional, os polos não carregam juízos de valor; são apenas fundamentados na coocorrência estatística. A presença dos grupos de variáveis positivos e negativos em um mesmo fator também não indica coexistência, mas sim alta ou baixa probabilidade de ocorrência das variáveis listadas.

Os exemplos citados ao longo deste capítulo foram escolhidos entre os que mais pontuaram em cada dimensão, seja no pólo positivo ou no negativo. E, para a leitura das tabelas descritivas das variáveis de cada dimensão, a seguinte legenda deve ser levada em consideração: as palavras marcadas com a letra n são substantivos; o v identifica verbos; j são adjetivos; e r, advérbios.

Nos gráficos dos registros, são apresentadas as médias dos escores de cada companhia, registro ou conjunto de empresas. Na leitura das análises por registro, *calls* identificam as reuniões financeiras (chamadas usualmente no mercado de *earning calls*), a abreviatura *convnt* se referem às convenções e os *releases* são os textos liberados para a imprensa com informações relevantes sobre a companhia.

### 4.1 TEXTOS LONGOS

Nesta seção, será analisado o subcorpus formado pelos textos longos, cujo público-alvo são os parceiros corporativos das companhias estudadas. Releases de imprensa, convenções e relatórios financeiros compõem este segmento do corpus CDC, totalizando mais de 1.800 textos (escritos e falados) e aproximadamente 1.6 milhão de palavras.

#### 4.1.1 Dimensão 1 - A organização como máquina e o discurso da precisão

Não por coincidência o fator que concentra o maior número de variáveis tangibiliza, em termos de discurso, o modelo mental da organização como máquina - como vimos nos capítulos anteriores, o mais comum entre as companhias atuais. Os resultados financeiros e a assertividade da estratégia pautam o discurso da precisão, que marca a conversa entre os executivos da empresa e seus investidores. O resultado é coerente com a amostra do corpus, dado que todas as empresas selecionadas têm capital aberto na bolsa americana e, portanto, o dever de reportar seus resultados financeiros para os acionistas. No entanto, não deixa de ser significativo notar quão expressivo e distante dos demais fatores esta dimensão aparece nos resultados (vide o *scree plot* apresentado na seção anterior).

O fator 1 é formado por aproximadamente 100 variáveis, concentrando a maior porcentagem de variação do corpus. É formado apenas pelo polo positivo e, dentre suas variáveis, a maior predominância é de substantivos (aproximadamente 53% das variáveis), seguido por verbos (22%), advérbios (13%) e adjetivos (11%). Apesar de aparecerem com menor intensidade em comparação às demais classes gramaticais, os adjetivos da tabela são, em sua maioria, atributivos. Ou seja, sua função é qualificar um substantivo, ajudando a delimitar o sentido.

Tabela 2: Variáveis da Dimensão 1  
A organização como máquina e o discurso da precisão

| Polo     | Variáveis Lexicais (peso fatorial)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Positivo | forward-looking_j (0,78); earnings_n (0,76); quarter_n (0,75); differ_v (0,74); actual_j (0,74); uncertainty_n (0,72); offset_v (0,72); factor_n (0,71); currency_n (0,68); answer_n (0,66); partially_r (0,65); foreign_j (0,64); exclude_v (0,64); discuss_v (0,64); decline_n (0,63); mix_n (0,63); filings_n (0,62); conclude_v (0,62); due_j (0,61); result_n (0,61); regard_v (0,60); loss_n (0,59); advertising_n (0,59); cause_v (0,59); shareholder_n (0,58); decline_v (0,58); effect_n (0,57); largely_r (0,57); record_v (0,57); inflation_n (0,56); question_n (0,55); momentum_n (0,54); dividend_n (0,54); side_n (0,54); exchange_n (0,54); really_r (0,54); call_n (0,54); post_v (0,53); operator_n (0,53); mainly_r (0,53); financial_j (0,52); cost_n (0,52); growth_n (0,52); tailwind_n (0,51); prepared_j (0,51); ahead_r (0,50); obligation_n (0,50); market_n (0,50); |



|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | website_n (0,50); investment_n (0,49); inflationary_j (0,49);<br>engagement_n (0,49); pressure_n (0,49); thanks_n (0,49); try_v<br>(0,48); metric_n (0,47); ask_v (0,47); release_n (0,47); session_n<br>(0,46); too_r (0,46); right_i (0,45); still_r (0,45); perspective_n<br>(0,44); turn_v (0,44); let_v (0,44); share_n (0,44); base_n (0,44);<br>answer_v (0,43); low_j (0,43); much_r (0,43); happen_v (0,43);<br>then_r (0,42); view_n (0,42); subscriber_n (0,41); analyst_n<br>(0,41); brand_n (0,41); mean_v (0,40); thing_n (0,40); sell_v<br>(0,40); performance_n (0,39); hear_v (0,39); supply_n (0,39);<br>change_v (0,39); consumer_n (0,38); last_j (0,38); maintain_v<br>(0,37); up_r (0,37); press_n (0,36); month_n (0,36); big_j (0,35);<br>all_r (0,34); subscription_n (0,34); go_v (0,32); day_n (0,32);<br>forward_r (0,31); product_n (0,31); employee_n (0,31) |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fonte: a autora

Apesar de o foco desta Análise Multidimensional ser o léxico, a análise funcional descrita no trabalho seminal de Biber (1988) oferece observações importantes para esta dimensão. Segundo o autor, textos com grande frequência de substantivos também tendem a carregar grande densidade de informação. O vocabulário variado denota o uso de palavras com significado específico, característica reforçada pela escolha de adjetivos atributivos. Os advérbios de intensidade também são usados para essa qualificação. São presentes, mas pontuam menos as marcas de um texto falado. De fato, na maior parte das vezes, este tipo de variável é mais forte nos demais fatores, apesar de os registros mais significativos desta dimensão serem os informes financeiros (realizados em formato de reunião entre a empresa e seus acionistas) e as convenções corporativas. Ou seja, quando o tema são os resultados financeiros, o discurso é falado, mas cuidadosamente preparado - mesmo quando a dinâmica da reunião se volta para perguntas e respostas.

A mensagem nesta dimensão é a de controle, de domínio das relações causa-efeito (*cause, effect, factor, result, conclude*) que resultaram nos números (*earning, quarter, currency, actual, performance, dividend*) apresentados pela companhia. Há ainda alguns traços de discussão de estratégia (*mix, momentum, ahead, market, website*) mas este discurso não chega a moldar uma visão de futuro. São discussões mais técnicas e que apontam para a correção de rota ou fortalecimento de tendências positivas apresentadas pelos números da companhia. Apesar das palavras *forward-looking* e *uncertainty* poderem indicar uma visão mais

de longo prazo, o contexto de uso está na esfera jurídica, lembrando os participantes que nenhuma declaração pode ser interpretada como uma garantia de resultados futuros. Os exemplos a seguir ajudam a ilustrar estas mensagens.

### Exemplo 1

Our Q4 consolidated revenue reached another historical high, \$8.4 billion, up 11% from the prior year or 14% when excluding a 3% impact of foreign currency translation. The revenue growth was primarily driven by 7% comparable store sales growth and 6% net-new store growth over the past 12 months, further strengthened by the remarkable momentum in our global licensed store businesses.

In addition, this outstanding performance reflects double-digit revenue growth in all three of our reporting segments in constant currencies, showcasing the resiliency of our brand, power of customer loyalty and depth of our diverse portfolio. Q4 consolidated operating margin contracted 380 basis points from the prior year to 15.1%, primarily driven by investments in growth in labor, including enhanced store partner wages and new partner training, part of which were investments under our reinvention plan. In addition, operating margin was impacted by inflationary headwinds and deleverage related to COVID restrictions in China.

The overall contraction was partially offset by pricing in North America and sales leverage across markets outside of China. Q4 EPS was \$0.81, declining 9% from the prior year, but better than expectations, including \$0.05 of nonrecurring benefits primarily related to discrete tax benefits.

For full year fiscal 2022, our consolidated revenue reached a record \$32.3 billion, up 13% from the prior year or 15% when excluding a 2% impact of foreign currency translation driven by 8% comparable store growth, 6% net-new store growth and strength in our global licensed store businesses. Full year consolidated operating margin and EPS were 15.1% and \$2.96, respectively. I will now provide segment highlights for Q4 (Starbucks, Q4'22 Earning Call).

### Exemplo 2

Welcome! Thank you for joining us for Block Investor Day. We have a lot to share today and we're excited to have you join us. Before we get started, we would like to remind you that we will be making forward-looking statements during the course of this investor day. Actual results could differ materially from those contemplated by our forward-looking statements. Reported results should not be considered as an indication of future performance. Please take a look at our filings with the sec for discussion of the risks and other factors that could cause our results to differ. Also note that the forward-looking statements during this investor day are based on information available to us as of today's date. We disclaim any obligation to update any forward-looking statements except as required by law (Block Investor Day '22).

### Exemplo 3

Our first question is coming from Keith Weiss with Morgan Stanley. Please proceed with your question.

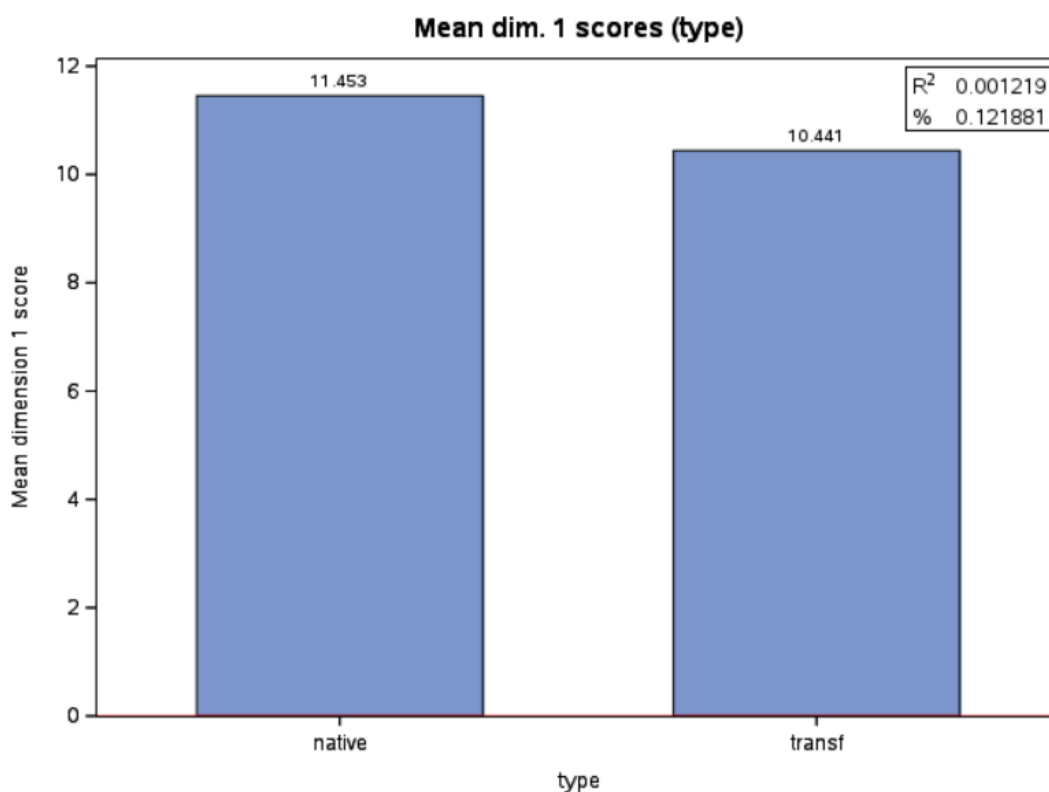
Excellent. Thank you guys so much for taking the question, and really impressive results. And what we see is a pretty difficult climate out there. Definitely from the stock market perspective, but if we think about interest rates, we think about inflation, there's a conflict going on in Europe right now. It does seem to be a tough backdrop. You guys are operating super well. I mean, the acceleration in Azure at that scale is truly awesome. And so, if I'm not mistaken, Office 365 commercial accelerated as well in the quarter, so really impressive results.

But I think the question that most investors are going to have is where do you garner the

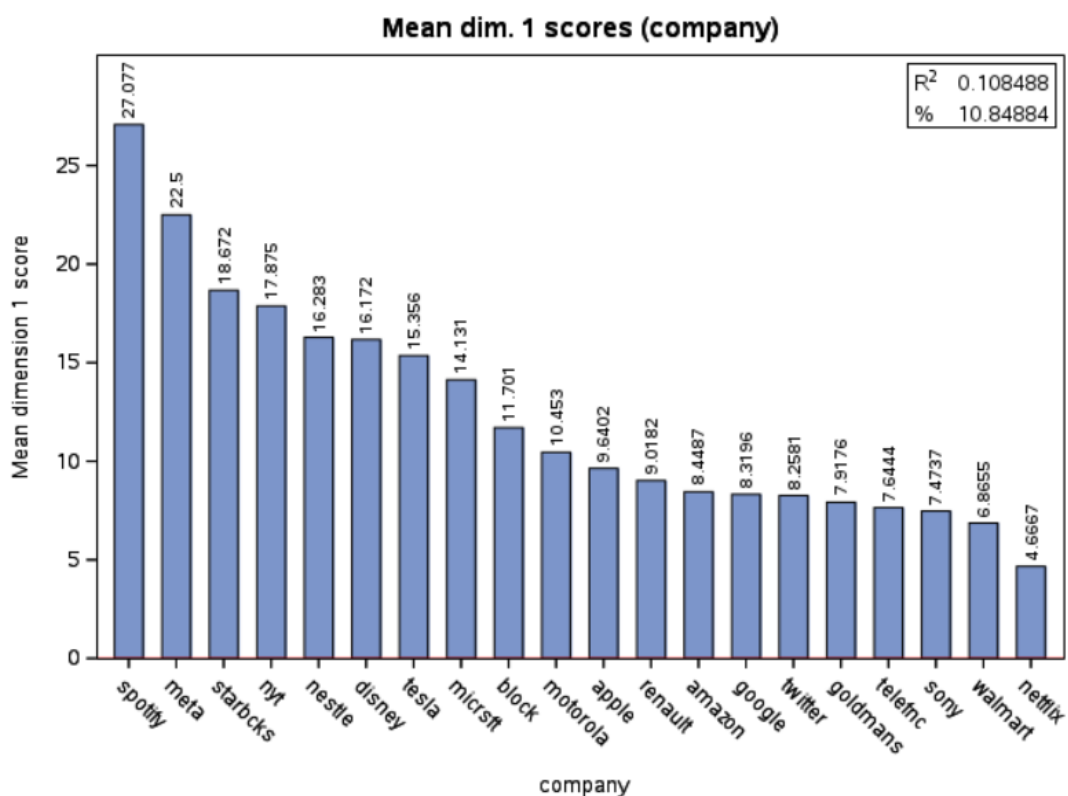
confidence and the durability of this growth given how volatile this macro backdrop is? Is it conversations you are having with customers? Is it what you see in the backlog? Maybe if you could give us some kind of insight into what gives you guys the confidence to put out that guide, to put out those healthy comments for FY23, what are you seeing that could maybe help us give us and give investors a little bit more confidence in the durability of this growth in this environment? (Microsoft, Q3'22 Earning Call)

A variação por tipo de empresa não tem significância estatística, indicando que esta dimensão é representativa tanto de empresas nativas quanto em transformação digital. A análise por empresa, considerando cada uma individualmente, tem coeficiente de determinação (representado pelo  $R^2$  do gráfico) de 10%. O resultado indica que o discurso da precisão perpassa o mundo corporativo atual, independente da cultura corporativa.

**Figura 3:** Dimensão 1 - Coeficiente de determinação por tipo de empresa

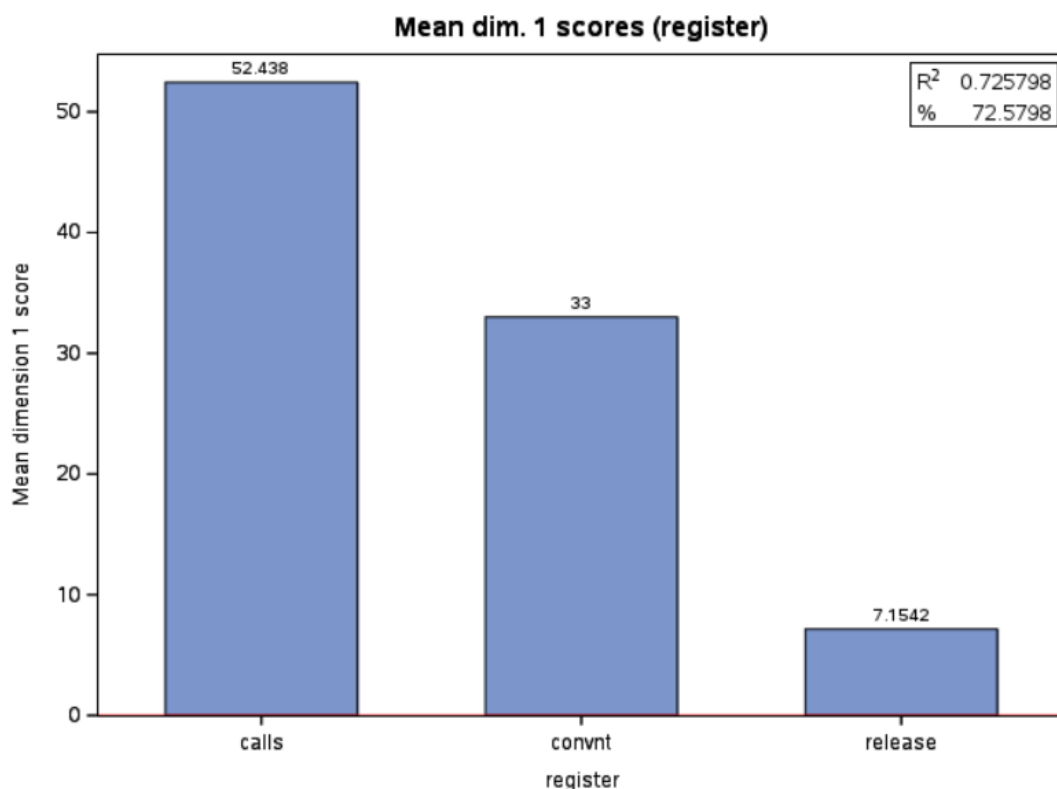


Fonte: SAS

**Figura 4:** Dimensão 1 - Coeficiente de determinação por empresa

Fonte: SAS

Por outro lado, o gráfico abaixo demonstra o impacto do registro nesta dimensão. O coeficiente de determinação indica que em, 72% dos casos, o tipo de registro pode ser identificado a partir do discurso. Este resultado é esperado considerando que as reuniões financeiras são o evento-chave para este tipo de mensagem. No entanto, vale a nota de que as convenções também são formadas, em alguma medida, por este tipo de mensagem.

**Figura 5:** Dimensão 1 - Coeficiente de determinação por registro

Fonte: SAS

#### 4.1.2 Dimensão 2 - A conversa com os stakeholders

Ao contrário da primeira, a segunda dimensão agrega marcas de um texto mais improvisado, caracterizando um discurso falado (*thing, then, mean*). Substantivos e verbos apresentam frequência mais próxima (55% e 47%, respectivamente); no entanto, os verbos ocupam as primeiras posições do ranking de pontuação, enquanto a maior prevalência de substantivos se concentra no final da tabela. Os resultados indicam um texto mais verbal do que nominal.

Recuperando Biber (1988) mais uma vez, verbos no presente denotam uma intenção maior de interação neste texto, que também apresenta advérbios de tempo (*now*, por exemplo) usados como partículas discursivas em busca da coerência em um discurso mais fragmentado. As palavras escolhidas são curtas, e estudos linguísticos já demonstraram que estas tendem a ser mais frequentemente escolhidas e a carregar significado mais aberto do que as longas (ZIPF, 1949; apud BIBER, 1988). Os advérbios de intensidade (*even, just, much, really*) reforçam essas evidências: as escolhas do texto são mais comuns no discurso falado do que

no escrito. O dicionário de Cambridge, por exemplo, define *just* como um advérbio muito usado na linguagem falada; estudos com o COCA (Corpus of Contemporary American English) também demonstram que *really* é mais frequente na fala (BENNETT, 2010).

**Tabela 3:** Variáveis da Dimensão 2  
A conversa com os stakeholders

| Polo     | Variáveis Lexicais (peso fatorial)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Positivo | even_r (0,61); run_v (0,61); easy_j (0,61); let_v (0,60); start_v (0,59); just_r (0,58); now_r (0,57); much_r (0,57); mean_v (0,56); right_r (0,55); come_v (0,54); really_r (0,53); keep_v (0,53); big_j (0,53); still_r (0,53); ask_v (0,53); give_v (0,52); try_v (0,52); right_j (0,52); good_j (0,51); feature_n (0,51); ever_r (0,51); then_r (0,51); way_n (0,51); use_v (0,51); hear_v (0,50); side_n (0,50); turn_v (0,50); up_r (0,50); look_v (0,50); too_r (0,50); all_r (0,49); find_v (0,49); experience_n (0,48); new_j (0,47); happen_v (0,47); able_j (0,47); thing_n (0,47); go_v (0,46); great_j (0,46); month_n (0,45); answer_n (0,45); machine_n (0,45); thanks_n (0,45); make_v (0,44); low_j (0,44); device_n (0,44); software_n (0,43); work_v (0,43); user_n (0,43); also_r (0,43); forward_r (0,43); ahead_r (0,42); say_v (0,42); most_r (0,41); help_v (0,41); performance_n (0,41); bring_v (0,41); connect_v (0,40); storage_n (0,38); generation_n (0,38); conclude_v (0,37); time_n (0,37); day_n (0,37); deliver_v (0,37); learning_n (0,37); enable_v (0,36); view_n (0,36); provide_v (0,36); power_n (0,35); metric_n (0,35); deep_j (0,35); question_n (0,35); mix_n (0,34); product_n (0,34); datum_n (0,34); well_r (0,34); answer_v (0,33); sell_v (0,33); workload_n (0,33); operator_n (0,33); change_v (0,33); platform_n (0,32); available_j (0,32); momentum_n (0,32); compute_n (0,32); cost_n (0,31); call_n (0,31); people_n (0,31); technology_n (0,30); last_j (0,30) |

Fonte: a autora

Substantivos ligados ao campo semântico da tecnologia formam a segunda parte da tabela, sugerindo uma conversa sobre a estratégia da empresa com parceiros e investidores. Os exemplos abaixo ilustram esta interpretação:

#### Exemplo 4

Now, this is all great, but what really matters is how these innovations come together to help customers get better performance on their workloads. We have some really promising early data from the customers that we've been working with in the early beta on workloads as

diverse as web applications, the high-performance computing... Customers are reporting significant performance improvements. Okay, now let's hear from a customer with a unique role in the financial services industry. That's utilizing the breadth of AWS computing services to tackle one of the most intractable problems in the housing market. Please welcome Kimberly Johnson, Executive Vice President, and Chief Operating Officer, Frannie Mae (AWS Amazon '21).

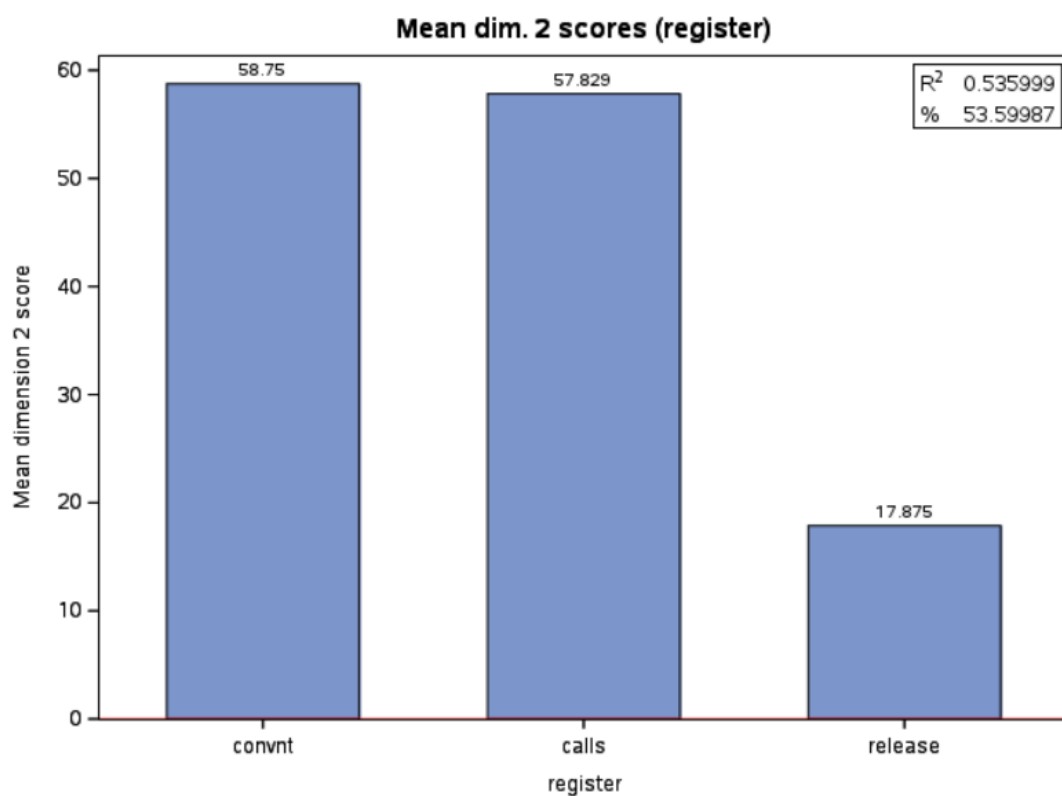
### Exemplo 5

Now is the time to play even more aggressive offense. We're winning, and we intend to keep pushing the ball aggressively down the field. Over the next few years we're going to step up capital investment primarily in the US to improve the customer experience, support growth, and drive efficiencies. I'll give you some highlights and you'll hear more as the morning progresses (Walmart, Q4'21 Earning Call).

### Exemplo 6

The new lock screen remains undeniably iPhone while also giving you new ways to make it more personal, beautiful and helpful than ever. Let me show you. Here's my lock screen. You'll notice the subtle depth effect with my daughter's appearing in front of the time. I really love it. Now, if I just press and hold, I can personalize it further. I'll just tap customize. And now I'm in the editor. Now check this out. I can simply swipe to try out different styles that automatically change the color filter, the background and the font for the time - all to complement each other. These look really beautiful. So let's go with this one. Now, of course, if I want to change anything, it's easy to dial it in further to get it just the way I want it (WWDC APPLE '22).

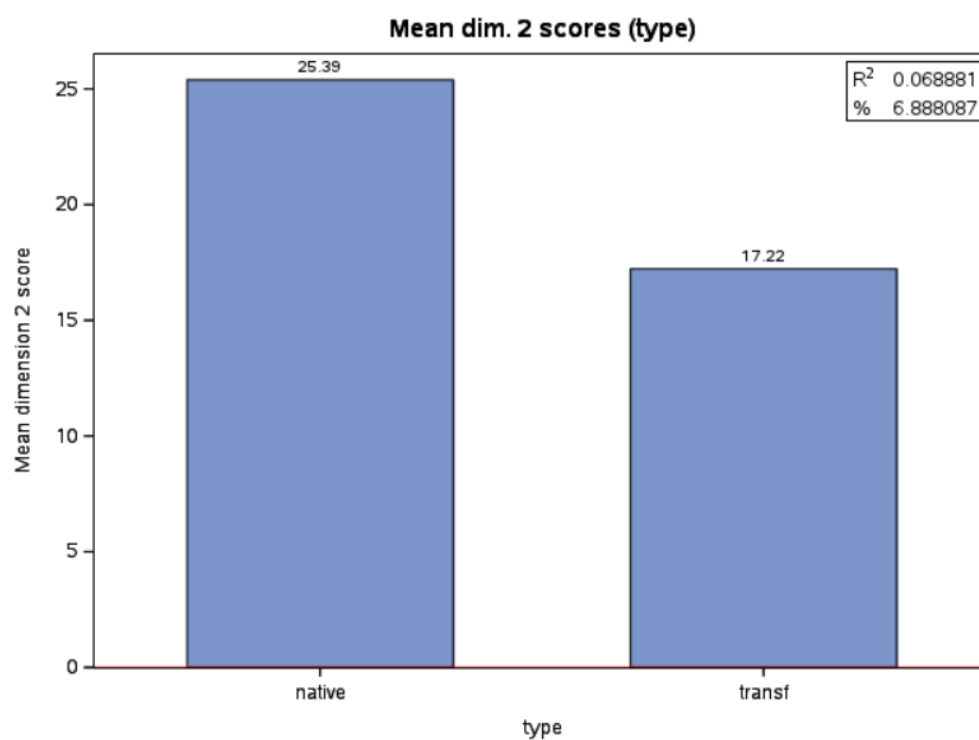
Neste caso, é também o registro que apresenta o maior coeficiente de determinação: em 53% dos casos, é possível identificar a dimensão 2 a partir do contexto de uso. O gráfico abaixo mostra que as convenções e as reuniões financeiras são os dois principais registros para este tipo de linguagem. A menor contribuição dos releases é coerente por serem materiais produzidos e consumidos de forma escrita/lida.

**Figura 6:** Dimensão 2 - Coeficiente de determinação por registro

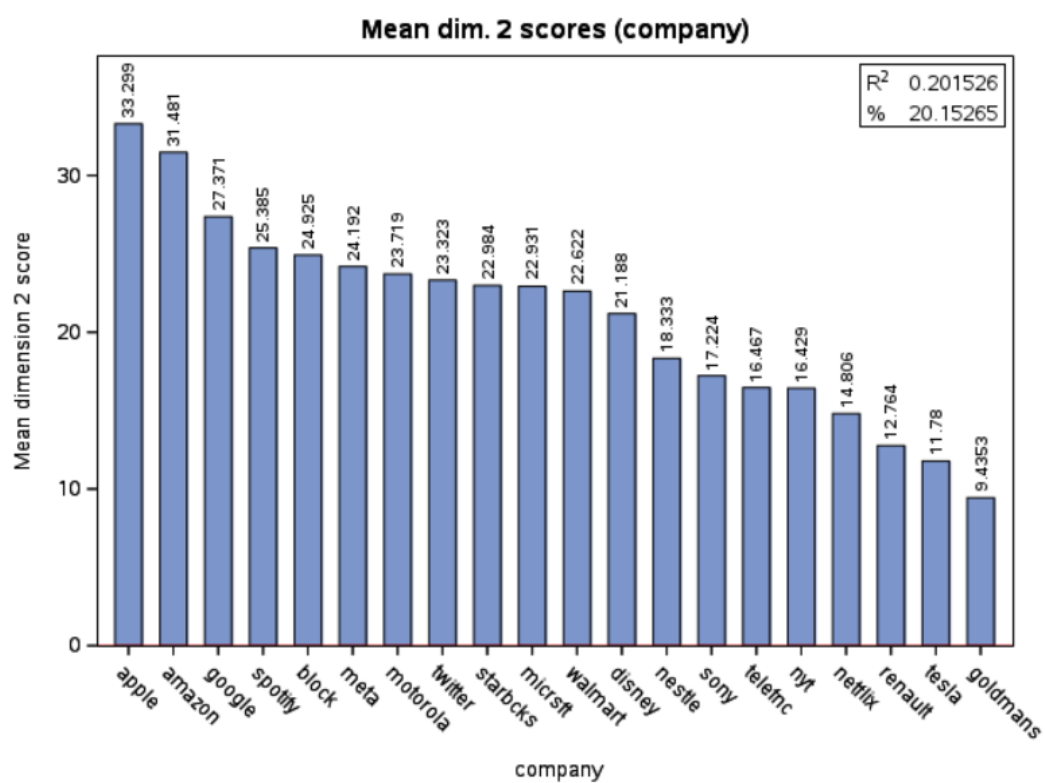
Fonte: SAS

O tipo de empresa também apresenta significância estatística, apesar do  $R^2$  ser de apenas 6%. No entanto, ao avaliar empresa por empresa, este índice salta para 20%. É significativo notar que 80% das companhias listadas nas dez primeiras posições deste score são nativas digitais.



**Figura 7:** Dimensão 2 - Coeficiente de determinação por tipo de empresa

Fonte: SAS

**Figura 8:** Dimensão 2 - Coeficiente de determinação por empresa

Fonte: SAS

#### 4.1.3 Dimensão 3 - As organizações verdes e um novo futuro como propósito

Antes de passar ao estudo da terceira dimensão, é válida a ressalva de que capturar os traços da organização como família - metáfora estruturante das organizações verdes - enfrenta limitações pelo fato de a análise se dedicar ao discurso público. Como pontuado nos capítulos anteriores, não há dados relevantes e extensos disponíveis para trabalhar o discurso interno das organizações. No entanto, focar nas características gerais destas companhias, como o apreço pela cultura, pelo empoderamento e pela construção de um senso de propósito - pode fornecer evidências da linguagem usada por estes times.

A terceira dimensão é dominada pelos substantivos (70% das variáveis) que trabalham a fusão entre a tecnologia e a construção de um novo futuro, considerado por estas companhias fundamentalmente melhor do que os tempos atuais (é relevante que o adjetivo *intelligent* ocupe a primeira posição na tabela). A discussão é sobre a preparação para as mudanças que já estão em curso (a partir do desenvolvimento da *AI* e *Cloud*, por exemplo), e como organizações, pessoas e o próprio planeta podem tirar o melhor proveito delas.

Tabela 4: Variáveis da Dimensão 3  
As organizações verdes e um novo futuro como propósito

| Polo     | Variáveis Lexicais (peso fatorial)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Positivo | intelligent_j (0,75); era_n (0,71); planet_n (0,70); cloud_n (0,68); window_n (0,66); edge_n (0,65); empower_v (0,62); mission_n (0,57); enable_v (0,55); organization_n (0,55); technology_n (0,49); datum_n (0,45); ai_v (0,43); twitter_n (0,42); president_n (0,41); innovation_n (0,41); platform_n (0,41); vice_j (0,40); share_n (0,39); ai_n (0,39); provide_v (0,38); say_v (0,38); industry_n (0,37); press_n (0,37); deliver_v (0,35); analyst_n (0,33); learning_n (0,30) |

Fonte: a autora

A predominância dos verbos *empower*, *enable* e *provide* indicam como estas organizações se percebem: elas (e, por consequência, seus times) assumem o protagonismo por estas inovações, desenvolvendo produtos e serviços que tornam uma nova era possível, mais inteligente e conectada. A este propósito, muitas dão o

nome de missão - não por acaso, a palavra *mission* também compõe esta dimensão. A chancela desta mensagem vem da liderança da empresa (*vice e president* figuram entre as variáveis deste fator).

É importante a ressalva de que os releases da Microsoft ocupam os primeiros lugares no ranking dos textos que mais pontuaram. É da natureza deste registro a inclusão, no final do texto, de um pequeno parágrafo sobre a empresa. Como este texto se repete em todas as edições, as palavras usadas também aparecem dentre as que mais pontuaram neste fator.

### Exemplo 7

Microsoft enables digital transformation for the era of an intelligent cloud and an intelligent edge. Its mission is to empower every person and every organization on the planet to achieve more (d\_r\_microsoft\_141.txt.tagged.txt).

### Exemplo 8

We believe bitcoin is more than an investment; it's the best version of money. With our help, we think bitcoin can become the planet's preferred currency. To achieve this, we build and fund free open source projects that improve bitcoin's user experience security privacy and ability to scale. Bitcoin's values are deeply aligned with block's mission of economic empowerment (Block Investor Day '22).

### Exemplo 9

Last year, we shared how new breakthroughs in some of the most technically challenging areas of computer science are making Google products more helpful in the moments that matter. All of this work is in service of a timeless mission to organize the world's information and make it universally accessible and useful. I'm excited to show you how we are driving that mission forward in two key ways, by deepening our understanding of information so that we can turn it into knowledge and advancing the state of computing, so that knowledge is easier to access no matter who or where you are. Today, you will see how progress on these two parts of our mission ensures Google products are built to help. And I'll start with a few quick examples; Throughout the pandemic. Google has focused on delivering accurate information to help people stay healthy. Over the last year, people used Google Search and Maps to find where they could get a COVID vaccine, nearly 2 billion times. We've also expanded our flood forecasting technology to help people stay safe in the face of natural disasters (d\_c\_google\_1.txt.tagged.txt)

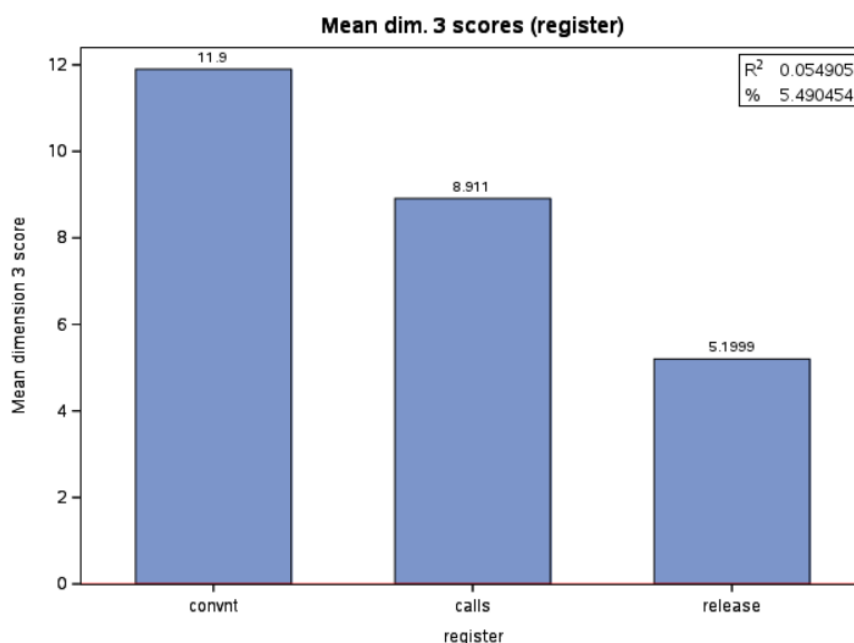
A presença da palavra *organization* entre as que mais pontuaram neste fator indica que as mudanças impostas pela tecnologia afetam também o dia-a-dia das empresas, que são chamadas a se adaptar às mudanças (em clara alusão ao processo de transformação digital).

### Exemplo 10

Good morning and welcome to Ignite. It's great to be with you all today. Looking back, there is no question the past year and a half has been a catalyst of change across industry, healthcare, curbside pick-up, contactless shopping, retail and beyond. The case for digital transformation has never been more urgent. Digital technology is a powerful deflationary force in an inflationary world by building tech intensity. You don't come to these events just to hear about what happened or what is happening. You're asking what will happen in the next three to five to ten years. What you need to do to prepare your organization: how you sell, how you support customers, how you market, how you manufacture and connect with your employees. It's all undergoing a change. Fundamentally, we're moving from a cloud era to an era of ubiquitous computing. This conference is your opportunity to get a sense of what will happen over the next decade so you can help your organization navigate this change and emerge stronger (Microsoft Ignite '21)

Nesta dimensão, o registro deixa de ter predominância entre as variáveis que mais explicam a variação. O coeficiente de determinação do registro é de apenas 5%. No entanto, é importante notar que as convenções assumem a dianteira quando se trata do contexto mais escolhido para a venda de uma visão de futuro. É certamente parte do imaginário de quem acompanha a indústria de tecnologia as apresentações de produtos que Steve Jobs protagonizava para a Apple. Os eventos foram, inclusive, recriados pelo cinema (Jobs, 2015).

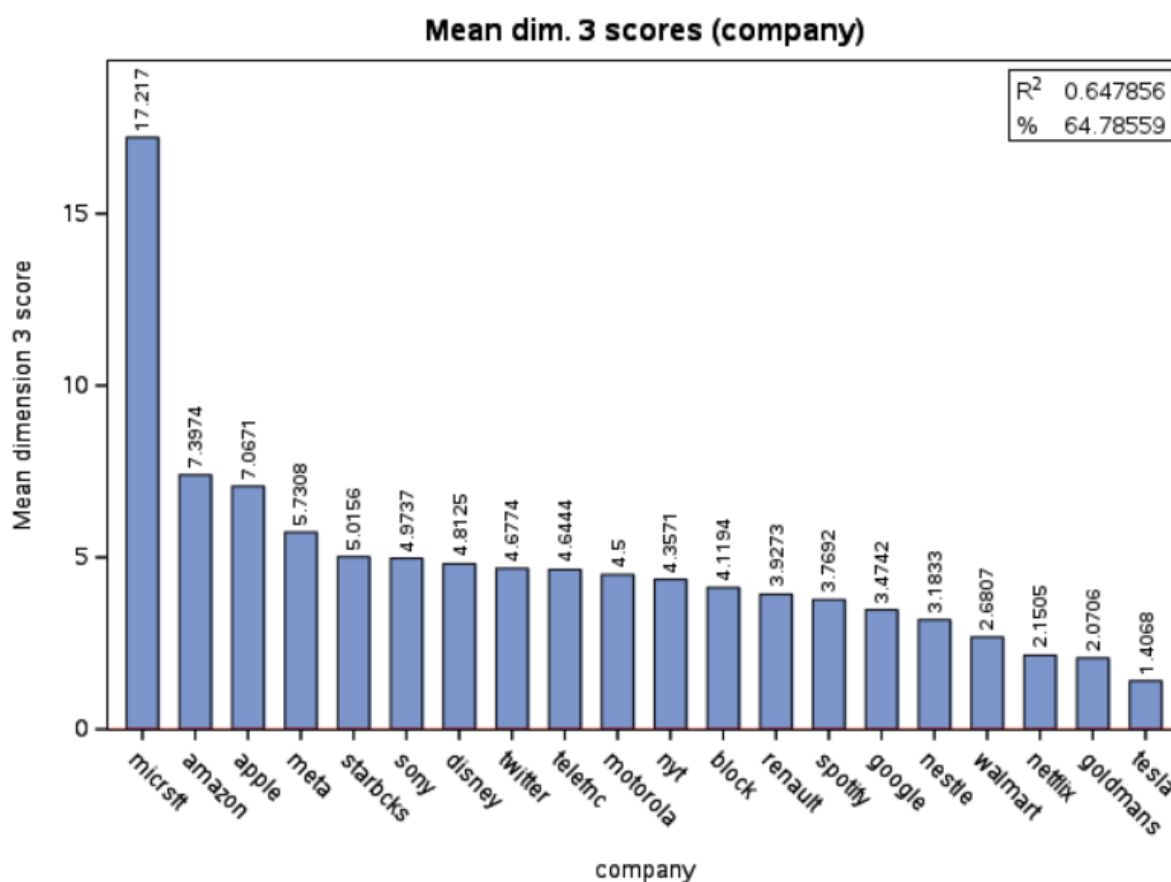
**Figura 9:** Dimensão 3 - Coeficiente de determinação por registro



Fonte: SAS

O tipo de empresa, i.e nativa ou em transformação digital, responde por 11% da variação (gráfico não apresentado). Por outro lado, o corte por empresa é o que apresenta a maior relevância estatística, com  $R^2$  de 64%. Há claro protagonismo da Microsoft neste caminho, seguida por Amazon, Apple e Meta.

**Figura 10:** Dimensão 3 - Coeficiente de determinação por empresa



Fonte: SAS

Há duas ressalvas importantes na interpretação deste resultado. A primeira é que a análise por empresa mostra que companhias em transformação digital também formam parte das primeiras posições no ranking. Em muitos casos, isso acontece pela divulgação de parcerias com as nativas digitais para a incorporação de alguma tecnologia, como mostra o exemplo a seguir.

#### Exemplo 11

To address these challenges, Sony and Microsoft will partner to simplify access to computer vision solutions by embedding Azure AI technology from Microsoft into Sony's intelligent vision sensor IMX500 as well as enabling partners to embed their own AI models. This

integration will result in smarter, more advanced cameras for use in enterprise scenarios as well as a more efficient allocation of resources between the edge and the cloud to drive cost and power consumption efficiencies (t\_r\_sony\_9.txt.tagged.txt)

A segunda é que algumas nativas ocupam as últimas posições do ranking, como Netflix e Tesla, diminuindo o score das nativas digitais. Uma hipótese para trabalhos futuros é estudar se empresas que gerenciam um ecossistema de produtos e serviços - como as primeiras colocadas no ranking - têm maior facilidade na venda de uma visão de futuro do que as empresas que causaram disrupção no mercado, mas hoje se ocupam de gerenciar apenas um produto, como a Netflix.

#### 4.1.4 Dimensão 4 - Finanças, investimentos e o sistema bancário como parceiro

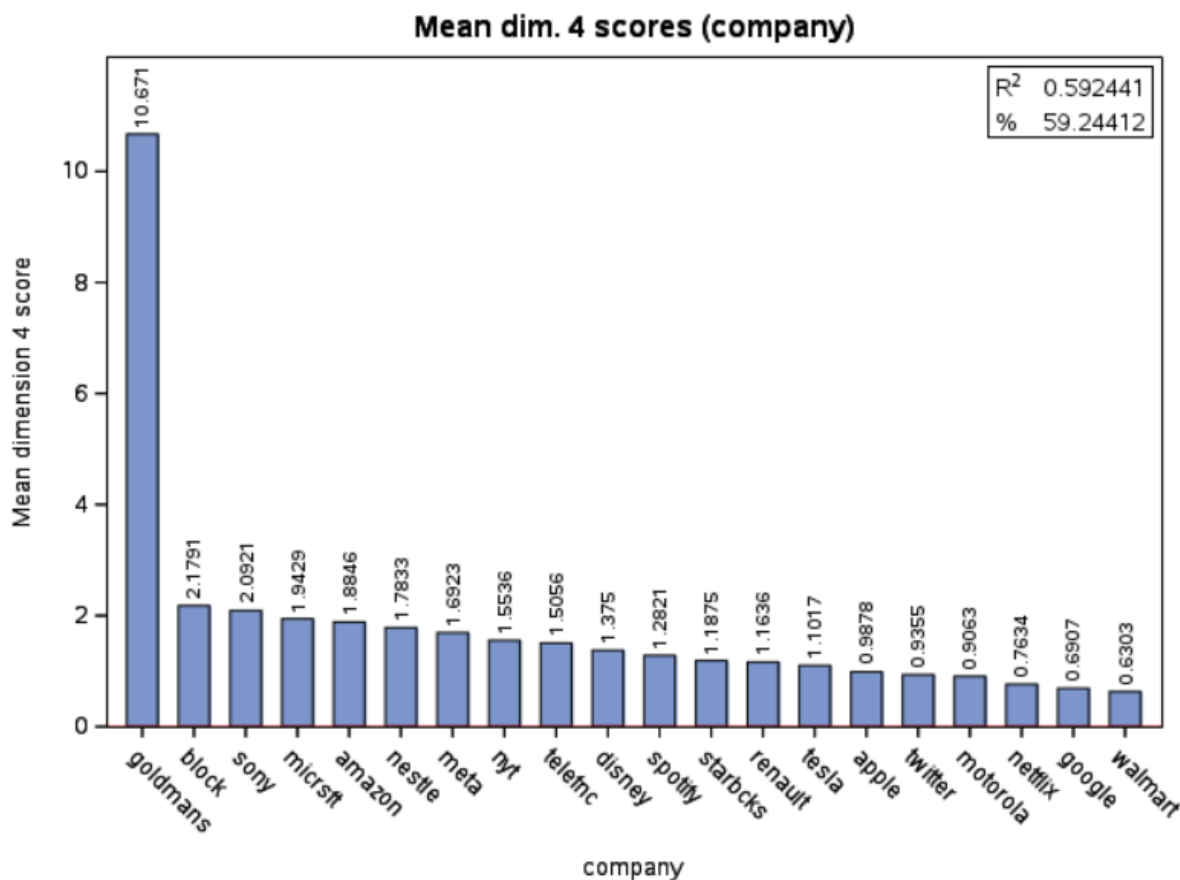
A quarta dimensão volta ao discurso formal, com mais da metade das variáveis composta por substantivos e sem presença de advérbios entre os lemas com maior peso neste fator. A predominância de adjetivos atributivos são outra evidência da maior formalidade dos textos. Palavras relacionadas ao universo das finanças e administração empresarial compõem o foco semântico desta dimensão, cujos textos de maior pontuação foram produzidos pelas empresas do segmento financeiro (Goldman Sachs, a líder com folga desta dimensão, e Block).

Tabela 5: Variáveis da Dimensão 4  
Finanças, investimentos e o sistema bancário como parceiro

| Polo     | Variáveis Lexicais                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Positivo | corporation_n (0,82); banking_n (0,81); headquarter_v (0,75); diversified_j (0,74); firm_n (0,73); institution_n (0,71); client_n (0,69); york_v (0,69); individual_n (0,62); found_v (0,59); base_n (0,58); new_n (0,53); major_j (0,53); maintain_v (0,50); investment_n (0,48); management_n (0,46); floating_j (0,44); financial_j (0,43); unpaid_j (0,34); broker_n (0,32); redeem_v (0,30) |

Fonte: a autora

Não por acaso, o tipo de empresa e o registro não são variáveis determinantes deste fator ( $R^2$  de 5% e de 2%, respectivamente; por este motivo, os gráficos não serão apresentados). Ao contrário, o maior coeficiente de determinação é o das empresas individuais.

**Figura 11:** Dimensão 4 - Coeficiente de determinação por empresa

Fonte: SAS

Enquanto a dimensão 1 tratava dos resultados apresentados pelas empresas, esta traz palavras recorrentemente usadas por companhias do segmento financeiro, responsáveis pela oferta de crédito e oportunidades de investimento a pessoas físicas e jurídicas. No caso das empresas tradicionais, o discurso é voltado às rotinas do mercado; no caso da digital, o foco é na evolução do sistema, como pode ser observado nos exemplos a seguir.

#### Exemplo 12

The Goldman Sachs Group, Inc. is a leading global financial institution that delivers a broad range of financial services across investment banking, securities, investment management and consumer banking to a large and diversified client base that includes corporations, financial institutions, governments and individuals. Founded in 1869, the firm is headquartered in New York and maintains offices in all major financial centers around the world (t\_r\_goldmansachs\_104.txt.tagged.txt)

#### Exemplo 13

Goldman Sachs Announces Redemption of Floating Rate Notes due April 23, 2021  
 NEW YORK, NY, February 19, 2021: The Goldman Sachs Group, Inc. (NYSE: GS) today announced that it will redeem all of the issued and outstanding Floating Rate Notes due April 23, 2021 (the “Floating Rate Notes”) on March 23, 2021 (the “Redemption Date”). The Floating Rate Notes have an aggregate principal amount outstanding of \$1,000,000,000 (t\_r\_goldmansachs\_60.txt.tagged.txt)

#### Exemplo 14

We want to take our learnings from square loans and expand our ability to offer sellers access to funds with new forms of responsible credit. Square financial services, banking charter can help us move faster and unlock even more opportunities down the road in serving US banking customers. We also see a need for broader cash flow management solutions for sellers (Block Investors' Day 22)

#### 4.1.5 Dimensão 5 - Novos modelos de negócio versus os negócios tradicionais

Único fator a apresentar polos positivo e negativo, o quinto agrupamento também é fortemente marcado pelas escolhas lingüísticas de uma empresa: os textos produzidos pelo New York Times compõem majoritariamente esta dimensão, que descreve o novo modelo de negócio do jornalismo digital - daí a predominância dos substantivos *journalism*, *print*, *media* e *subscription*. Os releases da companhia, descrevendo novos produtos, serviços ou mesmo a estratégia da empresa, ocupam as primeiras posições deste fator. Em muitos casos, os novos modelos de negócio são também discutidos em vídeo ou audioconferências com acionistas ou outros parceiros, o que explica as palavras *alternatively*, *dial* e *caller*.

Tabela 6: Variáveis da Dimensão 5

Novos modelos de negócio versus os negócios tradicionais

| Polo     | Variáveis Lexicais (peso fatorial)                                                                                                 |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Positivo | alternatively_r (0,53); dial_n (0,49); journalism_n (0,47); caller_n (0,46); print_n (0,43); media_n (0,41); subscription_n (0,32) |
| Negativo | coffee_n (-0.34); beverage_n (-0.33); associate_n (-0.31); nutrition_n (-0.31)                                                     |

Fonte: a autora

Os exemplos a seguir oferecem uma amostra de como as palavras são empregadas nos textos desta dimensão.



### Exemplo 15

The New York Times Company is a trusted source of quality, independent journalism whose mission is to seek the truth and help people understand the world. With more than 8 million subscriptions across a diverse array of print and digital products (from news to cooking to games). The Times has evolved from a local and regional news leader into a diversified media company with curious readers, listeners and viewers around the globe. Follow news about the company at nytco.com (t\_r\_nyt\_38.txt.tagged.txt)

### Exemplo 16

A live webcast of the earnings conference call will be available at investors.nytco.com. Participants can pre-register for the telephone conference at <https://dpreregister.com/sreg/10162356/f016c69218>, which will generate dial-in instructions allowing participants to bypass an operator at the time of the call. Alternatively, to access the call without pre-registration, dial 844-413-3940 (in the U.S.) or 412-858-5208 (international callers) (t\_r\_nyt\_39.txt.tagged.txt)

A aposta na venda de assinaturas é também a escolha de boa parte dos produtos ou serviços ofertados por outras companhias estudadas neste trabalho, como as plataformas de streaming (sejam de áudio ou vídeo).

### Exemplo 17

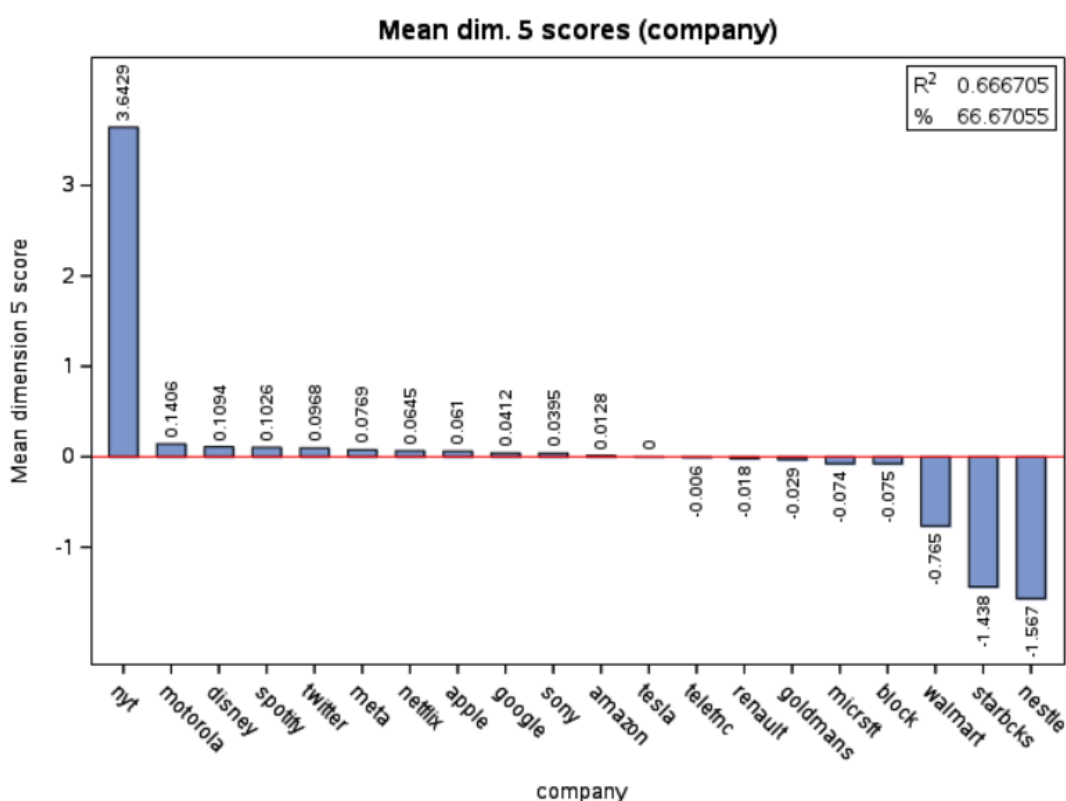
Apple Podcasts Subscriptions and channels are now available worldwide. Thousands of Apple Podcasts Subscriptions and channels from the world's best audio creators, including the Los Angeles Times, Luminary, NPR, Pushkin Industries, and QCODE, are available today, with more launching every week (d\_r\_apple\_68.txt.tagged.txt)

No entanto, este modelo não costuma fazer parte da estratégia de empresas do segmento alimentício pela própria natureza dos produtos que comercializam. Portanto, as palavras relacionadas a este universo pontuam negativamente nesta dimensão. Não há nenhuma marca de discussão de modelo de negócio, mas sim a descrição de melhorias incrementais nos modelos tradicionais.

### Exemplo 18

Seattle - Starbucks Corporation (NASDAQ: SBUX) and Nestlé today announced a new collaboration to bring Starbucks Ready-to-Drink (RTD) coffee beverages to select markets across Southeast Asia, Oceania and Latin America. The companies will work to quickly bring these coffee beverages to consumers as of 2022 (t\_r\_starbucks\_22.txt.tagged.txt)

O gráfico detalhando o coeficiente de determinação por empresa exemplifica a contribuição das companhias em cada polo.

**Figura 12:** Dimensão 5 - Coeficiente de determinação por empresa

Fonte: SAS

## 4.2 TEXTOS CURTOS

A partir deste ponto, a análise vai mudar o foco para o subcorpus composto pelos tweets (textos curtos). Conforme explicado anteriormente, foram analisados os tweets das 20 empresas contempladas no corpus, em um total de quase 20 mil textos e 180 mil palavras. O estudo empírico deste registro oferece um olhar sobre a linguagem escolhida pelas empresas para se comunicar com seu público-alvo.

Além das anotações gramatical e de lema empregadas no estudo dos textos longos, o tagueamento dos tweets também contempla os emojis inseridos nas mensagens. A anotação de emojis foi feita automaticamente usando a biblioteca demoji de Python, por meio de um script desenvolvido pelo professor orientador. Por meio dessa anotação, os emojis são convertidos em texto. Por exemplo, o emoji abaixo é convertido para a etiqueta 'smiling face with hearts':



Figura 13: Emoji 'Smiling Face with Hearts'

Fonte: Emojipedia

A anotação de emojis é fundamental para dar conta dos significados expressos nas redes sociais (BERBER SARDINHA, 2022a; 2022b). As análises pelo impacto do tipo de companhia (se nativa ou em transformação) e das empresas estudadas individualmente são mantidas nesta seção; o corte por registro, no entanto, deixa de fazer sentido dado que os textos curtos são formados apenas por tweets.

#### 4.2.1 Dimensão 1 - Contornando uma experiência ruim versus a marca como amigo

A primeira dimensão dos textos curtos evidencia o uso das redes sociais para criar uma relação com o cliente em contextos distintos: no polo positivo, as empresas acolhem o relato de uma experiência ruim e endereçam o usuário para os canais de suporte adequados; no negativo, adotam um tom entusiasmado para reagir a mensagens de usuários relatando a sua experiência de uso com os produtos comprados.

Tabela 7: Variáveis da Dimensão 1

Contornando uma experiência ruim versus a marca como amigo

| Polo     | Variáveis Lexicais (peso fatorial)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Positivo | case_n (1.03); correct_j (0.86); answer_v(0.86); assist_v(0.79); available_j (0.76); phone_n (0.74); sorry_j (0.69); sorry_r (0.68); device_n (0.66); reach_v(0.63); further_j (0.52); further_r (0.44); check_v (0.43); number_n (0.38); request_v (0.37); use_v (0.36); message_n (0.35)                                                                      |
| Negativo | christmas_tree_e (-0.86); smiling_face_with_heart-eyes_e (-0.82); raising_hands_e (-0.79); holiday_n (-0.71); eyes_e (-0.71); grinning_face_with_big_eyes_e (-0.67); love_v (-0.65); thumbs_up_e (-0.64); enjoy_v (-0.64); too_r (-0.59); red_heart_e (-0.55); grinning_face_e (-0.53); smiling_face_with_smiling_eyes_e (-0.50); definitely_r (-0.49); sound_v |

|  |                                                                                                                                                                                           |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | (-0.49); blue_heart_e (-0.48); smiling_face_with_sunglasses_e (-0.48); happy_j (-0.46); star-struck_e (-0.41); glad_j (-0.41); green_heart_e (-0.40); year_n (-0.37); celebrate_v (-0.31) |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Apesar do tom acolhedor (a palavra *sorry* é uma variável muito presente nos textos), os tweets do polo positivo não carregam emojis - estratégia que denota uma maior objetividade no tratamento das mensagens. Dentre as variáveis lexicais, os verbos de ação (*answer*, *assist*, *reach*, *check*, *request*, *use*) denotam o foco no encaminhamento da solução, conforme ilustrado nos exemplos a seguir:

#### Exemplo 19

@THERAHULMISHRA Thanks for reaching out, Rahul. Sorry to hear that you're having problems updating your device. We have transferred your case to the correct region to assist you better, they will answer you once they are available. -Rica" (t\_t\_motorola\_198.txt.tagged.txt)

#### Exemplo 20

@Onyxangel22 Hi there! We're sorry to see there was a problem, especially as it was intended as a gift. Were you able to get this resolved when reaching out to us? You can also see available options in the Online Returns Center: <http://t.co/Jc2S5A9pxV>. -Issy (d\_t\_amazon\_160.txt.tagged.txt)

#### Exemplo 21

@mpoop1199 Hello! We're sorry for this frustrating experience. We'd like to personally look into this with you. Please reach out to us here for the best assistance: <https://t.co/YyJL5t4YRP>. -Sasha (d\_t\_amazon\_18.txt.tagged.txt)

Já no polo negativo, as empresas reagem em tom animado a mensagens, fotos e vídeos enviados pelos usuários, na tentativa de construir uma relação de amizade. O contexto é das festas de final de ano, com vasto uso de emojis e de palavras que expressam emoções positivas, como *love*, *happy* e *glad*.

#### Exemplo 22

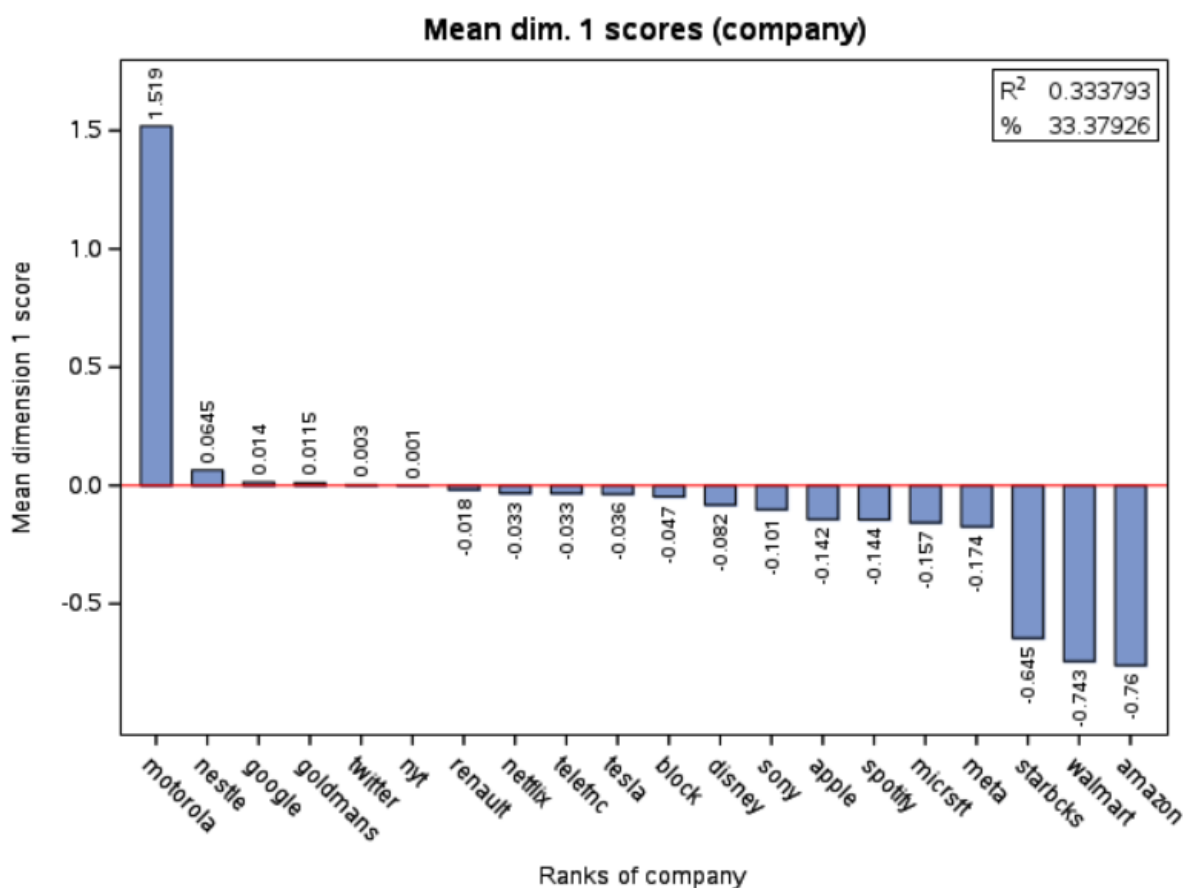
@eringabert Murphy's quite fetching in his new sweater, and he looks ready to deck the paws this holiday season! 🥰🐾🎄. Thanks for sharing the pics and video with us, they've made our day ❤️❤️❤️, We hope Murphy had a happy birthday, and we wish you both happy howl-idays! 🐾 (d\_t\_amazon\_6.txt.tagged.txt)

#### Exemplo 23

@nikyra\_shae We love you too! 🥰 What's one of your most recent favorite finds?! 🙌👀 (d\_t\_amazon\_594.txt.tagged.txt)

Não há variação notável na comparação entre os conjuntos de empresa nativa ou em transformação digital (por não haver significância estatística, o gráfico não será apresentado), mas sim entre as empresas analisadas individualmente.

**Figura 14:** Dimensão 1- Coeficiente de determinação por empresa



Fonte: SAS

#### 4.2.2 Dimensão 2 - Venda de um posicionamento versus venda de um produto

A segunda dimensão evidencia a preocupação em posicionar as empresas no conceito ESG (*Environmental, Social and Governance*, na sigla em inglês), conjunto de boas práticas que definem se uma empresa é socialmente consciente, se trabalha pela sustentabilidade e se é corretamente gerenciada, de acordo com os padrões estabelecidos pela agenda. Estudo recente da consultoria Ernst & Young aponta que essa pauta vem se tornando frequente no mundo corporativo, independentemente do setor, tamanho ou país de atuação (EXAME, 2023). O motivo é a cobrança cada vez mais forte de clientes e investidores.

Tabela 8: Variáveis da Dimensão 2

A venda de um posicionamento versus a venda de um produto

| Polo     | Variáveis Lexicais (peso fatorial)                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Positivo | supplier_n (1.13); address_v (1.12); commit_v (1.10); supply_n (0.98); ensure_v (0.91); essential_j (0.89); child_n (0.88); climate_n (0.82); food_n (0.80); accelerate_v (0.74); transition_n (0.59); learn_v (0.57); change_n (0.56); world_n (0.34); url (0.34) |
| Negativo | tell_v (-0.49); eyes_e (-0.42); let_v (-0.41); stream_v (-0.39); smiling_face_with_heart-eyes_e (-0.38); blue_heart_e (-0.38); movie_n (-0.37); original_j (-0.36); happy_j (-0.35); look_v (-0.34); hear_v (-0.34); see_v (-0.32)                                 |

No estudo do discurso público das empresas, essa preocupação é evidenciada na sétima dimensão, cujas variáveis lexicais do polo positivo enfocam dois grandes temas: o aquecimento global e o trabalho infantil. É o que ilustram as palavras *climate*, *child*, *food*, *transition*, *change* e *world*. Os verbos *address*, *commit*, *ensure* e *accelerate*, por sua vez, são escolhidos para reiterar o compromisso das empresas em contribuir para a solução destas questões. Já o verbo *learn* é um convite para que a comunidade descubra mais informações sobre as ações tomadas pelas empresas.

Em linhas gerais, a divulgação dessa agenda acontece de duas formas. Ora é um posicionamento da empresa para divulgar ações ou compromissos firmados, ora a resposta das organizações a cobranças feitas pelos clientes publicamente, como demonstrado nos exemplos abaixo. O tom de seriedade escolhido para tratar dos temas é reforçado pela ausência de emojis entre as variáveis deste polo.

#### Exemplo 24

Fighting climate change is one of Apple's most urgent priorities. We set an ambitious goal to be carbon neutral across our supply chain by 2030, and we are committed to working with our suppliers to make that a reality. <https://t.co/CZUVIQUEaK> (d\_t\_apple\_1066.txt.tagged.txt)

#### Exemplo 25

Increased investment in innovative solutions will be needed to help the world reach sustainable climate goals. Learn how this will happen in the kickoff episode of "Accelerating Transition," \$GS' new miniseries about climate change: <https://t.co/HkDiwuDquc> <https://t.co/pcFW0Ox4H4> (t\_t\_goldmansahcs\_595.txt.tagged.txt)

#### Exemplo 26

@SoodyQ @KITKAT Hi, child exploitation is simply unacceptable and goes against everything we stand for. We work with our suppliers and local communities to prevent and address child labor risks in our supply chain. Please learn more here: <https://t.co/w0H9EhGv0s> (t\_t\_nestle\_132.txt.tagged.txt)

O polo negativo, por outro lado, coloca o foco na venda dos produtos ou serviços das empresas analisadas. Neste caso, sim, há o uso de emojis para fortalecer a aproximação com os clientes. Os verbos *tell*, *let*, *stream*, *look*, *see* indicam o uso dos chamados *calls to action* - verbos no imperativo que convidam o cliente a tomar a ação desejada pela equipe de marketing.

#### Exemplo 27

Dragon Ball Super: SUPER HERO is set to release in US theaters on Aug. 19: <https://t.co/i4WUV4005R>. Which Dragon Ball character are you most looking forward to seeing in the new movie? <https://t.co/hHustvJVgB> (t\_t\_sony\_848.txt.tagged.txt)

#### Exemplo 28

25 years after the birth of Mégane We had to reinvent it. You probably heard about it but our #chatbot WATT is thrilled to tell you more about our Renault Mégane eVision! See you on Messenger: <https://t.co/N0EdB29Vx7> <https://t.co/3EqRVW03hH> (t\_t\_renault\_\_27.txt.tagged.txt)

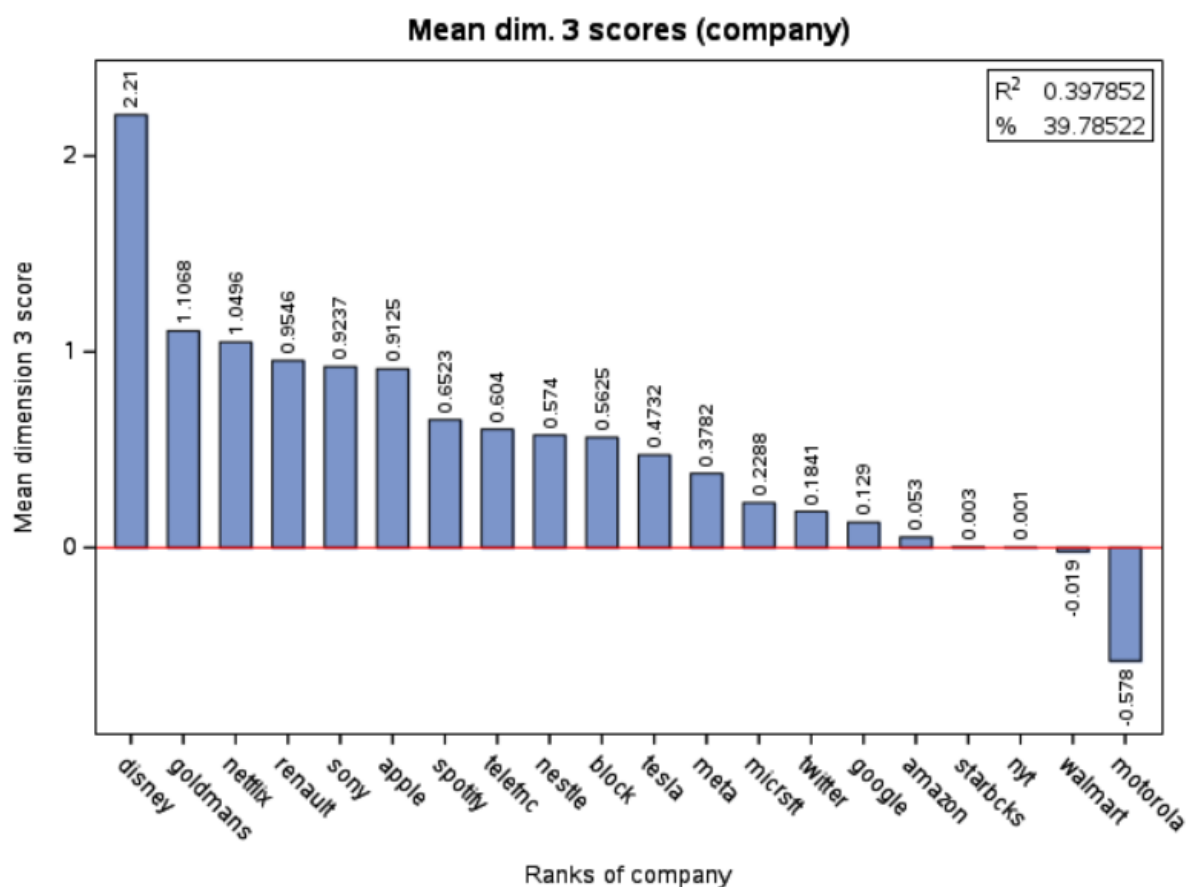
#### Exemplo 29

"@thelifeofclem Delicious choice! 🍕 We look forward to seeing you more this season for your favorites! 🍀" (t\_t\_starbucks\_485.txt.tagged.txt)

A contraposição dos polos positivo e negativo nesta dimensão sugere que, ao tratar de um posicionamento institucional aos grandes problemas contemporâneos, as empresas evitam divulgar seus produtos ou serviços na mesma mensagem. Não há diferenciação entre as empresas nativas ou em transformação digital nesta dimensão. O  $R^2$  das empresas analisadas individualmente tem maior valor (16%).

### 4.2.3 Dimensão 3 - Lançamento de novos produtos versus ajuda e feedback de usuários

A terceira dimensão agrupa textos de lançamentos de novos produtos e serviços das empresas estudadas, no pólo positivo. O tom das mensagens é de celebração pelas novidades, o que torna o contexto mais propício ao uso de emojis. A maior parte das variáveis se refere ao universo das plataformas de streaming (*original*, *stream*, *movie*, *series*, *watch*, por exemplo) - isso porque a Disney lidera a pontuação deste fator, seguida por outras empresas que também fazem investimentos neste segmento.

**Figura 15:** Dimensão 3 - Coeficiente de determinação por empresa

Fonte: SAS

No polo negativo, as mensagens se referem a pedidos de ajuda ou feedback de clientes das empresas. Apesar de tangenciar o tema de problemas técnicos ou falhas na experiência, esta dimensão agrupa textos de uma modulação mais leve, como sugerem as palavras *glad*, *thanks*, *sorry*, *appreciate*. Por conta disso, emojis também podem ser encontrados nos tweets deste fator, conforme listado na tabela a seguir.



Tabela 9: Variáveis da Dimensão 3  
Nomear a dimensão

| Polo     | Variáveis Lexicais (peso fatorial)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Positivo | original_j (1.08); stream_v (1.01); movie_n (0.88); series_n (0.84); watch_v (0.79); sparkles_e (0.71); only_r (0.68); theater_n (0.66); celebrate_v (0.66); world_n (0.55); clapping_hands_e (0.50); url (0.49); reveal_v (0.45); next_j (0.42); year_n (0.41); move_v (0.32)                                                                        |
| Negativo | assist_v (-0.63); phone_n (-0.59); glad_j (-0.58); feedback_n (-0.55); confirm_v (-0.54); setting_n (-0.53); thanks_n (-0.51); like_v (-0.49); grinning_face_with_big_eyes_e (-0.48); reach_v (-0.47); sorry_j (-0.45); hear_v (-0.42); definitely_r (-0.40); device_n (-0.39); appreciate_v (-0.39); able_j (-0.37); note_n (-0.35); sorry_r (-0.34) |

Fonte: a autora

Os exemplos a seguir ilustram o emprego das variáveis do polo positivo.

#### Exemplo 30

This fall, a new adventure begins. Watch the teaser trailer for #Willow, an Original series starring Warwick Davis, streaming November 30, only on @DisneyPlus. <https://t.co/vRPYi60A8k> (t\_t\_disney\_197.txt.tagged.txt)

#### Exemplo 31

We're thrilled to bring @MLS to @AppleTV! Starting next year 🌐, fans around the world can watch all Major League Soccer matches in one place. <https://t.co/1A0I7hS9Sr> (d\_t\_apple\_992.txt.tagged.txt)

#### Exemplo 32

To celebrate the beloved series Frozen Planet II, the latest @Minecraft Education Edition in partnership with @BBCEarth will feature five new worlds inspired by the icy habitats explored in the show. Discover them here: <https://t.co/ridwUCAIt9> (d\_t\_microsoft\_589.txt.tagged.txt)

As variáveis do pólo negativo podem ser observadas nos exemplos abaixo.

#### Exemplo 33

@AutherYannie Hi @AutherYannie, we would like to share with you that Nestle KIMY Lava has already been discontinued. There are no plans to bring back the product in the market, but we will definitely take note of your feedback in the future. For now, you can enjoy other Nestlé products (t\_t\_nestle\_701.txt.tagged.txt)

#### Exemplo 34

"@gabydotshe Thanks for reaching out, Gabriel. I understand where you're coming from, and would be glad to look into this. Have you checked for the Data saver on your phone's settings? Can you also confirm where are you located to properly assist you? -Rica" (t\_t\_motorola\_\_171.txt.tagged.txt)

### Exemplo 35

"@spoiELLEd Thanks for that information. We're glad to hear you were able to get your issue resolved. Please feel free to reach out if you need any assistance in the future. -Steven", (d\_t\_amazon\_186.txt.tagged.txt)

#### 4.2.4 Dimensão 4 - Instruções aos clientes versus o encontro de algo desejado

A quarta dimensão segue o padrão dos demais textos curtos: também apresenta polos positivo e negativo no agrupamento de suas variáveis. Por ser a última dimensão analisada, carrega o menor número de variáveis. As palavras que carregaram no fator, bem como suas classificações, podem ser encontradas na tabela a seguir.

Tabela 10: Variáveis da Dimensão 4

Instruções aos clientes versus o encontro de algo desejado

| Polo     | Variáveis Lexicais (peso fatorial)                                                                                                                                  |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Positivo | reveal_v (1.32); specific_j (1.29); address_n (1.24); sign_v (1.13); right_j (1.01); message_n (0.91); account_n (0.85); try_v (0.79); give_v (0.75); help_v (0.44) |
| Negativo | update_n (-0.51); wait_v (-0.41); holiday_n (-0.37); find_v (-0.31)                                                                                                 |

No polo positivo, há novamente mensagens associadas ao atendimento a clientes com problemas técnicos - nesta dimensão, com um tom mais direto e instruções claras com foco na resolução do problema ou no pedido de informações adicionais para o correto encaminhamento do tema. Por isso mesmo, essa dimensão é mais marcada pelo uso de verbos. As palavras *reveal* e *give* são usadas para prevenir o compartilhamento público de informações desnecessárias em um contexto de implementação das leis gerais de proteção de dados em diferentes países. Os exemplos abaixo explicitam essas características:

### Exemplo 36

@ThatsSoDomi Hi there. Are you getting a specific error message when you try signing into your Google account? Without revealing your email address, give us the exact wording and we'll try and point you in the right direction. This guide may also help: <https://t.co/2onglsMNnL> (d\_t\_google\_104.txt.tagged.txt)

### Exemplo 37

@saisonpapi Hi there. To add or remove an email address from your account, please visit this link in our Help Center: <https://t.co/4keEe1jSH8>. You may wish to try following the steps via a computer. If this doesn't work, please report it to us here: <https://t.co/A8FqogLxw3>. Thank you (d\_t\_meta\_610.txt.tagged.txt)

### Exemplo 38

@halfmoonbay79 Hello! Thank you for reaching out to us. We're here to assist. Without giving any personal or account info, can you please give us some details as to what's going on? -Heather (d\_t\_amazon\_368.txt.tagged.txt)

Já o polo negativo apresenta conversas que vão no sentido do encontro de algo desejado - sejam produtos, oportunidades ou o espírito de Natal. Nestas conversas, as empresas são posicionadas como vetores destas experiências para os usuários. Como em todas as conversas que tentam criar proximidade, os emojis são fartamente utilizados.

### Exemplo 39

@taylorvallo Thanks for choosing to shop with us, Taylor! We hope you found everything you needed. 😊💙(t\_t\_walmart\_996.txt.tagged.txt)

### Exemplo 40

"Times are changing. To help senior women to find a job in the automotive sector, the Renault Foundation launched the WISE program in partnership with @WaveAutos. Discover what WISE is all about now 📌 <https://t.co/bgqNXFaeSF>"

### Exemplo 41

The spirit of Christmas can be found in the twinkle of a child's eye when snow, 🌨️ Santa, 🧑🏻‍🎅 or stockings 🧦 are mentioned! Children make the holidays magical! ✨ Tell us, what's your favorite way to spend the holidays with your kids? Does your family have any special traditions? 🎄

O coeficiente de determinação por tipo de empresa demonstra que essa variável não tem significância estatística. As empresas analisadas individualmente apresentam  $R^2$  de 18% (gráfico não apresentado).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo destas páginas, este trabalho se propôs a estudar a língua em uso no discurso público de dois tipos de empresas: aquelas em estágio de transformação digital e as consideradas nativas digitais. A relevância do tema se justifica pelo atual estágio de desenvolvimento da tecnologia, que aglutinou as dimensões on e offline, impelindo empresas e funcionários a acelerar sua jornada de digitalização. A Quarta Revolução Industrial traz impactos também para a cultura corporativa, que tende a olhar o Vale do Silício como o modelo a ser seguido. Para que seus pressupostos pudessem ser analisados, as duas principais metáforas que norteiam as organizações atuais - a máquina e a família - foram discutidas em detalhe, usando as empresas em transformação como exemplos da primeira e as nativas como modelos da segunda.

A partir da coleta e análise de mais de 20.000 textos, o objetivo foi identificar pontos de encontro e afastamento no que diz respeito aos padrões linguísticos empregados por empresas pertencentes aos dois conjuntos na comunicação com o público corporativo e o cliente final. Foram três as questões centrais analisadas com base no estudo do CDC (*Corporate Discourse Corpus*): a variação lexical encontrada no discurso das empresas; as dimensões discursivas que emergem da análise do discurso corporativo; e as diferenças e semelhanças das linguagens corporativas expressas pela investigação de sua variação lexical.

A premissa que orientou essa investigação era de que as metáforas que norteavam a cultura corporativa eram tão estruturantes que poderiam ser identificadas a partir da abordagem da Linguística de Corpus, elegendo a Análise Multidimensional Lexical como base metodológica. Como resultado, ao todo nove dimensões descreveram a comunicação corporativa dessas empresas. As cinco primeiras foram identificadas na análise dos textos longos (relatórios financeiros, conferências e releases de imprensa). Já os demais, na dos textos curtos (tweets), conforme a tabela apresentada na sequência.

Tabela 11: Dimensões identificadas na Análise Multimodal Lexical

| # Dimensão | Tipo de texto | Título da dimensão                                               |
|------------|---------------|------------------------------------------------------------------|
| 1          | Textos longos | A organização como máquina e o discurso da precisão              |
| 2          |               | A conversa com os stakeholders                                   |
| 3          |               | As organizações como famílias e um novo futuro como propósito    |
| 4          |               | Finanças, investimentos e o sistema bancário como parceiro       |
| 5          |               | Novos modelos de negócio versus negócios tradicionais            |
| 1          | Textos curtos | Contornando uma experiência ruim versus a marca como amigo       |
| 2          |               | A venda de um posicionamento versus a venda de um produto        |
| 3          |               | Lançamento de novos produtos versus ajuda e feedback de usuários |
| 4          |               | Instruções aos clientes versus o encontro de algo desejado       |

Fonte: a autora

No entanto, os resultados obtidos durante o processo de extração dos fatores contradizem as expectativas iniciais deste estudo. Os pesquisadores de Linguística de Corpus identificam os sentidos da língua por meio de padrões de uso, mediados pelo registro, pelos discursos e por outras variáveis que orientam as escolhas dos falantes. Não à toa, as duas primeiras dimensões dos textos longos - ou seja, as mais significativas de um conjunto com três tipos diferentes de registro - são fortemente impactadas pelo contexto de uso. No entanto, o que chama a atenção na análise é o baixo índice do coeficiente de determinação ao medir o impacto dos dois conjuntos de empresas em praticamente todas as dimensões. Ao contrário, as companhias analisadas individualmente parecem influenciar em maior grau as escolhas de comunicação do que quando consideradas em conjunto com seus pares. Isso sugere que algumas empresas apresentam um discurso mais marcante

do que outras. Ou seja, não é evidente que haja um tipo de comunicação homogênea entre empresas classificadas em um ou outro conjunto.

No caso desta pesquisa, é importante ressaltar uma variável extrínseca ao modelo que deve ser levada em consideração na análise dos resultados. O CDC foi composto por textos, em sua maioria, produzidos a partir de 2020. Em março daquele ano, a Organização Mundial de Saúde decretou o início da pandemia do coronavírus. Apenas em maio de 2023, a OMS decretou o fim da Emergência de Saúde Pública. As novas dinâmicas exigidas para conter a propagação do vírus podem ter tido impacto na intimidade das empresas com as novas ferramentas apresentadas pelo desenvolvimento tecnológico e sua influência na cultura digital.

Os meses mais desafiadores da pandemia exigiram isolamento social da população e trabalho remoto dos profissionais, antecipando a necessidade de digitalização para que as empresas conseguissem se adaptar às novas necessidades dos clientes. Relatório da McKinsey (2020) aponta que, já nos primeiros meses, a contribuição dos produtos digitais no portfólio das empresas foi acelerado em cerca de sete anos. O digital havia se tornado componente central do mundo corporativo, em vez de apenas uma ferramenta de eficiência operacional. As plataformas de *streaming* oferecem um bom exemplo desta tendência: a COVID acelerou a demanda e adoção por estes serviços, que ultrapassaram 1 bilhão de assinaturas ainda em 2020 (LOS ANGELES TIMES, 2021).

O movimento é inequívoco; não é possível, no entanto, mensurar seu impacto no discurso das empresas com o corpus analisado neste trabalho. Pesquisas posteriores podem espelhar a mesma análise para a extensão do CDC, abrangendo textos coletados considerando os anos imediatamente anteriores à pandemia. Esse alargamento temporal permitiria comprovar se a corrida pela digitalização influenciou não apenas sua estratégia empresarial, mas também o modo como as empresas se comunicam com diferentes públicos.

De toda forma, os resultados sugerem uma revisão das teorias defendidas por consultorias e escolas de negócio, oferecendo outra perspectiva para as classificações de empresas nativas e em transformação digital. Para o jornalista britânico Stephen Bush, esse questionamento já tem pertinência quando se analisam não as empresas, mas as primeiras gerações que nasceram conectadas - naquele momento, também chamadas de nativas digitais - e seus sucessores. “O que significa ser um nativo digital mudou drasticamente porque a definição de

‘digital’ também mudou. E continuará mudando: uma criança que entre na escola pela primeira vez hoje terá apenas uma memória incompleta do mundo sem IA”, afirma, ao argumentar que o rótulo deve ser colocado em discussão dada a velocidade dos avanços tecnológicos ao longo dos últimos anos.

Em consequência, a ideia de natividade digital está se tornando menos, e não mais, valiosa. Houve um ponto em que a separação entre um nativo digital e um não nativo era clara o suficiente para ser útil. Mas até a distância entre mim – que uso computador desde que me lembro – e alguém que, por ser apenas cinco anos mais moço, teve um smartphone desde o início da adolescência, já é bastante grande. A distância entre nós dois e alguém que cresceu com um tablet desde que nasceu é ainda maior (BUSH, 2023)

Trasladando este conceito para o mundo corporativo, pode ser mais adequado falar em graus diferentes de digitalização - dado que todas hoje competem em um mercado de consumidores conectados - do que classificar as empresas de maneira estanque. Exemplo desta perspectiva é o New York Times, líder da dimensão 5. O veículo - cuja primeira edição remonta a meados do século XIX - é considerado um dos grandes exemplos de transformação digital do mundo, dois séculos depois de seu lançamento. O jornal se moveu do modelo de publicidade para o de assinaturas, revisando preço, empacotamento, portfólio de conteúdo e, conseqüentemente, sua relação com os leitores por meio da tecnologia. Em uma indústria que viveu há não muito tempo o declínio dos veículos impressos, o resultado da estratégia é de 10 milhões de assinantes, com projeção de 15 milhões em 2027 (The Wall Street Journal, 2022).

Estudos posteriores poderão oferecer dados para confirmar ou refutar esta hipótese a partir de uma análise de clusters, que oferecerá novos conjuntos de empresas a partir da afinidade de suas escolhas linguísticas, talvez aproximando organizações separadas pelos critérios adotados neste trabalho. Outro desdobramento possível é uma análise das palavras-chave utilizadas pelas empresas. Ambas as análises serão realizadas no doutorado e publicadas em forma de artigos.

Se não é possível sustentar por meio dos dados que haja uma lacuna significativa separando os dois conjuntos inteiros de empresas, também é verdade que algumas projetam visões de futuro com mais facilidade do que as demais. E, neste seleto grupo, as empresas de tecnologia com um ecossistema de produtos e

serviços ocupam as primeiras posições do ranking na dimensão que agrega variáveis com este léxico. Todas estão listadas na bolsa americana com valor superior a um trilhão de dólares, o que confirma o posicionamento destas companhias como fortes candidatas a influenciar a relação da sociedade com a tecnologia nos próximos anos.

Neste sentido, é possível dizer que algumas companhias trafegam com maior facilidade entre o discurso da precisão e a venda de uma visão de futuro. A escolha depende do contexto, indo ao encontro da teoria de Laloux: “Todo paradigma tem um ponto-chave, um contexto no qual ele é o mais apropriado”, defende o autor (2019, p. 21). Já que este trabalho se apoiou em metáforas aplicadas ao contexto empresarial, vou me permitir compartilhar uma analogia para melhor entendimento do leitor. É como se algumas empresas fossem árvores frondosas, cultivadas ao longo de décadas, com resultados expressivos, mas menor facilidade de adaptação pelo seu tamanho e pela profundidade de suas raízes (ou tradições). Essas tendem a manter a metáfora da máquina mais enraizadas em sua cultura. As que vendem propósito se comportam como bambus, também sólidas e estáveis, mas com maior facilidade de movimento de acordo com a direção do vento. Em tempos de bonança, a família é a cola aglutinadora. Mas, quando as ações caem na bolsa, o discurso da máquina sustenta cortes e demissões em massa.

Essa reflexão exemplifica outro ângulo possível para a interpretação dos dados. O de que empresas, por mais que adotem um discurso baseado no resultado ou no propósito, têm como meta final o retorno ao acionista. É sempre este o ponto de chegada de todas elas. Neste sentido, esta pesquisa atua como um alerta de que a relação com o mundo corporativo precisa de lucidez, em meio a um empacotamento tão sedutor. “Por trás de seu exterior alegre, muitas pessoas estavam ansiosas, assustadas, infelizes e extremamente estressadas”<sup>14</sup>, relembra o jornalista Dan Lyons (The Guardian, 2018) ao relatar sua passagem por uma companhia tecnológica. O escritor alerta para o perigo de exportar o que ele chama de “capitalismo do acionista”<sup>15</sup>, que prioriza o lucro de curto prazo com um ambiente acolhedor à primeira vista, mas opressivo em uma análise mais detalhada.

---

<sup>14</sup> “Beneath their bubbly exteriors, many people were anxious, frightened, unhappy, and massively stressed out”.

<sup>15</sup> Shareholder capitalism, no texto original.



Quanto a minha experiência pessoal, o último parágrafo desta dissertação coincide com o retorno ao trabalho depois de seis meses dedicados à maternidade. E marca também uma visão mais pragmática do mundo corporativo. Eu própria havia sido cooptada pela cultura do Vale do Silício, encantada com um tratamento cuidadoso depois de anos em culturas que hoje enxergo como tóxicas. E talvez por isso a visão estanque entre os dois tipos de empresas estivesse carregada da esperança de que houvesse, de fato, uma evolução do sistema. Hoje vejo que, sim, é possível ter um ambiente de trabalho mais respeitoso e motivador. Mas esse ecossistema é condicionado à manutenção de retornos vultosos aos acionistas e à promessa de crescimento contínuo. E essa clareza me permitiu ressignificar o que é propósito para mim: em vez de atuar como ativista por um ou outro tipo de cultura corporativa, trabalhar para que esta clareza incentive também outras pessoas a enxergar os mecanismos invisíveis que ajudamos a sustentar. E, a partir daí, traçar estratégias que permitam o aumento do seu desenvolvimento pessoal, em vez de trabalhar apenas para maximizar o valor das ações.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACCENTURE. No encontro de átomos e bits: as bases da nossa nova realidade. Tech Vision 2023. Disponível em:  
<https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/accenture-com/document/Accenture-When-Atoms-Meet-Bits-Executive-Summary-BR.pdf#zoom=40>.

ADOLPHS, Svenja; KNIGHT, Dawn (eds.). *The Routledge Handbook of English Language and Digital Humanities*. Oxon: Routledge, 2020.

ARISTÓTELES. *The Metaphysics*. New York, NY: Dover Publications, Inc., 2007.

BENNETT, Gena R. An introduction to corpus linguistics. Michigan ELT, 2010.

BERBER SARDINHA, T. Discourse of academia from a multidimensional perspective. In: FRIGINAL, E.; HARDY, J. A. (Eds.). *The Routledge Handbook of Corpus Approaches to Discourse Analysis*. New York: Routledge, 2021. p. 298–318.

BERBER SARDINHA, T. A historical characterisation of American and Brazilian cultures based on lexical representations. *Corpora*, v. 15, n. 2, p. 183–212, 2020.

BERBER SARDINHA, T. (2022). A text typology of social media. *Register Studies*, 4(2), 138-170.

BERBER SARDINHA, T. (2022). Corpus linguistics and the study of social media: a case study using multi-dimensional analysis. In A. O'Keeffe & M. McCarthy (Eds.), *The Routledge Handbook of Corpus Linguistics* (2nd ed., pp. 656-674). New York, NY: Routledge.

BERBER SARDINHA, T. *Linguística de Corpus*. Barueri - SP: Editora Manole, 2004.

BERBER SARDINHA, T.; MADUREIRA, S.; BRAIT, B.; SOUZA E SILVA, MCP.; ET AL. A multimodal, multilanguage portal for the advancement of open science in the humanities. *Cadernos de Linguística*, v. 2, n. 4, e 406, 11 Sep. 2021.

BERBER SARDINHA, T.; VEIRANO PINTO, M. (ed.). *Multi-Dimensional Analysis, 25 years on: A Tribute to Douglas Biber*. Amsterdam/Philadelphia, PA: John Benjamins, 2014.

BIBER, Douglas. *Variation across speech and writing*. Cambridge: Cambridge University Press, 1988.

BUSH, Stephen. Não existe essa coisa de 'nativo digital'. Folha de São Paulo, 19 de junho de 2023. Disponível em:  
<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2023/06/nao-existe-essa-coisa-de-nativo-digital.shtml>. Acesso em 24 de julho de 2023.

BÚSSOLA. ESG direciona decisão de 99% dos investidores no Brasil, diz pesquisa. Exame, 11 jan. 2023. Disponível em:

<https://exame.com/bussola/esg-direciona-decisao-de-99-dos-investidores-no-brasil-diz-pesquisa/>

BRUELL, Alexandra. New York Times Tops 10 Millions Subscriptions as Profit Soars. The Wall Street Journal, 2 de fevereiro de 2022. Disponível em: <https://www.wsj.com/articles/new-york-times-tops-10-million-subscriptions-as-profit-soars-11643816086>

CAPGEMINI. The digital culture challenge: closing the employee-leadership gap. 2018. Disponível em: [https://www.capgemini.com/pt-en/wp-content/uploads/sites/27/2018/09/dti-digitalculture\\_report\\_v2.pdf](https://www.capgemini.com/pt-en/wp-content/uploads/sites/27/2018/09/dti-digitalculture_report_v2.pdf). Acesso em 24 de julho de 2023.

DELFINO, M. C. N. Análise multidimensional: os números na linguística. Cadernos de Linguística, v. 2, n. 4, p. e 474, 11 Sep. 2021.

DELFINO, M.C. *More than words*: análise multimodal multidimensional da música popular em língua inglesa. Tese. (Doutorado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022.

DUHIGG, Charles. What Google learned from its quest to build the perfect team. The New York Times. 26 de fevereiro de 2016. Acesso em: 15/04/2023. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

FAUGHNDER, Ryan. Streaming Milestone: Global subscriptions passed 1 billion last year. Los Angeles Times, 18 de março de 2021. Disponível em: <https://www.latimes.com/entertainment-arts/business/story/2021-03-18/streaming-milestone-global-subscriptions-passed-1-billion-last-year-mpa-theme-report>. Acesso em 24 de julho de 2023.

GUIMARÃES, Camilla. The Helper. São Paulo, 19 de julho de 2023. LinkedIn: [linkedin.com/in/camillagp](https://www.linkedin.com/in/camillagp). Disponível em: <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:7087423590685417472/> Acesso em: 19 de julho de 2023.

GRIFFITH, Erin. Silicon Valley slides back into bro culture. São Francisco, 24 de setembro de 2022. Disponível em: <https://www.nytimes.com/2022/09/24/technology/silicon-valley-slides-back-into-bro-culture.html?auth=login-google1tap&login=google1tap>. Acesso em 2 de agosto de 2023.

HAAS, Guilherme. Bard: tudo o que sabemos sobre a IA do Google. Canaltech. 26 de fevereiro de 2023. Acesso em: 18/03/2023. Disponível em: <https://canaltech.com.br/internet/bard-tudo-o-que-sabemos-sobre-a-inteligencia-artificial-do-google/>

HU, Krystal. ChatGPT sets record for fastest-growing user base. Reuters. 2 de fevereiro de 2023. Acesso em: 18/03/2023. Disponível em:

<https://www.reuters.com/technology/chatgpt-sets-record-fastest-growing-user-base-analyst-note-2023-02-01/>

INAMDAR, Anand. Digital Transformation And Its Impact On Organizational Culture. Forbes, 22 de julho de 2022. Disponível em:

<https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2022/07/22/digital-transformation-and-its-impact-on-organizational-culture/?sh=364064a029a2>

INFOMONEY. Microsoft investe bilhões de dólares na OpenAI, do ChatGPT, e acirra corrida tecnológica. 24 de janeiro de 2023. Acesso em 23/03/23. Disponível em:

<https://www.infomoney.com.br/negocios/microsoft-investe-bilhoes-de-dolares-na-openai-do-chatgpt-e-acirra-corrida-tecnologica/>

KAUFFMANN, C.H. Linguística de corpus e estilo: análises multidimensional e canônica na ficção de Machado de Assis. 277 f. Tese (Doutorado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2020.

KNOWLEDGE AT WHARTON STAFF. How Silicon Valley Made Work More Stressful. Knowledge At Wharton, 13 de fevereiro de 2019. Disponível em:

<https://knowledge.wharton.upenn.edu/podcast/knowledge-at-wharton-podcast/silicon-valley-work-culture/>

LA BARGE, Laura, O'TOOLE, Clayton, SCHNEIDER, Jeremy, SMAJE, Kate. How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point - and transformed business forever. McKinsey & Company, 5 de outubro de 2020. Disponível em:

<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>. Acesso em 24 de julho de 2023.

LALOUX, Frederic. Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Curitiba - PR: Voo, 2019.

LAKOFF, George; JOHNSON, Mark. Metáforas da vida cotidiana. Campinas - SP: Mercado de Letras, 2002.

MAYER, C. O que e como escrevemos na web: um estudo multidimensional de variação de registro em língua inglesa. 129f. Tese (Doutorado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2020.

MEIO: Pensadores pedem pausa para definir regras para a IA. Locução de: Pedro Doria e Cora Rónai. Acesso em 04 de abril de 2023. [S.l.] Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=13JnA9vfNLA>.

MOITA LOPES, L.P. Uma linguística aplicada mestiça e ideológica: interrogando o campo como linguista aplicado. In L. P. Moita-Lopes (Org.). Por uma linguística aplicada indisciplinar. São Paulo: Parábola Editorial, 2006.

PARDES, Arielle. Silicon Valley Ruined Work Culture. Wired, 24 de fevereiro de 2020. Disponível em: <https://www.wired.com/story/how-silicon-valley-ruined-work-culture/>. Acesso em 24 de julho de 2020.

ROMEIRO, Y. de T. D. A linguagem verbal das artes visuais: Uma Análise Multidimensional do discurso sobre a fotografia de Sally Mann. Mestrado em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem, São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2020.

SAFE ROOM (temporada 2, ep. 4). Succession [Seriado]. Direção: Shari Springer Berman, Robert Pulcini. Estados Unidos: HBO, 2019.

SCHWAB, Klaus. A quarta revolução industrial. São Paulo - SP: Edipro, 2019.

STEVE Jobs. Direção de Danny Boyle. Coprodução Estados Unidos e Inglaterra. Universal Pictures. 2015.

TABRIZI, Behnam; LAM, Ed; GIRARD, Kirk; IRVIN, Vernon. Digital Transformation is not about technology. Harvard Business Review. 13 de março de 2019. Acesso em: 20/05/2023. Disponível em: <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology>.

TAWIL, Marc. Davos 2023: tecnologia irá afetar radicalmente 1,1 bilhão de empregos até 2030. Época Negócios. 17 de janeiro de 2023. Acesso em: 03/04/2023. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/colunas/futuro-do-trabalho/noticia/2023/01/davos-2023-tecnologia-ira-afetar-radicalmente-11-bilhao-de-empregos-ate-2030.ghtml>

VEIGA, A. T. As dimensões da fé: sete religiões mundiais em uma análise multidimensional lexical. Tese de doutoramento, LAEL. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2021.

VILLALBA, Eduardo. São Paulo, abril de 2023. LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/evillalba>. Disponível em: [https://www.linkedin.com/posts/evillalba\\_digital-tecnologia-oportunidade-activity-7052649618026766336-Kljd?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop](https://www.linkedin.com/posts/evillalba_digital-tecnologia-oportunidade-activity-7052649618026766336-Kljd?utm_source=share&utm_medium=member_desktop). Acesso em: 19 de julho de 2023.

WHITING, Kate. These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them. World Economic Forum. 21 de outubro de 2020. Acesso em 03/04/2023. Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/>