

Discurso e modos de cancelamento na publicidade da marca Havaianas¹

José Zilmar Alva da COSTA²

Universidade Federal do Rio Grande do Norte - UFRN

Resumo

Este artigo faz parte dos nossos esforços para compreender como a cultura do cancelamento (Lackso, 2023; Fisher, 2023; Laub, 2016; Mello, 2020; Tourinho, 2024 e Aronson, 2016) adentra o universo das organizações pelo viés comunicacional. As reflexões aqui apresentadas resgatam, à luz do pensamento de Bobbio (2001), a diáde direita *versus* esquerda presente no mundo político, haja vista o enunciado da marca Havaianas ter sido catapultado para o cenário político, deixando de ser visto como uma simples peça que brinca com a linguagem. Com os conceitos de discurso e enunciado, presentes em Bakhtin (2010, 2007, 2005, 2003 e 1998) e Orlandi (2003, 1996a, 1996b e 1993), passamos a discorrer sobre possíveis ocorrências ligadas à linguagem e à comunicação. Com meta empírica, pretendemos fazer um exercício analítico com a aplicação de dois modos distintos de cancelamento de enunciados organizacionais, a saber: *pela frente* e *pelo avesso*. Os dois modos foram formulados na nossa pesquisa de pós-doutorado concluída no primeiro semestre de 2024. Mais especificamente, ao final, o artigo propõe apresentar resultados da análise que fizemos do anúncio da marca Havaianas que circulou no final do ano de 2025 enquanto materialidade discursiva alvo da manifestação da cultura do cancelamento.

Palavras-chave

Palavra-chave discurso; enunciado; organização; cultura do cancelamento; havaianas.

Cultura do cancelamento

A prática social conhecida por “cultura do cancelamento” passou a ser uma constante na contemporaneidade e seus próprios indícios insinuam que não se trata de uma prática brincalhona, passageira e fugaz. Tampouco um mero modismo ou passatempo. Denota ser uma prática social que tem criado raízes no seio da sociedade

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Pesquisa Discurso, Identidade e Relações de Poder, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Doutor, Departamento de Comunicação/UFRN, zilmar.alves@ufrn.br

com sinais de permanência e longevidade. No campo da comunicação organizacional, é de atenção e interesse de pesquisadores.

No presente artigo, mantivemos nosso posto de observação sobre a manifestação da chamada cultura do cancelamento no campo da comunicação organizacional. As reflexões dão desdobramentos ao que já expusemos como resultados do nosso estudo (Costa, 2025a; Costa 2025b). Agora, trazemos à baila observações anotadas acerca de mais um caso de uma organização cancelada.

Na atualidade, pessoas e organizações deparam-se com o temor de passar por processo intenso de execração e humilhação pública, em suma, cancelamento, seja por conta de algum “descuido” ou mesmo por engano, ou por uma interpretação equivocada, enviesada e oportunística de um *post*, um comentário, uma foto, uma frase. Quando da nossa pesquisa de pós-doutoramento³, procuramos entender a dinâmica da cultura do cancelamento e discutimos o mérito de sua existência, à luz de autores como Lackso (2023), Fisher (2023), Laub (2016), Mello (2020), Aronson (2016) e Tourinho (2024, sendo possível deduzir que o.

Cancelamento é uma das questões mais pesquisadas de nossa década, é uma dinâmica das redes sociais, uma tempestade algorítmica, uma crise binária que, dada sua intensidade e relevância, acaba de perpassar várias discussões do nosso tempo: liberdade de expressão, censura, justiça, bullying, racismo, machismo, debates identitários (...). É uma forma de engajamento que muitas vezes se mistura a sentimentos de ódio e ressentimento (TOURINHO, 2024, p.9).

Multifacetada e complexa, essa cultura tem rompido as fronteiras da vida das pessoas físicas (comuns e celebridades) e desembocou potente com inequívocas consequências em outra vasta esfera, a das organizações. Claro, em seus momentos essenciais, essa cultura não pode compreendida fora dos seus vínculos com essa dimensão. Ante a esse fenômeno emergente, organizações encontram-se num momento intensamente crítico. Talvez, estejam atônitas e perplexas ao perceberem que apenas e um único fato *comezinho* de comunicação (por exemplo, inserção de

³ Iniciada no segundo semestre de 2023 e concluída no primeiro semestre de 2024, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, sob orientação do professor doutor Rudimar Baldissera. Intitulada “Arquitetônica da complexidade: um estudo sobre a problemática contemporânea do cancelamento de enunciados organizacionais”, a pesquisa foi vinculada ao Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder, direcionado para linha de pesquisa “Culturas, política e significação”.

uma determinada expressão, a presença invertida de um provérbio num anúncio publicitário) pode ser a gota d'água para ataques de fúria no contexto dessa cultura.

É possível entender a cultura do cancelamento como uma prática social que não se realiza no vazio, nas sombras, nas moitas. É plenamente exteriorizada, encenada no meio da praça pública, no espectro do “cancele e publique-se”. Esse caráter público ganha amplitude na Internet e nos aparatos de mídia, mas vai emergir de maneira problemática e mais intensa nas redes sociais, por ser uma ambiência de fácil propagação tornando-a produtível em grande escala. Esse lugar tornou-se um campo minado de canceladores.

Como objeto de estudo, a manifestação desse fenômeno tão emblemático e crucial apresenta uma realidade sob expressiva complexidade multidimensional, a qual interpõe a impossibilidade de dominá-la de todos os pontos de vista possíveis e tampouco de conhecê-la separadamente sob uma visão simplista e reducionista, como se apenas um “pedaço” dela fosse a totalidade suficiente em si mesmo e permitisse acesso ao seu todo. Por isso, não por menos, as áreas de conhecimento que envolvem Psicologia Social, Estudos da Linguagem, Teoria das Organizações e, evidentemente, no próprio campo da Comunicação têm se debruçado nesse fenômeno.

Em nosso estudo inicial, empreendemos uma ampla análise desse fenômeno considerando que, embora não seja uma situação inteiramente nova para as organizações, o cancelamento se tornou um fenômeno desafiador, complexo e urgente, na medida que a ideia de cancelar uma organização adquiriu outros contornos, inclusive os de constranger e de humilhar publicamente na mídia social. Nota-se que a palavra “cancelamento” ganhou novo sentido e passou também a nomear algo novo.

O cancelamento de hoje ganhou popularidade por estar num contexto inteiramente novo: a confluência do engajamento social de grupos identitários e do engajamento algorítmico possibilitado pelas redes sociais (TOURINHO, 2024, p.20).

No contexto das organizações, esse novo fenômeno vem se tornando cada vez mais comum e presente. Diversas organizações e suas marcas de produtos e serviços são canceladas por uma massa crítica impiedosa, num ritual de lacração que se repete repleto de comentários condenatórios e ataques em enxame. Zombar e expor a organização fazem parte dos métodos de *trollagem*. Por conta disso, as organizações

estão sentindo o poder do cancelamento e suas consequências danosas profundas e até irreversíveis que vão além da capacidade dessa cultura *derrubar* um comercial, com muitos danos à imagem.

Talvez as organizações ainda estejam aprendendo a lidar com uma humilhação pública em massa, com o julgamento coletivo e instantâneo das “multidões da internet” e não saibam ainda como enfrentar a experiência de ter milhões de pessoas lhe atacando em uníssono, de modo amplificado pelas redes sociais da Internet, como tem sido a dinâmica dessa prática social chamada cancelamento. No momento, o temor de ser a próxima vítima ronda o cotidiano das organizações. Não por menos, a preocupação recai com mais incidência na comunicação, dado que parece existir, como nunca, uma patrulha constante sobre o que as organizações dizem ou discursam.

Segue daí que uma palavra mal colocada, um ditado invertido ou modificado num “simples” comercial de TV, entre outros gestos simbólicos com a linguagem verbal e não-verbal, pode virar a centelha que gera a combustão e levar a imagem e a reputação da organização a queimar na fogueira dessa cultura. No mundo incerto e imprevisível da cultura do cancelamento, nada parece escapar. Mais adiante vamos discorrer sobre possíveis ocorrências interconectadas à linguagem e à comunicação, mobilizando pressupostos teóricos presentes em Orlandi (2003, 1996a, 1996b e 1993) e nas obras bakhtinianas já mencionadas, alargando questões referente à linguagem em uso.

Havaianas, uma marca cancelada

Mais recente, uma das mais notórias vítimas da cultura do cancelamento foi a Havaianas, a famosa marca de chinelos “queridinha” dos brasileiros, mundialmente conhecida e também premiada no meio publicitário pelos seus criativos anúncios audiovisuais, pautados por uma *vibe* descontraída, brincalhona e risível. Como uma marca que aparecia quase intocável de ataques de *hackers*, a Havaianas foi inesperadamente catapultada para o caldeirão da cultura do cancelamento e alvo da fúria de canceladores.

Alvo da artilharia pesada de canceladores, a marca em questão foi atacada insistentemente durante semanas no período que compreende dezembro de 2025 e o início do ano de 2026. Com ofensas nas redes sociais, influenciadores buscaram

envolver seus seguidores a cancelar a marca, inclusive com boicote à compra de seus produtos. Nas redes sociais principalmente, a marca passou a ser hostilizada e ameaçada, inclusive sendo objeto de gestos grotescos com pessoas ameaçando deixar de usar os chinelos da marca e até mesmo não foram poucas cenas de pares e pares sendo jogados na lata de lixo. Juntos a isso, foram registrados gestos caricaturais, como de pessoas pulando de um pé (o direito) nas frentes das lojas.

Enunciado e discurso

Como *modus operandi* dominante, o cancelamento ganhou a “praça pública” das redes sociais da internet com toda a voracidade que lhe é característico. A artilharia pesada entrou em campo com ataques e campanha de boicote à marca. Inclusive, resvalou inclusive para o *caricatural* e o *grotesco*. Todo esse inferno astral se abateu sobre a marca por causa, principalmente, deste enunciado.

Desculpa, mas eu não quero que você comece o ano de 2026 com o pé direito. Não é nada contra a sorte. Mas, vamos combinar, sorte não depende de você. Depende de sorte. O que eu desejo é que você comece o ano novo com os dois pés. Os dois pés na porta. Os dois pés na estrada. Os dois pés na jaca. Os dois pés onde você quiser. Vá com tudo, de corpo e alma, da cabeça aos pés.

Vê-se que se trata de um texto publicitário mesclado e heterogêneo, pois o modo como foi criado remete ao que Bakhtin (2003), Fairclough (2001); Orlandi (1996), Bronckart (1999); Authier-Revuz (2004); e (1998), entre outros, entendem por *intertextualidade*, e se trata de uma técnica de redação criativa bastante potente na publicidade brasileira. Essa forma composicional se organiza a partir de um *material* (a palavra) a fim de conter um *conteúdo* (a mensagem de uma marca).

A criativa publicidade brasileira é pródiga na construção de enunciados lançando mão dessa técnica. As práticas de redação publicitária exigem, de certa maneira, que a produção de enunciados textuais se forme e se desenvolva numa interação constante com enunciados individuais dos *outros*. De certo modo, essas experiências podem ser caracterizadas como processo de *assimilação* – mais ou menos criador – das palavras *do outro*. Seja ou por empréstimos pontuais (apenas uma frase, uma citação) ou por meio de uma apropriação mais robusta de uma estrutura narrativa alheia. As formas composicionais da presença do texto de terceiros na redação publicitária são variadas

e podem ser usadas de acordo com a situação de comunicação. Há formatos de *intertexto* exteriormente mais evidentes. Outros, implícitos.

Aqui, no enunciado que estamos observando, podemos constatar uma maneira específica de assimilação da palavra alheia, no caso, a apropriação de um ditado popular que sugere superstição, sorte e outros destinos, a partir do imaginário social que acreditar “entrar o Ano Novo com o pé direito” traz sorte.

Daí, exposto o problema do material em separado, é chegado o momento de juntá-lo ao outro problema, o do *conteúdo*. Este problema, de imediato, se entrelaça ao fato de que o conteúdo desse enunciado surge sob tensão significativa num contexto sócio-político polarizado, exacerbado pela cultura do cancelamento. Talvez, em outros tempos, tal enunciado teria seguido seu curso normal como um elo da cadeia da comunicação publicitária, sendo mais comercial apreciado “apenas” pela sua criatividade.

O fato desse enunciado mostrar-se pleno de ecos e ressonâncias de outros enunciados, com os quais está ligado pelo tema que supostamente aborda (“ser ou não direita, ser ou não de esquerda”), ou mesmo por outro aspecto de afinidade e identidade, exatamente por isso ativa a discursividade e desperta a polêmica. Ao ser visto cogitando a ideia de posicionamento político, de confronto com posições ideológicas, em menor ou maior grau de variação, o enunciado passa a ser reflexo de uma polêmica já existente fora dele.

Axiologicamente valorativo, intencional ou não, o conteúdo desse enunciado tende a complicar a vida dele, ainda mais no contexto da cultura do cancelamento, pois, quando se manifesta neste *exterior*, o enunciado assinado pela marca Havaianas deixa de ser mero “caixote” exponencial de uma expressão brincalhona, risível, ou de mera informação, e passa a ser percebido como “engajado” num dado posicionamento ideológico. Sob essa condição, então, é chamado a desempenhar seu papel único e singular e, assim, pelo próprio conteúdo que aborda, se verifica um alvo potencial dessa cultura.

Dessa maneira, o conteúdo faz com que esse enunciado, inclusive dito na voz de uma *persona* pública com posições políticas conhecidas, seja um elo na cadeia da comunicação dialógica e, igualmente, não o separa dos elos precedentes que o

determinam tanto de fora quanto de dentro. Elos precedentes geram nele atitudes responsivas diretas e ressonâncias dialógicas.

Podemos dizer que esse enunciado organizacional, querendo ou não, toca em muitos fios ideológicos pelo conteúdo, e acaba se metendo em encrenca, arrastado para dentro de um turbilhão social tenso, dramático, acirrado e virulento, como é o contexto da cultura do cancelamento. Pelo conteúdo que aborda, tende a se tornar espécie de “bomba ideológica” também em decorrência de como toca em temas sensíveis, muito quentes na disputa de sentidos no contexto receptivo dessa cultura.

Nessa condição, o discurso do enunciado da Havaianas flutua pusilânime no contexto de uma cultura que se mostra tão combativa. Com evasivas, a organização fragiliza-se a ponto de, inclusive, confessar uma “culpa” que não talvez não tenha. Pela instância da discursividade, o enunciado é deslocado de uma situação comunicativa rotineira. No caso, deixa de ser “mais um comercial dessa famosa marca” para ser entendido como empunhado um discurso político, e passa a ser visto como uma peça de propaganda política, pautando a partir daí uma discussão que sobrevive há mais de duzentos, no caso, a díade direita *versus* esquerda. Discussão essa que não denota estar morta nem sepultada, pelo contrário, “mas mais viva do que nunca”, pelo que se viu na polêmica causada pelo comercial.

No espectro político, a distinção direita *versus* esquerda tem uma longa história e já passou por muitos questionamentos e refutações. Como define Bobbio (2001, p.49), “direita” e “esquerda” são termos antitéticos que há mais de dois séculos têm sido habitualmente usados para designar o contraste entre as ideologias e entre os movimentos em que se divide o universo, eminentemente, conflitual do pensamento e das ações políticas. Até se pensou que essa distinção já tivesse sido superada na era da globalização. Mas está aí

[...] desenfreada, de *maneira até mesmo grotesca*, nos jornais, no rádio, no rádio e na televisão, nos debates públicos, nas revistas especializadas de economia, de política, de sociologia. Quem se pusesse a ler os jornais para ver quantas vezes as palavras “direita” e “esquerda” são empregadas, ainda que consultando apenas os títulos principais, faria uma coleta bastante abundante, até mesmo porque essas duas palavras da linguagem, não só comum, mas popular, são hoje usadas não apenas no discurso político, mas muitas vezes de

maneira até mesmo caricatural, nos mais diversos campos do agir humano (BOBBIO, 2001, p.28). Grifos nossos.

Ainda que o conceito de esquerda ou de direita tenha reduzido drasticamente sua própria capacidade conotativa ou substituída por outras⁴, no entanto, essa dita contraposição tem aprisionando substancialmente o debate político (Giddens, 1996) e, enquanto um modo de pensar por díades, retomou com força nos tempos atuais no cenário político brasileiro, não sendo duas caixas vazias. Se são termos que a *linguagem política* passou a adotar no decorrer do século XIX, mas estão preservados até hoje, para representar parte do universo conflituoso da política.

O problema é que o enunciado da marca foi visto como imiscuindo-se nesse debate. Problematizar que a significação dá-se na/pela comunicação, portanto, se atualiza, como diz Baldissera (2009a, p.143), “no acontecer”, e pela disputa de sentidos que sujeitos envolvidos nesse contexto materializam diante/a partir desse ato/produto comunicacional chamado enunciado organizacional.

Por sua vez, a disputa dos sentidos interpõe permanentes tensões entre as partes envolvidas. Nessas tensões, os sujeitos atualizam diferentes níveis de interações, resistências, disputas e colaborações. O que, talvez, essa conexão possibilite ainda é contrariar alguns olhares lançados sobre o funcionamento da comunicação no contexto das organizações, principalmente aquelas que procuram ter desse funcionamento algo que se realiza em nível de previsibilidade e linearidade e não como um processo que foge do controle, do domínio e do planejamento.

Essas concepções tendem a superestimar o poder da comunicação (informação, persuasão, sedução etc), valorando excessivamente o lugar da emissão ao mesmo tempo em que, entre outras coisas, subestimam as estratégias cognitivas do lugar da recepção (BALDISSERA, 2009a, p.156).

Até mesmo porque, como fluxo multidirecional de sentidos, a comunicação assume no contexto da cultura do cancelamento uma problemática especial, quando, com suas artimanhas e ataques, essa cultura denota indiferença ao planejado, ao hierarquizado e ao previsto pela organização. Daí, a possibilidade de toda e qualquer ideia comunicada adquire a condição de submergível numa polêmica autêntica

⁴ progressista-conservadores, extremistas-moderados, por exemplo.

De frente ou pelo avesso

Nosso estudo de 2023 (aqui já referenciado) caminhou, epistemologicamente, numa linha de reflexão que apontou para a problemática do cancelamento de enunciados organizacionais enquanto um fenômeno transcorrido sob os auspícios de dois possíveis modos. No primeiro, não se deixou de frisar, ainda que ligeiramente, a possibilidade de o cancelamento de enunciados organizacionais não ser um gesto atribuído apenas à livre iniciativa unilateral, radical e maléfica de canceladores. Ou mesmo ser somente “obra-prima” de “mentes maldosas” infiltradas na cultura do cancelamento que aplicam técnicas sinistras e refinadas de distorção, incompreensão e perfídia de interpretação de textos organizacionais. Esse seria o modo que chamamos de *cancelamento pelo avesso*.

Pois bem, cancelamento pelo avesso, foi assim uma modalidade proposta e nomeada em nosso estudo como uma tentativa de abarcar uma face da cultura do cancelamento que atribui e propõe sentidos na direção contrária, diametralmente oposta, quando aprecia e julga enunciados organizacionais. Neste modo, a organização seria como que surpreendida por um sentido dado ao seu enunciado não imaginado no *script* original.

Se no *cancelamento pela frente*, como veremos mais adiante, a organização “queima a largada”, por sua vez, no cancelamento pelo avesso acontece o contrário. Nessa modalidade, o significado de avesso tem, a princípio, um entorno parecido com a noção de contrário e se contrapõe, portanto, a algo que se vê de frente. Assim, por obra desse modo, canceladores de enunciados organizacionais agiriam de modo análogo àquela maneira que temos de “virar algo pelo avesso” ou àquela situação de “ver tudo pelo contrário”.

Segue-se daí que que o cancelamento de enunciados organizacionais pode se dar pelo avesso porque sendo da ordem do imprevisível e inesperado, o(s) sentido(s) podem se manifestar numa zona diferente e num plano diferente daquele que a organização plasmou. Pelo avesso, a cultura do cancelamento extrai dos enunciados organizacionais sentidos alheios, inesperados e indesejados que colidem com sentidos *autorizados* pela organização, gerando inclusive contestação e discordância da organização. Em se aceitando essa forma de cancelamento, teríamos então uma

alternativa plausível de concentrar a reflexão a respeito do cancelamento de enunciados organizacionais numa natureza maledicente que afloraria da cultura do cancelamento. E isso nos permite indagar: será que foi isso que se sucedeu com o enunciado da marca Havaianas?

A modalidade de cancelamento pelo avesso também deve ser levada em conta a partir da perspectiva de quem enuncia, no caso, a organização, que demonstra estranhar o sentido inesperado. Assim, o cancelamento pelo avesso como que anula um pretense movimento retilíneo “para frente” e, ao contrário, produz uma dissociação, um salto de um extremo a outro no sentido do enunciado. Ao se posicionar para “ver tudo pelo avesso”, de modo intencional e premeditado, a cultura do cancelamento confere um significado excepcionalmente grande e passa a usá-lo como premissa fundamental.

Mas também é possível considerar outro modo de cancelar esse enunciado organizacional, de uma maneira mais frontal, no caso, o cancelamento do tipo *pela frente*. Tal modo remeteria àquelas situações nas quais a própria organização “abre a guarda” ou mesmo “dar um empurrãozinho” para ser fatalmente torpedeada e nocauteada pela cultura do cancelamento.

Pensamos que tal modo pode ocorrer quando, “de partida”, supostamente consciente, a organização incorpora ao seus enunciados um tipo de discurso polêmico, controverso, empolado, socialmente tenso. Quando na entrega do enunciado se observa a organização “passando pano” ou “colocando pilha”, como se diz na linguagem do cotidiano, para assunto já com milhares de ressalvas no contexto de uma atmosfera social e política tensamente radical. Com isso, associando sua imagem a um tipo de discurso diante do qual é quase impossível o *outro* fundir-se diretamente sem ressalva, sem distância, sem refração, ou mesmo não se incomodar e reagir.

É possível questionar que organizações não tenham o hábito de propagar publicamente discursos, a torto e a direito, ou mesmo de forma irresponsável ou premeditada, com o intuito de serem de imediato e ferozmente combatidos ou rechaçadas, isso não pode ficar totalmente fora de cogitação, na medida que certas organizações ainda detêm “capacidade inata” de lançar enunciados com alta carga de polemicidade.

Às vezes, o discurso organizacional sobre feições sociais e políticas é pronunciado com uma carga axiológica que força o interlocutor contorná-lo por meio de toda sorte de ressalvas, concessões parciais e atenuações, quando não ocorrem tentativas de rejeitá-los por completo, de tão grosseiro e primitivo que se apresenta. Certos discursos vistos como grotescos causam embaraço ao processo civilizatório e, em direção oposta, entram em choque, levando a mais tensa dissonância. Esse não parece ser o caso do enunciado em questão, que brinca com uma linguagem popular, mesmo invertida.

Um outro empurrãozinho, talvez mais discreto, que a organização pode dar e provocar o cancelamento pela frente é quando constrói um enunciado com evasiva. De acordo com Bakhtin (2005, p. 236), a evasiva é o recurso usado pelo emissor para preservar a possibilidade de ele mesmo mudar o sentido último e definitivo de seu discurso. Esse possível “outro” sentido, isto é, a evasiva deixada acompanhada como uma sombra o enunciado. A evasiva torna o discurso muito flexível, “na medida que não se fixa em seu sentido, mas a cada instante, à semelhança de um camaleão, está pronto a mudar de cor e o seu último sentido” (Bakhtin, 2005, p. 26).

O discurso com evasivas pode ser um *empurrãozinho* no contexto da cultura do cancelamento pelo fato de colocar o sentido à *mercê* de um uso conveniente ou contextual para qualquer reação e a situação do momento. Nesse sentido, a ocasião faz do discurso um refém e a organização “tira do bolso” o sentido que seria obrigada a assumir em dada circunstância. Dessa forma, a evasiva torna o discurso organizacional ambíguo e condicional para o caso de o público concordar ou contestar.

Em busca de inovação e criatividade, a publicidade tem sido pródiga nessa artimanha. Realisticamente, essa possibilidade não deve ser total ou parcialmente descartada. Ela existe *ipso facto* e pode ser aventada a partir de algumas considerações modulares presentes tanto no linguajar que a organização usa como pela sintonia do discurso com temas sensíveis e complexos. E pelo contexto que o enunciado surge, em suas condições de produção. São vários os caminhos que podem nos levar a enxergar essa propulsão ao cancelamento.

Como já dito, examinamos o fenômeno do cancelamento de enunciados organizacionais a partir da linguagem e da comunicação. Acima de tudo, o que se

examina nas organizações pelo viés comunicacional são sentidos construídos e em disputa. Isso joga um peso enorme na interação. Em se tratando de discursividade, tudo pode ser absorvido e entrar como matéria discursiva, desde o tom da voz, a escolha de cores, de palavras, imagens, etc. Quer dizer, além da realidade própria da organização comunicante, aquilo que a qualifica (sua imagem, sua reputação) e a torna definida e acabada passa a funcionar na discursividade junta-se a tudo que a comunicação da organização leva até ao mundo exterior. Por sua vez, esse próprio mundo que a rodeia se insere no funcionamento discursivo.

Pela ótica da discursividade, tudo o que se apresenta ao campo de visão/contato de um terceiro torna-se espécie de *sensor* para que as organizações sejam vistas como construções discursivas, porque, sob essa ótica, o discurso é a base da existência da vida organizacional e elas são tecidas também pelo tensionamentos dos seus discursos. Em tudo podemos ouvir/ver/sentir discursos. Nada parece conter o grande zumbido incessante e desordenado do discurso.

Pela comunicação, organizações atualizam discursos com atividades inscritas em contextos específicos, sob determinadas condições de produção. A linguagem não aparece apenas como instrumento de comunicação ou transmissão de informação, ou suporte de pensamento, mas como um lugar de conflito ideológico, e em que a significação se apresenta em toda sua complexidade. Claro, sem menosprezar a função comunicativa.

Organizações têm se projetado na sociedade ao longo do tempo, sobretudo, por dimensões econômicas, tecnológicas e logísticas. Com bastante frequência têm tornam-se admiráveis e poderosas, alcançando prestígio e notoriedade, por conta de suas características físicas proeminentes, seus produtos e serviços sofisticados e por suas ações responsáveis de cidadania, compromissos com causas sociais e ambientais, entre outros.

Por outro lado, estudos têm apontado que, no cenário atual, organizações alcançam legitimidade e prestígio, também, pela maneira como discursam. Colocam o funcionamento discursivo na ordem do dia e enfatizam que o discurso passou a ser um ativo muito valioso na vida organizacional. Postula-se que o discurso pode gerar capital simbólico e poder,

Pelos discursos, a sociedade apura a capacidade de organizações darem conta de novos desafios impostos pela diversidade, imprevisibilidade e pela complexidade. Sob nova ambiência social de quebras de paradigmas, discursos representam um objeto de preocupação das organizações em face dos efeitos que causam na reputação criada/reconstruída por elas. Assim, entende-se que organizações passam a impressionar e tensionar pelo discurso.

Nesse sentido, o discurso organizacional não seria apenas discurso sobre a organização e seu ambiente imediato, visto apenas como discurso confessional. Mas também é um discurso sobre o mundo. O discurso confessional (sobre si) se funde com o discurso sobre o mundo. Essa fusão eleva de forma tensa considerável o valor social dos atos comunicativos.

Quem estuda a comunicação pela ótica do discurso ainda enfrenta certas tentativas de abordagens teóricas que procuram obscurecer, ou mesmo eclipsar, a emergência do discurso em troca de uma comunicação mais objetiva, imparcial e funcional. Referência aqui a abordagens funcionalistas que se recusam a enxergar a manifestação do discurso em certas materialidades.

No enunciado que provocou o cancelamento da Havaianas, a marca foi vista *discursando*. Algumas tentativas no domínio científico tentam apagar ou eclipsar essa dimensão ideológica ou mesmo anexar o discurso como um apêndice. Essa vontade do apagamento do discurso também tem sua emergência sedimentada em algumas práticas de comunicação no contexto das organizações que toma a forma de um pragmatismo ou funcionalismo, quando se prende ao operacional, ao prático, ao instrumental da comunicação. Na realidade, não é assim que as coisas acontecem. A própria CC está *aí* para colocar esse desejo em choque.

Então, resgatada da perspectiva do discurso, a comunicação passa a ser vista como lugar de significação, lugar de sentidos, e não de informações completas ou a serem preenchidas. O ato comunicativo é arremetido para o exterior, para fora de si. Por sua vez, a exterioridade é o lugar onde ocorrem confrontos de sentidos, confronto esse que interessa muito observar como se dá no contexto da cultura do cancelamento em relação a enunciados organizacionais. Como os fenômenos do discurso são muito

mais complexos do que os fenômenos formais, o que interessa “é a possibilidade dos múltiplos sentidos e não a informação factual e mensurável” (Orlandi, 1996, p. 138).

No plano do discurso, questiona-se os implícitos, o conteúdo, a finalidade, o sentido dado. Então, mais do que informações, o enunciado da marca Havaianas não poderia deixar de ser fértil de sentidos propostos ou não pela própria organização. Por isso, na perspectiva do discurso, não se olha para esse enunciado da marca organizacional sob o domínio informacional, como um mero texto risível, brincalhão, e sim também para o que dele transborda a partir da sua relação com o espaço social, que o significa. Daí, é de se supor que a marca criou esse enunciado não no vazio axiológico mas no “acontecimento da vida”, como diria Bakhtin (2003, p.196) e só isso já o reveste de significação, de peso social. O enunciado apalpa a realidade e por isso é discurso.

É sabido (Bakhtin, 2003, p. 261) que os mais diversos campos da atividade humana estão ligados ao uso da linguagem e que o caráter e as formas desse uso são multiformes, bem como que o emprego da linguagem efetua-se em forma de enunciados concretos e que cada enunciado idealizado, produzido e propagado reflete condições específicas e as finalidades de seus agentes.

Por mais planejado e elaborado, o percurso social do discurso é incerto e suscita uma diversidade de fenômenos, tais como: recusas, protestos, aplausos, cancelamentos, frustrações, etc. Nesta vida incerta, pode acontecer de o discurso ser tomado pelo público na forma como a própria organização o entende e quer que seja entendido. Mas uma organização pode se frustrar bastante se não considerar o poder da interlocução. Inclusive, de cancelar o enunciado.

Resultados alcançados

Por isso, pela perspectiva do discurso, a linguagem em uso no enunciado cancelado da marca Havaianas não aparece apenas como instrumento de comunicação ou transmissão de informação, ou suporte de pensamento, mas também como lugar de conflito e de confronto ideológico. De modo que a sua significação se apresenta em toda sua complexidade. Ainda sob essa perspectiva, o enunciado em questão passa a ser um ponto de vista, uma posição sócio-ideológica e, na medida em que não for isso, é apenas uma “pedra no meio do caminho”.

Isso implica compreender que o referido enunciado comporta uma relação subjetiva emocionalmente valorativa da organização comunicante com a realidade, pois um “enunciado absolutamente neutro é impossível” (Bakhtin, 2003, p. 289). Talvez, esse seja um entendimento que entra novamente em contraste com posições teóricas que tomam o uso da comunicação e da linguagem apenas para finalidades mais imediatas, comprometidas com a ideia de eficiência, persuasão, convencimento, assentimento e resultados práticos, como de ser apenas risível.

Em linguagem, alguma coisa sempre escapa, pois o enunciado sempre é incompleto. O enunciado é incompleto e inacabado porque o discurso instala o espaço da intersubjetividade que, por sua vez, se constitui pela relação de interação que ele mesmo instala. A incompletude, como explica Orlandi (1996) não é lacunar, a sua matriz não forma lacunas que são preenchidas pelos interlocutores, e sim intervalos. Trocando em miúdos, isso quer dizer que o próprio enunciado “dá um tempo”, ou como se queira, “uma folga” para que o *outro* o complete.

A incompletude da linguagem se dá também porque uma parte substancial da realidade não pode ser expressa satisfatoriamente por meio de recursos de linguagem. O enunciado da marca Havaianas não diz tudo mas diz muito. Por suposto, é finalidade de toda organização que a linguagem usada nos seus enunciados torne-os mais compreensíveis e palatáveis possível. No entanto, o que, de fato, as organizações entregam aos públicos são enunciados *incompletos* e *inacabados*. Claro, o enunciado concreto, objeto empírico, enquanto uma totalidade como começo, meio e fim, este é acabado, até porque trata-se de condição inescapável, segundo Bakhtin (2003), para que seja respondido (discursivizado).

Se o enunciado é tomado como “discurso concreto” (enunciação) e, nessa condição, ao adentrar em um labirinto de vozes discursivas, vive frequentemente uma vida dialogada, muitas vezes tensionada por diversos pontos de vista que experimentam, verificam, confirmam ou negam o discurso que ele conduz. Por caminhos e descaminhos, entrelaça-se de diversas maneiras com outros enunciados em interações complexas, fundindo-se com uns, isolando-se de outros, cruzando com terceiros.

Em cada contexto ou situação de comunicação, o enunciado não conduz apenas um discurso sobre o sujeito do discurso e seu ambiente imediato, mas também um discurso sobre o mundo, dado que, pelo prisma bakhtiniano, o discurso sempre está fundido em enunciado pertencente a um determinado sujeito do discurso e o “o discurso só existe de fato na forma de enunciados concretos de determinados falantes, sujeitos do discurso” (Bakhtin, 2003, p. 274). O enunciado conforma discurso na condição de “elo”, sempre pressupondo relações dialógicas com enunciados que o antecedem e o sucedem.

A cultura do cancelamento passou a ver, pelo avesso do olhar da organização, um discurso frontal apologético de certo viés político. Nessa condição, *garante* ao enunciado em questão profundidade e nexos à emergência de uma forma arquitetônica que ela contesta. Revirar o enunciado pelo avesso serve como pedra de toque que determina uma reviravolta nos seus destinos, talvez nem imaginado ou desejado pela organização, qual seja, de alvo objeto de polêmica e cancelamento.

A questão aqui, talvez, não esteja nas dificuldades pragmáticas nem nos procedimentos composicionais do enunciado, pois o aspecto dominante do avesso no cancelamento seria o “talento cruel” de canceladores, no ímpeto, na sua atitude negativa de ver *tudo* ao/pelo contrário para debilitar o enunciado na sua forma arquitetônica cancelável. Isso significa, quem sabe, sequestrar os sentidos mesmos que a organização não tenha pretendido imprimir ao seu enunciado, como uma mera mensagem desprestigiada de final de ano. E se teve, alcançou o objetivo requerido de causar a polemicidade fatal.

Na tessitura desse modo de cancelar sequer estaria a consideração ao que, de fato, o enunciado está sugerindo. Isso pouco importa na produção de sentidos e seus efeitos que houve uma reinterpretação radical. Justamente *pelo lado do avesso* é que o sentido é alheio à organização. Pelo avesso, a cultura pode não ter dado um tratamento justo ao enunciado organizacional, se comparado à qualidade do *cancelamento pela frente*. Opera a partir do caráter proposital de querer realçar o avesso e se deixar levar por algumas ocorrências que oscilam no entorno da recepção dos enunciados. Sob essa ótica, a cultura do cancelamento ataca a linguagem em uso nos enunciados por trás e se opõe às intenções (confessadas ou não) da organização.

Não por menos, os momentos essenciais do cancelamento pelo avesso são determinados justamente por essa oposição. Nessa postura, a *cultura* abre fendas e injeta no enunciado da Havaianas doses substanciais de índole compreensiva e interpretativa que modificam a natureza comunicativa pela raiz. Da perspectiva de quem o julga pelo avesso, o enunciado desviou-se de um suposto mundo considerado “semanticamente normal” e é visto como desviante, “fora da linha”, inusitados, inesperados e extraordinários, cumprindo um papel que muitos julgam não caber num simples anúncio publicitário, de ser altamente discursivo.

O avesso no julgamento sempre começa quando se coloca o enunciado na condição de transgrediente e, na sequência, termina na forma arquitetônica cancelável. Como a cultura do cancelamento objeta o enunciado “pelas costas”, a organização depara-se com o reflexo inverso do sentido pretendido. Assim, “entrar com os dois pés” não é suficiente, pois o normal seria “entrar com o pé direito”, que se assim tivesse ocorrido quem sabe, talvez, o comercial da marca teria passado incólume. Ou não, a depender do nível de prontidão da discórdia.

Desse ponto de vista, o cancelamento pelo avesso não está diretamente ligado aos vacilos e aos deslizos explícitos cometidos pela organização no ato enunciativo. Necessariamente, não é inerente ao comportamento comunicacional da organização, supostamente desatento, no sentido de desconsiderar a forte presente fumegante da diáde direita *versus* esquerda na atmosfera política atual.

Por fim, importa ainda observar que seja o que for que a marca tenha pretendido dizer pareceu ter sido dito em *polítiquês*. Aos olhos da cultura do cancelamento, intencional ou não, o enunciado flertou com a linguagem da política, atingindo o âmago da visão diádica da política. A clássica diáde foi posta em relevo por vontade própria ou não da organização e gerou a centelha do cancelamento. Em consequência, o suposto caráter lúdico do enunciado tornou-se irrelevante e foi retirado dos trilhos o sentido anódino da expressão “entrar com o pé direito” como uma mera sugestão para desejar boa sorte no Ano Novo. Entrar com os os dois pés, como sugeriu o anúncio da marca, adquiriu uma forma arquitetônica (Costa, 2025a) problemática.

Considerações finais

Talvez, em condições “normais de pressão e temperatura”, sugerir uma pessoa não entrar o ano com o pé direito (contrariando o previsível do provérbio), não tivesse provocado tanta balbúrdia. Em suma, nem só de sua “própria maldade” se nutre a cultura do cancelamento. O que tentamos evidenciar, com base em em nosso estudo de 2023 a respeito da categoria *cancelamento pela frente*, teve por finalidades deixar evidente que não se teve a pretensão de uma visão idealista de tomar as organizações em geral como “santuário” de produção de discursos bonzinhos nutridos por uma auréola sagrada que estaria *maldosamente* profanada pela “sacrílega” cultura do cancelamento.

Também quisemos explicitar não ser um estudo apologético de “defesa” de todo e qualquer discurso organizacional que seria tomado aprioristicamente como “santificado” e que estaria sendo “profanado” pela cultura do cancelamento. Longe disso! Mas, principalmente, destacar uma compreensão particular a respeito de como a cultura do cancelamento edifica um contexto de sentido próprio para afetar enunciados organizacionais, de modo frontal ou pelo avesso.

Referências

AMORIM, Marília. **O pesquisador e seu outro**. Bakhtin nas ciências humanas. São Paulo: Musa Editora, 2004.

ARONSON, Elliot. **O animal social**. São Paulo: Goya, 2023.

AUTHIER-REVUZ, Jacqueline. **Entre a transparência e a opacidade**. Um estudo enunciativo do sentido. Porto Alegre, RS: EDIPUCRS, 2004.

AUTHIER-REVUZ, Jacqueline. **Palavras incertas**. As não-coincidências do dizer. Campinas, SP: Editora UNICAMP, 1998.

BALDISSERA, Rudimar. **Da pesquisa em comunicação organizacional: fundamentos teóricos e metodológicos, prática e críticas**. In. MARQUES, Ângela *et al* (orgs.). **Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas**, Belo Horizonte: PPGCOM ufmg, 2017, pp. 63-81

_____. **A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação de marketing**. In. KUNSCH, Margarida. *comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*, volume 1, São Paulo, SP: Saraiva, 2009a, pp. 135-164.

BRONCKART, Jean Paul. **Atividade de linguagem, textos e discurso**. Por um interacionismo simbólico. São Paulo: EDUC, 1999.

BAKHTIN, Mikhail. **Problemas da poética de Dostoiévski**. Rio de Janeiro, RJ: Forense Universitária, 2005.

_____. **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Editora Hucitec, 2004.

_____. **Estética da criação verbal**. São Paulo, SP: Martins Fontes, 2003.

BOBBIO, Norberto. **Direita e esquerda**: razões e significados de uma distinção política. São Paulo : Editora UNESP, 2001.

COSTA, José Zilmar Alves da. **Riscos do cancelamento de enunciados organizacionais**. Anais XIX Congresso da Associação Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2025.

COSTA, José Zilmar Alves da. **Cancelamento de enunciados publicitários**. Anais XX Encontro Nacional de Pesquisadores em Publicidade e Propaganda, 2025.

FISHER, Max. **A máquina do caos**. Como as redes sociais reprogramaram nossa mente e nosso mundo. São Paulo: Todavia, 2023.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília: Editora UnB, 2001.

FOUCAULT, Michel. **A sociedade punitiva**. São Paulo: Martins Fontes, 2020.

_____. **A ordem do discurso**. São Paulo: Edições Loyola, 2009.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília: Editora UnB, 2001.

GIDDENS, Anthony. **Para além da esquerda e da direita**. O futuro da política radical. São Paulo; Editora da UNESP, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

KUNSCH, Maria Margarida Krohling (org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

_____. **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos, volume 1, São Paulo, SP: Saraiva, 2009a.

_____. **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas, volume 2, São Paulo, SP: Saraiva, 2009b.

MAINGUENEAU, Dominique. **Novas tendências em análise de discurso**. Campinas : Editora da UNICAMP, 1989.

_____. **Análise de textos de comunicação.** Campinas : Editora da UNICAMP, 1989.

MARMION, Jean-François. **A psicologia da estupidez.** São Paulo: Faro Editorial, 2021.

MARTINS, José de Souza. **Linchamentos.** A justiça popular no Brasil. São Paulo: Contexto, 2015.

MELLO, Patrícia Campos. **A máquina do ódio** São Paulo: Companhia das Letras, 2020.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes, LIMA, Fábila Pereira (Orgs). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012.

OLIVEIRA, Ivone Lourdes de, PENNINI, Analice e MOURÃO, Isaura(orgs.).

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise de discurso.** Princípios e procedimentos. Campinas, SP: Pontes, 2003.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **A linguagem e seu funcionamento.** As formas do discurso. Campinas, SP: Pontes, 1996.

ROCHA, Marcelo Hugo da. **Cancelado.** A cultura do cancelamento e o prejulgamento nas redes sociais. Belo Horizonte, MG: Letramento, 2021.

RONSON, Jon. **Humilhado.** Como a era da internet mudou o julgamento público. Rio de Janeiro: Bestseller, 2016.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2016.

WILLIAMS, Matthew. **A ciência do ódio.** Rio de Janeiro: Globo Livros, 2021.