

Por um Mundo “Smoke free”? A Ambiguidade Estratégica no Discurso Pró-Saúde da Indústria do Tabaco

Lucas Silva Barreto – lucasbarreto@ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia

Guilherme André Braga - guilhermebraga26@hotmail.com

Universidade Federal de Uberlândia

Jacqueline Florindo Borges - jacborges@ufu.br

Universidade Federal de Uberlândia

Resumo

Este artigo analisa a ambiguidade presente no discurso pró-saúde das duas maiores empresas de tabaco no Brasil: BAT/Souza Cruz e Philip Morris. Considerando que um discurso pode ser utilizado estrategicamente para enfatizar interpretações mais favoráveis aos objetivos organizacionais para diferentes públicos, a pesquisa está fundamentada na concepção da estratégia como discurso e retórica e no conceito de ambiguidade, que valoriza a natureza simbólica e dialógica da linguagem para interpretações dos significados. Para a coleta e a análise dos dados foi utilizada a análise retórica. Os resultados da pesquisa mostram o discurso pró-saúde favorável a um futuro “*smoke free*” da indústria do tabaco por meio de análise retórica da tríade: lógica (*logos*), emoção (*pathos*) e ética (*ethos*). Esse discurso é marcado pela ambiguidade estratégica que permite a essa indústria atingir uma audiência heterogênea, formada por acionistas, governo e consumidores, numa constante contraposição entre consciência sobre os riscos do tabaco, manutenção e orgulho do atual portfólio de produtos e o desenvolvimento de produtos *smoke free*.

Palavras-chave: Ambiguidade; Estratégia como discurso; Análise Retórica.

1. Introdução

A origem do tabaco na América remonta a períodos anteriores à chegada dos europeus nestas terras, quando os indígenas já o utilizavam nos rituais religiosos. Após a chegada dos europeus, pouco tempo se levou até que fumar cachimbo no velho continente se transformasse em um símbolo de civilização. Entre os séculos XVII e XVIII, o tabaco já havia se transformado na maior fonte de renda dos cofres públicos europeus (ALIANÇA DE CONTROLE DO TABAGISMO, 2017).

A igreja católica também teve relação com o consumo do tabaco. A planta do tabaco chegou à Itália por meio do Cardeal Prospero Santa Croce que a chamou de erva santa ou divina, popularizando seu uso nas igrejas, até que o então Papa Urbano VIII condenasse os usuários à excomunhão. Passados os anos, a partir do século XIX o uso do tabaco se expandiu nos Estados Unidos, diante da invenção de máquinas cada vez mais eficientes na produção de cigarros, equiparando-se ao crescimento da indústria de automóveis. No contexto brasileiro, o tabaco serviu de moeda no escambo de escravos africanos (ALIANÇA DE CONTROLE DO TABAGISMO, 2017).

O impacto recente dessa indústria é refletido em seus números, são mais de seis trilhões de cigarros produzidos a cada ano, e apesar das campanhas de conscientização, foi identificado um aumento de 13% no número de consumidores. Segundo dados da Organização Mundial da Saúde (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2018) serão cerca de 2,2 bilhões de fumantes em 2050, sendo que em 2010 o número era de 1,4 bilhão. Em 2010, a rentabilidade do tabagismo era de 346,2 bilhões de dólares, com um lucro líquido de 35,1 bilhões e em 2013 os lucros das seis maiores empresas de tabaco eram equivalentes aos lucros combinados da The Coca-Cola Company, Walt Disney, General Mills, FedEx, AT&T, Google, McDonald's e Starbucks no mesmo ano (DROPE et. al, 2018).

A ampliação do poder econômico e da influência das grandes organizações do setor emergiu historicamente de diversas medidas revogadas pelo governo norte-americano a partir do século XX. As ações de defesa incluíram o estímulo ao contrabando por parte das próprias empresas de tabaco, que buscaram a diminuição do preço de seus produtos, em decorrência do incremento das vendas de tabaco contrabandeado (OMS, 1999); controle de informações sobre o setor; colaboração entre concorrentes; diversificação de investimentos com aquisição de empresas de outros setores da economia; fusões e aquisições e duplicidade setorial, em que os investimentos foram ora para a indústria do tabaco, ora para novas aquisições (ALIANÇA DE CONTROLE DO TABAGISMO, 2017).

Todavia, estas ações governamentais e das empresas visando o crescimento do setor têm se deparado com questionamentos sobre os males causados pelo uso sistemático do tabaco. Em documentos da BAT/Souza Cruz, que se tornaram públicas após ação de litígio nos Estados Unidos, o Programa Corporativo de Responsabilidade Social da BAT incluía a seguinte ação estratégica: “(...) promover uma reputação positiva, a fim de melhorar nossa capacidade de formatar o futuro ambiente de negócios” (CAVALCANTE, 2005, p. 286). Em documentos internos, diante de um estudo da *International Agency on Research on Cancer* (IARC) que tratava dos riscos do tabagismo passivo, a Philip Morris defendeu “retardar o progresso e/ou liberação do estudo; interferir nas suas conclusões e declarações oficiais de seus resultados; neutralizar possíveis resultados negativos do estudo (...)” (CAVALCANTE, 2005, p. 298). Neste cenário adverso (SEBBA, 2017), grandes empresas financiaram cientistas para questionar resultados de pesquisas que trataram do risco do tabagismo, defendendo a liberdade de escolha do consumidor em seus discursos (CAVALCANTE, 2005). A proibição da propaganda de cigarros desde os anos 2000 e de outras ações que resultaram na diminuição do consumo *per capita* (BRASIL, 2018), explicam o investimento em marketing social,

promovendo e discursando sobre programas de emprego e geração de renda, capacitação e outras ações relacionadas à defesa do meio ambiente visando a melhoria da imagem de empresas do setor (CANDIDO; BRAMBILLA; GUSSATTI, 2016).

Em 2017, ao acessar os *websites* das duas maiores empresas de tabaco que atuam no Brasil, BAT/Souza Cruz e Philip Morris, ambas trazem nos *links* “Pesquisa e Desenvolvimento” e “Ciência e Inovação”, pesquisas científicas que amenizam potenciais efeitos negativos do fumo do cigarro eletrônico, bem como defendem o futuro da indústria do tabaco por meio do desenvolvimento da nova geração de produtos “*smoke free*”. Na página inicial do *website* da Philip Morris, a frase que motivou o presente artigo: “*Designing a Smoke free Future*”.

As estratégias das empresas de tabaco, que se autodeclaram socialmente responsáveis, apesar dos expressivos custos sociais gerados pelo produto, conforme apontaram Boeira e Johns (2006) geram questionamentos e dúvidas sobre ações de responsabilidade social dessas empresas, vistas como ações para reduzir a rejeição social e influenciar a legislação diante de ações reguladoras. Essa indústria é confrontada com dados da OMS que apontam o cigarro como responsável pela morte de sete milhões de pessoas no mundo (WORLD HEALTH ORGANIZATION, 2018).

Este artigo analisa a ambiguidade presente no discurso pró-saúde nos *websites* das duas maiores empresas de tabaco no Brasil: BAT/Souza Cruz e Philip Morris por meio de análise retórica da tríade: lógica (*logos*), emoção (*pathos*) e ética (*ethos*). Considerando que o discurso pode ser utilizado estrategicamente para enfatizar interpretações mais favoráveis aos objetivos organizacionais para diferentes públicos e utilizar o processo de comunicação para reconstruir a imagem negativa do negócio e promover os objetivos organizacionais de uma maneira socialmente desejável, o presente artigo foi fundamentado no conceito de ambiguidade estratégica, que valoriza a natureza simbólica e dialógica da linguagem para interpretações dos significados, sendo visto como um modelo viável e apropriado para engajar a diplomacia pública em meios incertos (GOODALL; MCDONALD, 2008).

2. Estratégia como discurso e retórica

A estratégia como discurso examina a formação e a implementação de práticas discursivas que visam o alcance de objetivos organizacionais, isto é, a estratégia enquanto uma construção social. Por meio da análise de práticas narrativas, da retórica e da análise de metáforas, essa abordagem procura estudar como as organizações buscam legitimidade (BORGES; VALADÃO JÚNIOR, 2008) e a naturalização de determinadas ações para atingir seus objetivos estratégicos (HARDY; THOMAS, 2013).

De forma análoga, Balogun et al. (2014) afirmam que as palavras, sejam faladas ou escritas são dois recursos fundamentais para dar significado à estratégia organizacional e isso envolve desde os aspectos informais como as conversas, os rumores, os boatos sobre concorrentes, as reuniões formais até as comunicações oficiais, como as declarações de missão e visão e comunicados à imprensa, elaborados cuidadosamente pelas organizações. Os estudos acerca da estratégia como discurso abrangem várias perspectivas teóricas e metodológicas, conforme identificam Balogun et al. (2014) e síntese no Quadro 1.

A abordagem pós-estruturalista, baseada em uma análise foucaultiana, estuda o uso do discurso enquanto alicerce do poder e do conhecimento (BALOGUN et al., 2014). Considera-se nessa abordagem que a estratégia é uma disciplina com história particular que desenvolveu sua própria teoria, conceitos e modelos baseados em dispositivos discursivos, incluindo a defesa desses aspectos como sinônimo de eficiência, profissionalização e conhecimento. Mais ainda, o discurso estratégico hegemônico seria uma forma de influenciar como as organizações são vistas, naturalizando as suas práticas (BALOGUN et al., 2014).

| Perspectiva | Foco de estudo | Principais temáticas |
|----------------------------------|--|---|
| Análise pós-estruturalista | Estratégias de reconstrução | Poder/conhecimento; institucionalização; hegemonia; subjetividade; identidade |
| Análise crítica do discurso | Papel da estratégia nas relações de poder | Poder; subjetividade; legitimidade; identidade; resistência; participação. |
| Análise da narrativa | Estratégia como história | Legitimidade; polifonia; autoria e autoridade; passado organizacional, presente e futuro. |
| Análise retórica | Estratégia como ferramenta gerencial | Argumentação; sentido; legitimação; comunicação estratégica; público; identificação. |
| Análise da conversação | Estratégia nas práticas de conversação e linguística | Conversa; linguagem em uso; habilidade linguística; produção situada de significado e relevância. |
| Análise de metáforas e analogias | Estratégia como forma de raciocínio indutivo | Domínio de origem e destino; novidade e falta de familiaridade; <i>sensemaking</i> ; enquadramento. |

QUADRO 1– Perspectivas teóricas e metodológicas da estratégia como discurso. Fonte: adaptado pelos autores de Balogun *et al.* (2014, p. 178).

Quanto à análise crítica do discurso, diante de uma perspectiva linguística, busca-se compreender como os discursos são utilizados pelas organizações para promover a mudança, guiar objetivos estratégicos e como discursos alternativos resistem a esse processo (BALOGUN *et al.*, 2014).

A perspectiva narrativa do discurso é vista como uma forma de explorar como a história organizacional é construída ao longo do tempo, incluindo as mudanças de percurso e sobre o futuro da organização (BALOGUN *et al.*, 2014). Nesse sentido, segundo Hardy e Thomas (2013) a narrativa da mudança busca lutar contra múltiplas forças alternativas para dirigir o futuro da organização. Considerando as perspectivas teóricas e metodológicas para análise do discurso, Balogun *et al.* (2014) afirmam que a análise da retórica permite examinar as ações organizacionais que buscam argumentar, justificar ou persuadir uma audiência real ou implícita, por meio do discurso. Nesse sentido, o presente estudo se insere especialmente nessa perspectiva para contrastar os questionamentos da sociedade com os dispositivos retóricos ambíguos utilizados pela indústria do tabaco. Apesar disso, contribui também com as perspectivas mencionadas anteriormente e poderá ser utilizada como base para pesquisas futuras.

Para tanto, considerando as perspectivas teóricas e metodológicas para análise do discurso, Balogun *et al.* (2014) afirmam que a análise da retórica permite examinar as ações organizacionais que buscam argumentar, justificar ou persuadir uma audiência real ou implícita, por meio do discurso. Essa análise compreende quatro fases: invenção (*heurésis*), disposição (*taxis*), elocução (*lexis*) e ação (*hypocrisis*). A fase de invenção, caracterizada pela “busca que empreende o orador de todos os argumentos e de outros meios de persuasão relativos ao tema de seu discurso” (REBOUL, 2004, p. 44) foi utilizada nesse artigo, buscando-se pelos três tipos de argumento também defendidos por Reboul (2004): os que visam persuadir pela emoção (*ethos* e *pathos*) e aqueles de ordem racional (*logos*).

Nos estudos que trataram da retórica organizacional, Torres Júnior (2002) afirma que há uma semelhança entre os discursos cotidianos e os discursos empreendidos nas empresas, uma vez que ambos são caracterizados pela persuasão e pela imitação de ações. A retórica organizacional utiliza a tríade do convencimento formada por argumentos lógicos (*logos*), emocionais (*pathos*) e de caráter ético (*ethos*) para equilibrar ações administrativas por meio de uma gestão do discurso. Borges e Valadão Júnior (2008, p. 10) analisaram como as organizações buscam influenciar sua audiência por meio do discurso na *web* e identificaram que este se tornou um espaço emergente para a construção do sentido e para legitimação de suas ações, utilizando-se de argumentos que buscam por “credenciais” (*ethos*), “apelos” (*pathos*) e “autoafirmações cativantes” (*logos*).

3. Ambiguidade e estratégia nas organizações

De acordo com Eisenberg (1984) o conceito de ambiguidade é bem diverso, para não dizer nebuloso, variando de acordo com sua concepção e aplicação. McLain (1993) define a ambiguidade como a falta de informação acerca de uma determinada situação. Giroux (2006) afirma por meio de seus estudos que a ambiguidade pragmática é definida como a condição de admitir mais de um significado. Putnam e Sorenson (1982) definem ambiguidade como gerador de influência na mensagem (pobreza em detalhes, linguagem abstrata, ausência de um curso de ação) como na interpretação (percepção de equívoca da mensagem). Para Eisenberg (1984), a ambiguidade é concebida através de uma linguagem imprecisa e figurativa.

A ambiguidade ocorre geralmente no ato da comunicação simbólica, ou, na expressão da linguagem. Ela opera nos espaços de significado voláteis ou no momento em que as palavras operam dificultando a sua compreensão (KOMESAROFF, 2005).

Mas então porque aplicá-la no contexto organizacional, já que o centro de uma comunicação ineficiente é a ambiguidade? O fato é que a ambiguidade também pode trazer benefícios para a comunicação, dependendo do contexto em que é utilizada. (STRONGMAN, 2011). Ambiguidade pode ser vista como um recurso estratégico que pode ser empregado para encontrar um equilíbrio cognitivo de não se comunicar de maneira danosa e manter a própria imagem preservada. Em um ambiente turbulento com vários impactantes externos e internos, a comunicação ambígua é um meio usado para comunicadores se orientarem em múltiplos objetivos (EISENBERG, 1984).

A ambiguidade aplicada no contexto estratégico fundamentou uma teoria que visa adaptar os propósitos e o processo de comunicação para a construção ou reconstrução de determinada imagem ou panorama organizacional. Eisenberg (1994) se baseia no simbolismo organizacional para afirmar que "uma responsabilidade primordial dos líderes é fazer sentido para seguidores" (EISENBERG, 1994, p. 223), tornando a ambiguidade uma ferramenta da criação de símbolos transmitidos interna e externamente.

Para Eisenberg, Goodall e Trethewey (2006) a ambiguidade estratégica permitiu um compartilhamento de informações muito mais amplo, elevando o potencial dos significados de acordo com os pressupostos almejados pelas organizações. Goodall, Trethewey e McDonald (2008) citam que a ambiguidade estratégica valoriza a natureza simbólica e dialógica da linguagem e as bases multiculturais para interpretações dos significados, servindo como um modelo viável e apropriado que propicia engajamento de todos em ambientes incertos. Robertson e Swan (2003) reforçam esse raciocínio citando que a ambiguidade estratégica é um recurso de grande serventia, pois permite a mobilização da ação coletiva e mudança, mesmo com os diferentes interesses dos envolvidos.

O ponto central da ambiguidade estratégica é o uso da retórica. Segundo Jarzabkowski, Sillince e Shaw (2009), a retórica primeiramente fornece um meio de ambiguidade no controle da gestão, uma vez que ela envolve interpretações contestadas em que grupos diferentes devem ser persuadidos a agir coletivamente. Eccles e Nohria, (1992) afirmam que o gerenciamento da ação coletiva propõe que ambiguidade estratégica trabalha como um dispositivo retórico.

Em ambientes turbulentos marcados por pressões dos *stakeholders*, assume-se que a persuasão é um elemento importante nesse contexto. Assim, o uso da retórica é defendido como o método mais apropriado para a compreensão da ambiguidade envolvida nos discursos. Se as organizações são consideradas ambíguas, a retórica, em seu papel persuasivo, visa criar e induzir a identificação com a organização e seus objetivos, valores e ações, envolvendo

membros e sociedade em uma causa comum (BURKE, 1989; JARZABKOWSKI; SILLINCE; SHAW, 2009).

A ideia que os agentes organizacionais usam a retórica de forma ambígua para que a organização em que estão inseridos possa ser interpretada de forma positiva é também analisada por Cheney (1991). Gowler e Legge (1983) argumentam que a gestão é uma atividade que é também oral que envolve o trabalho dos significados, defendendo que a retórica é o meio pelo qual a cultura é implantada e transmitida pela organização, além de ser uma forma de controle social. Agentes de poder nas organizações podem usar estrategicamente a ambiguidade dos objetivos para gerar ação coletiva, incentivando os constituintes a se inscreverem em um sentido de ordem superior ou mais abstraído que não contrariem seus interesses particulares (EISENBERG; GOODALL, 1997; RING AND PERRY, 1985).

A ambiguidade estratégica também pode ser trabalhada na comunicação dos objetivos organizacionais, como um recurso discursivo. Essa abordagem examina a interpretação dos objetivos expostos no discurso retórico, na qual a ambiguidade possibilita aos agentes em questão atribuir diferentes pontos de vista, construindo significados de acordo com os interesses de seu público (EISENBERG, 1984; EISENBERG; GOODALL, 1997; DAVENPORT; LEITCH, 2005). O fato é que a linguagem é essencial para a comunicação humana, e isso inclui a comunicação no contexto empresarial. A ambiguidade estratégica opera em uma de suas variações e busca obscurecer comunicações indesejáveis no meio externo, nesse caso, comunicação equívoca. Tyler (1997) a descreve como uma comunicação "não direta" que pode ser ambígua, tangencial ou evasiva. A comunicação equívoca geralmente é um indicativo de evasão do discurso e é usado quando outras formas de comunicação podem levar a negatividade da mensagem recebida.

4. Procedimentos metodológicos

A presente pesquisa pode ser caracterizada como descritiva porque expõe o fenômeno do discurso pró-saúde da indústria do tabaco, suas características e propõe uma melhor compreensão de como os discursos são intencionalmente ambíguos. Quanto à abordagem, o presente estudo adota uma abordagem qualitativa (PATTON, 2002), baseando-se na busca pelo aprofundamento do conhecimento acerca da indústria do tabaco *versus* o novo contexto social na qual está inserida.

Ao considerar o contexto social, o presente estudo situa-se no paradigma interpretativo, buscando compreender o processo social subjetivo advindo da interação entre os agentes (BURREL; MORGAN, 1987): indústria, sociedade e governo. Partindo desse pressuposto, a análise retórica foi adotada como método de coleta e análise dos dados referentes ao discurso da indústria do tabaco, buscando-se por ações organizacionais que buscaram argumentar, justificar ou persuadir a audiência formada por esses *stakeholders*.

São inúmeros os significados atribuídos à retórica, sendo a arte de falar bem e a capacidade de persuadir uma audiência específica, as definições mais comumente encontradas. Para o presente estudo, a análise retórica está fundamentada na explicação da dinâmica de relacionamento entre texto e contexto, buscando responder como o discurso da indústria de tabaco oferece respostas, reforça determinados julgamentos e busca alterar o entendimento no contexto social (GILL; WHEDBE, 1997).

A divisão da análise retórica crítica em duas escolas que parecem funcionar simultaneamente é proposta por Gill e Whedbee (1997): a primeira, que tem como objetivo compreender os efeitos históricos de discursos orais e escritos, e a segunda corrente, que tem como pressuposto, a busca pelo entendimento de como a retórica constrói eventos e fenômenos na

sociedade, baseando-se na identificação de como o discurso opera para atingir esses objetivos. Assim, considera-se que o presente artigo adota uma postura crítica ao buscar compreender como opera o novo discurso “*smoke free*” enquanto estratégia de defesa de mercado.

Para essa análise, buscou-se pelo que Reboul (2004) denominou de invenção (*heurésis*), uma das quatro partes da retórica que identifica os argumentos e todos os outros meios de persuasão utilizados pelos oradores para atingir seus objetivos. Em suma, esse conceito é tido como a busca das provas que sustentam um discurso, tanto no sentido de inventariar essas provas como no sentido moderno de busca pela criação dos argumentos (REBOUL, 2004). Aqui, foram analisados os argumentos caracterizados pela busca de credibilidade a partir de argumentos afetivos (*ethos*); os argumentos caracterizados pelo apelo emocional (*pathos*) e os argumentos que buscam a credibilidade do discurso por meio de argumentos lógicos (*logos*) (REBOUL, 2004).

O Quadro 2 sintetiza as etapas da análise retórica utilizadas na pesquisa. Tais procedimentos foram conduzidos com base na recomendação de Bauer e Gaskell (2002) que a análise retórica não permite a simplificação por meio de procedimentos metodológicos porque a análise do discurso não pode ser definida e captada por ferramentas, esquemas de codificação e outros recursos e é esse o objetivo: não apenas descrever os fenômenos, mas analisar a construção do próprio texto.

| Etapa/Links | Descrição |
|---|---|
| Obtenção dos dados | Coletar e arquivar todo o material necessário para análise nos <i>websites</i> das empresas, relatórios e produções científicas. |
| Leitura cética e interrogação | Ler o material, buscando desconsiderar crenças prévias dos pesquisadores e fazer perguntas pouco prováveis. |
| Codificação | Ler o material, buscando identificar: Quem fala? Quando? Contra o quê? Por quê? Como? e as provas retóricas <i>logos</i> , <i>pathos</i> e <i>ethos</i> . |
| Busca por padrões e funções do discurso | Buscar determinados padrões caracterizados pela ambiguidade. À luz da literatura, identificar o que é dito e o que deveria ser dito, mas não é. |
| Descrição minuciosa | Descrição dos achados. |
| Material pesquisado: principais links | <ul style="list-style-type: none"> - <i>Website</i> British American Tobacco – BAT http://www.bat.com/group/sites/uk_9d9kcy.nsf/vwPagesWebLive/DO52ADCY - <i>Website</i> Souza Cruz (link Ciência, Science) http://www.bat-science.com/ - <i>Website</i> Philip Morris Brasil (link Ciência e inovação) https://www.pmi.com/markets/brazil/pt/science-and-innovation - <i>Website</i> Philip Morris: https://www.pmi.com/ - Relatório Anual Philip Morris http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/14/146476/AR_2017/index.html - Relatório Anual British American Tobacco – BAT http://www.bat.com/group/sites/uk_9d9kcy.nsf/vwPagesWebLive/DO9DCL3B |

QUADRO 2 – Etapas da pesquisa. Fonte: elaborado pelos autores a partir de Bauer e Gaskell (2002).

Na fase de obtenção de dados, após leitura dos relatórios de órgãos do setor como a Associação dos Fumicultores do Brasil (AfuBra), *websites* das empresas de tabaco e revistas, foram escolhidas as empresas com maior participação de mercado: a Souza Cruz com 60,1% e a Philip Morris International com participação entre 15% e 20% (SEBBA, 2017). Conforme o Quadro 2, a pesquisa foi realizada nos *websites* em língua portuguesa e inglesa das duas empresas e foram acessados durante os meses de novembro e dezembro de 2017. Diante da quantidade de material e considerando o objetivo da pesquisa, estabeleceu-se como foco da pesquisa os *links* relacionados à Pesquisa e inovação, Ciência, Pesquisa e Desenvolvimento de

produtos, bem como os relatórios anuais de 2016, obtidos por meio de acesso as páginas “*Investors*” e “*Investors Relations*” desses *websites*. Para o acesso a este material eletrônico, foram feitas buscas por termos e suas variações que representassem o objeto de estudo, tais como: “*smoke free*”, “novos produtos”, “saúde”, “pesquisa”, “desenvolvimento”, “nova geração de produtos” e “inovação”.

Durante a fase de codificação, no texto disponível a partir de acesso aos links foram identificados os elementos preliminares para uma análise retórica: Quem fala? Quando? Contra o quê? Por quê? Como? Após isso, foram analisados os argumentos relacionados à *logos*, *pathos* e *ethos*, conforme o conceito de invenção defendido por Reoul (2004) e que fazem parte da chamada gestão do discurso defendida por Torres Jr. (2002).

Nesta fase da pesquisa, as provas retóricas puderam ser classificadas como intrínsecas porque foram analisadas no próprio discurso, sem se recorrer diretamente a fontes secundárias, como a legislação, por exemplo. Concluída a fase de codificação, buscou-se por padrões caracterizados pela ambiguidade no discurso pró-saúde. Especificamente, buscou-se responder: Como o discurso pró-saúde foi empregado para não se comunicar de maneira danosa e manter os objetivos organizacionais preservados? E como *logos*, *pathos* e *ethos* foram intencionalmente utilizados de maneira ambígua para dar credibilidade a esse discurso?

4. Apresentação dos resultados: a retórica da indústria do tabaco no discurso pró-saúde

No estudo da retórica, Reoul (2004) mostra a necessidade de se identificar os elementos que servem de base para a análise retórica: quem fala, para quem, contra quem, por quê, quando e como fala. Nesta pesquisa, “quem fala” é a indústria de tabaco, aqui representadas pelas duas maiores organizações do setor: British American Tobacco/Souza Cruz e Philip Morris International. No que tange a “quando”, os textos divulgados nos *websites* da BAT/Souza Cruz e Philip Morris International foram analisados no período de 02/12/2017 a 20/12/2017.

Com relação à pergunta “contra o quê essas organizações discursam?” sugere-se que os vários programas antitabagismo resultantes de parcerias entre organizações governamentais e não governamentais parecem ser alguns dos agentes contra os quais as empresas de tabaco dirigem seus discursos. Isso porque, de alguns programas antitabagismo resultaram ações como o banimento da propaganda e do patrocínio de eventos culturais por parte dessas empresas (CAVALCANTE, 2005).

Quanto à pergunta: “por que essas organizações estão discursando?”, parece que as empresas do setor buscam a legitimação de suas ações, criando estratégias discursivas para garantir maior confiança de seus *stakeholders* e possíveis respostas para os questionamentos advindos da sociedade civil. Cabe como exemplo, o fato de que a Confederação Nacional da Indústria (CNI) vem tentando arguir, por meio de Ação Direta de Inconstitucionalidade, contra a ação de proibição da propaganda de cigarros, desde os anos 2000 (CAVALCANTE, 2005). Pesquisas da Comissão Nacional para Implementação da Convenção-Quadro para o Controle do Tabaco (CONICQ) indicaram que o consumo *per capita* de cigarros atingiu o menor patamar da história (BRASIL, 2018). Observa-se que essas organizações também direcionam seu novo discurso aos consumidores, visando à melhoria da imagem institucional. Essa estratégia incluiu a utilização do argumento de geração de empregos e impostos pela indústria como forma de melhorar a imagem nas comunidades em que atua (CANDIDO; BRAMBILLA; GUSATTI, 2016). Assim, as empresas estão discursando para seus *stakeholders*, especialmente para acionistas, defendendo seus resultados atuais e futuros e para os consumidores, argumentando que seus novos produtos são menos nocivos à saúde e que a sua presença é fundamental para o desenvolvimento local.

Para a pergunta “como essas organizações discursam?” o presente estudo investiga como as

empresas analisadas vêm discursando a favor do desenvolvimento de uma nova geração de produtos “*smoke free*”, e mostra que essas organizações recorrem a diferentes argumentos que compõem a retórica. Considerando que essas organizações parecem adotar a chamada gestão do discurso (TORRES JÚNIOR, 2002), esta pesquisa buscou a presença ou ausência dos argumentos básicos para o convencimento: lógica (*logos*), emoção (*pathos*) e ética (*ethos*).

| <i>Logos</i> | As empresas se autodenominam como as melhores, pioneiras, líderes e vencedoras. |
|---|---|
| <p>“Líder e vencedora, Souza Cruz contribui há mais de um século para o desenvolvimento do país” (SOUZA CRUZ, 2017).</p> <p>“[...] foi pioneira, há quase cem anos, no desenvolvimento do Sistema Integrado de Produção de Tabaco” (SOUZA CRUZ, 2017).</p> <p>“Trajetória centenária da Souza Cruz é marcada por pioneirismo, inovação e resiliência” (SOUZA CRUZ, 2017).</p> <p>“Bem-vindo à Philip Morris Brasil. Somos a segunda maior empresa de tabaco do país” (PHILIP MORRIS INTERNATIONAL, 2017).</p> <p>“Em 2016, o site especializado em carreiras <i>Love Mondays</i> preparou um ranking com as 50 melhores empresas para se trabalhar, baseado em avaliações reais e a Souza Cruz conquistou o 42º lugar” (SOUZA CRUZ, 2017).</p> <p>“<i>We are working with governments and other partners in the public and private sectors to address this problem. That’s why we set up PMI IMPACT, a major initiative to fund projects around the world to combat illicit trade (...)</i>” (PHILIP MORRIS INTERNATIONAL, 2017).</p> | |

QUADRO 3 – *Logos* e o discurso da indústria de tabaco. Fonte: elaborado pelos autores.

O Quadro 3 sintetiza a presença do *logos* no discurso das empresas pesquisadas e mostra que o *logos* se refere à utilização de argumentos que buscam a valorização da empresa e de suas ações (BORGES; VALADÃO JÚNIOR, 2008). As empresas analisadas buscaram reforçar sua liderança de mercado, seu pioneirismo, sua trajetória centenária e os prêmios decorrentes de sua política de recursos humanos. A Philip Morris International (2017) destaca que seu programa “Impacto PMI” é a maior iniciativa de combate ao mercado ilícito de tabaco no mundo. Essas autoafirmações parecem ter o objetivo de cativar o público e apontar para o fato de que são empresas únicas e raras.

O Quadro 4 apresenta a forma de argumentação persuasiva vinculada a emoção que o *pathos* explora. A BAT/Souza Cruz valoriza sua resiliência diante dos inúmeros desafios decorrentes do ambiente regulatório, parecendo ser uma vítima de um ambiente mercadológico hostil. Explicita também seu compromisso com a juventude da zona rural por meio do Instituto Souza Cruz, que afirma “dar voz” a essas pessoas. Além disso, a empresa defende a “vontade pessoal e a autoconfiança” como os fatores mais importantes para que o consumidor pare de fumar, desencorajando a busca por auxílio profissional. A empresa também busca cativar a audiência formada por seus funcionários, reconhecendo-os como “o seu maior valor”.

A Philip Morris International afirma “levar a sério” o seu compromisso com o desenvolvimento de comunidades locais, afirma que valoriza a lealdade dos consumidores e que se sente orgulhosa de seu portfólio de produtos, deixando clara a mudança “dramática” que estão vivenciando e o seu objetivo claro: fazer com que milhões de homens e mulheres consumam seus novos produtos, menos nocivos. Em síntese, as empresas buscam explicitar as vantagens decorrentes de sua existência, característica própria do *pathos* (BORGES; VALADÃO JÚNIOR, 2008).

| Pathos | As empresas argumentam a favor de seus valores, crenças, opiniões e sentimentos. |
|---|--|
| <p>“Ao longo de sua história centenária, a Souza Cruz conviveu com diversos desafios do ponto de vista econômico, social, ambiental e regulatório. As barreiras que recorrentemente encontrou em seu caminho fizeram com que a Companhia desenvolvesse uma de suas características mais marcantes: a resiliência” (SOUZA CRUZ, 2017).</p> <p><i>“We’re ranked among the top fast-moving consumer goods companies in terms of our environmental footprint... We’re now putting our core product at the center of our sustainability effort by doing something dramatic – replacing cigarettes with less harmful alternatives to smoking, to one day eliminate the harm caused by smoking cigarettes.”</i> (PHILIP MORRIS INTERNATIONAL, 2017).</p> <p>“Do ponto de vista social, a principal iniciativa da companhia é o Instituto Souza Cruz. Criado em 2000, tem como objetivo manter vivas as tradições da agricultura familiar e renová-las com ações de sustentabilidade e fortalecimento da juventude rural. Em pouco mais de 15 anos, 2,3 milhões de pessoas já foram beneficiadas por seus projetos” (SOUZA CRUZ, 2017).</p> <p>“Embora sejam conhecidas várias maneiras de parar de fumar, como as terapias de reposição de nicotina, a Souza Cruz acredita que os fatores mais importantes para a efetiva mudança do comportamento são a vontade pessoal e a autoconfiança de cada indivíduo.” (SOUZA CRUZ, 2017).</p> <p><i>“Do you enjoy our cigarette products, or have you had the opportunity to switch to our new smoke free products? We value your loyalty to our brands and take pride in our portfolio of products”</i> (PHILIP MORRIS INTERNATIONAL, 2017).</p> <p>“Levamos a sério o papel que temos nas comunidades locais em que operamos [...]” (PHILIP MORRIS INTERNATIONAL, 2017).</p> <p>“A Souza Cruz reconhece os colaboradores como o seu maior valor [...]” (SOUZA CRUZ, 2017).</p> <p><i>“Our priority is clear – to switch, as quickly as possible, hundreds of millions of adult smokers to less harmful alternatives than continued smoking”</i> (PHILIP MORRIS INTERNATIONAL, 2017)</p> | |

QUADRO 4 – *Pathos* e o sentimento que a indústria de tabaco envolve em seu discurso. Fonte: elaborado pelos autores.

| Ethos | As empresas discursam sobre suas credenciais que envolvem sua tradição e sua capacidade de fazer. |
|--|---|
| <p>“A Souza Cruz sempre foi reconhecida pelo seu longo histórico de sólida distribuição de dividendos e juros para seus acionistas” (SOUZA CRUZ, 2017).</p> <p>“Uma equipe de cerca de 3.000 pessoas dedicadas e talentosas trabalham em nossas unidades (PMI, 2017).”</p> <p><i>“That’s why we have a total of over 400 dedicated scientists, engineers, and technicians developing less harmful alternatives to cigarettes at our two Research & Development sites in Switzerland and Singapore”</i> (PMI, 2017).</p> <p>“Nossos produtos são a escolha de 150 milhões de consumidores em todo o mundo, e para aqueles que optam por continuar a fumar, continuaremos oferecendo-lhes os melhores produtos.” (PMI, 2017).</p> <p>“Em 2015, a companhia comercializou 108 mil toneladas de tabaco para mais de 40 países, o que representa 25% das transações internacionais do setor (SOUZA CRUZ, 2017).</p> | |

QUADRO 5 – *Ethos* no discurso da indústria do tabaco. Fonte: elaborado pelos autores.

O Quadro 5 apresenta argumentos que se referem à atribuição de confiança e credibilidade que caracterizam o *ethos*. As empresas reforçam sua tradição no mercado e sua capacidade de fazer, evidenciando os números de produtos comercializados, o número de consumidores e, especialmente, seus funcionários “dedicados e talentosos”, bem como os cientistas renomados

que participam de suas pesquisas para o desenvolvimento de produtos *smoke free*.

A análise das provas retóricas permitiu identificar como características principais do discurso: utilização de argumentos com adjetivos como “líderes”, “vencedoras”, “pioneiras”, “centenárias”, “inovadoras”, “resilientes”, bem como por argumentos ligados a credenciais que buscam dar legitimidade a suas ações de caráter social, como institutos, valorização de seus funcionários, políticas de saúde pública e desenvolvimento de produtos menos nocivos.

5. Análise dos resultados: a ambiguidade estratégica no discurso pró-saúde

Apresentadas as provas retóricas, buscou-se responder: Como o discurso pró-saúde foi empregado para não se comunicar de maneira danosa e manter os objetivos organizacionais preservados para os seus diferentes públicos? E como *logos*, *pathos* e *ethos* foram intencionalmente utilizados de maneira ambígua para dar credibilidade a esse discurso?

Observa-se que, embora o *logos* abranja o discurso de ordem racional (REBOUL, 2000), a ambiguidade se faz presente no discurso das empresas analisadas para promover seus objetivos organizacionais de uma maneira socialmente desejável. Em seus *websites* as empresas explicitam a sua consciência sobre o quão nocivos são seus produtos, mas contrapõem com discursos que buscam amenizar esses impactos, buscando a confiança de seus *stakeholders*. A busca pela manutenção na produção dos cigarros tradicionais está presente na retórica.

A Souza Cruz sempre almeja a produção dos melhores cigarros do mercado brasileiro. Para tal, a companhia desenvolve produtos que atendam às demandas de todos os seus perfis de consumidores, formados por adultos que, cientes dos riscos associados ao consumo de tabaco, decidiram fumar (SOUZA CRUZ, 2017).

A Souza Cruz concorda com a existência de uma regulamentação sensata, que trate de forma transparente os riscos associados ao consumo de produtos derivados do tabaco. Assim, cumpre à risca todas as determinações regulatórias do mercado de cigarros em termos de produtos, comercialização, comunicação e publicidade (SOUZA CRUZ, 2017).

Embora defendam a manutenção do atual portfólio de produtos, também evidenciam que esses mesmos produtos representam sérios riscos à saúde de seus consumidores: “[...] *we recognize that cigarettes and other conventional tobacco products pose serious health risks. Accordingly, we understand and respect we have a special obligation to develop and market our products responsibly.*” (PMI, 2017).

Observa-se que a BAT/Souza Cruz utiliza a frase “*Delivering today, investing in tomorrow*” no seu relatório anual de 2016. Na primeira página, a empresa destaca os resultados obtidos com a venda dos cigarros tradicionais: crescimento de 0,2% nas suas vendas globais. No parágrafo seguinte, comemora os resultados da nova geração de produtos *smoke free* e afirma “essas inovações demonstram nosso compromisso de conhecer as diferentes preferências de nossos consumidores, fornecendo-lhes a opção por produtos de excelência em todo o *continuum* de risco” (BAT/SOUZA CRUZ, 2016). Parece evidente que o objetivo é o de garantir alternativas diante de diferentes preferências de risco do consumidor e não o de substituir esses produtos por produtos menos nocivos à saúde.

A Philip Morris, por sua vez, destaca já na primeira página do seu *website* que a sua visão é a de oferecer melhores opções aos fumantes adultos e que está engajada no desenvolvimento e teste de novos produtos, investindo mais de US\$ 3 bilhões e empregando mais de 400 cientistas, engenheiros e técnicos em pesquisas, defendendo um futuro *smoke free* (PHILIP MORRIS, 2017). Além disso, afirma em seu relatório anual de 2016 que enquanto seu atual portfólio de cigarros continua a impulsionar seu crescimento, a empresa já tem sinais claros do grande potencial de seus novos produtos *smoke free*.

Ora, não é ambíguo que a organização queira oferecer opções menos nocivas à saúde e também queira que seu atual portfólio, formado por produtos mais nocivos, continue a impulsionar seus negócios? Afinal, a Philip Morris e a BAT/Souza Cruz estão buscando um futuro *smoke free* como defendem nos seus discursos ou pretendem ampliar seu portfólio e garantir melhores resultados no mercado? Nesse sentido, parece que, para não contrariar os interesses de seus acionistas, as empresas utilizam discursos que ora os atendem e ora atendem a opinião pública (EISENBERG; GOODALL, 1997; RING; PERRY, 1985).

Os argumentos relacionados ao *logos* expõem a tentativa de se autodenominarem como empresas com características únicas, como pioneiras e líderes. Essa argumentação pode servir de base para o desenvolvimento de produtos *smoke free* porque seriam também as pioneiras no desenvolvimento de uma nova geração de produtos que levariam ao fumo menos nocivo. Isso também não parece ambíguo, tendo em vista que o pioneirismo dessas organizações não tenha sido tempestivo, com o desenvolvimento de pesquisas que indicavam o prejuízo do tabaco à saúde humana já na década de 1990? Consideramos que se trata de um discurso reativo para construir significados de acordo com os interesses de diferentes públicos (DAVENPORT; LEITCH, 2005; EISENBERG, 1984; EISENBERG; GOODALL, 1997).

Destacam-se também os argumentos ambíguos de caráter emocional (*pathos*), utilizados pela indústria. Isso porque ao mesmo tempo em que se definem como empresas socialmente e economicamente responsáveis, continuam a produzir seu tradicional portfólio de cigarros, mais nocivos. Isso fica evidente quando a Souza Cruz parece desencorajar o consumidor que busca auxílio profissional e tratamentos para parar de fumar, recorrendo a descrição de sentimentos como “vontade pessoal e a autoconfiança” e quando a Philip Morris se sente muito orgulhosa de seu atual portfólio de produtos e agradece a lealdade de seus consumidores.

Os argumentos emotivos utilizados pela indústria corroboram para o fato de que as empresas buscam ser interpretadas de forma mais positiva pela audiência, conforme defende Cheney (1991). Além disso, parece haver uma distorção sobre quem é a real vítima do tabaco porque as empresas se autodenominam resilientes, mesmo “sofrendo” tantos impactos “dramáticos” decorrentes de um ambiente mercadológico hostil. Mais ainda, se mostram preocupadas com a juventude da zona rural, mesmo diante dos inúmeros impactos negativos da agricultura do tabaco, conforme aponta o Instituto Nacional de Câncer (BRASIL, 2017):

Estudos têm apontado que, entre os fumicultores, há um maior risco de desenvolver alterações neurocomportamentais capazes de evoluir para quadros de depressão e suicídio. Resultados do estudo apresentado por Falk et al (1996), mostraram que no município de Venâncio Aires, RS, um dos maiores produtores de tabaco no Brasil, os coeficientes de mortalidade por suicídios foram maiores do que todo o estado do RS e cerca de 80% dos suicídios ocorrem em agricultores. A hipótese é que a exposição do agricultor a organofosforados pode estar relacionada a níveis mais elevados de depressão e suicídio.

No que concerne ao *ethos*, ambas as empresas buscam por credenciais, por meio de argumentos relacionados à sua trajetória, tradição, os milhões de consumidores que escolheram seus produtos e seus inúmeros funcionários e cientistas dedicados e talentosos envolvidos nas pesquisas para o desenvolvimento da nova geração de produtos. Esses textos mostram a busca de um discurso pró-saúde que faça sentido para a audiência, conforme aponta Eisenberg (1984).

Em suma, para fundamentar o argumento, as empresas trabalham uma espécie de “jogo retórico”, no qual se autodenominam como únicas e líderes (*logos*), socialmente responsáveis e preocupadas com a saúde de seus consumidores (*pathos*) e com credenciais suficientes para o desenvolvimento de uma nova geração de produtos *smoke free* (*ethos*). No entanto, esses

argumentos parecem ser intencionalmente ambíguos, pois ora defendem os bons resultados e a manutenção do portfólio atual de produtos, ora apontam para o desenvolvimento de novos produtos menos nocivos que os substituirão. Nesse sentido, buscam atender os interesses de diferentes públicos; utilizam-se de um discurso carregado de apelo emocional para ser interpretados de maneira mais positiva pela audiência e de argumentos com credenciais que buscam dar sentido ao discurso pró-saúde.

6. Conclusões

Esta pesquisa mostrou a mobilização de três grupos articulados e inseparáveis de argumentos do discurso pró-saúde da indústria do tabaco: a tríade lógica (*logos*), emoção (*pathos*) e ética (*ethos*). A partir do *logos*, são apresentados argumentos vistos como racionais que visam a valorização da empresa, quando se autodenominam como empresas líderes, vencedoras e pioneiras; os argumentos movidos pelo *pathos* são de caráter emotivo, marcados pela inclusão de sentimentos de lealdade e orgulho e esforço e resiliência; por fim, com argumentos movidos pelo *ethos* são apresentadas credenciais que transformariam as companhias em empresas dispostas e mais capazes a contribuir para o desenvolvimento de uma nova geração de produtos *smoke free* que não seriam prejudiciais à saúde .

O estudo mostrou que esse discurso é caracterizado pela ambiguidade, numa espécie de jogo retórico que permite que a indústria atinja seus diferentes públicos, especialmente acionistas e consumidores. Para seus acionistas, comemora-se os bons resultados financeiros de seu atual portfólio de produtos e os resultados iniciais já auferidos com uma nova geração de produtos *smoke free*. Para seus consumidores, se autodenominam como empresas engajadas na criação de um futuro *smoke free*, por meio de produtos menos nocivos. Em síntese, parece haver uma constante contraposição entre: consciência dos riscos do tabaco, manutenção e orgulho do atual portfólio de produtos e o uso constante e marcante de argumentos relacionados à sua importância econômica para as comunidades locais em que se instalam. Isto é, argumentos que deixam clara sua importância econômica e social em detrimento de sete milhões de mortes causadas pelo tabaco em todo o mundo.

Para melhor compreensão do tema, sugere-se que pesquisas futuras busquem analisar o discurso dos demais agentes sociais envolvidos, como o Estado, as organizações não governamentais e os consumidores de tabaco. Considerando que os discursos são importantes mecanismos de ação social que envolvem ações de controle e reação, a presente pesquisa mostrou que o discurso pró-saúde da indústria do tabaco representa a reação de uma indústria, diante da queda de consumo *per capita* de tabaco, de um ambiente regulatório desfavorável a suas práticas comerciais promovido por atuação de organizações governamentais e não governamentais.

O uso da ambiguidade na retórica das empresas pesquisadas enquanto recurso estratégico empregado por estas empresas auxilia o entendimento do discurso pró-saúde da indústria do tabaco como forma de transformar a imagem de seus produtos e obscurecer as informações negativas disponíveis no ambiente social e político. Análises futuras podem ampliar as informações sobre as práticas argumentativas pelas quais o discurso pró-saúde associado a novos produtos “*smoke free*” naturaliza o uso do cigarro e tem o poder de influenciar a opinião pública, a ciência e a legislação e, ao mesmo tempo, é confrontado por forças narrativas alternativas, dentre elas, a OMS, especialistas no campo da saúde e a própria produção científica.

REFERÊNCIAS

ALIANÇA DE CONTROLE DO TABAGISMO (Org.). **Histórico/Saúde/DH**. Disponível em: <<http://actbr.org.br/historico-saude-dh>>. Acesso em: 20 jul. 2018.

BALOGUN, J. et al. Placing strategy discourse in context: sociomateriality, sensemaking e power. **Journal of Management studies**, v. 51, n. 2, p. 175-201, 2014.

BOEIRA, S.; JOHNS, P. Indústria de Tabaco vs. Organização Mundial de Saúde: um confronto histórico entre redes sociais de stakeholders. **Revista Internacional Interdisciplinar INTERthesis**, Florianópolis, v. 4, n. 1, p. 1-25, 2007.

BORGES, J. F.; VALADAO JUNIOR, V. M.. A construção do sentido e a retórica das empresas na web. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 6, n. 1, p. 1-21, 2008.

BURKE, K. A. **Rhetoric of Motives**. Berkeley: University of California Press, 1989.

BRASIL. Instituto Nacional do Câncer. Ministério da Saúde. **Observatório da Política Nacional de Controle do Tabaco**. Disponível em: <http://www2.inca.gov.br/wps/wcm/connect/observatorio_controle_tabaco/site/home/dados_numeros/consumo_per_capita>. Acesso em: 07 ago. 2018.

CANDIDO, S. F.; BRAMBILLA, F. R.; GUSATTI, C. E. Challenges of institutional communication and positioning in the tobacco market given sector restrictions. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, [s.l.], v. 14, n. 3, p.63-86, 2016.

CAVALCANTE, T. M. O controle do tabagismo no Brasil: avanços e desafios. **Archives Of Clinical Psychiatry**, v. 32, n. 5, p. 283-300, 2005.

CHENEY, G. **Rhetoric in an Organizational Society, Managing Multiple Identities**. Columbia: University of South Carolina Press, 1991.

DAVENPORT, S., LEITCH, S. Circuits of power in practice: Strategic ambiguity as delegation of authority. **Organization Studies**, v. 26, n. 11, p. 1603–1623, 2005.

DROPE, J. et al. **The Tobacco Atlas**. 6. ed. Atlanta: American Cancer Society and Vital Strategies, 2018. 57 p. Disponível em: <http://tobaccoatlas.org/wp-content/uploads/2018/03/TobaccoAtlas_6thEdition_LoRes.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2018.

ECCLES, R. G., NOHRIA, N. **Beyond the Hype: Rediscovering the Essence of Management**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press. 1992.

EISENBERG, E. M. Ambiguity as strategy in organizational communication. **Communication Monographs**, v. 51, n. 3, p. 227–242. 1984.

EISENBERG, E. M., GOODALL, H. **Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint**. New York: St Martin's Press. 1997.

EISENBERG, E. M., GOODALL, JR., H. L., TRETHERWEY, A. **Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint**. New York: St. Martin's Press. 2006.

GIROUX, H. 'It Was Such a Handy Term': Management Fashions and Pragmatic Ambiguity. **Journal of Management Studies**, v. 43, n. 6, p.1227-1260, 2006.

GOODALL, B., TRETHERWEY, A., MCDONALD, K. **Strategic Ambiguity, Communication, and Public Diplomacy in an Uncertain World: Principles and Practices**. Phoenix, AZ: Consortium for Strategic Communication, Arizona State University, 2008.

GOWLER, D., LEGGE, K. The meaning of management and the management of meaning: A view from social anthropology. In: EARL, M. J. (Ed.), **Perspectives on management** (pp. 197-233). Oxford, UK: Oxford University Press. 1983.

HARDY, C.; THOMAS, R. Strategy, Discourse and Practice: The Intensification of Power. **Journal of Management Studies**, v. 51, n. 2, p. 320-348, 2013.

JARZABKOWSKI, P.; SILLINCE, J.; SHAW, D. Strategic ambiguity as a rhetorical resource for enabling multiple interests. **Human Relations**, v. 63, n. 2, p. 219-248, 2009.

KOMESAROFF, P. A. Uses and misuses of ambiguity: Uses of ambiguity. **Internal Medicine Journal**, v. 35, n. 10, p. 632-633, 2005.

MCLAIN, D. The MSTAT-1: a new measure of an individual's tolerance for ambiguity. **Educational and Psychological Measurement**, v. 53, n. 1, p. 183-189, 1993.

SEBBA, J. O TABACO ENCURRALADO – E LUCRATIVO. São Paulo: Revista Exame, 22 jun. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/o-tabaco-encurralado-e-lucrativo/>>. Acesso em 20 set. 2017.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2002.

PUTNAM, L. L., SORENSON, R. L. Equivocal messages in organizations. **Human Communication Research**, v. 8, n. 2, p. 114-132, 1982

RING, P.S., PERRY, J. Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 2, p. 276-286, 1985.

ROBERTSON M., SWAN J. 'Control – what control?' Culture and ambiguity within a knowledge-intensive firm. **Journal of Management Studies**, v. 40, n. 4, p. 831-858, 2003.

STRONGMAN, L. 'What on earth?': Understanding ambiguity toleration in business communication. **PRism** v. 8, n. 1, 14p, 2011.

TORRES JUNIOR, A. S. Retórica organizacional: lógica, emoção e ética no processo de gestão. **Revista de Administração de Empresas RAE**, v. 1, n. 2, p. 2-11, 2002.

TYLER, L. 'Liability means never being able to say you're sorry': Corporate guilt, legal constraints and defensiveness in corporate communication. **Management Communication Quarterly**, v. 11, n. 1, p. 51-73, 1997.

WORLD HEALTH ORGANIZATION (Org.). **Tobacco**. Disponível em: <<http://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/tobacco>>. Acesso em: 07 ago. 2018.