

## AS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DA UBER: A MEDIATEZADAÇÃO DA INOVAÇÃO E A CONJUNTURA DE RISCO/COVID-19<sup>1</sup>

Anaís Schüller Bertoni <sup>2</sup>

### Resumo

O artigo trata sobre as estratégias de comunicação da Uber: a mediação da inovação e a conjuntura de risco/Covid-19. Examinamos a circulação de sentidos das estratégias de comunicação da Uber a partir de duas matrizes interacionais: a primeira, apresentando as estratégias de comunicação utilizadas por essa organização durante a implantação de sua plataforma de mobilidade no Brasil; a segunda, permeada pelos discursos da pandemia. A pesquisa se desenvolve a partir de um estudo de caso mediado, indicando que a Uber acopla estratégias de ambas as matrizes interacionais, que se interpenetram e geram uma terceira matriz interacional, que oferta inovação e segurança por meio de gramáticas, contratos e operações que circulam via circuitos interacionais.

### Palavras-chave

Uber; estratégias de comunicação; Covid-19; mediação; matrizes interacionais

### Abstract

The article deals with Uber's communication strategies: the mediation of innovation and the risk/Covid-19 conjuncture. The circulation of meanings of Uber's communication strategies is examined from two interactional matrices: the first one, presents the communication strategies used by this organization during the implementation of its mobility platform in Brazil; and a second, permeated by the speeches of the pandemic. The research develops from a mediated case study, indicating that Uber engages strategies from both interactional matrices, which interpenetrate and generate a third interactional matrix that offers innovation and security through grammars, contracts and operations that circulate by interactional circuits.

### Keywords

Uber; communication strategies; Covid-19; mediation; interaction matrices

---

<sup>1</sup> Este texto é derivado da tese de doutorado da autora, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), em 2021.

<sup>2</sup> Doutora em Ciências da Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). E-mail: anais.bertoni@gmail.com.

## Introdução

A complexificação das interações entre diferentes sistemas sociais é característica matricial do cenário da midiatização em curso diante do atravessamento de lógicas midiáticas nas diversas interações, transformando os modos de relacionamento da sociedade. Nesse contexto, as organizações elaboram políticas e estratégias de comunicação para comunicarem a seus públicos suas ofertas e fazê-los se coassociarem a elas. A Uber é uma dessas organizações, tendo desembarcado no Brasil em 2014, junto à Copa do Mundo de Futebol – o maior e mais midiático evento de futebol mundial –, e iniciado sua operação na cidade do Rio de Janeiro. Depois, estendeu-se para as capitais que detinham o maior Produto Interno Bruto (PIB), mostrando que estava atenta às características da economia brasileira<sup>3</sup>.

Observamos que as estratégias de comunicação utilizadas pela Uber, quando a empresa aportou aqui, tratavam de utilizar a diferenciação do serviço como vantagem concorrencial perante o serviço prestado pelos táxis. Por isso, a organização lançava mão de uma estratégia de implantação que buscava a criação de vínculos com o público, fazendo circular discursos embasados na temática da inovação como valor intrínseco a sua matriz interacional. Ou seja, a organização visava à transformação dos modos como as pessoas se deslocavam nas cidades e o fazia por meio da oferta de uma plataforma sociotécnica dotada de uma matriz interacional complexa. (BERTONI, 2021).

Essa matriz indicava marcas, fluxos e operações de estratégias comunicacionais que, uma vez em circulação na sociedade, visavam a proporcionar sentidos inéditos sobre os modos por meio dos quais funcionava a mobilidade das pessoas nas cidades, especialmente possibilitando-lhes participar em duas posições centrais em sua matriz interacional: como passageiros, para o público que utilizava a plataforma para se deslocar; ou como motoristas parceiros, para o público que a utilizava para dirigir profissionalmente. (BERTONI, 2021). Nesse sentido, os discursos presentes nas estratégias de comunicação da Uber caracterizavam o serviço como uma inovação tecnológica que também aparece associado a características culturais, específicas dos locais em que seria implantado, de modo a causar, na recepção, uma sensação de simpatia com o propósito da oferta, como apresentaremos no caso de pesquisa.

Logo, naquele momento, a Uber munia-se de operações de comunicação para ofertar novas ações de mobilidade com a finalidade de alterar os contratos, os contatos, as operações e as lógicas do transporte público remunerado individual, modalidades dos táxis, que agora eram atravessadas por dinâmicas interacionais associadas a matrizes comunicacionais. Estas, por sua vez, eram dotadas de fundamentos e acoplamentos de práticas, institucionais e individuais, responsáveis por tecer inéditos modos

---

<sup>3</sup> A Uber, entre 2014 e 2015, instalou-se nas cinco capitais que representavam as maiores economias brasileiras no período de 2010 a 2015: Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Brasília e Porto Alegre.

de interação capitaneados pelas ofertas simbólicas presentes nas políticas de comunicação da Uber, provavelmente desenvolvidas em sintonia com as lógicas afins de seus potenciais usuários. (BERTONI, 2021). Por isso, consideramos a plataforma Uber como um dispositivo interacional engendrado na ambiência e na dinâmica da sociedade em mediatização. Sua dinâmica interacional afetou profundamente as práticas de mobilidade urbana, apresentando novos usos, que se manifestavam por meio de circuitos complexos de *feedbacks*. (BRAGA, 2017; FAUSTO NETO, 2016).

Porém, em 2020, quando a eclosão do vírus Sars-CoV-2, o novo coronavírus, alcançou o tecido social, a Uber passou a enfrentar uma forte crise de caráter interacional, que impactou a oferta de seu serviço de mobilidade, colocando a organização diante de sérios riscos. Naquele momento, todos os postulados de saúde sugeridos pelas autoridades médico-sanitárias visavam ao isolamento e ao distanciamento social, bem como a uma série de protocolos de assepsia, recomendados para evitar a disseminação do vírus.

Desse modo, o objetivo deste artigo é, por meio de um estudo de caso mediatizado, mostrar como se deu a circulação de sentidos das estratégias de comunicação da Uber e como foram transformadas a partir da conjuntura de risco do Covid-19. Para isso, partimos da constituição do caso de investigação para, posteriormente, acionar fundamentos teóricos e a análise da circulação, permitindo-nos entender as complexidades desenvolvidas na ambiência comunicacional.

## O caso das estratégias de comunicação das matrizes interacionais da Uber: mediatização da inovação e da conjuntura do risco/Covid-19

A construção deste artigo utiliza-se de um estudo de caso mediatizado. Diferente de um estudo de caso constituído no nível *stricto senso*, exploramos aqui um fenômeno engendrado na tessitura social, que envolve diferentes agentes e circuitos de natureza complexa numa relação de interpenetração/afetação expressos por meio de atividades tecno-discursivas. (WESCHENFELDER, 2019; LUHMAN, 2005). Assim, nosso caso desdobra-se a partir de dois momentos específicos da sociedade em mediatização: um, em que a circulação envolve as estratégias de comunicação da Uber durante sua implantação no Brasil, considerando a plataforma como uma inovação no âmbito da mobilidade; e outro, que explora a circulação de sentidos em torno das estratégias de comunicação da Uber frente à conjuntura de riscos surgidos diante da pandemia de Covid-19. Portanto, partimos desta questão: como a Uber define e faz circular, no contexto da sociedade em mediatização, estratégias comunicacionais cujos fundamentos apresentam, de um lado, a oferta da mobilidade intrínseca a seus valores e postulados de inovação e, de outro lado, argumentações discursivas permeadas pelos discursos de combate à pandemia?

A questão nos permite explorar rastros da circulação que evidenciam esses dois momentos de estratégias de comunicação da Uber. Contudo, para tecermos uma análise tensionada ao arcabouço teórico que envolve o objetivo deste artigo, visto na próxima seção, seguiremos com a organização do caso. Para isso, selecionamos, entre uma diversidade de indícios coletados no período de 2014 a 2020, materiais que permitem identificar os valores presentes nas estratégias de comunicação lançadas pela Uber durante sua implantação no Brasil, que serão apresentadas primeiramente, para, então, entendermos como essas estratégias foram transformadas diante da crise do Covid-19.

Desse modo, buscando a compreensão de nosso objetivo, observamos que as características interacionais que desenham os contratos, as gramáticas e as operações de mobilidade da Uber, projetadas em sua matriz interacional, são apresentadas ao público por meio de uma série de estratégias comunicacionais – entre elas, anúncios publicitários em plataformas de redes sociais (Figura 1).

**Figura 1 – Post da Uber, disponível no Facebook.**



Fonte: *printscreen* realizado a partir do Facebook.

Anúncios como esse costumavam ser utilizados pela organização para gerar circuitos sociais a favor de sua oferta, de modo que a valorasse enquanto uma inovação na mobilidade. A Uber o faz por meio de uma série de técnicas persuasivas da linguagem publicitária, que destaca seus diferenciais competitivos, próprios de uma matriz interacional, comparando o serviço ao dos táxis por meio de um argumento associação à inovação tecnológica. Os apelos utilizados no post de rede social, envolvem noções tecno-simbólicas relacionadas a atributos como: tempo (*seu carro chega em minutos*), custo (*até 50% mais barato que o táxi*) e facilidade (*muito fácil de pedir*). Todos eles, por consequência, valorizam o carro e seus entornos, não o táxi. Há, assim, “um

valor simbólico atribuído ao serviço, que coloca o táxi em uma categoria inferior à sua, uma vez que um carro possui nítidas vantagens em termos de qualidade” (BERTONI, 2021, p. 129). Outra característica da estratégia pode ser notada por meio da linguagem gráfica do post, que remete ao conceito de Beiguelman (2012), conhecido por “capitalismo fofinho”. Este, por sua vez, engendra ícones que concedem suporte visual a seus discursos, enfatizando as ideias de preço, economia e facilidade. Todos esses atributos nos parecem propícios em uma sociedade que funciona por meio de fluxos acelerados de mobilidade, pois novos tipos de serviços devem diferenciar-se, e se devem atribuir a eles características emergentes.

A proposta da Uber visa a colocar todos os outros meios de transporte público tradicionais em uma categoria antiga e ultrapassada, pois a inovação visa à criação de padrões culturais inéditos para a categoria de transporte, uma vez que interliga todos os componentes de sua matriz interacional. Assim, o termo *transportes* passa a já não ser mais suficiente para contemplar todas as possibilidades que os fluxos circulatórios de mobilidade deslocam na ambiência da sociedade em midiatização. (BERTONI, 2021, p. 130).

Nesse sentido, as gramáticas de produção dos valores da Uber apresentam marcas discursivas que refletem benefícios superiores de uso, tratando seus usuários como agentes empoderados, capazes de escolherem como querem efetuar sua mobilidade. Porém, além de tratar de valores concorrenciais, outra marca importante vista nas gramáticas de produção da Uber faz referência a marcadores simbólicos de identificação cultural. Ou seja, a inovação é apresentada ao público como uma opção simpática ao lugar em que a empresa se instala (Figura 2).

**Figura 2 - Porto Alegre, teu UberX chegou.**



Fonte: G1 RS (2015) e Sul21 (2015).

A Figura mostra os discursos lançados pela Uber quando disponibilizou sua matriz interacional na cidade de Porto Alegre, em 19 de novembro de 2015, convidando o público a participar de sua oferta inovadora. A estratégia utilizada mantém o uso da linguagem gráfica *simpática e fofa*, do capitalismo fofinho de Beiguelman (2012), mas insere operadores simbólicos de identificação cultural atrelados à cidade, que aparecem em dois formatos: (i) texto, por meio da frase: *Porto Alegre, teu Uber X chegou*, que referencia o jeito gaúcho de expressar-se, utilizando como marcador linguístico o pronome possessivo da segunda pessoa do singular, além de jargões como *tri* emocionados, que, como notamos no texto publicitário presente na imagem, também funciona como um argumento de superação; e (ii) ícones, relacionado a patrimônios e lugares históricos que representam as cidades. No caso de Porto Alegre, a organização utiliza, como referência, a edificação do centro cultural da Usina do Gasômetro, localizado às margens do Lago Guaíba. (BERTONI, 2021).

Já as estratégias elaboradas para o público de motoristas parceiros envolvem, com a mesma simpatia e fofura gráfica, discursos relacionados às possibilidades de trabalho flexíveis. A organização acredita que pode convidar o público interessado para trabalhar como motorista associado a seu serviço via plataforma. Por isso, utiliza promessas embasadas no imediatismo, convidando os interessados a tornarem-se empreendedores de si mesmos (Figura 3).

Figura 3 - Dirija com a Uber.



Fonte: *printscreens* realizado a partir do Facebook e do Instagram.

O anúncio, disponível em plataformas de redes, instrui motoristas parceiros sobre a adesão à Uber por meio de argumentos apelativos interrogativos e imperativos, interpelando-os a tomarem uma atitude favorável à inovação a partir de chamadas para a ação, como: *cadastre-se para dirigir como motorista parceiro da Uber, ou dirija com a Uber*. Outra característica presente na peça aparece nos traços icônicos das gramáticas de produção da Uber: mais uma vez, estão vinculados às características do capitalismo fofinho de Beiguelman (2012) e ilustram a oferta, reforçando o significado dos discursos apelativos da Uber, que visa a “colocar a mobilidade em função de interesses mercadológicos” a partir da publicidade. (BERTONI, 2021, p. 183). Isso fica evidente na ilustração gráfica, planejada para informar, simbolicamente, que o motorista pode ganhar dinheiro por meio de sua associação à plataforma. Afinal, esbanjam-se cédulas de dinheiro pelas janelas do carro.

Utilizando-se de estratégias assim, a Uber conseguiu operar em diversos países, associando milhões de usuários a sua oferta, números que são atualizados frequentemente pela empresa. Entretanto, em 2020, desponta a pandemia do novo coronavírus, caracterizando, então, o segundo momento de nosso caso midiático de pesquisa. A organização, que já enfrentava uma série de turbulências relacionadas, principalmente à dinâmica de trabalho (“uberização”<sup>4</sup>) é atingida por uma crise muito mais intensa e séria, pois a pandemia impôs riscos relacionados à mobilidade por meio da operacionalização da atividade de transporte que demandava do público, impreterivelmente, o contato presencial para efetivar-se.

Nesse sentido, a pandemia desponta como uma problemática planetária macrossocial que interfere nos processos interacionais de comunicação. No início, não havia pesquisas específicas suficientes que tratassem sobre o Covid-19. Logo, as facetas sobre a circulação do vírus e seus efeitos eram ainda incertas, e o conhecimento sobre o vírus foi relativizado. Então, visando a conter o contágio ao longo do tempo, cientistas e autoridades médico-sanitárias comunicaram medidas fundadas, especialmente, em matrizes de comunicação, que sugeriam, de modo geral, o anticontato. Ou seja, a limitação da interação face a face entre os atores sociais. (FAUSTO NETO, 2020; CARVALHEIRO, 2020).

Desse modo, logo percebemos que o Covid-19 tratava-se de um fenômeno novo, com características macrossistêmicas, que atingia a todos, sem exceção. A doença e a progressão do contágio geraram uma série de outras crises (políticas, econômicas, sociais, organizacionais etc.), além de inúmeras incertezas, que demandavam dos atores sociais como um todo experimentações de processos interacionais e invenções que

---

<sup>4</sup> A “uberização” não é algo exclusivamente relacionado à Uber. Para Abilio (2019, p. 1), o fenômeno é novo e central, pois está situado “no entrecruzamento de diversos processos que envolvem as transformações no papel do Estado; novas formas de gerenciamento propiciadas pelo desenvolvimento tecnológico que hoje culmina no que pode ser denominado gerenciamento algorítmico; além de modos de subjetivação que hoje vêm sendo associados ao empreendedorismo”.

precisavam ser testadas em nível social para que a vida cotidiana continuasse acontecendo de algum modo. (BRAGA, 2020; FAUSTO NETO, 2020).

No que tange às organizações, especificamente à Uber – que também é parte da sociedade e que depende não apenas dos diversos coletivos de atores, mas, igualmente, de uma série de vínculos acionados por matrizes interacionais para que seu serviço de mobilidade se constitua –, notamos que passaram a enfrentar riscos postos diante de uma crise de confiança. A restrição de interações presenciais gerada pela pandemia expôs as fraturas existentes nas relações anteriormente estabelecidas pelo contato entre a Uber e seus públicos, exigindo que a organização revisasse suas políticas organizacionais e desenhasse novas estratégias comunicacionais para que o público não cortasse laços já existentes com o serviço, deixando de mobilizar-se por meio da plataforma, e para que esta mantivesse uma boa reputação perante esse público. (BERTONI, 2021).

Entre os protocolos lançados, a Uber precisou rever a matriz interacional existente. Se antes seu propósito era ofertar mobilidade por meio de uma matriz interacional com características inovadoras, pois contratos, lógicas e operações da atividade de transporte eram atravessados por dinâmicas interacionais, que conectavam a oferta de viagens entre usuários interessados em deslocarem-se e outros, interessados em dirigir, realizando-se contato presencial apenas na efetivação do transporte, agora era preciso garantir que ambos os usuários seguissem os postulados de saúde postos pelas autoridades médico-sanitárias. Só assim, portanto, a segurança e a confiabilidade seriam garantidas como características da dinâmica de mobilidade presente na matriz interacional anterior da Uber.

Entretanto, na prática, a dificuldade encontrava-se nos circuitos discursivos gerados sobre a pandemia, pois, diversas vezes, os discursos médico-sanitários, embasados em conhecimentos científicos, foram negados, contestados e desacreditados, principalmente por discursos políticos. (FAUSTO NETO, 2020). Por isso, a oferta de vínculos de mobilidade entre os dois tipos de públicos da Uber, em um momento de fraturas de contato, tornava-se um grande desafio. A crise era tamanha que, para afirmar a necessidade de reestruturação de suas políticas comunicacionais, a Uber utilizou a pandemia como fator responsável por esse novo olhar: uma vez que a percepção da marca já não era das melhores<sup>5</sup>, a organização viu as demandas de viagens serem reduzidas drasticamente perante o risco de contágio. (ARAÚJO, 2021; BERTONI, 2021).

Então, os gestores da Uber foram a público informar que, naquele momento, houve a necessidade de repensarem o negócio. Ou seja, repensarem o modo como a matriz interacional da plataforma desencadeava o processo de mobilidade, que precisava, naquele momento, acontecer com segurança, relacionada à assepsia, para mi-

---

<sup>5</sup> Crises relacionadas à dinâmica de preço e às dinâmicas de trabalho, operadas pelos motoristas parceiros, eram constantes, demandando retratações da organização.

tigar riscos e promover a confiança entre seus públicos. Assim, visando a mostrar à sociedade que a organização tinha um propósito e que passava a contemplar a higiene e o uso de máscaras, a Uber comunicou uma nova matriz interacional e o fez por meio de estratégias comunicacionais, entre outras medidas.

Em abril de 2020, a Uber tornou públicas as políticas que embasavam seu novo posicionamento. Nele, via-se uma transformação dos discursos e dos valores da organização, alinhados à oferta de uma nova matriz interacional. Esta, agora, possuía novas gramáticas de produção, que, na forma de recursos, como o de reconhecimento facial, possibilitavam identificar se motoristas e passageiros utilizavam máscara durante as viagens. Logo, as estratégias de comunicação empregadas pela Uber começaram a adotar verbos imperativos, ordenando o público a seguir os postulados de saúde que foram elaborados para a segurança de todos, visando a combater os riscos causados pela doença. Outra mudança era notada nos modos como essa comunicação chegava ao tecido social: “A Uber não enuncia mais no *tu/você*, agora ela usa o plural. Ou seja, uma forma de articular mensagens incluindo ações que lhes são comuns” (BERTONI, 2021, p. 260).

Identificamos, então, que os novos discursos e valores foram acoplados àqueles anteriores, da matriz interacional que existia antes da pandemia, evidenciando, assim, uma interpenetração de matrizes interacionais que resultam em uma terceira matriz. Esta, por sua vez, aliava todos os aspectos inovadores da primeira, como as preocupações em relação à saúde e à segurança dos usuários perante o Covid-19. Para divulgá-la junto às novas políticas organizacionais, a Uber o fez, primeiramente, por meio de seu site (Figura 4).

**Figura 4 - Apoio às autoridades públicas.**



Fonte: Uber (2020).

A Figura 4 apresenta parte das políticas de conduta organizacional da Uber. Analisando-as, percebemos que a organização, em tom de ameaça, pretendia cortar vínculos, temporariamente, com os usuários que não respeitassem os protocolos de

saúde durante as viagens realizadas pela plataforma. Para isso, reforçava seus discursos, que apareciam afirmados pela “*consultoria de um epidemiologista*, a fim de dar destaque às *orientações médicas* que passam a embasar os novos modelos de contratos oferecidos durante o uso de sua matriz interacional”. (BERTONI, 2021, p. 261). Entendemos que esse discurso é elaborado na tentativa de mostrar que a organização defende os postulados de saúde, além de indicar que, como parte da sociedade, a organização visa ao bem comum e faz sua parte. Ou seja, divulga valores formulados para essa nova matriz interacional, que também podem ser vistos como contratos que regem seu funcionamento, conforme apresentamos no Quadro 1.

**Quadro 1 - Contratos ofertados pela Uber durante a pandemia.**

CONTRATOS E DISCURSOS	CATEGORIAS
<b>CORONAVÍRUS (COVID-19): RECURSOS E ATUALIZAÇÕES</b> A segurança e o bem-estar de todos os usuários da Uber são nossa prioridade. Estamos monitorando ativamente a situação do coronavírus (COVID-19) e tomando medidas para ajudar a manter todos em segurança.	<b>Vigilância e Controle</b>
<b>ORIENTAÇÃO DE ESPECIALISTAS</b> Estamos trabalhando com a Organização Mundial da Saúde (OMS) para compartilhar dicas de saúde e segurança a todos que utilizam nossa plataforma.	<b>Cuidados com a Saúde</b>
<b>USO OBRIGATÓRIO DE MÁSCARA</b> Todos os usuários e o motorista devem usar máscara quando usarem o app da Uber.	<b>Cuidados com a Saúde Regras de Convivência</b>
<b>VERIFICAÇÃO DO USO DE MÁSCARA</b> Para que você viaje tranquilo, desenvolvemos uma tecnologia para checar se os motoristas estão usando máscaras.	<b>Vigilância e Controle</b>
<b>CENTRO DE HIGIENIZAÇÃO UBER</b> Estamos investindo mais de 250 milhões de reais em protocolos de segurança, ao redor do mundo. Entre eles: desinfecção profissional dos carros e instalação de divisórias plásticas, que criam uma barreira entre motoristas e usuário.	<b>Cuidados com a Saúde</b>
<b>ITENS DE SAÚDE E SEGURANÇA PARA PARCEIROS</b> Só a Uber está distribuindo e reembolsando aos parceiros kits contendo desinfetantes, máscaras e outros produtos para limpeza interna do carro ou mochila de entrega.	<b>Apoio aos Motoristas Parceiros Cuidados com a Saúde</b>

Fonte: adaptado de Uber (2020) e Bertoni (2021).

As políticas divulgadas pela Uber durante a pandemia mostram marcas de um duplo desafio: a articulação entre a oferta de mobilidade, enquanto inovação, e a oferta de segurança diante da conjuntura de riscos/Covid-19. Agora, as estratégias de comunicação da organização eram modelizadas por meio de abordagens distintas, que

contemplavam discursos pedagógicos (vistos na categoria *cuidados com a saúde*), imperativos (disponíveis na categoria *vigilância e controle e regras de convivência*) e assistenciais (vistos na categoria *apoio aos motoristas parceiros*). Tais argumentos propunham-se tanto a orientar sobre a necessidade de seguirem-se os postulados de saúde, como a vigiar a conduta daqueles que utilizavam inadequadamente a nova matriz interacional. (BERTONI, 2021).

A Uber esclareceu que fiscalizaria a conduta de quem fazia parte de sua comunidade, reforçando que elaborou suas estratégias a partir de três pilares: “funcionários, motoristas/entregadores parceiros e as cidades”. Durante a pandemia, assim como em outras empresas, os funcionários trabalhavam em *home office*. Os motoristas parceiros “receberam material de higienização dos veículos, descontos em atendimentos médicos e telemedicina e auxílio financeiro de até 15 dias”. Já as cidades, pelo fato de cada uma apresentar uma necessidade específica, a Uber concebeu diversas iniciativas. “No caso dos carros, alguns motoristas foram convidados a distribuir cestas básicas arrecadadas para comunidades; outros realizaram corridas gratuitas para doadores de sangue”. (JOVEM PAN, 2020). Ou seja, ações foram planejadas para gerar capital social e uma boa reputação à Uber perante a sociedade. Assim, a organização poderia enfatizar as pautas consideradas por ela relevantes diante de seus públicos (Figura 5).

Figura 5 - Lavar Usar Ventilar



Fonte: *printscreen* de newsletter da Uber (2020).

A estratégia presente no e-mail marketing mostra que a Uber não estava apenas preocupada em conscientizar o público sobre os riscos do Covid-19, mas que sua intenção era a de vender sua oferta de mobilidade como uma proposta segura e confiável, que seguia aquilo que as autoridades de saúde recomendavam, e ensinava seu público a se prevenir contra a doença e a participar da mobilidade tomando os devidos cuidados. Ou seja, apresentou as recomendações. Na prática, quem avalia a conduta do outro são os próprios usuários. Para divulgar a estratégia, a organização utilizou-se de mensagens apelativas e imperativas, que reforçavam as orientações de profilaxia. Além disso, notamos que os enunciados mostravam que a gramática de produção transferia ao polo da recepção a responsabilidade e a confiança sobre a obediência a tais postulados (*nossa saúde depende da responsabilidade de todos*).

Portanto, as marcas das gramáticas de produção da Uber foram apresentadas em ambos os momentos, de modo a percebermos que refletem transformações estratégicas, como as vistas nas políticas da Uber, elaboradas para conter os riscos postos diante da crise que a organização enfrentava e que se agravava na pandemia. Ou seja, a organização utilizou o momento para promover seu capital social por meio da circulação de mensagens que objetivavam mostrar uma preocupação profunda com o bem-estar social, mas que, ao mesmo tempo, visava a manter a saúde financeira de seus acionistas e as condições de trabalho de seus motoristas parceiros, como mostram pesquisas sobre uberização, um dos ônus da sociedade em midiatização.

### Articulações entre a midiatização da inovação e a conjuntura de risco no caso da Uber

O processo de inovação, no contexto comunicacional, compreende complexidades que envolvem não apenas características técnicas e tecnológicas presentes nos artefatos, mas sobretudo a compreensão de que há um processo profundo e gradual de transformações originadas por situações comunicacionais, que podem ser técnicas ou não e que impactam a organização social e suas práticas. Logo, a inovação é gerada a partir de uma atividade relacional articulada sob a dinâmica da circulação, cuja intercambialidade é acionada pelas diferenças que constituem os atores em interação e seus respectivos repertórios, isto é, suas gramáticas. Por isso, ela se funda em uma relação de troca assimétrica, materializada nos sentidos enunciados pelas estratégias geradas em contato, inclusive aqueles mediados por tecnologias. (BERTONI, 2021; MIÈGE, 2009).

A não-linearidade do processo comunicacional é tida como uma característica central que dinamiza e complexifica as interações instituídas em uma sociedade em que os processos interacionais são referência para o funcionamento e para a organização social. (BRAGA, 2006). A mobilidade proporcionada por inovações técnicas, como aquelas que presenciamos com o smartphone, permitiram que empresas desenvolves-

sem complexas matrizes interacionais, que transformam práticas institucionalizadas, como as vistas no âmbito dos transportes, em líquidas, abastecendo suas matrizes de informação e dados que o próprio público proporciona às chamadas empresas de plataformas, como a Uber. (BAUMAN, 2001; BRAGA, 2017; SRNICEK, 2018). O tipo de serviço ofertado pela Uber é considerado um exemplo de uma segmentação das empresas chamadas de plataformas enxutas, que não executam sua atividade fim, pois lançam a operação da atividade à sociedade, a fim de estabelecer vínculos em espaços de interação conhecidos como plataformas. (SRNICEK, 2018).

Porém, matrizes como a da Uber ganham ênfase por meio da circulação de sentidos que espalham circuitos oriundos de diferentes episódios interacionais, muitos desencadeados por um entremeado de negociações simbólicas, de ações e de práticas comunicacionais, envolvendo lógicas de instituições e outras, dos atores sociais, ao mesmo tempo em que se dão, especialmente, no campo da mobilidade. Nesse caso, a organização apresenta, por meio de um modelo de mediação de sua atividade, estratégias e ações de comunicação que visam, baseadas na estrutura de mercado de transportes existente, à realização da mediação e à intercambialidade financeira da atividade de transporte, bastando que se retire o smartphone do bolso e acione um botão que o conecta a um motorista particular. Logo, por dominarem as dinâmicas algorítmicas e de dados, essas organizações são capazes de criar comportamentos baseados em uma cultura de consumo característica de uma “sociedade imersa em fluxos diversos, que estão sendo experimentados e cujo propósito, sobretudo, é gerar ainda mais capital para seus acionistas, de modo que passe a atuar em nível globalizante e sem fronteiras”. (BERTONI, 2021, p. 98-99). Assim, utilizam-se de estratégias de comunicação para gerar sentidos por meio de gramáticas de produção que visam a criar simpatia, identificação e, principalmente, valor ao produto em circulação.

Entretanto, como o processo de inovação não é linear e não circula sequencialmente na sociedade, pois cada um dos atores, tanto em produção quanto em recepção, tem suas próprias gramáticas e modos de apropriação a partir desses discursos, a inovação pode sofrer, inclusive, recusas. A Uber, quando chegou, enfrentou embates e provocou polêmicas acerca da oferta de sua matriz interacional. Por isso, como vimos no caso, acionou estratégias de comunicação para buscar convencer o público de que a plataforma era um serviço superior ao tradicional serviço de transporte existente<sup>6</sup>. Para buscar evitar recusas, acionou gramáticas embasadas em identificadores culturais e em linguagens líquidas, como do capitalismo fofinho, que emerge a partir da ambiência da mediação.

Assim, no contexto das organizações, as inovações circulam em um ritmo acelerado, gerando uma série de “incertezas fabricadas”, que originam consequências im-

---

<sup>6</sup> Discutimos em nossa tese a repercussão da implantação da Uber na cidade de Porto Alegre, desde sua chegada em 2015, passando pelo período de legitimação até o momento de institucionalização como um serviço de transporte público remunerado individual.

previsíveis e incontrolláveis, por cujos efeitos ninguém é responsável. (BECK, 2006, p. 7). Antes da pandemia, a matriz interacional da Uber impôs mudanças a dinâmicas de trabalho e emprego no setor de mobilidade, transformando o setor de transporte a partir de uma nova lógica relacional e gerando consequências, inclusive, no trânsito das cidades.

Então, quando a organização é impactada pela pandemia, a confiança passa a ser um atributo necessário enquanto valor para as organizações. Isso ocorre porque o Covid-19 desencadeia crises de desconfiança nas organizações e na sociedade. No entanto, a confiança é baseada em princípios bem estabelecidos, a partir de uma noção de continuidade, de modo que, quando é abalada, surgem os riscos, as incertezas e as desconfianças. Em uma sociedade complexa como a sociedade em midiatização, é cada vez mais necessário que as organizações encontrem modos de reduzir afetações internas oriundas do mundo externo, o que supõe, obviamente, riscos. (LUHMANN, 1996; OLIVEIRA, 2020).

A Uber, nesse sentido, enfrentou um longo percurso para conseguir regulamentar sua matriz interacional enquanto serviço de mobilidade. Quando chegou a um nível de estabilidade, foi posta diante da conjuntura dos riscos trazidos pela pandemia. Por isso, despontou uma forte necessidade de repensar suas políticas de comunicação, pois problemas que se manifestam socialmente apresentam questões reputacionais de fundo, que são o que mais importa às organizações perante a sociedade. (OLIVEIRA, 2020). Ou seja, a pandemia obrigou a Uber a desenvolver aprendizagens, a experimentar novos modos de interação que permitissem a oferta de mobilidade em um momento de estagnação e contingência. Vemos que a Uber associou sua marca a uma série de causas sociais, sob o pretexto de fazer o bem para as cidades onde opera, indo além de iniciativas destinadas a motoristas parceiros e passageiros. Porém, tais iniciativas deixam brechas, pois tentam despistar discussões relacionadas ao emprego e a valores cobrados via plataforma. No caso da nova matriz interacional ofertada diante de políticas atualizadas em razão da pandemia, os usuários ficam sujeitos às lógicas produzidas pela organização. Esta, por sua vez, irá abastecer-se de todas as informações que cada usuário deixará como rastro durante o uso da plataforma, o que nem sempre é uma troca justa.

Portanto, entendemos que as organizações agem assim porque há jogos de interesse relacionados ao capital social que elas desenvolverão diante da sociedade, especialmente porque iniciativas como as políticas lançadas pela Uber durante a pandemia ganham destaque nos meios de comunicação. Assim, estratégias embasadas em causas sociais geram circuitos oportunos para serem analisados pelas organizações, que podem rever práticas e condutas, especialmente aquelas que se desdobram nas comunidades em que a organização opera. (OLIVEIRA, 2020).

## Considerações Finais

Entendemos que as estratégias de comunicação da Uber transformam-se a partir da conjuntura de risco oriunda da pandemia de Covid-19. Refletindo sobre os indícios apresentados no caso de pesquisa, entendemos que houve uma interpenetração de matrizes interacionais que geraram uma terceira matriz, que, por sua vez, carregava não apenas o DNA da Uber enquanto proposta de inovação na mobilidade, mas uma incorporação de políticas de combate à pandemia, visando a proteger-se dos riscos causados por aquele fenômeno macrossocial.

Assim, efeitos como os da pandemia exigiram da organização uma nova forma de atuação, bem como respostas à sociedade, ofertadas por meio da reformulação de suas políticas. Contudo, como a Uber é uma organização que emerge, atua e se desenvolve em um cenário repleto de circuitos complexos de *feedbacks*, por mais que busque iniciativas que prometam o bem-estar social, a sombra que paira sobre os seus modos de atuação ainda denota interesses capitalistas e a necessidade de ser a empresa referência no âmbito da mobilidade, algo que nos remete a Vattimo (1992, p. 10), quando afirma que “a sociedade transparente” é, na verdade, promotora de sombras.

## Referências

ABILIO, Ludmila Costhek. Uberização: Do empreendedorismo ao autogerenciamento subordinado. **Psicoperspectivas: Individuo y Sociedad**, Valparaíso, v. 18, n. 3, 1-11, 15 nov. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3m6Fc8K>. Acesso em: 20 nov. 2020.

ARAÚJO, Leonardo. **Uber explica como sobreviveu à pandemia**. 01 março 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3tzWz6G>. Acesso em: 10 ago. 2021.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BECK, Ulrich. “Incertezas Fabricadas”: entrevista com Ulrich Beck. [Entrevista cedida a] **Instituto Humanitas Unisinos**, São Leopoldo, 22 maio 2006. Disponível em: <https://bit.ly/3fmEZOc>. Acesso em: 20 mar. 2021.

BEIGUELMAN, Giselle. A era do capitalismo fofinho e seus dissidentes. **Revista Select: arte, design, cultura contemporânea e tecnologia**, São Paulo, ano 2, ed. 4, p. 30-33, fev./mar. 2012.

BERTONI, Anaís Schüler. **Um Uber para chamar de teu, Porto Alegre**. As estratégias de comunicação entre o duplo desafio: mediação da inovação e da conjuntura de risco/Covid-19. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2021.

BRAGA, José Luiz. Aprendizagens contextuais e o processo comunicacional. In: FAUSTO NETO, Antonio; WESCHENFELDER, Aline (orgs.). **Comunicação, aprendizagem e sentidos**: difusão, mediação, interfaces, bifurcações. Campina Grande: EDUEPB, 2020.

BRAGA, José Luiz. Circuitos de Comunicação. In: BRAGA, José Luiz; CALAZANS, Regina; RABELO, Leon et al. **Matrizes interacionais**: a comunicação constrói a sociedade. Campina Grande: EDUEPB, 2017.

BRAGA, José Luiz. Sobre “mediatização” como processo interacional de referência. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO – COMPÓS, 15., 2006, Bauru. **Anais eletrônicos** [...]. Bauru: Universidade Estadual Paulista, 2006. Disponível em: <https://goo.gl/jakCyB>. Acesso em 28 ago. 2019.

CARVALHEIRO, José da Rocha. Os coletivos da Covid-19. **Revista Estudos Avançados**, São Paulo, v. 39, n. 99, p. 7-23, outubro/2020.

CEO da Uber no Brasil explica estratégias para vencer prejuízo durante a pandemia. **Jovem Pan**, [S.l.], 3 nov. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3kgP0ii>. Acesso em: 4 set. 2021.

FAUSTO NETO, Antonio. Coronavírus – Sentidos em Circulação: do laboratório às discursividade sociais. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación - ALAIC**. São Paulo, v. 19, n. 35, p. 61-71, 2020.

FAUSTO NETO, Antonio. Da convergência/divergência à interpenetração. In: MIÈGE, Bernard et al. (orgs.). **Operações de Mediatização**: das máscaras da convergência às críticas do tecnodeterminismo. Santa Maria: FACOS-UFSM, 2016. p. 53-79.

LUHMANN, Niklas. **A realidade dos meios de comunicação**. São Paulo: Paulus, 2005.

LUHMANN, Niklas. **Confianza**. Barcelona: Universidad Iberoamericana, 1996.

MIÈGE, Bernard. **A sociedade tecida pela comunicação**: técnicas da informação e da comunicação entre inovação e enraizamento social. São Paulo: Paulus, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Entrevista cedida a Antônio Fausto Neto. **CISECO** Entrevistas – Antônio Fausto Neto / Ivone de Lourdes Oliveira [S.l.: s.n], 1 dez. 2020. 1 vídeo (1h 3min 52s). Publicado pelo canal CISECO. Disponível em: <https://bit.ly/3veeCiz>. Acesso em: 14 maio 2021.

SRNICEK, Nick. **Capitalismo de plataformas**. Buenos Aires: Caja Negra, 2018.

UBER anuncia que começa a operar em Porto Alegre nesta quinta-feira. In: **G1 RS**, Porto Alegre, 19 novembro 2015. Disponível em: <https://glo.bo/2ZCRoX6>. Acesso em:

19 ago. 2019.

UBER chega a Porto Alegre na tarde desta quinta e pega Prefeitura de surpresa. In: **Sul21**, 19 nov. 2015. Disponível em: <http://bit.ly/2mpytgg>. Acesso em: 19 ago. 2019.

UBER. COVID-19: Uber anuncia novas medidas de apoio à comunidade e aos parceiros no Brasil. In: **Uber Newsroom**, São Paulo, 14 abr. 2020. Disponível em: <https://ubr.to/3k4e1gr>. Acesso em: 9 set. 2021.

VATTIMO, Gianni. **A Sociedade Transparente**. Lisboa: Antropos, 1992.

WESCHENFELDER, Aline. **Manifestações da midiatização, transformação dos atores sociais em produção e recepção: o caso Camila Coelho**. 2019. Tese (Doutorado em Ciência da Comunicação) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2019.

