Para além do consenso: entrevista com E. Ciszek sobre dissenso, interseccionalidade e o futuro crítico das Relações Públicas

Beyond consensus: an interview with E. Ciszek on dissensus, intersectionality and the critical future of Public Relations

Más allá del consenso: entrevista con E. Ciszek sobre disenso, interseccionalidad y el futuro crítico de las Relaciones Públicas

Patricia Carla Gonçalves Salvatori

- Doutora e Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo
- Professora da Universidade São Judas e do MBA Gestcorp (ECA/USP)
- Diretora Executiva da Abrapcorp, atua como consultora e pesquisadora em cultura organizacional, diversidade e cuidado nas organizações
- Orcid: https://orcid.org/0000-0001-5643-0155
- E-mail: psalvato@uol.com.br

Tiago Mainieri

- Doutor em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo
- Pós-doutor pela Universidade Nova de Lisboa e pela Universidade Federal do Rio de Janeiro Docente permanente do Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade Federal de Goiás
- E-mail: tiagomainieri@ufg.br
- Orcid: https://orcid.org/0000-0001-5186-7526

Dr. E. Ciszek

- Dr. E. Ciszek is an Associate Professor at the Moody College of Communication at The University of Texas at Austin. As a scholar and educator, Ciszek examines how people and organizations navigate power, identity, and the structural conditions that shape what can be said, who is heard, and whose experiences are rendered visible—or erased. Their research asks not only what communication does, but for whom, under what conditions, and with what consequences. Their work engages theoretically and empirically rigorous methods to study marginalized and hard-to-reach populations, examining how communication can advance equity, inclusion, and social change. Their research appears in leading journals including New Media & Society, Journal of Communication, Journal of Health Communication, and Social Media + Society.

ORGANICOM – *Seu trabalho é uma referência fundamental para aqueles que estudam as interseções entre relações públicas, ativismo e mudança social. Como sua trajetória acadêmica e profissional levou você a se concentrar nessa relação, desafiando a visão tradicional de que relações públicas e ativismo são campos opostos?*

E. CISZEK – Meu interesse pelas interseções entre relações públicas, ativismo e mudança social começou quando eu era estudante de graduação, no início dos anos 2000. Durante esse período, fiz estágios em mídia e comunicação, relações públicas e saúde pública, e logo percebi como a comunicação poderia ser mobilizada de maneiras muito diferentes — às vezes para vender produtos e manter reputações, outras vezes para empoderar comunidades e promover o bem-estar público. Esse contraste ficou marcado em mim.

Ao iniciar minha carreira profissional, trabalhando em comunicação estratégica tanto para organizações sem fins lucrativos quanto para empresas com fins lucrativos, vi em primeira mão como as relações públicas podiam ser utilizadas como uma ferramenta de poder e de possibilidades. Nos espaços sem fins lucrativos e de ativismo, a comunicação tinha como objetivo mobilizar o público, amplificar vozes marginalizadas e criar impulso para a mudança. No ambiente corporativo, observei como a comunicação era frequentemente utilizada para manter o controle e a legitimidade. Essas experiências me convenceram de que a narrativa tradicional de que relações públicas e ativismo são campos opostos era muito simplista.

Quando entrei na academia, quis trazer essas percepções para minha pesquisa — mostrar como o ativismo e as relações públicas não são campos separados, mas profundamente interligados. Ativistas utilizam estratégias de relações públicas para desafiar sistemas de poder, enquanto empresas muitas vezes adaptam a retórica ativista em resposta à pressão pública. Minha pesquisa busca mapear essas interseções, complicando a narrativa sobre o que são relações públicas e a quem elas servem.

Para mim, esse trabalho não se trata apenas de construir uma teoria, mas também de honrar as maneiras como a comunicação pode criar possibilidades de justiça, dignidade e transformação social.

ORGANICOM – *Em seu artigo "Bridging the Gap: Mapping the Relationship between Activism and Public Relations", você propõe uma nova perspectiva sobre a relação entre ativistas e relações públicas. Você poderia explicar a importância do Modelo Cultural-Econômico (MCE) para compreender como esses campos podem ser sinônimos, em vez de antagônicos?*

E. CISZEK – Em "Bridging the Gap", meu objetivo não era colapsar o ativismo e as relações públicas, mas questionar as maneiras como eles se cruzam e se influenciam mutuamente. É importante reconhecer que ativismo e RP emergem de lógicas institucionais diferentes e estão situados em estruturas de poder muito diferentes — as relações públicas têm sido historicamente alinhadas com privilégios organizacionais, corporativos e institucionais, enquanto o ativismo tende a ser enraizado na resistência e na luta comunitária. Se ignorarmos essas diferenças, corremos o risco de negligenciar a dinâmica de poder e privilégio que molda cada campo.

Eu me baseio no Modelo Cultural-Econômico (MCE) de Pat Curtin e Ken Gaither como uma estrutura para explicar essas tensões e, ao mesmo tempo, mostrar pontos de convergência. O modelo sugere que tanto o ativismo quanto as relações públicas operam nos domínios cultural e econômico — moldando significados, construindo públicos e mobilizando recursos. Ativistas recorrem a estratégias de comunicação que refletem as práticas de RP para construir legitimidade, visibilidade e solidariedade. Ao mesmo tempo, as organizações adaptam a retórica e as estratégias ativistas para responder à pressão pública ou mesmo para cooptar movimentos sociais.

Ao situar ativismo e RP no mesmo terreno cultural-econômico, o MCE nos ajuda a ir além da dicotomia simplista de "forças opostas" e, em vez disso, ver uma relação mais dinâmica — que às vezes é antagônica, às vezes é sinérgica e sempre é condicionada por questões de poder. Para mim, a importância desse modelo reside na sua capacidade de ampliar nossa compreensão da comunicação como uma prática de contestação e negociação, em vez de uma ferramenta que pertence a um lado ou outro.

ORGANICOM – *Você é uma voz importante no estudo da teoria queer e sua aplicação na comunicação estratégica. Em seu artigo "Queering PR: Directions in Theory and Research for Public Relations Scholarship", você argumenta que a teoria queer pode ser um caminho para aprofundar as conversas sobre diversidade nas Relações Públicas. Como essa perspectiva nos permite ir além de uma visão superficial da diversidade e explorar a complexa dinâmica do poder e da identidade nas organizações?*

E. CISZEK – Agradeço por essa abordagem, mas quero deixar claro: quando falo em *queerizar a RP*, não estou falando sobre diversidade no sentido convencional. A diversidade, da forma como costuma ser empregada nas organizações, corre o risco de se tornar um jogo de números — quem está na sala, quais identidades são representadas —, sem questionar as estruturas mais profundas de poder que determinam quais vozes importam, quais conhecimentos contam e como as organizações imaginam a legitimidade.

Para mim, *queerizar a RP* significa romper essas mesmas estruturas. A teoria *queer* oferece ferramentas para questionar suposições consideradas naturais sobre identidade, normalidade, profissionalismo e legitimidade. Em vez de perguntar "como podemos adicionar mais tipos de pessoas aos sistemas existentes de prática de relações públicas?", eu pergunto: "o

que significaria desestabilizar os próprios sistemas — reimaginar a comunicação de maneiras que recusem a normatividade e abram espaço para lógicas e formas de ser alternativas?".

Essa mudança nos leva além da inclusão superficial para um envolvimento mais crítico com a dinâmica do poder e da identidade na vida organizacional. Queerizar a RP é insistir que as práticas de comunicação nunca são neutras: elas reproduzem hierarquias, mas também podem desestabilizá-las. Não se trata de diversidade como representação — trata-se de transformação por meio da contestação, da ruptura e da reformulação contínua da forma como pensamos sobre públicos, organizações e relacionamentos.

ORGANICOM – *O conceito de interseccionalidade, central em nosso dossiê, é um tema recorrente em sua pesquisa, como no artigo "At the Intersection of Race, Gender and Sexuality: A Queer of Color Critique of Public Relations Habitus". Você poderia explicar como a lente da interseccionalidade pode transformar a maneira como as organizações planejam e executam suas estratégias de comunicação e Relações Públicas, especialmente para públicos que enfrentam múltiplas camadas de opressão?*

E. CISZEK – Quero enfatizar que, quando falo em interseccionalidade, não estou me referindo à diversidade no sentido restrito e gerencial de inclusão. Minha análise não se trata simplesmente de trazer mais identidades para as estruturas organizacionais existentes, mas de usar a identidade como uma lente crítica para desvendar como o poder opera dentro e por meio dessas estruturas.

A interseccionalidade oferece uma estrutura para perceber como raça, gênero, sexualidade, classe e outras dimensões da identidade não existem isoladamente, mas se sobrepõem para produzir formas únicas de marginalização — e, também, formas únicas de resistência. Em relações públicas e comunicação estratégica, isso significa ir além de campanhas segmentadas que tratam as categorias de identidade como mercados discretos ou caixas de seleção. Em vez disso, a interseccionalidade nos obriga a perguntar: quais perspectivas são sistematicamente excluídas do processo de comunicação? Como as práticas de comunicação reproduzem desigualdades, muitas vezes sem intenção? E, mais importante, como seria projetar estratégias de comunicação que não apenas "falem" com públicos marginalizados, mas sejam remodeladas por seus conhecimentos, experiências e críticas?

Para mim, queerizar a RP significa perturbar a própria lógica da normalização que sustenta as relações públicas como prática. A interseccionalidade se torna uma ferramenta crítica aqui: ela ilumina como o poder se manifesta na comunicação organizacional, como certas vozes são privilegiadas e outras são silenciadas. Em vez da diversidade-como-representação, meu interesse está na transformação – transformar a maneira como as organizações entendem os públicos, a responsabilidade e o trabalho relacional da comunicação.

ORGANICOM – *Em seu estudo sobre comunicação autêntica e credibilidade organizacional com públicos LGBTQIAPN+, você aborda os desafios para as organizações que desejam construir um relacionamento genuíno com esses públicos. Como os profissionais de comunicação podem evitar a apropriação superficial de símbolos da diversidade ("Rainbow Washing") e, em vez disso, promover um compromisso real e duradouro?*

E. CISZEK – Um dos principais desafios que identifiquei em minha pesquisa é que muitas organizações confundem visibilidade com autenticidade. Usar um arco-íris no logotipo durante o mês do Orgulho, por exemplo, pode gerar atenção a curto prazo, mas o público LGBTQ percebe facilmente quando esses gestos não são acompanhados de ações concretas.

É isso que chamamos de "*rainbow washing*" — a apropriação superficial de símbolos da diversidade sem o compromisso profundo com a equidade que lhes dá significado.

Para evitar essa armadilha, profissionais de comunicação precisam pensar holisticamente sobre a credibilidade organizacional. A autenticidade não se resume ao que uma organização diz — trata-se do que ela faz, de forma consistente, ao longo do tempo. Isso significa garantir políticas inclusivas e benefícios equitativos, apoiar os funcionários LGBTQ em todos os níveis da organização, construir parcerias significativas com organizações comunitárias e permanecer firme em momentos de retrocesso político ou cultural.

Para os profissionais de comunicação, a tarefa é conectar a mensagem com a prática: garantir que as histórias que as organizações contam estejam alinhadas com as experiências vividas por seus funcionários, partes interessadas e comunidades. Quando as organizações estão dispostas a ser transparentes sobre seus compromissos e suas limitações, elas podem ir além de gestos simbólicos e começar a cultivar a confiança. O compromisso real e duradouro não é medido em campanhas, mas sim em estruturas, culturas e relações que honram a dignidade e a complexidade das vidas LGBTQ.

ORGANICOM – *Em seu artigo "Digital Activism: How Social Media and Dissensus Inform Theory and Practice", você discute o papel das mídias sociais no ativismo e na criação do "dissenso". Como esse conceito se aplica, na prática, tanto a ativistas quanto a profissionais de relações públicas, especialmente quando lidam com marcas e plataformas online?*

E. CISZEK – Na pesquisa em relações públicas, o consenso tem sido há muito tempo considerado o padrão-ouro — o resultado ideal do diálogo e do engajamento. Mas, em nosso estudo, Nneka Logan e eu desafiamos essa suposição. O consenso muitas vezes mascara as realidades do poder e dos privilégios: as marcas selecionam os espaços onde a comunicação acontece, as plataformas definem os parâmetros de participação e as organizações ocidentais operam dentro de estruturas capitalistas neoliberais que priorizam a estabilidade e a lucratividade em detrimento da justiça ou da equidade.

É nesse ponto que o conceito de dissenso se torna crítico. O dissenso reconhece que a discordância, a ruptura e a resistência não são falhas de comunicação, mas características essenciais da vida democrática. Nas redes sociais, vemos isso em movimentos como #BlackLivesMatter e #MeToo, nos quais ativistas romperam com narrativas dominantes sobre policiamento, violência de gênero e desigualdade sistêmica. Esses movimentos não buscam consenso com empresas ou instituições; eles se valem do dissenso para exigir visibilidade, responsabilidade e mudanças estruturais.

Para os ativistas, o dissenso é uma tática — ele interrompe a narrativa corporativa, reformula questões e expõe contradições na forma como as organizações se posicionam. Para os profissionais de relações públicas, isso requer repensar o dissenso não como uma ameaça à reputação a ser gerenciada, mas como um sinal de públicos contestados e dinâmicas de poder que nem sempre podem ser suavizadas. A mídia digital torna mais visíveis as vozes que as organizações podem preferir ignorar, e essas vozes resistem à assimilação em categorias organizadas de "partes interessadas".

Na prática, acolher o dissenso significa reconhecer que a comunicação nem sempre tem como objetivo a resolução. Às vezes, trata-se de ruptura, recusa e abertura de espaço para vozes que desestabilizam as próprias estruturas nas quais as organizações operam. Em vez de silenciar a divergência, profissionais da comunicação devem questionar o que o

dissenso revela sobre quais perspectivas foram marginalizadas e quais possibilidades de justiça podem surgir quando essas perspectivas são amplificadas.

ORGANICOM – *Sua pesquisa mostra que ativismo e relações públicas nem sempre são campos antagônicos. Você poderia falar sobre a importância das organizações se verem não apenas como entidades a serem defendidas, mas como atores sociais que podem e devem se envolver ativamente na promoção de mudanças sociais positivas?*

E. CISZEK – Em grande parte da minha pesquisa, defendi que reduzir as relações públicas a uma prática defensiva — proteger a reputação, resguardar as organizações das críticas — ignora o papel mais amplo que as organizações desempenham na formação de nossos mundos sociais. As organizações não operam apenas nos mercados; elas existem em comunidades, culturas e sistemas de poder. Isso significa que elas têm tanto a capacidade quanto a responsabilidade de agir como atores sociais, e não apenas como entidades a serem gerenciadas.

Quando mudamos essa perspectiva, as relações públicas se tornam mais do que mitigação de riscos — elas se tornam uma prática de responsabilidade e engajamento. Vimos como ativistas pressionam as organizações a reconhecerem sua cumplicidade na desigualdade, seja em relação à justiça racial, igualdade de gênero ou direitos LGBTQ. Essas pressões podem ser incômodas, mas também criam oportunidades para as organizações irem além de gestos simbólicos e começarem a abordar questões estruturais.

Para mim, a importância está em ver a comunicação como uma ferramenta não apenas para promover os interesses organizacionais, mas também para contribuir para a mudança social. As organizações que assumem esse papel são mais propensas a cultivar relacionamentos autênticos com seus públicos, especialmente aqueles que foram historicamente marginalizados ou excluídos. Isso requer humildade, transparência e disposição para ouvir críticas — não como uma ameaça, mas como um convite para evoluir.

ORGANICOM – *Nosso dossiê aborda o papel das Relações Públicas Comunitárias na construção de diálogos inclusivos. Na sua opinião, como a teoria crítica e cultural que permeia o seu trabalho pode enriquecer a prática das Relações Públicas Comunitárias, indo além de um modelo de relacionamento superficial?*

E. CISZEK – As Relações Públicas Comunitárias têm sido frequentemente enquadradas a partir de uma perspectiva bastante instrumental — construir relações, promover a boa vontade e manter um sentimento de benefício mútuo. Embora esses objetivos sejam importantes, a teoria crítica e cultural nos leva a aprofundar a questão e perguntar: quais vozes são colocadas em destaque, quais interesses são priorizados e quais dinâmicas de poder moldam essas tais "relações"

Em meus estudos, enfatizo que a comunicação nunca é neutra. Ela sempre reflete sistemas de poder, privilégio e inclusão/exclusão. Trazer uma perspectiva crítica e cultural para as Relações Públicas Comunitárias significa reconhecer que as comunidades não são "grupos de partes interessadas" homogêneos, mas sim compostas por pessoas diversas, com diferentes histórias, identidades e experiências de vida. Isso convida os profissionais a ver o público não como uma audiência a ser gerenciada, mas como potenciais coprodutores de significado, estratégia e mudança.

Essa mudança nos leva além de um modelo de relacionamento superficial. Ela exige reflexividade dos profissionais, disposição para lidar com tensões e conflitos e o reconhecimento de que o diálogo inclusivo não consiste em suavizar as diferenças

— trata-se de criar um espaço onde essas diferenças possam ser expressas e negociadas. Ao colocar em primeiro plano a justiça, a equidade e a experiência de vida, a teoria crítica e cultural ajuda as Relações Públicas Comunitárias a se voltarem menos para a aparência e mais para a promoção de formas autênticas, inclusivas e transformadoras de engajamento.

ORGANICOM – *Em seu estudo, você explora como a comunicação estratégica pode ser usada para desafiar narrativas dominantes sobre gênero e sexualidade. Como você vê o papel dos profissionais de comunicação na desconstrução de estereótipos e na promoção de uma representação mais autêntica e complexa das identidades LGBTQIAPN+ e outras identidades minoritárias?*

E. CISZEK – Em meu estudo, penso muito sobre como a comunicação nunca é neutra – ou reproduz ideologias dominantes ou ajuda a rompê-las. Por muito tempo, a comunicação estratégica reforçou representações limitadas e estereotipadas de identidade, muitas vezes reduzindo identidades minoritárias a segmentos de mercado ou símbolos tokenizados de diversidade. Esse tipo de representação pode gerar visibilidade, mas não se traduz necessariamente em justiça ou equidade.

Os profissionais de comunicação têm um papel fundamental na mudança dessa dinâmica. Desconstruir estereótipos exige que questionemos quais histórias estão sendo contadas, quem está sendo deixado de fora e quais dinâmicas de poder estão em jogo nas narrativas que criamos. Isso também significa resistir à pressão de simplificar excessivamente as identidades em nome da "digestibilidade" e, em vez disso, abraçar a complexidade, a fluidez e a autenticidade da experiência vivida.

Esse esforço vai além de mensagens inclusivas — trata-se de construir práticas que coloquem em foco as vozes marginalizadas, dialoguem genuinamente com as comunidades e desafiem as desigualdades sistêmicas que moldam a representação. Para mim, é aí que a comunicação pode ser transformadora: quando vai além da inclusão superficial e contribui para a mudança cultural, abrindo espaço para identidades e experiências que foram historicamente silenciadas ou mal representadas.

ORGANICOM – *Seu estudo sobre o conceito de dissenso mostra que discordâncias e conflitos nem sempre são negativos na comunicação. Em um contexto de polarização crescente, como as organizações podem aprender a gerenciar o dissenso de forma produtiva, permitindo que vozes diversas sejam ouvidas sem comprometer sua integridade e seus valores?*

E. CISZEK – Um dos argumentos centrais em meu trabalho sobre dissenso é que discordâncias e conflitos não devem ser automaticamente tratados como falhas de comunicação. Na verdade, o dissenso pode ser generativo — ele traz à tona tensões, vozes e perspectivas que as abordagens orientadas para o consenso muitas vezes ignoram. Especialmente neste momento de polarização acentuada, as organizações devem resistir ao impulso de silenciar os conflitos para parecerem unificadas ou estáveis.

Gerenciar o dissenso de forma produtiva começa com uma mudança de mentalidade. Em vez de ver as vozes dissidentes como ameaças à reputação, as organizações podem vê-las como oportunidades para entender melhor os diversos públicos que atendem e as questões que representam. Isso não significa acomodar todas as demandas ou abandonar valores fundamentais; significa criar espaço, ser transparente na tomada de decisões e demonstrar disposição para ouvir – mesmo quando for desconfortável.

É fundamental que as organizações baseiem esse trabalho na integridade. O dissenso não exige que as organizações sejam tudo para todos, mas as convoca a serem claras sobre seus compromissos e consistentes em suas ações. Quando as organizações se baseiam em valores que priorizam a equidade, a dignidade e a responsabilidade, elas podem envolver vozes diversas sem perder o foco. Na prática, isso significa reconhecer o conflito, assumir a imperfeição e tratar a comunicação como um processo contínuo de negociação, em vez de uma *performance* única de consenso.

ORGANICOM – *Considerando a realidade brasileira, que enfrenta desafios como o racismo estrutural e a desigualdade social, você identifica oportunidades ou desafios específicos para o estudo e a prática das relações públicas? Você pode estabelecer uma ponte entre sua teoria e o contexto social de países como o Brasil?*

E. CISZEK – O contexto brasileiro torna visíveis alguns dos desafios — e oportunidades — mais urgentes para o estudo e a prática das relações públicas. O racismo estrutural, a desigualdade econômica e a polarização política não são questões periféricas; são forças centrais que moldam a comunicação na vida cotidiana. As relações públicas no Brasil, como em outros lugares, não podem ser compreendidas apenas a partir dos objetivos organizacionais ou dos imperativos do mercado. Elas também devem ser analisadas em relação às condições sociais, culturais e políticas mais amplas em que operam.

Na minha perspectiva, é precisamente aí que as teorias críticas e culturais das relações públicas se tornam tão importantes. Elas nos convidam a questionar como a comunicação contribui para a reprodução da desigualdade, mas também como pode ser mobilizada para desafiar e transformar esses sistemas. Em contextos como o do Brasil, onde comunidades marginalizadas têm uma longa história de ativismo e resistência, as práticas de relações públicas não podem ser reduzidas a campanhas corporativas — elas estão profundamente entrelaçadas com questões de raça, classe, poder e justiça.

A oportunidade aqui é repensar a RP não como uma prática neutra de construção de relações, mas como um terreno contestado onde a comunicação pode reforçar as desigualdades estruturais ou abrir espaço para formas mais inclusivas e transformadoras de engajamento. A partir do meu estudo sobre ativismo, dissenso e estruturas culturais e econômicas, vemos como ativistas, movimentos populares e organizações comunitárias no Brasil estão usando a comunicação estrategicamente para combater os sistemas de exclusão. Para acadêmicos e profissionais, lidar com essas realidades requer humildade, reflexividade e disposição para dar destaque às vozes das pessoas mais afetadas pela injustiça.

Dessa forma, o Brasil oferece um lembrete poderoso de que relações públicas nunca se resumem apenas à imagem — elas dizem respeito ao poder e à forma como a comunicação pode ser usada para sustentar ou romper estruturas de desigualdade.

ORGANICOM – *Recentemente, muitas organizações implementaram políticas e práticas de diversidade por meio da criação de Grupos de Afinidade. Esses grupos discutem questões de gênero, raça, etnia, deficiência e outros tópicos. Do ponto de vista da comunicação organizacional, qual é a importância dos grupos de afinidade nas organizações? Como os grupos minoritários podem participar de dentro das organizações?*

E. CISZEK – Os grupos de afinidade podem desempenhar um papel importante nas organizações, pois criam um espaço para que os funcionários de comunidades marginalizadas se conectem, compartilhem experiências e construam uma voz coletiva. Do ponto de vista da comunicação organizacional, esses grupos podem revelar percepções sobre identidade, pertencimento e cultura no local de trabalho que, de outra forma, permaneceriam invisíveis para a liderança. Eles também

podem promover a solidariedade e fornecer ciclos de *feedback* críticos que ajudam as organizações a entender como as políticas e práticas são vivenciadas na prática.

Dito isso, os grupos de afinidade por si só não são uma solução milagrosa. Muitas vezes, eles são posicionados como gestos simbólicos, sem receber os recursos, a autoridade ou os caminhos para influenciar a tomada de decisões. Se os grupos de afinidade existirem isoladamente — sem compromissos estruturais com a equidade ou sem uma liderança disposta a agir com base em suas percepções —, eles correm o risco de reforçar as mesmas desigualdades que buscam combater.

Para que os grupos minoritários participem de forma significativa nas organizações, deve haver uma redistribuição de voz e poder. Ou seja, garantir que os grupos de afinidade não sejam apenas espaços de diálogo, mas também mecanismos para moldar políticas, estratégias e cultura. Isso também significa compensar esse trabalho, já que muitas vezes ele envolve um esforço emocional e intelectual que vai além das responsabilidades normais do cargo. No fim das contas, a importância dos grupos de afinidade não se resume à sua existência, mas depende de as organizações os tratarem como parte central da vida organizacional, e não como algo periférico.

ORGANICOM – *Atualmente, sob o governo Trump, muitas empresas anunciaram a descontinuação de seus programas LGBTQIAP+, temendo retaliações e cortes nos incentivos federais. Qual foi o impacto dessas políticas no mundo corporativo? Como lidar com esses retrocessos?*

E. CISZEK – A reversão das políticas e proteções das populações LGBTQ revela o quão frágeis podem ser os compromissos corporativos com a diversidade e a inclusão quando não estão profundamente enraizados nos valores organizacionais. Muitas empresas voltaram atrás em seus programas por medo — medo de retaliação política, medo de perder incentivos federais —, o que ressalta que essas iniciativas eram frequentemente tratadas como contingentes ou simbólicas, em vez de estruturais e duradouras. Isso demonstra a precariedade do progresso quando a equidade é posicionada como um complemento opcional, em vez de um princípio fundamental que orienta a cultura organizacional.

O impacto foi significativo: criou incerteza e, em muitos casos, retraumatizou funcionários LGBTQ, que agora questionam se seus locais de trabalho são realmente seguros e acolhedores. Também expôs os limites da responsabilidade social corporativa quando ela é mais impulsionada por climas políticos externos do que por compromissos genuínos com a justiça e a equidade.

Lidar com esses retrocessos exige ir além de gestos performáticos e incorporar a inclusão LGBTQ ao DNA das organizações. Ou seja, substituir programas de curto prazo, motivados por incentivos, por compromissos estruturais de longo prazo: políticas inclusivas, benefícios equitativos, representação significativa na liderança e envolvimento contínuo com populações historicamente marginalizadas dentro e fora do local de trabalho. Também é preciso reconhecer que o silêncio ou a retirada diante da pressão política reforçam os sistemas de marginalização. As empresas que desejam ser atores credíveis na luta pela equidade devem estar dispostas a usar sua voz e influência, mesmo – e especialmente – quando isso for difícil.

ORGANICOM – *Como a RP pode contribuir para mitigar as desigualdades e promover a justiça social dentro e fora das organizações?*

E. CISZEK – Quando penso nessa questão, costumo recorrer à pedagogia. No ensino de relações públicas, precisamos preparar os alunos para reconhecer que as organizações ocupam posições muito diferentes em relação a questões de desigualdade e justiça social. Para algumas organizações, o ativismo e a justiça social nunca serão seu foco central, nem devem ser forçadas nesse sentido. Mas o que importa — e o que podemos ensinar aos futuros profissionais — é como abordar a comunicação com uma consciência crítica do poder, dos privilégios e do contexto.

As relações públicas podem contribuir para mitigar as desigualdades, não apenas promovendo causas de justiça social, mas também cultivando práticas de equidade, inclusão e responsabilidade dentro das próprias organizações. Para alguns, isso pode significar apoiar grupos de afinidade ou abordar as desigualdades na cultura do local de trabalho. Para outros, pode significar garantir que as mensagens externas não reforcem estereótipos ou apaguem vozes marginalizadas.

O que importa é equipar os estudantes e futuros profissionais com as ferramentas para questionar o papel da comunicação e do poder, bem como o papel da comunicação na reprodução ou resistência ao poder, para que possam fazer escolhas informadas e éticas em sua prática profissional. Nem todas as organizações assumirão o ativismo como parte de sua identidade, mas todas podem se beneficiar de uma abordagem de relações públicas que seja cuidadosa em relação ao seu impacto, reflexiva sobre sua posição e aberta à pluralidade de públicos que atende.

ORGANICOM – *É essencial que as organizações tenham uma política de comunicação que aborde questões relacionadas à diversidade. Como podemos garantir a consistência entre as iniciativas de comunicação interna e de marketing no que diz respeito à diversidade?*

E. CISZEK – Estamos em um momento em que os compromissos das organizações estão sendo testados. É tentador passar diretamente para recomendações práticas para alinhar as comunicações internas e externas, mas, antes de fazer isso, precisamos dar um passo atrás e considerar o papel das organizações como atores sociais e deliberadores sobre questões sociais e políticas. As organizações não se limitam a comunicar; elas participam da formação do discurso público e, ao fazer isso, revelam seus valores e prioridades.

Algumas organizações têm uma longa história de envolvimento com questões sociais, como diversidade e inclusão, enquanto outras são relativamente novas nesse espaço. Essa desigualdade é importante, especialmente agora, enquanto observamos como os compromissos com a equidade se mantêm sob pressão — seja diante de transições de liderança, preocupações dos acionistas ou flutuações na avaliação das ações de empresas de capital aberto. Essa dinâmica nos lembra que as iniciativas de diversidade não são apenas estratégias de comunicação, mas reflexos de compromissos e vulnerabilidades organizacionais mais amplos.

Garantir a consistência entre as comunicações internas e de *marketing* requer mais do que o alinhamento das mensagens — requer alinhamento organizacional. Se as campanhas externas celebram a diversidade e as práticas internas não apoiam os funcionários de forma equitativa, a discrepância fica evidente. O verdadeiro desafio para as organizações é incorporar a diversidade na estrutura de sua cultura, políticas e tomada de decisões, para que as comunicações — tanto internas quanto externas — surjam como expressões genuínas desses compromissos. A consistência, então, não se trata apenas de coordenação, mas de integridade.

ORGANICOM – *A plataforma das redes sociais promove uma lógica algorítmica que muitas vezes é racista e homofóbica, revelando um contexto que não acolhe a diversidade. Dada essa lógica algorítmica, como a RP pode dar visibilidade às questões relacionadas à diversidade?*

E. CISZEK – Essa é uma questão muito importante. Devemos reconhecer que a retórica xenófobica, racista e homofóbica faz parte do discurso que circula online, e que os sistemas algorítmicos muitas vezes privilegiam ou suprimem certas narrativas de maneiras que exacerbam os danos, ao mesmo tempo em que silenciam outras. As redes sociais não são um espaço neutro — elas são estruturadas por lógicas algorítmicas que determinam quem e o que se torna visível.

Ao mesmo tempo, não podemos ignorar o fato de que as mídias sociais também abrigam uma infinidade de vozes, perspectivas e retóricas. Esse pluralismo comunicativo faz parte do poder e do paradoxo da esfera digital: ele cria espaço para que identidades diversas e contranarrativas possam surgir, mesmo quando os algoritmos promovem compartimentalização, polarização e amplificação das ideologias dominantes.

Para as relações públicas, o desafio é lidar com essa complexidade de forma intencional. Dar visibilidade às questões de diversidade não se resume a produzir conteúdo mais inclusivo; trata-se de cultivar a alfabetização midiática e resistir aos efeitos de compartimentalização que as mídias sociais perpetuam. Os profissionais precisam entender como as plataformas funcionam, como os algoritmos moldam o discurso e como a amplificação estratégica pode apoiar vozes que costumam ser marginalizadas ou apagadas. Isso pode significar fazer parcerias com movimentos populares, destacar o conteúdo gerado pela comunidade e criar espaços onde a dissidência e a diferença possam ser ouvidas, em vez de suavizadas.

Em última análise, esse trabalho exige que as organizações vão além de gestos performáticos e métricas de engajamento. É necessário incorporar a diversidade e a equidade na estrutura da prática organizacional, além de tratar a comunicação como um local de intervenção — onde vozes plurais não são apenas visíveis, mas valorizadas, e onde as organizações assumem a responsabilidade de romper com as lógicas que reforçam a exclusão.

ORGANICOM – *Quais são as principais responsabilidades éticas dos pesquisadores e professores de comunicação e relações públicas na preparação da próxima geração de profissionais para agir de forma crítica e engajada com os desafios da diversidade e da inclusão social?*

E. CISZEK – Como docente de uma universidade pública nos Estados Unidos, não posso ignorar o contexto político em que ensino e conduzo pesquisas. Vivemos um momento em que a liberdade acadêmica e a investigação intelectual estão sob ataque — em que o que ensinamos, o que pesquisamos e até mesmo a linguagem que usamos são examinados e, em alguns casos, restritos. Quando os currículos, as contratações e as pautas de pesquisa se tornam sujeitos a testes políticos, a autonomia acadêmica fica comprometida. Esse é um verdadeiro desafio para nós, que nos comprometemos a preparar a próxima geração de profissionais de comunicação e relações públicas para se envolverem criticamente com questões sociais, culturais e políticas.

Nesse contexto, vejo que nossa responsabilidade ética é dupla. Primeiro, devemos permanecer firmes na tarefa de fornecer aos alunos as ferramentas para pensar criticamente sobre a comunicação — não apenas como uma habilidade técnica, mas como uma prática incorporada aos sistemas de poder. Isso significa incentivá-los a questionar como a comunicação

pode tanto reforçar quanto resistir à marginalização e a lidar com os dilemas éticos que inevitavelmente encontrarão em suas vidas profissionais.

Em segundo lugar, devemos dar o exemplo do que significa se envolver em conversas difíceis, mesmo sob pressão. Para mim, isso inclui criar salas de aula onde os alunos possam explorar diversas perspectivas, fazer perguntas difíceis e reconhecer os riscos da comunicação na vida democrática. Mesmo quando forças políticas tentam restringir o escopo da investigação, nosso papel é expandir a capacidade dos alunos de lidar com a complexidade, a diferença e a dissidência com integridade.

Ao mesmo tempo, este momento político nos oferece uma chance de parar e refletir sobre nossos compromissos — como a diversidade, a equidade e a inclusão têm sido implementadas, e onde esses esforços podem ter falhado. É sensato desacelerar e ouvir ativamente as vozes da dissidência nesse momento. Para os professores, essa é a hora de reexaminar e reconsiderar nossos papéis e, para alguns de nós, recalibrar e revisar nossa pedagogia para que ela continue respondendo às realidades que nossos alunos estão enfrentando.

_____

Artigo recebido em 23/10/2025 e aprovado em 15/01/2026.