

Organicom

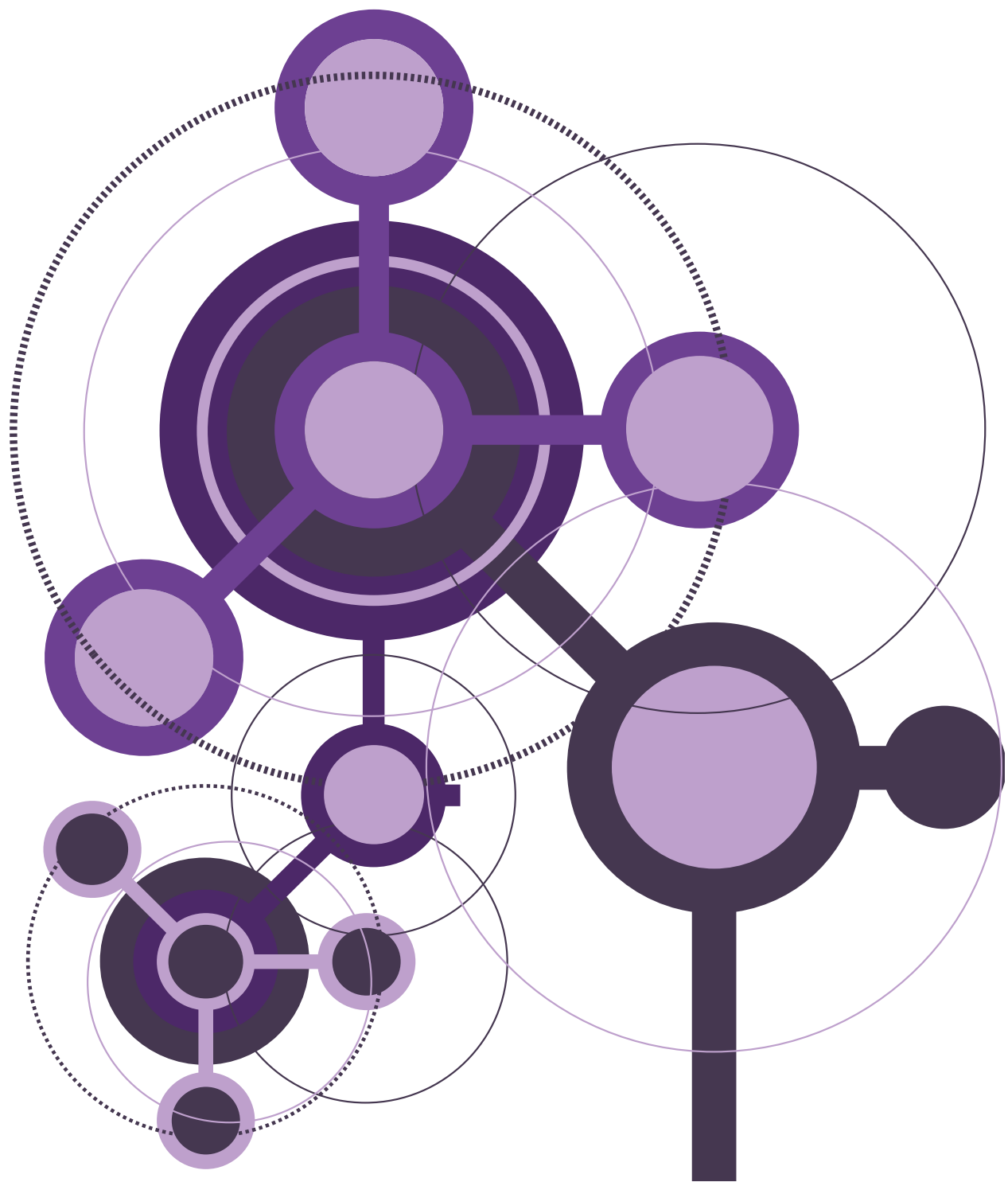
ISSN 2238-2593

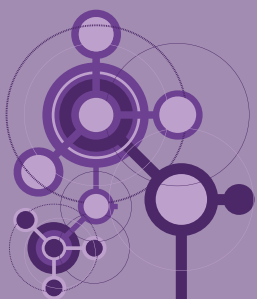
REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 21 • NÚMERO 46 • SETEMBRO / DEZEMBRO 2024

ALINE FERNANDES DE SOUZA
ANA CRISTINA CYPRIANO PEREIRA
CAROLINA GALLO GARCIA
CAROLINE DELEVATI COLPO
CECILIA CLARO
CONSUELO VÁSQUEZ DONOSO
DIONE OLIVEIRA MOURA
GABRIELA RABELLO DE LIMA
ISAURA MOURÃO GENEROSO
IVONE DE LOURDES OLIVEIRA
JÉSSICA CRISTINA CENI
KATIA MARIA BELISÁRIO
LARISSA CONCEIÇÃO DOS SANTOS
MÁRCIA MARQUES
MARGARIDA KROHLING KUNSCH
MARIANA CARARETO
MARIANA FAGUNDES LOPES
MARLISE VIEGAS BRENOL
MAURÍCIO SILVEIRA CARDOSO
MONICA REGINA PERES
NATÁLIA RESE
PAULO ALMEIDA
PAULO NASSAR
RICARDO LEIVA
SAMUEL MATEUS
TAÍS STEFFENELLO GHISLENI
VALERIA IENSEN BORTOLUZZI
VINÍCIUS ALVES SARRALHEIRO

DOSSIÊ 46

Comunicação Organizacional no Brasil: estado do campo, panorama e perspectivas de estudo





organicom

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

Editora | Editor | Editora

Margarida M. Krohling Kunsch | Universidade de São Paulo, Brasil

Editores adjuntos | Associate editors | Editores adjuntos

Valéria Siqueira Castro Lopes | Universidade de São Paulo, Brasil

Luiz Alberto de Farias | Universidade de São Paulo, Brasil

COMISSÃO EDITORIAL | EDITORIAL COMMITTEE | COMITÉ EDITORIAL

Ana Almansa Martinez | Universidade de Málaga, Espanha

*Cláudia Peixoto de Moura | Associação Brasileira de Pesquisadores
de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*

Luiz Alberto de Farias | Universidade de São Paulo, Brasil

Margarida M. Krohling Kunsch | Universidade de São Paulo, Brasil

Ricardo Ferreira Freitas | Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil

Valéria de Siqueira Castro Lopes | Universidade de São Paulo, Brasil



SÃO PAULO • ANO 21 • NÚMERO 46

Coordenação do dossiê | Coordination of the dossier | Coordinación del dossier

Margarida M. Krohling Kunsch

Larissa Conceição dos Santos

Diagramação | Layout | Diagramación

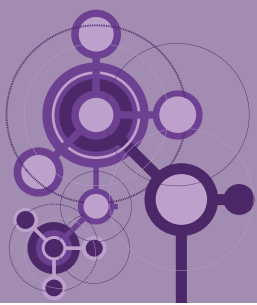
Tikinet

Revisão | Proofreading | Revisión del texto

Giovanna Macedo | Tikinet

Projeto gráfico | Graphic project | Proyecto gráfico

Paulo Alves de Lima



organicom

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

Organicom, lançada em 2004, é uma publicação quadrimestral produzida pelo Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo (CRP), da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), por meio do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp).

Organicom, launched in 2004, is a publication produced by the Department of Public Relations, Publicity and Tourism (CRP) of the School of Communications and Arts of the University of São Paulo (ECA-USP), by means of the Lato Sensu Postgraduate Course in Strategic Management of Organizational Communication and Public Relations (Gestcorp).

Organicom, lanzada en 2004, es una publicación quadrimestral producida por el Departamento de Relaciones Públicas, Propaganda y Turismo (CRP) de la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de São Paulo (ECA-USP), por medio del Curso de Pos-Graduación Lato Sensu de Gestión Estratégica en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas (Gestcorp).

MISSÃO

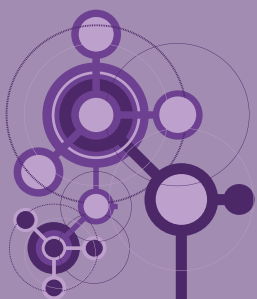
Organicom tem como missão reunir os grandes temas contemporâneos de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas estudados na universidade e, ao mesmo tempo, tornar-se um instrumento interativo com o mercado e a sociedade, democratizando os novos conhecimentos gerados e contribuindo para o debate técnico-científico de temas dessas áreas.

MISSION

Organicom has as its mission to bring together the major contemporaneous themes of Organizational Communication and of Public Relations studied in the university and, at the same time, become an instrument that is interactive with the market and the society, democratizing the new knowledge generated and contributing to the technical-scientific debate of themes in these areas.

MISIÓN

Organicom tiene como misión reunir los grandes temas contemporâneos de la Comunicación Organizacional y de Relaciones Públicas estudiados en la universidad y, al mismo tiempo, tornarse un instrumento interactivo con el mercado y la sociedad, democratizando los nuevos conocimientos concebidos y contribuyendo para el debate técnico-científico de temas de esas áreas.



SEER-IBICT

Organicom utiliza o Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas (Seer), traduzido e customizado pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict). Os textos são recebidos, em fluxo contínuo e/ou por convocação, dos pesquisadores brasileiros e de outros países para os dossiês de cada edição.

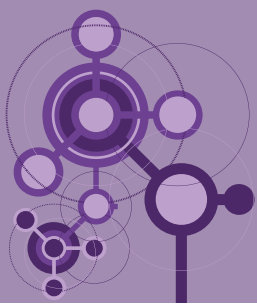
Organicom makes use of the System of Electronic Editing of Magazines (Seer), translated and customized by the Brazilian Institute of Information in Science and Technology (Ibict). The texts are received, in a continual flow and/or upon request, from Brazilian researchers and any of other countries for the dossiers of each edition.

Organicom utiliza el Sistema Electrónico de Edición de Revistas (Seer), traducido y customizado por el Instituto Brasiero de Información en Ciencia y Tecnología (Ibict). Los textos son recibidos, en flujo continuo y/o por convocación, de los investigadores brasileiros y de otros países para los dossiers de cada edición.

INDEXAÇÃO

Organicom é indexada em / *Organicom is indexed in* / *Organicom es indexada en*:

- Latindex – Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal – <<http://www.latindex.unam.mx>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://www.latindex.unam.mx/buscador/resTit.html?opcion=3&letra=O>>.
- Reviscom – Rede Confibercom de Revistas de Comunicação, da Confederação Ibero-Americana das Associações Científicas e Acadêmicas de Comunicação (Confibercom) – <<http://redrevistascomunicacion.wordpress.com/>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/>>.
- Revcom – Coleção Eletrônica de Revistas de Ciências da Comunicação-Portcom/Intercom: <<http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/rbcc>>.
- Qualis-Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/ConsultaListaCompletaPeriodicos.faces>>. *Organicom* é classificada com o nível A4 em Ciências Sociais Aplicadas I.
- DIADORM – Diretoria de Políticas Editoriais das Revistas Científicas Brasileiras <https://diadorim.ibict.br/handle/1/3222>
- DOAJ – Directory of Open Access Journal <https://doaj.org/toc/2238-2593>



CONSELHO CIENTÍFICO-EDITORIAL
SCIENTIFIC-EDITORIAL BOARD
CONSEJO CIENTÍFICO-EDITORIAL

PRESIDENTE | *PRESIDENT* | *PRESIDENTE*:

Margarida M. Krohling Kunsch (Universidade de São Paulo, Brasil)

MEMBROS EFETIVOS | *EFFECTIVE MEMBERS* | *MIEMBROS EFECTIVOS*:

Adriano Sampaio (Universidade Federal da Bahia, Brasil)

Alejandro Álvarez Nobell (Universidad de Málaga, Espanha)

Aline Ferreira Lira (Universidade Federal do Amazonas, Brasil)

Ana Lúcia Novelli (Senado Federal, Brasil)

Ana Luisa Castro Almeida (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil)

Ana María Suárez Monsalve (Universidad de Medellin, Colombia)

Andreia Athaydes (Universidade Federal de Santa Maria, Brasil)

Angela Cristina Salgueiro Marques (Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil)

Angeles Moreno (Universidad Rey Juan Carlos, Espanha)

Antonio Castillo Esparcia (Universidad de Málaga, Espanha)

Antonio Fausto Neto (Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Brasil)

Ary José Rocco Júnior (Universidade de São Paulo, Brasil)

Carolina Frazon Terra (Universidade de São Paulo, Brasil)

Caroline Delevati Colpo (Universidade Federal da Paraíba, Brasil)

Cicília Krohling Peruzzo (Universidade Federal da Bahia, Brasil)

Claudia Irene de Quadros (Universidade Federal do Paraná, Brasil)

Claudia Nociolini Rebechi (Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Brasil)

Cláudia Peixoto de Moura (Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Brasil)

Cláudio Cardoso (Universidade Federal da Bahia, Brasil)

Cleusa Maria Andrade Scroferneker (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil)

Consuelo Vásquez Donoso (Université du Québec à Montréal, Canadá)

Elizabeth Saad Corrêa (Universidade de São Paulo, Brasil)

Else Lemos (Centro Universitário Belas Arte, Brasil)

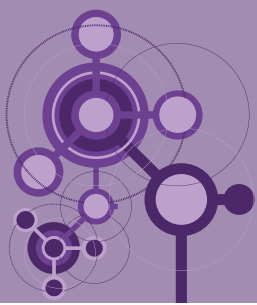
Emma Torres-Romay (Universidad de Vigo, Espanha)

Eugenia Barichello (Universidade Federal de Santa Maria, Brasil)

Evandro de Oliveira (Universidade Autónoma de Lisboa, Portugal)

Fábia Pereira Lima (Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil)

Federico Varona Madrid (San José State University, Estados Unidos da América)



Gisela Gonçalves (Universidade de Beira Interior, Portugal)

Griselda Guillén Ojeda (Universidad Autónoma de Baja California, México)

Heliodoro Teixeira Bastos (Universidade de São Paulo, Brasil)

Heloiza Helena Matos e Nobre (Universidade de São Paulo, Brasil)

Hilda María Saladrigas Medin (Universidade de Havana, Cuba)

Inara Regina Batista da Costa (Universidade Federal do Amazonas, Brasil)

Ivone de Lourdes Oliveira (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Brasil)

Izidoro Blikstein (Fundação Getúlio Vargas, Brasil)

James E. Grunig (University of Maryland, Estados Unidos da América)

João José de Azevedo Curvello (Universidade de Brasília, Brasil)

Jorge Antonio Menna Duarte (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, Brasil)

José Miguel Túñez López (Universidad de Santiago de Compostela, Espanha)

José Zilmar Costa (Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil)

Juan-Carlos Molleda (University of Oregon, Estados Unidos da América)

Karla Maria Müller (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil)

Larissa Conceição dos Santos (Universidade Federal dos Pampas, Brasil)

Lisette Marroquín Velásquez (Universidad de Costa Rica, Costa Rica)

Luciana Saraiva de Oliveira Jerônimo (Universidade Federal do Maranhão, Brasil)

Márcio Simeone Henriques (Universidade Federal de Minas Gerais, Brasil)

Maria Aparecida Ferrari (Universidade de São Paulo, Brasil)

Maria Eugênia Porém (Universidade Estadual Paulista, Brasil)

Maria Salett Tauk Santos (Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil)

Mariângela Furlan Haswani (Universidade de São Paulo, Brasil)

Marlene Regina Marchiori (Universidade Estadual de Londrina, Brasil)

Mauro Wilton de Souza (Universidade de São Paulo, Brasil)

Mitsuru Higuchi Yanaze (Universidade de São Paulo, Brasil)

Nélia del Bianco (Universidade de Brasília, Brasil)

Nicole D' Almeida (Université Paris-Sorbonne, França)

Nuno Goulart Brandão (Universidade Católica de Portugal, Lisboa)

Pablo Antonio Múnera Uribe (Colegiatura Colombiana, Colômbia)

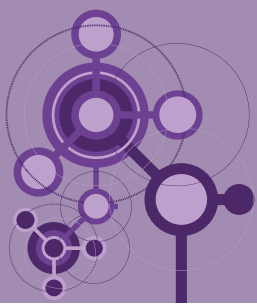
Paulo Roberto Nassar de Oliveira (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, Brasil)

Raquel Cabral (Universidade Estadual Paulista, Brasil)

Raúl Eugenio Herrera Echenique (Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, Chile)

Rebeca Illiana Arévalo-Martínez (Universidad Anáhuac, México)

Regina Celia Escudeiro (Universidade Estadual de Londrina, Brasil)



Rennan Mafra (Universidade Federal de Viçosa, Brasil)

Ricardo Ferreira Freitas (Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Brasil)

Roberto Roberto Chiachiri (Universidade Metodista, Brasil)

Rudimar Baldissera (Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Brasil)

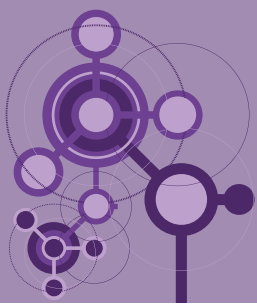
Sandra Massoni (Universidad Nacional de Rosario, Argentina)

Sandra Nunes Leite (Universidade Federal de Alagoas, Brasil)

Teresa Ruão (Universidade do Minho, Portugal)

Tiago Mainieri de Oliveira (Universidade Federal de Goiás, Brasil)

Yuji Gushiken (Universidade Federal do Mato Grosso, Brasil)



Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas / Departamento de Relações públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. – v. 1, n. 1 (2004). – São Paulo : ECA-USP/Gestcorp, 2004.

Quadrimestral
ISSNe 2238-2593

1. Comunicação organizacional 2. Relações públicas I. Universidade de São Paulo. Escola de Comunicações e Artes. Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo. Curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

CDD 21.ed. – 658.45

SECRETARIA | OFFICE | SECRETARÍA

Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443
Cidade Universitária - 05508-020 São Paulo - SP - Brasil
<https://www.revistas.usp.br/organicom/index>
revistaorganicom@usp.br
(+55 11) 3091 2949

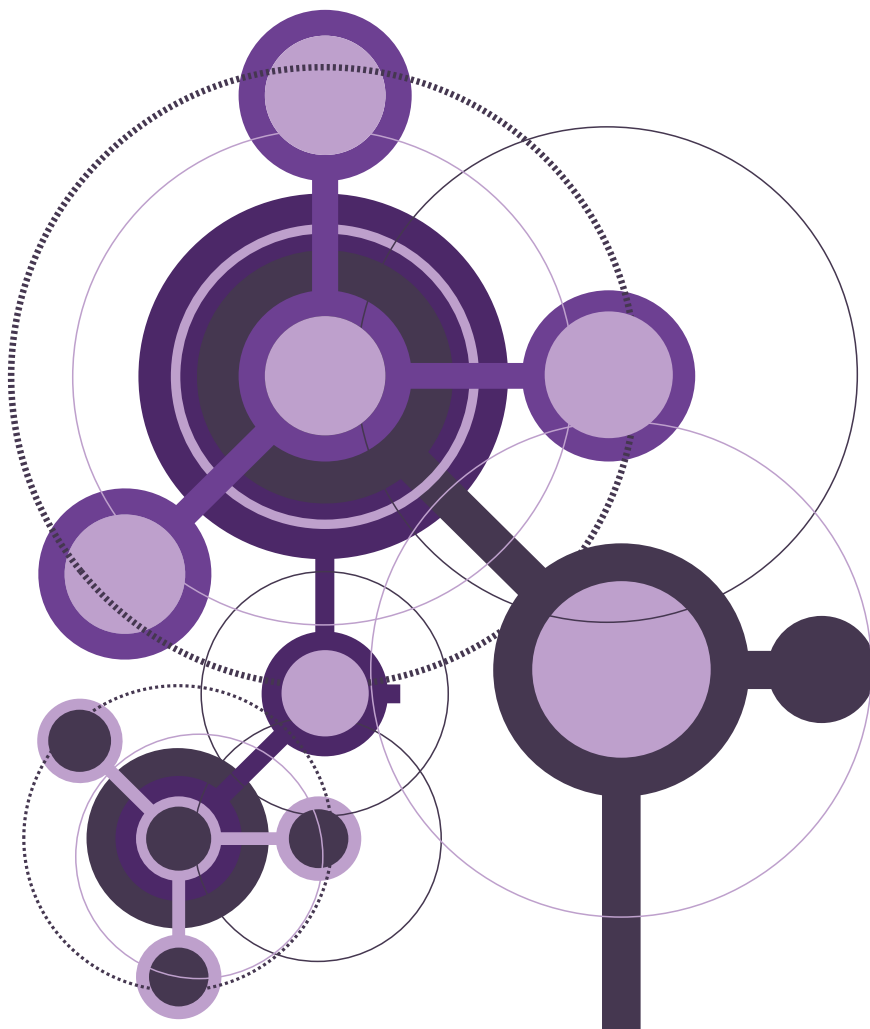
Organicom

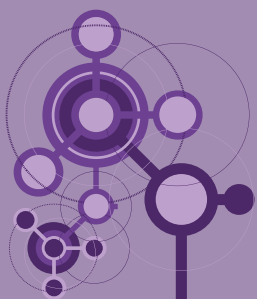
ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 21 • NÚMERO 46 • SETEMBRO / DEZEMBRO 2024

DOSSIÊ 46

Comunicação Organizacional no Brasil: estado do campo, panorama e perspectivas de estudo





UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP

REITOR

Carlos Gilberto Carlotti Junior

VICE-REITORA

Maria Arminda do Nascimento Arruda

ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES – ECA

DIRETORA

Brasilina Passarelli

VICE-DIRETOR

Eduardo Henrique Soares Monteiro

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO - PPGCOM

COORDENADORA

Maria Clotilde Perez Rodrigues

DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS,
PROPAGANDA E TURISMO - CRP

CHEFE

Eneus Trindade Barreto Filho

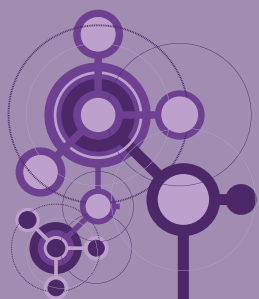
VICE-CHEFE

Luiz Alberto de Farias

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU DE
GESTÃO ESTRATÉGICA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL
E RELAÇÕES PÚBLICAS – GESTCORP

COORDENADORA

Valéria de Siqueira Castro Lopes



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO

20 anos da Organicom – Revista Brasileira de
Comunicação Organizacional e Relações Públicas 12
MARGARIDA KROHLING KUNSCH
LARISSA CONCEIÇÃO DOS SANTOS

DOSSIÊ

O campo da Comunicação Organizacional na atualidade:
direções epistemológicas e desafios 19
IVONE DE LOURDES OLIVEIRA
ISAURA MOURÃO GENEROSO

Constituição Comunicativa das Organizações:
uma abordagem da comunicação organizacional
para a concepção das organizações 29
MARIANA CARARETO

Uma reflexão crítica da pesquisa em comunicação organizacional
através das afecções nas relações de trabalho 42
CAROLINE DELEVATI COLPO

Hermenêutica Ricoeuriana: Narratividade e a organização
como comunic(ação) 53
JÉSSICA CRISTINA CENI
NATÁLIA RESE

Comunicação para a gestão da memória, da informação e
do conhecimento: pesquisa de comunicação organizacional
para uma rede acadêmica universitária 65
MÁRCIA MARQUES
DIONE OLIVEIRA MOURA
KATIA MARIA BELISÁRIO
MONICA REGINA PERES
MARLISE VIEGAS BRENOL
MARIANA FAGUNDES LOPES
PAULO ALMEIDA

Responsabilidade Social Corporativa e o Paradigma
Win-Win no Empoderamento Feminino no Brasil 88
CAROLINA GALLO GARCIA

Dimensões de Análise para Inclusão de Pessoas com
Deficiência no Contexto da Cultura Organizacional 100
ANA CRISTINA CYPRIANO PEREIRA

Preocupações e satisfação profissional de jornalistas chilenas
que trabalham em comunicação estratégica 112
RICARDO LEIVA
CECILIA CLARO

Desvelando a Discriminação Algorítmica: Ativismo político
através do projeto “Desvelar” 127
GABRIELA RABELLO DE LIMA
MAURÍCIO SILVEIRA CARDOSO
CONSUELO VÁSQUEZ DONOSO

ESPAÇO ABERTO

Interação mediada e perfil de leitor: reflexões para o ensino 140
TAÍS STEFFENELLO GHISLENI
VALERIA IENSEN BORTOLUZZI

Assessoria de Comunicação: conceito e ensino 151
SAMUEL MATEUS

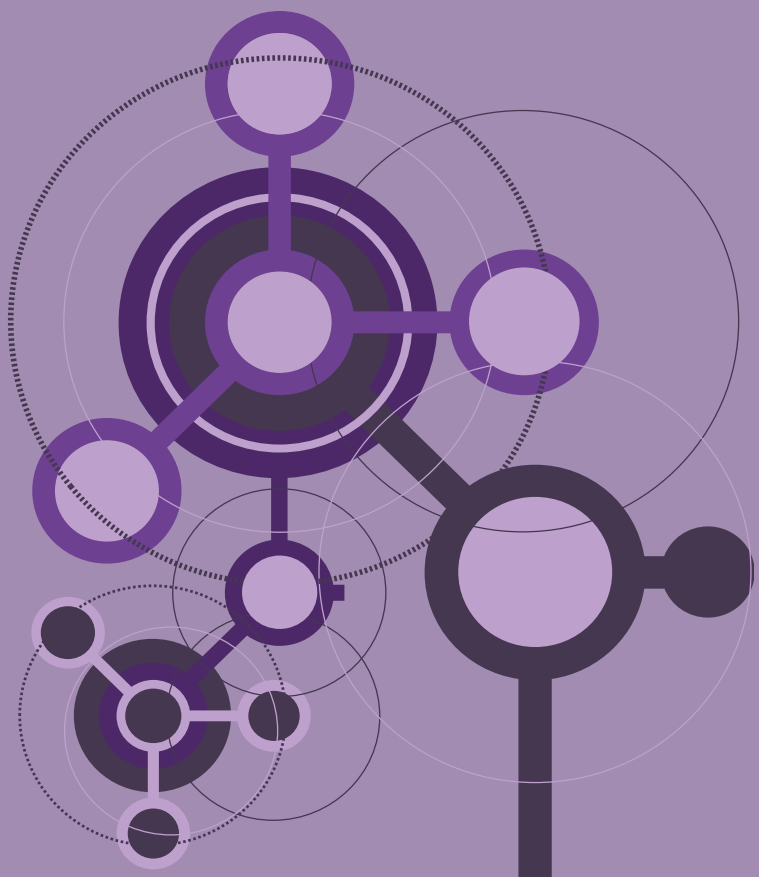
ESG e a comunicação marcária para a Geração Z: sustentabilidade
e conexão com a nova geração de consumidores 171
VINÍCIUS ALVES SARRALHEIRO
ALINE FERNANDES DE SOUZA

ENTREVISTA

Conversaciones decoloniales sobre la Comunicación
Organizacional en Brasil y América Latina: Una entrevista
con Consuelo Vásquez Donoso 188
LARISSA CONCEIÇÃO DOS SANTOS

RESENHA

Olhar adiante e gerenciar riscos 198
PAULO NASSAR



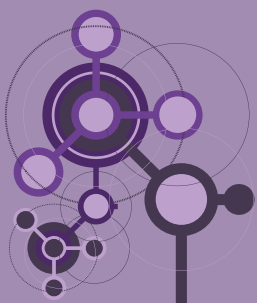
20 anos da *Organicom* – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas

Com esta edição n.46, a *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* celebra seus 20 anos. Lançada no segundo semestre de 2004, ela é hoje um periódico científico reconhecido nacional e internacionalmente, sendo uma referência no campo das Ciências da Comunicação e das Ciências Sociais Aplicadas.

A *Organicom* está vinculada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo e ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). É publicada pelo Curso de Pós-Graduação (*lato sensu*) de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp) dessa mesma Escola. Integra o Portal de Revistas USP¹, com acesso livre, e conta com todo o apoio nas publicações e na infraestrutura técnica de perfis de acessibilidade por libras e navegação por face.

Desde sua criação, a revista tem como principal propósito difundir os avanços dos estudos contemporâneos de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. Além disso, simultaneamente, procura ser um instrumento interativo com a sociedade e o mercado do campo comunicacional, democratizando os novos conhecimentos e estimulando o debate técnico-científico dos temas dessas áreas no contexto das organizações. Visa enriquecer as discussões, sejam essas

¹ O Portal de Revistas USP é a biblioteca digital das revistas publicadas por Unidades, Órgãos de Integração e Órgãos Complementares da Universidade de São Paulo, sob a coordenação da Agência de Bibliotecas e Coleções Digitais (ABCD). Disponível em: www.revistas.usp.br/organicom.



de caráter empírico, teórico ou aplicado, sob os princípios da ética, de modo a trazer contribuições para o debate de assuntos contemporâneos.

Os estudos científicos de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas tiveram, a partir do ano 2000, um grande impulso e, nas duas últimas décadas, têm alcançado um estágio avançado nas pesquisas em nível de pós-graduação, contemplando uma diversidade e abrangência temática muito sintonizada com as mudanças e novas demandas da sociedade contemporânea.

Em 2004, ao decidirmos pela criação da Organicom, já se vislumbrava a formação de uma massa crítica da nossa comunidade acadêmica capaz de manter um periódico científico. Era crucial termos uma revista que representasse e difundisse os resultados das pesquisas da área, ampliando a participação de outros estudiosos, nacionais e internacionais, fomentando o debate científico-acadêmico com profissionais que estão no mercado e que sentem necessidade de embasamento teórico para a prática de suas atividades. Além de ser um instrumento valioso para uso nas aulas dos cursos de graduação e pós-graduação em Comunicação.

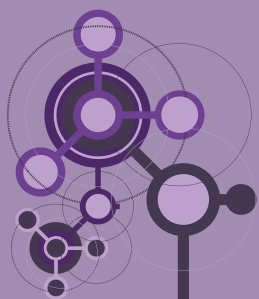
Na época, o curso Gestcorp florescia e atraía um vasto contingente de profissionais que estavam atuando em cargos estratégicos e executivos, assim como gestores de comunicação, nos mais amplos segmentos de mercado, em organizações privadas e instituições públicas. Notava-se que faltava uma revista científica das áreas de Comunicação Organizacional e Relações Públicas que fosse, ao mesmo tempo, conceitual e aplicada, sobre grandes temas que demandavam novos conhecimentos e novas reflexões.

Exatamente no âmbito do Gestcorp encontrei um grupo de alunos que acolheu a proposta: Cyro Augusto Pachicoski (Relações Públicas), Leandro Orsini Duarte (publicitário) e Paulo Celestino da Costa Filho (jornalista). Com eles, juntamente com Luiz Alberto de Farias, professor do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo (ECA-USP), envolvidos por entusiasmo, elaboramos os projetos editorial e gráfico. Na época e nos anos seguintes, foi possível, por um longo período, obter patrocínio de grandes empresas para impressão de memoráveis edições com muita arte e conteúdos inovadores. Do número 1 ao 15 (2004-2011), as capas eram ilustradas expressando a temática e eram publicadas na versão impressa e eletrônica. A partir da edição 16 (2012-2024), foi adotado somente o formato online e um modelo padrão de capa, alterando as cores por edições, que perdura até hoje.

Com pequenos ajustes, o projeto editorial original da Organicom foi mantido ao longo da sua trajetória. A cada edição, a revista publica um dossiê temático, trazendo artigos, entrevistas, espaço aberto para artigos livres, depoimentos e resenhas. Os artigos que compõem suas edições se dedicam a explorar o âmbito de pesquisas dessas áreas e sua práxis. A periodicidade, até 2019, era semestral e desde 2020 passou a ser quadrimestral.

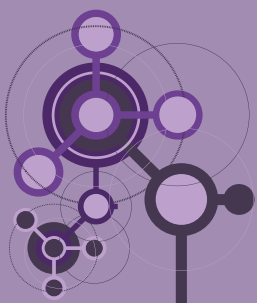
Uma das preocupações da Organicom é contribuir com estudos e reflexões dos temas contemporâneos da Comunicação no contexto das organizações e instituições, divulgando as investigações científicas no campo das Ciências da Comunicação, especialmente das relações públicas e da comunicação organizacional, tanto em nível nacional como internacional, por meio dos dossiês temáticos. Para tanto, conta-se com coordenadores ou editores convidados que são estudiosos e especialistas no assunto a ser abordado.

Até o momento, 46 dossiês temáticos foram publicados, contemplando uma diversidade plural de assuntos que consideramos serem centrais e estão na agenda da sociedade contemporânea na era digital. Apresentamos aqui uma amostra dos temas explorados ao longo dos últimos 20 anos.



Dossiês temáticos – Edições 01 a 46 – 2004-2024

Ano	Edição	Dossiê temático
2004	01	Comunicação e mudança cultural nas organizações
2005	02	Avaliação e mensuração em comunicação organizacional
	03	Comunicação digital
2006	04	Comunicação pública e governamental
	05	Relações públicas: campo acadêmico e profissional
2007	06	Comunicação de risco e crise: prevenção e gerenciamento
	07	Identidade, marca e gestão da reputação corporativa
2008	08	Ética e comunicação nas organizações
	09	Discurso institucional, linguagem e retórica
2009	10/11	Comunicação organizacional e relações públicas: pesquisa, reprodução, aplicação
2010	12	Ouvidoria e comunicação
	13	Comunicação, marketing e produção cultural
2011	14	Lobby, relações governamentais, democracia
	15	Comunicação e esporte: pesquisa, marketing e mídia
2012	16/17	Comunicação e saúde
2013	18	Comunicação e sustentabilidade
	19	Comunicação interna, processos e as interações nas organizações
2014	20	Memória institucional, narrativas e <i>storytelling</i>
	21	Interculturalidade e organizações
2015	22	Redes sociais: usos corporativos
	23	Comunicação e economia criativa
2016	24	Relações públicas: dimensões e práticas
	25	A pesquisa aplicada em relações públicas e em comunicação organizacional
2017	26	Comunicação, relações públicas comunitárias e terceiro setor
	27	Comunicação, ética e integridade
2018	28	Comunicação, estudos para a paz e violência organizacional
	29	Relações públicas e marketing: convergência na era digital
2019	30	Escutando nossas vozes: perspectivas latino-americanas de comunicação organizacional
	31	Inovação e empreendedorismo em comunicação
2020	32	Formação de professores e práticas pedagógicas emergentes na área de Comunicação
	33	Comunicação e opinião pública
	34	Desinformação e comunicação na sociedade contemporânea
2021	35	Comunicação financeira e relações com investidores
	36	Discurso organizacional: contextos, práticas e produção de sentidos
	37	Ouvindo nosso entorno latino-americano: comunicação nas e das organizações em tempos turbulentos
2022	38	Relações dialogais, vulnerabilidades e resistências no ambiente interno das organizações
	39	Comunicação, Agenda 2030 da ONU e organizações
	40	Mulheres e feminismos: teorias, reflexões e processos comunicativos
2023	41	Mulheres e feminismos: mundo do trabalho, organizações e sociedade
	42	Comunicação e avaliação em comunicação organizacional e relações públicas
	43	Comunicação, cultura e liderança nas organizações
2024	44	Comunicação, organizações e inteligência artificial: impactos, sistemas generativos e uso de dados
	45	Comunicação pública e cidadania
	46	Comunicação organizacional no Brasil: estado do campo, panorama e perspectivas de estudo



Nota-se que alguns temas foram republicados, como comunicação digital, comunicação pública, ética, avaliação, discurso institucional, comunicação interna e cultura organizacional, trazendo novas abordagens e sendo revitalizados em sintonia com a atualidade. Evidentemente, Relações Públicas e Comunicação Organizacional, que perpassam todos os temas trabalhados, destacam-se como dossiês específicos que tratam do campo acadêmico e profissional nas suas mais diversas vertentes.

Particularmente, a presente edição, com o dossiê temático “Comunicação organizacional no Brasil: estado do campo, panorama e perspectivas de estudo”, vem mais uma vez registrar novas pesquisas que vêm sendo produzidas nas universidades nos mais diversos centros e grupos de investigação científica. Composto por nove artigos, demonstra a diversidade temática observada nesse campo, as múltiplas possibilidades conceituais e aplicadas na atuação acadêmica e profissional.

O artigo “O campo da comunicação organizacional na atualidade: direções epistemológicas e desafios”, de Ivone de Lourdes Oliveira e Isaura Mourão Generoso, abre o dossiê, abordando a comunicação organizacional a partir de pesquisas recentes, perspectivas teórico-metodológicas e abordagens predominantes, enfatizando a importância de estudos críticos para reduzir a distância entre o avanço teórico e a prática comunicacional nas organizações.

Mariana Carareto, com o artigo “Constituição comunicativa das organizações: uma abordagem da comunicação organizacional para a concepção das organizações”, problematiza as organizações como construções sociais resultantes de processos comunicacionais. A autora reflete sobre a superação de paradigmas dominantes da comunicação organizacional e tece uma análise ancorada pela perspectiva da constituição comunicativa das organizações (CCO).

Em “Uma reflexão crítica da pesquisa em Comunicação Organizacional, por meio das afecções nas relações de trabalho”, Caroline Delevati Colpo analisa criticamente essa comunicação a partir de uma abordagem transdisciplinar e complexa, destacando a importância das afecções e relações de trabalho.

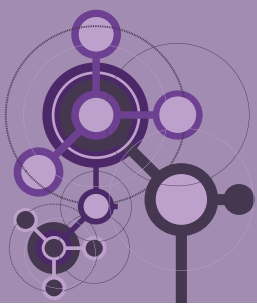
A narratividade nas organizações, sob a ótica da comunicação, é explorada no artigo “Hermenêutica ricoeuriana: narratividade e a organização como comunic(ação)”, de autoria de Jéssica Cristina Ceni e Natália Rese. O ensaio teórico discute a organização como um processo de comunicação recursiva de produção e negociação de significados, influenciado pelas ideias de Paul Ricoeur.

O artigo “Comunicação para a gestão da memória, da informação e do conhecimento: pesquisa de comunicação organizacional para uma rede acadêmica universitária”, de autoria de Márcia Marques, Dione Oliveira Moura, Katia Maria Belisário, Monica Regina Peres, Marlise Viegas Brenol, Mariana Fagundes Lopes e Paulo Almeida, apresenta os resultados de um projeto no qual a abordagem dessa comunicação é aplicada no contexto de uma instituição pública, em benefício da informação e do conhecimento produzidos pela Universidade Nacional de Brasília (UNB) e direcionados aos seus diferentes públicos.

Carolina Gallo Garcia é autora do trabalho “Responsabilidade social corporativa e o paradigma win-win no empoderamento feminino no Brasil”, que discute a expansão das agendas de igualdade de gênero pelo setor corporativo, por meio de programas de responsabilidade social corporativa (RSC), e analisa como esse empoderamento é incorporado nas práticas comunicativas, promovendo treinamento de empreendedorismo para mulheres brasileiras.

No artigo “Dimensões de análise para inclusão de pessoas com deficiência no contexto da cultura organizacional”, Ana Cristina Cypriano Pereira propõe parâmetros de análise para inclusão de pessoas com deficiência nas organizações, discutindo a cultura organizacional, evidências de falta de acessibilidade em espaços laborais.

No artigo “Preocupaciones y satisfacción laboral de periodistas chilenas que trabajan en comunicación estratégica”, os autores Ricardo Leiva Soto e Cecilia Claro investigam a satisfação profissional de jornalistas chilenas que atuam na



área de comunicação estratégica, comparando resultados entre regiões e gerações e pontuando os desafios enfrentados diante das novas tecnologias, do uso da IA e das novas modalidades de trabalho.

Fechando o dossiê, o artigo “Desvelando a discriminação algorítmica: ativismo político através do projeto ‘Desvelar’”, de autoria de Gabriela Rabello de Lima, Maurício Silveira Cardoso e Consuelo Vásquez Donoso, aborda os debates sociopolíticos e éticos relacionados à Inteligência Artificial (IA) e os direitos humanos por meio do mapeamento de casos de racismo algorítmico, compilados pelo projeto Desvelar – Justiça Racial na Inteligência Artificial e TICs, a partir da análise temática de 145 casos entre 2010 a 2024.

Compõem ainda esta edição três trabalhos na seção Espaço Aberto. O artigo “Interação mediada e perfil de leitor: reflexões para o ensino”, de Taís Steffenello Ghisleni e Valeria Iensen Bortoluzzi, analisa o impacto das tecnologias digitais na interação social e na educação, destacando a necessidade de novos letramentos e práticas pedagógicas inovadoras para formar leitores críticos.

A proposta de Samuel Mateus, intitulada “Assessoria de comunicação: conceito e ensino”, visa analisar as afinidades – mas também a diferenciação – entre Relações Públicas e Assessoria de Comunicação.

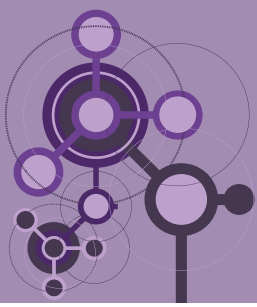
Já o artigo “ESG e a comunicação marcária para a Geração Z: sustentabilidade e conexão com a nova geração de consumidores”, de autoria de Vinícius Alves Sarralheiro e Aline Fernandes de Souza, ressalta a importância das práticas de ESG nas organizações na perspectiva da Geração Z.

Na seção Entrevista temos a satisfação de contar com a pesquisadora e professora de Comunicação Organizacional Consuelo Vásquez Donoso, do Departamento de Comunicação Social e Pública da Université du Québec à Montreal (UQAM). Realizada por Larissa Conceição dos Santos, a entrevista traz relevantes reflexões sobre “Conversaciones decoloniales sobre la comunicación organizacional en Brasil y América Latina”, tema que a entrevistada vem trabalhando nos últimos anos como coordenadora de uma ampla pesquisa do programa de investigação “Mapeando la comunicación organizacional en América Latina: una perspectiva decolonial”.

Por fim, concluímos esta edição com a resenha, escrita por Paulo Nassar, do livro *Riscos de comunicação: a relevância da gestão das identidades nas relações públicas*, de Sergio Andreucci, resultante da sua tese de doutorado defendida na ECA-USP.

Nesta data comemorativa dos 20 anos da *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, é o momento de agradecimentos a todos que contribuíram para mantê-la viva e exuberante. Afinal, não é fácil produzir um periódico científico por razões bastante conhecidas e pelas exigências que lhes são inerentes. Depende de uma equipe editorial atuante e do envolvimento de muitas pessoas. Assim, nossa gratidão, inicialmente, aos que desde o início nos ajudaram a construí-la, colocando os primeiros pilares, bem como aos autores, coordenadores de dossiês temáticos, membros do Conselho Editorial, avaliadores/parecerias e colaboradores, cuja participação é determinante e imprescindível para a existência de uma revista científica.

Um agradecimento especial ao Portal de Revistas USP, pelo apoio nas publicações, e ao nosso comitê editorial formado pelos editores-adjuntos, os professores do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da ECA-USP Valéria de Siqueira Castro Lopes e Luiz Alberto de Farias, e os parceiros externos Ana Maria Almansa Martinez, Cláudia Peixoto de Moura e Ricardo Ferreira Freitas. Registramos uma gratidão singular à Valéria Castro Lopes, que tem sido incansável no trabalho das edições, acompanhando cotidianamente os fluxos de produção e gestão logística.



A Organicom vem ratificar a importância da expansão do diálogo entre a sociedade e a universidade, promovendo o acesso à mais recente produção científica das áreas de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, acreditando que o alcance do conhecimento e da informação são pilares essenciais à concepção de uma sociedade mais criativa e eficiente.

Espera-se que o acervo online, com livre acesso de todos os números disponíveis, seja amplamente utilizado por pesquisadores, profissionais e professores de cursos de graduação e pós-graduação, tanto nas suas pesquisas como em aportes conceituais e aplicados nas salas de aula. Como foi destacado, muitas são as abordagens temáticas que poderão ser úteis para enriquecer o debate e as reflexões do nosso campo comunicacional.

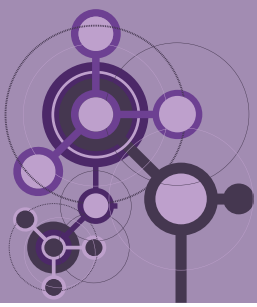
Boa leitura!

Margarida Maria Krohling Kunsch
Editora da Organicom
Professora Titular Emérita da ECA-USP

Larissa Conceição dos Santos
Professora da Universidade Federal do Pampa (Unipampa)

DOSSIÊ





O campo da Comunicação Organizacional na atualidade: direções epistemológicas e desafios

The field of organizational communication today: epistemological directions and challenges

El campo de la Comunicación Organizacional hoy: direcciones epistemológicas y desafíos



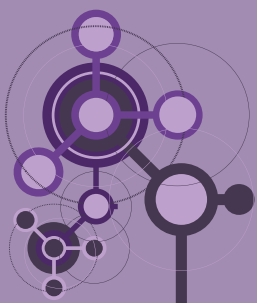
Ivone de Lourdes Oliveira

- Pós doutora pela Université Paul Sabatier
- Doutora em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)
- Professora na graduação e na pós-graduação em Comunicação Social – Interações Midiáticas na Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas)
- Líder do grupo de pesquisa “Comunicação no contexto organizacional: aspectos teórico-conceituais” (Dialorg)
- Coautora do livro *O que é comunicação estratégica nas organizações* e coorganizadora da obra *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*
- E-mail: ivonepucmg@gmail.com.



Isaura Mourão Generoso

- Doutora em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)
- Mestre em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas)
- Professora Adjunta, lotada no Departamento de Comunicação Social (DCM) da Universidade Federal de Viçosa (UFV)
- Integrante dos Grupos de Pesquisa Dialorg e GCCOP
- Autora do livro *Comunicação Organizacional: Saber e Prática-Discursiva – Uma compreensão inspirada em Michel Foucault*
- E-mail: isaura.generoso@ufv.br



RESUMO

Situamos a Comunicação Organizacional atrelada a processos sociotécnicos e gestionários na lógica neoliberal para provocar reflexões capazes de contribuir com o encadeamento epistemológico e profissional do campo. As pesquisas têm avançado nas últimas décadas, ampliando as perspectivas metodológicas e teóricas para além das funcionalistas. Porém, vivenciamos transformações decorrentes do avanço da tecnologia e do capitalismo de plataformas com impactos significativos na organização social, as quais precisam ser agregadas em nossas reflexões. Trata-se de momento propício para avivar indagações que favoreçam estudos críticos e contribuam para reduzir a distância entre o avanço do pensamento teórico e o desenvolvimento da comunicação em contextos organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • MEDIAÇÕES SOCIOTÉCNICAS • TECNOLOGIA • CAPITALISMO DIGITAL.

ABSTRACT

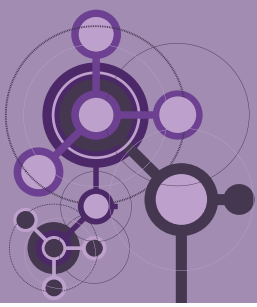
We link organizational communication to sociotechnical and managerial processes in the neoliberal logic to provoke reflections that can contribute to the epistemological and professional chain of the field. Research has advanced in recent decades, expanding methodological and theoretical perspectives beyond functionalist ones. However, we have experienced transformations from the advancement of technology and platform capitalism that significantly impacted social organization and require inclusion in our reflections. This is a propitious moment to enliven questions that favor critical studies and contribute to reduce the distance between the advancement of theoretical thinking and the development of communication in organizational contexts.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • SOCIOTECHNICAL MEDIATIONS • TECHNOLOGY • DIGITAL CAPITALISM.

RESUMEN

Situamos la Comunicación Organizacional vinculada a los procesos sociotécnicos y gerenciales en la lógica neoliberal para incitar reflexiones que contribuyan al encadenamiento epistemológico y profesional del campo. La investigación ha avanzado en las últimas décadas, ampliando las perspectivas metodológicas y teóricas más allá de las funcionalistas. Sin embargo, hemos experimentado transformaciones derivadas del avance de la tecnología y el capitalismo de plataformas con impactos significativos en la organización social que deben agregarse a nuestras reflexiones. Este es un momento propicio para avivar preguntas que favorezcan los estudios críticos y contribuyan a reducir la distancia entre el avance del pensamiento teórico y el desarrollo de la comunicación en contextos organizacionales.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • MEDIACIONES SOCIOTÉCNICAS • TECNOLOGÍA • CAPITALISMO DIGITAL.



APRENDER E INDAGAR SEMPRE

Nossa proposta é desenvolver um texto ensaístico a partir do nosso desconforto com as amarras percebidas na produção acadêmica sobre a Comunicação Organizacional, diante das transformações que estamos vivenciando com as mediações sociotécnicas, a plataformização, o surgimento da inteligência artificial e a concentração e força do capitalismo. O cenário atual torna maiores os desafios epistemológicos do campo, motivo que nos levou a desenvolver algumas indagações sobre noções conceituais e procedimentos de análise, reconhecendo a importância do encadeamento do campo, a partir de pesquisas e estudos realizados especialmente nas últimas décadas.

Saímos da perspectiva funcionalista e instrumental, apesar dela ainda se fazer muito presente no mundo profissional, para a perspectiva interacional e relacional da comunicação em contextos organizacionais, compreendendo-a nas dimensões do contexto, da interação e da linguagem (França, 2006). Importa, no entanto, pontuar a distância que persiste entre o pensamento teórico e a prática profissional nesses contextos.

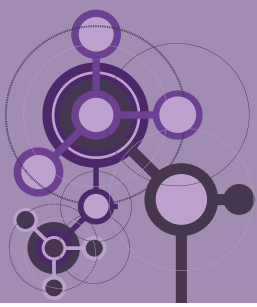
Sabemos que teoria e prática são dimensões distintas e cada uma conta com sua singularidade e natureza. Muitas vezes nos parecem paradoxais, mas a interconexão entre elas é indispensável. A prática nos fornece elementos para as reflexões teóricas que, por sua vez, funcionam como lentes para a compreensão da prática, especialmente para a área das Ciências Sociais Aplicadas em que a Comunicação Social se encontra.

Em alusão a Wolton (2007), podemos dizer que essa condição paradoxal é que nos faz avançar. Em outros termos, as contradições presentes no mundo globalizado, no capitalismo digital e as vitórias técnicas e econômicas fazem emergir condições que exigem o repensar sobre as noções, os conceitos e as abordagens de comunicação em contextos organizacionais, de forma a permitir a compreensão de “seus desafios teóricos, econômicos e políticos” (Wolton, 2007, p. 221) e, hoje, sociotécnicos.

As grandes mudanças que estamos vivenciando, sobretudo nas últimas décadas, vêm transformando significativamente o contexto mundial em relação às organizações, ao trabalho, aos modelos e aos processos de gestão e, de forma amplificada, à organização da sociedade. A perspectiva digital tem resultado em uma sociedade midiaticizada, configurada pelo crescimento das mídias sociais digitais que impactam a subjetividade, as relações sociais e de trabalho, as práticas políticas e as formas de interação.

Essas mudanças têm potência para fortalecer o capitalismo na sociedade neoliberal, que, a cada dia, inventa formas sofisticadas de incentivo ao consumo e de concentração de renda, construindo outra racionalidade. Hoje, o capitalismo mercantiliza, além de bens e serviços, o “capital de amigos”. Ele é colocado a serviço dos negócios que se adaptam para aumentar os lucros cada vez mais e para fortalecer a acumulação de riqueza, conforme evidencia Carla Rodrigues (2013). É a simulação contínua do novo.

O mundo contemporâneo, sem fronteiras de espaço e de tempo, potencializado pela internet, pelo desenvolvimento dos algoritmos e pelas plataformas digitais, facilita o movimento de mercantilização, chegando até às relações. A conexão planetária coloca as organizações, especialmente as *big techs*, em outro patamar de atuação, frequentemente no topo das relações de poder, condição nem sempre percebida e quase sempre encoberta ou até naturalizada. Afinal, ter um limite de caracteres ou um número de imagens para descrever uma situação ou transmitir uma informação, por exemplo, configura-se apenas como regras de plataformas digitais, mas sabemos que se trata de uma outra forma de fazer circular os efeitos do poder “por canais cada vez mais sutis, chegando até” aos próprios indivíduos, seus corpos, seus gestos, cada um de seus desempenhos cotidianos” (Foucault, 2012, p.326).



Com isso, o poder e o controle se mantêm, muitas vezes, mais fortes e exigentes, com metas estabelecidas a partir do trabalho digital, inclusive de pessoas que não se situam na condição de empregadas de determinadas organizações. Nesse cenário, o desafio das organizações é implantar um modelo de gestão adaptado às contínuas mudanças e implementar um sistema que tem a dimensão econômica com força para ditar valores e imagens e até constituir uma nova subjetividade (Dardot; Laval, 2016). As grandes empresas, especialmente as *big techs*, como Amazon, Alphabet, Apple, Facebook, Google, Microsoft, entre outras, estão passos à frente, liderando essas mudanças.

A característica mais forte dessas empresas é a inovação tecnológica, em especial a que se refere às bases de dados, aos algoritmos e à inteligência artificial, que implica mudanças comportamentais, culturais, sociais e históricas. Para a concretização dessas mudanças, investem para que as tecnologias cheguem às mãos de mais pessoas. Afinal, o acesso induz ao consumo – seja de produtos, serviços ou ideias. Além disso, são realizados grandes investimentos na conexão com o mercado financeiro, impactando e criando valores e políticas que ganham espaços e influenciam ações de outras organizações, assinalando um novo período histórico. Tudo é muito rápido, e o aprendizado é diário.

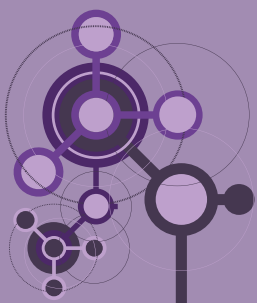
Nesse sentido, acreditamos que o impacto futuro seja cada dia maior. Tudo isso tem nos exigido reflexões e a busca por interfaces com outras áreas de conhecimento para ampliar nossos parâmetros conceituais e de análise, de modo a compreender os fenômenos comunicacionais e suas dinâmicas frente às mutações que vivenciamos na sociedade, seja nas organizações, no trabalho ou na convivência social.

As pesquisas e os estudos em Comunicação Organizacional devem considerar essas questões que se colocam como pontos de atenção indispensáveis, para que possamos atuar em consonância com o que ocorre diariamente de forma veloz e sem tempo para discussão e reflexão. Ainda nesse horizonte turbulento de acontecimentos, é oportuno indagar sobre como fica a implementação e o desenvolvimento dos processos comunicacionais em contextos organizacionais.

Por meio deste ensaio, portanto, pretendemos levantar a reflexão sobre as questões abordadas, indagando sobre as possibilidades e os desafios da comunicação em contextos organizacionais, na esperança de contribuir com a construção epistemológica e a compreensão da comunicação como um campo de estudos e pesquisas que tem potencial transformador. É importante considerar ainda a incerteza de prever a intencionalidade das organizações e o significado das práticas comunicacionais, evidenciando a debilidade dos processos. O nosso desafio é o de contribuir com o desenroutar da dominação técnica e econômica dos processos de comunicação em contextos organizacionais, com vistas a buscar o reencontro com as dimensões antropológicas, humanas e políticas da comunicação.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: DESAJUSTES E PROBABILIDADES

Inserida no campo das Ciências Sociais Aplicadas, a Comunicação Organizacional se desenvolveu no Brasil a partir das Relações Públicas, habilitação profissional da Comunicação, consolidada pelos cursos de graduação implantados em várias universidades desde 1964. A relação siamesa entre a Comunicação Organizacional e as Relações Públicas trouxe algumas dificuldades para uma construção epistemológica, como a falta de discussão e explicação das aproximações, diferenças, vinculação e complementariedade entre uma e outra. Isso embaraçou a distinção entre essas áreas, confundindo o espaço e a função de cada uma. Além disso, provocou, de alguma forma, a distância entre a experiência acadêmica, a formação na graduação e a experiência profissional. Ou seja, a fragilidade da perspectiva crítica em contato com a materialidade prática e a realidade dos contextos organizacionais. Acreditamos ser fundamental retomar essa reflexão.



O aumento da produção acadêmica da Comunicação Organizacional foi significativo nas últimas décadas, sobretudo com o crescimento da pós-graduação (ainda que tenhamos sofrido cortes significativos nos últimos quatro anos, com o fechamento de programas de pós-graduação reconhecidos). Admitimos e valorizamos o avanço epistêmico do campo no Brasil, em especial a partir do início do século XXI (Mourão, 2023), mas não podemos nos acomodar nem tampouco acreditar que o campo está pronto. O crescimento, que se descortinou por meio das pesquisas em curso em nossas universidades, nos grupos de pesquisa e da grande produção científica desenvolvida reconfigurou o campo em uma outra perspectiva teórico-metodológica, a qual reconhece a comunicação como processo de interação que anima as relações da organização com o contexto, ancorada em práticas discursivas e dialógicas que produzem sentidos sociais e culturais.

Merece ser lembrado que a compreensão das organizações como atores políticos e sociais (Oliveira, 2008) e, portanto, como agentes autônomos e responsivos da constituição da sociedade nas suas dimensões econômica, social, cultural e histórica, pode ser considerada um avanço. Nessa perspectiva, podemos direcionar o nosso olhar para além dos desafios das relações no ambiente organizacional que envolvem os conflitos, os dilemas ético-morais ligados ao trabalho e suas lógicas (Marques; Oliveira, 2015) e nos envolvermos com o papel das organizações no mundo atualmente, com a mudança cultural pela qual passam, com sua força econômica, política e histórica, exigindo outras formas de estar no mundo.

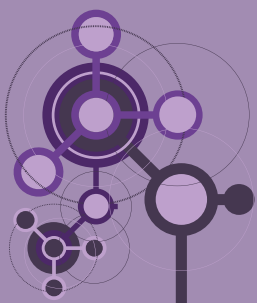
Outra questão que queremos ressaltar é a dificuldade que enfrentamos ao pensar a comunicação a partir da gestão. Destacamos aqui a existência de um desajuste entre a perspectiva da gestão e a da comunicação como campos de conhecimento. Isso se caracteriza como uma ambiguidade presente com a qual temos de lidar e considerar quando vamos pensar as estratégias comunicacionais. Apesar de estarem juntas, a comunicação e a gestão constituem uma dinâmica e um sistema organizacional em que alguns pontos não convergem. Em decorrência disso, fica bem complexo o trabalho de pesquisa e a articulação dos estudos com a prática profissional, que, muitas vezes, está limitada aos processos tecnicistas e informacionais.

Quando falamos de Comunicação Organizacional, pensamos em processos de interação, em linguagem, em sentidos, em relações de poder e de conflitos, reconhecendo a flexibilidade dos processos comunicacionais, uma vez que acionam sentidos em disputa e em constante reconstrução (Baldissera, 2009), movimentados pelos sujeitos individuais e coletivos em relação com a organização. Em contraponto, o modelo gestor se sustenta pelas ideias de controle, de disciplina e de liderança visando ao alcance de objetivos e metas organizacionais traçadas.

Nessa perspectiva, ainda que em diferentes espectros, a organização é pensada de forma funcional, como um dado ou um sistema que tem um funcionamento controlado com vistas a garantir sua reprodução (Gaulejac, 2007). A organização se configura como um espaço de interação, constituído por sujeitos em disputa, o que, para nós, se manifesta como a ambiguidade que precisamos enfrentar nas nossas pesquisas.

Assinalamos aqui a primeira dificuldade que é a de estabelecer o convívio entre a dinâmica das ações e do movimento da comunicação, constituídas pelo dito e não dito, por crenças, valores e símbolos, e pelos sentidos em disputa, com a aspereza e impessoalidade da gestão implementada por meio de instrumentos, de procedimentos e dispositivos de controle, informação e de comunicação, com vistas a impor um certo sentido e uma certa visão de mundo, assumindo também um caráter ideológico, conforme pontua Gaulejac (2007). Além disso, enfrentamos o desafio da busca de dados em ambientes organizacionais e de estabelecer um diálogo mais próximo com as organizações.

Ao compreendermos a organização como um ator de ampla abrangência e significados, que incorpora variáveis políticas, sociológicas, linguísticas e culturais (Oliveira, 2008), deveríamos investir em ações e políticas que considerem as necessidades econômicas e de gestão, mas que também levem em conta as pessoas, o contexto e os sentidos. Aqui, enfrentamos outro



desafio: conviver com a ânsia pela obtenção de resultados e lucros das organizações e a exigência por parte do corpo de decisão de uma comunicação mais técnica, como ferramenta de apoio e suporte à gestão e resultados imediatos e positivos, desconsiderando, na maioria das vezes, as necessidades e expectativas do outro nos processos de negociação e de compartilhamento.

Os estudos organizacionais críticos surgidos nos Estados Unidos em 1980 ampliaram as possibilidades de estudos, pois consideram as organizações como parte da experiência humana e suas dimensões antropológica e política (Mumby, 2010). Essa perspectiva, somada ao crescimento do campo da Comunicação Organizacional, trouxe a emergência de inúmeras possibilidades de pesquisas e estudos. Destacamos as seguintes:

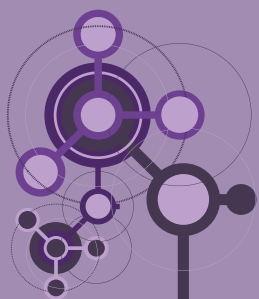
1. O entendimento das organizações na sua dimensão humana, com foco na subjetividade, na interpessoalidade e nos processos interacionais (Kunsch, 2010);
2. A configuração de uma perspectiva teórico-metodológica que enfatiza a necessidade de pensarmos as práticas discursivas, dialógicas e de produção de sentidos em contextos organizacionais, considerando os aspectos do digital e do econômico;
3. A compreensão dos processos comunicacionais como forma de solucionar conflitos e dilemas ético-morais ligados ao trabalho e às suas lógicas;
4. A compreensão da perspectiva política da organização e dos processos comunicacionais como um espaço comum de negociação entre os diferentes atores.

O CAPITALISMO E A INOVAÇÃO TECNOLÓGICA: REFLEXOS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Ainda que tenhamos avançado, tanto na perspectiva da comunicação como na dos estudos organizacionais, a realidade diversa que vivemos se caracteriza pelo estado de transição contínua provocado pelas constantes transformações do mundo, particularmente no que diz respeito às inovações tecnológicas e às adaptações do capitalismo. Esse movimento produz novas práticas políticas, novas dinâmicas econômicas, outras relações de trabalho e novas formas de sociabilidade que são naturalizadas e que nos impedem de assimilar a velocidade com que surgem novos produtos e a reconfiguração de outros sistemas. “A forma que a inovação assume no capitalismo é simulação contínua do novo, enquanto as relações de poder e de controle existentes permanecem, na prática, as mesmas” (Crary, 2014, p.49).

É mais comum as pessoas acolherem as inovações tecnológicas e as incorporarem no seu cotidiano, alterando seu modo de vida, do que reconhecerem as razões políticas que estão por trás delas e suas consequências no dia a dia. Trata-se de uma armadilha dos sistemas sociotécnicos que surgiram no início do século XX para resolver as questões relacionadas à indústria, ao trabalho e ao comportamento dentro das empresas. Nesse sentido, recorreremos a Fraser (2024) para reconhecer que, assim como a crítica ao capitalismo, o avanço epistêmico da comunicação parece não se colocar para além do debate retórico. Ele emerge mais como um sintoma do desejo da crítica ao tecnicismo da comunicação em contextos organizacionais do que como uma contribuição para uma mudança de paradigma.

Afinal, a Comunicação Organizacional está inserida na sociedade capitalista e, portanto, no modelo gestor. Entretanto, precisamos estar atentos a essa questão e não nos apegarmos à ideia do determinismo tecnológico que dificulta uma visão



crítica. Devemos perceber a técnica como uma ação política (Akrich, 2014). Afinal, ela oferece elementos que conformam as relações em sociedade, definindo outra configuração do mundo físico e social, os papéis de atores humanos e não humanos.

Assim, submeter-se às inovações tecnológicas sem questioná-las traz consequências políticas e sociais para nós pesquisadores e para o desenvolvimento das organizações. Elas têm modificado suas estratégias, suas metodologias e, conseqüentemente, seus processos de interação com a sociedade para se adaptarem ao momento que vivemos. Como declara Winner (2017), as coisas técnicas podem ser apreciadas pela contribuição que trazem para a eficiência e produtividade, porém é preciso reconhecer que elas trazem consigo efeitos sociais, culturais e formas específicas de poder e autoridade. Dessa forma, torna-se fundamental refletirmos acerca dessas transformações e de como elas se interpõem à comunicação, aos processos administrativos e de gestão. Esse direcionamento exige uma compreensão das ambivalências que o avanço da tecnologia e a adaptação do capitalismo ocasionam.

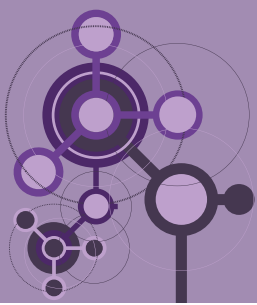
Diante do quadro, a comunicação é tratada nas organizações como uma ferramenta de gestão, uma atividade organizacional submetida a modelos lineares que fortalecem a perspectiva informacional para influenciar pessoas e grupos estratégicos. Desse modo, a comunicação ganha força como instrumento de gestão, limitada a questões e iniciativas de ordem operacional, de controle e coerção que buscam ordenar e disciplinar as interações com os vários grupos com os quais a organização tem contato.

Importa ressaltar que o capitalismo não é conceituado apenas como um modelo econômico, mas como um tipo de sociedade na qual tudo é financiarizado (Fraser, 2024). Trata-se de uma ordem capitalista que “autoriza uma economia oficialmente designada a acumular valor monetarizado [...] ao mesmo tempo em que devora a riqueza não economicizada” (Fraser, 2024, p.21). Nesse sentido, ainda que a comunicação de uma organização busque a inovação, em especial na ambiência digital, é necessário levar em conta os atores em relação, os sentidos em disputa, para que se possa estabelecer e promover a articulação, o diálogo e a troca, próprios da natureza da comunicação. Também é imprescindível garantir a abordagem humana dos processos de interação e distinguir as possíveis disputas, pressões, resistências, negociações e convergências. Assim, podemos dizer que “abrir a caixa preta da técnica implica abrir também a caixa preta da sociedade” (Benakouche, 1999, p.24).

Recorremos a Fraser (2024) para destacar que o viés economicista do mercado e das organizações, uma das características econômicas de primeiro plano do capitalismo, faz uso das condições não econômicas de fundo, como a comunicação, para manter e alimentar a sociedade capitalista. Com isso, a comunicação no contexto das organizações configura-se como uma das riquezas não economicizadas. No entanto, as propostas decorrentes do conhecimento teórico não se materializam no mercado e são suplantadas por modelos sociotécnicos que, muitas vezes, não consideram a ideia de construção social e política das mediações sociotécnicas, apenas as coisas técnicas.

Estudos realizados por Mourão e Oliveira (2016) constataram que gestores de comunicação em contextos organizacionais reduzem a noção de interlocução, por exemplo, aos serviços de atendimento ao consumidor ou às reuniões de feedback com empregados. Tal postura nos indica que o conceito de interlocução usado é diferente daquele que nós defendemos. Ao nosso ver, ele envolve o pensar na alteridade, na escuta e na participação. Conseqüentemente, ao assumirem essas noções de interação e de comunicação, os profissionais não consideram as dimensões políticas e democráticas da comunicação. Isso, muitas vezes, os impede de compreender a incomunicação e a dificuldade de chegar ao objetivo desejado.

Nesse ponto, retomamos o desconforto no que diz respeito ao desenvolvimento do nosso campo, uma vez que consideramos que os atores sociais em relação com a organização sentem, falam e influenciam. Percebemos, mais uma vez, que eles não são tratados como o outro no processo relacional. Eles não são escutados, não há uma preocupação em estabelecer diálogos



capazes de reconhecer a contribuição desses atores na construção de significados e sentidos da organização. Decorrente dessa compreensão tecnicista dos processos comunicacionais, temos a sensação de que estamos emparedados por esse momento em que a sociedade prioriza o sociotécnico, fundamentada em olhares técnicos que limitam a visão crítica.

Dessa maneira, a comunicação é pensada como ferramenta e é também utilizada como forma de poder que não é equilibrada. A ambiência digital e as diferentes plataformas propiciam a interação, mas é uma outra perspectiva comunicacional. De acordo com D'Andréa (2020, p.18), "as plataformas não são meras intermediárias em que a sociedade se faz visível e a partir das quais interações sociais podem ser estudadas, mas sim ambientes que condicionam a emergência de um social".

Não conseguimos oferecer respostas às muitas questões que nos são apresentadas, mas o que se constata é que nos deparamos, mais uma vez, com o panóptico descrito por Michel Foucault (2012), apropriado para os dias de hoje: o mundo sociotécnico, protagonizado pela comunicação digital, que se posta no centro, como se fosse a torre do panóptico. Há grandes janelas que se abrem para o interior e onde se colocam os sujeitos nas redes sociais digitais, cada um ocupando o espaço que lhe é concedido para se expressar e se posicionar com aquele número limitado de caracteres e/ou de imagens. São ainda confinados aos espaços de interação ditados pelos algoritmos, trancafiados como loucos ou doentes em bolhas digitais e de vida, controlados e vigiados durante todo o tempo.

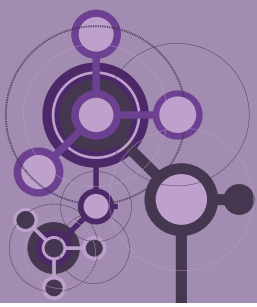
No entanto, a comunicação não pode perder sua característica de conhecimento dinâmico, com movimentos de participação, de trocas, de escuta e de fala. Em decorrência disso, acreditamos ser possível dar a volta por cima e buscar outro olhar, sobretudo fundamentado no desenvolvimento de análises, estudos e pesquisas consistentes e coerentes. Acreditamos que a inovação na comunicação em contextos organizacionais está na sua concepção e não somente na sua operacionalização. Com isso, queremos dizer que precisamos nos movimentar no sentido de reforçar a natureza relacional, complexa e incerta da comunicação e, conseqüentemente, dos processos comunicacionais (Mourão, 2023). O desafio não é simples, pois vai de encontro a um *status quo*, a uma noção de comunicação totalmente atrelada à ideia de gestão e tecnologia, inserida em um mundo de capitalismo globalizado, "plataformizado" e informacional.

Em perspectiva comunicacional, é importante buscar uma visão mais esclarecida e crítica sobre os sistemas técnicos e a lógica da modernização da economia e do capital (Winner, 2017) para compreender as mediações sociotécnicas nas estratégias comunicacionais e de gestão, sobretudo as que envolvem e acionam relações de poder. Trazendo novamente a inteligência artificial para aguçar nossa reflexão, destacamos que também ela se motiva em dados históricos, conceitos e lógicas que podem ser tendenciosos e afetar os resultados dos algoritmos, reproduzindo preconceitos, desconsiderando contextos e "particularidades individuais em que cada um daqueles dados foi coletado. Isso pode levar a decisões injustas e à perpetuação de desigualdades, especialmente em relação a minorias e grupos historicamente marginalizados" (Hennig; Paulo, 2023, p.167), reverberando em formas de dominação.

É urgente refletir sobre essas questões e buscar a atuação como pesquisador e profissional da comunicação, tendo como referência a comunicação humana, que reconhece o outro em processos de empatia e solidariedade que não podem ser substituídos pelos aparatos técnicos. Um humano está sempre por trás da máquina. Ao pensar nos aparatos técnicos capazes de transformar a comunicação em contextos organizacionais, é imprescindível refletir sobre a forma como os objetos técnicos atribuem papéis, incluem e excluem os atores sociais, autorizam e desautorizam certos tipos de relações, interferindo, dessa forma, na construção social (Akrich, 2014).

REFLEXÕES QUE CONTINUAM

Os pesquisadores, os estudiosos e mesmo os profissionais de Comunicação Organizacional carecem considerar a dinamicidade, as características humanas e sociais do campo e estarem atentos às mudanças do mundo e às possibilidades de interfaces



para facilitar a compreensão das dinâmicas e os processos comunicacionais. Com esse cuidado, retomamos a ideia trazida para essa reflexão de que os dois sistemas, o capitalista e o tecnológico, que estão nas raízes da comunicação em contextos organizacionais (Mourão, 2023), são fortes e presentes na nossa vida. Além disso, o capitalismo e a técnica também se adaptam aos movimentos da sociedade pela “necessidade de se apoiar sobre uma legitimidade para justificar as desigualdades que provoca e apagar as contradições que suscita” (Gaulejac, 2007, p.130). Assim, podemos dizer que estamos subjugados a eles, especialmente porque trabalhamos em lugares da reprodução das ideias capitalistas e da valorização da técnica.

Realçamos mais uma vez a complexidade dos fenômenos comunicacionais em contextos organizacionais e convidamos a pensar em uma agenda de pesquisa para a Comunicação Organizacional, no sentido de enfrentar os desafios de elaborar estratégias comunicacionais que considerem todas as mutações que estamos vivenciando com o capitalismo informacional e das plataformas e a perspectiva digital, focando nas mediações sociotécnicas. Não podemos estagnar. Precisamos enfrentar os desafios e investir nas probabilidades, a partir da reflexão dos vários ângulos da dinâmica comunicacional e da gestão, reconhecendo que as mudanças que vivemos devem ser consideradas nas pesquisas e nos estudos, assim como pelos profissionais de Comunicação que estão nas organizações.

Retomamos a ideia de que temos avançado muito na abordagem epistêmica e teórica da Comunicação Organizacional, mas que não podemos perder de vista o mercado profissional, especialmente em decorrência da separação entre os estudos e as pesquisas desenvolvidas pelos pesquisadores e pesquisadoras no meio acadêmico e o que é demandado pelas organizações. Somos nós os estudiosos responsáveis por essa interlocução. Não podemos incentivar que se interdite a articulação da academia com o mercado. Atualmente, essa interdição parece mais robusta, uma vez que os comunicadores buscam modelos sustentados por outras lógicas que investem mais em produção de conteúdos para as plataformas e mídias sociais digitais e em marketing digital.

Parafraseando Wolton (2007, p.219), podemos dizer que a árvore do capitalismo, da gestão e da tecnologia, em contextos organizacionais, sempre esconde a árvore da comunicação, uma vez que “a comunicação é um conceito democrático e humanista” e não pode ser reduzida a instrumentos de manipulação e de poder que desconsideram sua natureza.

REFERÊNCIAS

AKRICH, Madeleine. Como descrever os objetos técnicos? *Boletim Campineiro de Geografia*, Campinas, v.4, n.1, p.161-182, 2014. doi: <https://doi.org/10.54446/bcg.v4i1.147>

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (Org.). *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009. p.135-164.

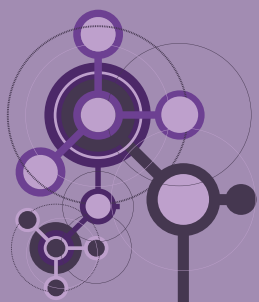
BENAKOUCHE, Tamara. Técnica e sociedade contra o impacto tecnológico. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n.17, 1999.

CRARY, Jonathan. *24/7: Capitalismo tardio e os fins do sono*. São Paulo: Cosac Naify, 2014.

D'Andréa, Carlos Frederico de Brito. *Pesquisando plataformas online: conceitos e métodos*. Salvador: EDUFBA, 2020.

DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. *A nova razão do mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal*. São Paulo: Boitempo, 2016.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do Poder*. 25.ed. São Paulo: Graal, 2012.



FRANÇA, Vera. Sujeitos da comunicação, sujeitos em comunicação. *In*: GUIMARÃES, César; FRANÇA, Vera. (Orgs.). *Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano*. Belo Horizonte: Autêntica, 2006. p.89-108.

FRASER, Nancy. *Capitalismo canibal: como nosso sistema está devorando a nossa democracia, o cuidado e o planeta e o que podemos fazer a respeito disso*. São Paulo: Autonomia Literatura, 2024.

GAULEJAC, Vincent. *Gestão como doença social*. Aparecida: Ideias & Letras, 2007.

HENNIG, Mônica Clarissa; PAULO, Lucas Moreschi. Algoritmos discriminatórios e jurisdição constitucional: os riscos jurídicos e sociais do impacto dos vieses nas plataformas de inteligência artificial de amplo acesso. *Revista de Direitos e Garantias Fundamentais*, Vitória, v.24, n.3, p.165-187, 2023. doi: <https://doi.org/10.18759/rdgf.v24i3.2311>

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A dimensão humana da comunicação organizacional. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p.41-60.

MARQUES, Ângela; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Configuration du champ de la Communication organisationnelle au Brésil: problématisation, possibilites et potentialités. *Communication & Organisation*, França, n.48, p.109-124, 2015. doi: <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5092>

MOURÃO, Isaura Generoso. *Comunicação Organizacional: saber e prática discursiva. Uma compreensão inspirada em Michel Foucault*. Curitiba: Appris, 2023.

MOURÃO, Isaura Generoso; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Comunicação Organizacional: análise dos construtos teóricos e a práxis na formação do discurso. *Conexão*, Caxias do Sul, v.15, n.29, p.189-208, 2016.

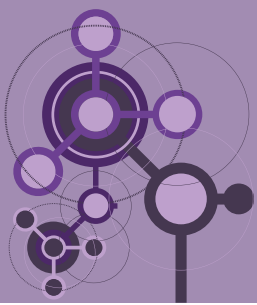
MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Constituição do campo da comunicação no contexto organizacional: interfaces e construção de sentidos. *In*: JESUS, Eduardo; SALOMÃO, Mozahir. (Orgs.). *Interações plurais: a comunicação e o contemporâneo*. São Paulo: Ana Blummer, 2008.

RODRIGUES, Carla. Os nomes do capital. *Revista Serrote*, 18 jun. 2013. Disponível em: <https://revistaserrote.com.br/2013/06/os-nomes-do-capital-por-carla-rodrigues/>. Acesso em: 12 dez. 2024.

WINNER, Langdon. Artefactos têm política? *Analytica*, Rio de Janeiro, v.21, n.2, 2017.

WOLTON, Dominique. *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo: Paulus, 2007.



Constituição Comunicativa das Organizações: uma abordagem da comunicação organizacional para a concepção das organizações

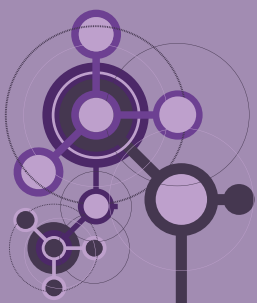
The Communicative Constitution of Organizations: An Organizational Communication Approach to the Conception of Organizations

Constitución Comunicativa de las Organizaciones: un enfoque de la comunicación organizacional para la concepción de las organizaciones



Mariana Carareto

- Doutora em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista (Unesp)
- Mestra em Comunicação pela Unesp
- Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).
- Graduada em Relações Públicas pela Unesp
- Docente no curso de Relações Públicas da Universidade Federal de Goiás (UFG)
- E-mail: marianacarareto@ufg.br



RESUMO

O artigo tem como objetivo reposicionar o conceito de organizações, considerando-as como construções sociais resultantes de manifestações e processos comunicacionais. Assim, busca-se superar os paradigmas dominantes da comunicação organizacional, centralizando seu papel na manutenção e sustentação das organizações. Como metodologia, apresenta-se uma revisão bibliográfica com base na perspectiva da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO). A discussão teórica possibilita o deslocamento de concepções tradicionais, consolidando abordagens que demonstram a relevância das diversas dinâmicas interacionais para a realidade organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: ORGANIZAÇÕES • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • CONSTITUIÇÃO COMUNICATIVA DAS ORGANIZAÇÕES.

ABSTRACT

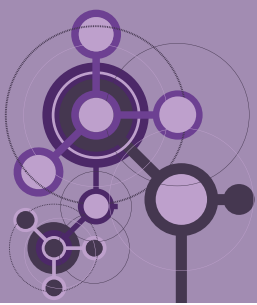
This study aims to reposition the concept of organizations by considering them as social constructions resulting from communicative manifestations and processes. Thus, it seeks to overcome the dominant paradigms of organizational communication to centralize its role in maintaining and sustaining organizations. A literature review based on the perspective of the constitutive communication of organizations was used as the methodology. This theoretical discussion can shift from traditional conceptions to approaches that show the relevance of various interactive dynamics to organizational reality.

KEYWORDS: ORGANIZATIONS • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • COMMUNICATIVE CONSTITUTION OF ORGANIZATIONS.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo reposicionar el concepto de organizaciones para considerarlas construcciones sociales resultantes de manifestaciones y procesos comunicacionales. Así, se busca superar los paradigmas dominantes de la comunicación organizacional para centralizar su papel en el mantenimiento y el sostenimiento de las organizaciones. Como metodología, se utilizó una revisión bibliográfica basada en la perspectiva de la constitución comunicativa de las organizaciones (CCO). La discusión teórica posibilita el desplazamiento de concepciones tradicionales para consolidar enfoques que demuestran la relevancia de las diversas dinámicas interaccionales para la realidad organizacional.

PALABRAS CLAVE: ORGANIZACIONES • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • CONSTITUCIÓN COMUNICATIVA DE LAS ORGANIZACIONES.



INTRODUÇÃO

A dinâmica das atividades contemporâneas revela diversas características políticas, econômicas e culturais que orientaram a organização do mundo social ao longo da história. Um fenômeno evidente é o fato de vivermos em uma sociedade organizacional, com diferentes tipos de organizações (Kunsch, 2003) que, integradas à vida dos indivíduos, suprem necessidades relacionadas a práticas, relações ou consumo. Diante desse vínculo, é necessário compreender o que são as organizações, indo além de seus significados mais evidentes, e considerar o poder dos processos interacionais, simbólicos e subjetivos que integram as dinâmicas de sua existência, manutenção e relação com o ecossistema social.

Este artigo propõe uma discussão teórica sobre a conceituação das organizações, deslocando perspectivas tradicionais para apresentar uma abordagem que as entenda enquanto fenômenos sustentados pela comunicação. Como metodologia, desenvolveu-se uma revisão bibliográfica para apresentar a teoria da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO), perspectiva do campo da comunicação organizacional que considera o fenômeno comunicacional como central para a existência das organizações, devido aos diversos processos interacionais que as constituem.

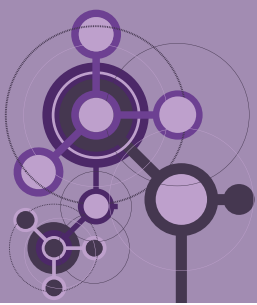
As reflexões proporcionam novas abordagens para os estudos organizacionais, estabelecendo a comunicação como estruturante e permitindo pensar nas dimensões ocultas das organizações, que vão além das visões focadas em eficiência e performance organizacional. Assim, a compreensão sobre a constituição comunicativa fortalece o campo da comunicação organizacional, incorporando seu potencial para entender eventos e manifestações comunicacionais, relações de poder, dinâmicas de influência e processos de legitimação.

CONCEITUAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES PELO PONTO DE VISTA DA COMUNICAÇÃO

Na dinâmica contemporânea, a centralidade das organizações na estrutura social exerce uma importante influência sobre o modo como vivem os indivíduos, devido à forma como se organizam para suprir necessidades sociais, culturais, econômicas e políticas. Diante disso, o lugar ocupado por elas caracteriza a sociedade organizacional, composta por diferentes tipos de organizações que, conforme Kunsch (2003, p.19), "constituem parte integrante e interdependente da vida das pessoas [...] no âmbito dos setores público, privado e do chamado terceiro setor", atendendo e criando 'crescentes demandas sociais e mercadológicas".

Considerando a relevância das organizações, entende-se que estudar seus significados orienta a identificação e o fortalecimento de dimensões que vão além de suas características mais explícitas e tradicionais. Nesse sentido, a literatura científica oferece diferentes abordagens para refletir sobre as organizações, com contribuições da economia, do direito, da filosofia, da antropologia, da sociologia e da administração, tornando-as um objeto interdisciplinar de várias perspectivas – funcionalista, crítica, interpretativa, ideológica etc. (Kunsch, 2003).

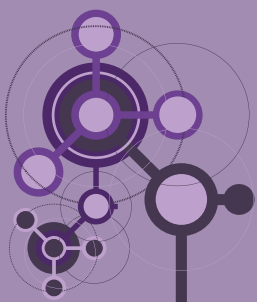
Os estudos de Kunsch apresentam definições que se apropriam dessas contribuições para a área das relações públicas e da comunicação organizacional, destacando dois aspectos principais: as organizações como "o ato e efeito de organizar", uma das funções da administração; e como um "agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns" (Kunsch, 2003, p.23). Resumindo seus principais apontamentos (Quadro 1), identificam-se os seguintes significados:



Quadro 1: Definições de organizações

Definição para organizações		
Autores	Significado conceitual	Função
Jacques Marcovitch (1972)	Associação entre seres humanos para coordenação de esforços.	Ampliar as aptidões do ser humano, aproveitar suas habilidades e conhecimentos, satisfazer suas necessidades básicas, emocionais, espirituais.
Alexandre M. Mattos (1977)	Organização deriva do grego “organon”, que significa órgão, sendo um meio ou instrumento constituído pelo ser humano e envolvido por aspectos ambientais, éticos, espirituais e humanos.	Executar funções com determinados objetivos.
Peter Blau e Richard W. Scotte (1979)	Estruturas formais estabelecidas com intencionalidade e propósitos explícitos para atingir objetivos a partir do esforço coletivo.	Coordenar atividades para a conquista de interesses coletivos como as fábricas ao produzir mercadorias ou os sindicatos ao negociar direitos e deveres.
Amitai Etzioni (1980)	Unidades sociais constituídas por agrupamentos humanos, construídas e reconstruídas de forma intencional.	Alcançar objetivos específicos e intencionais.
Stephen Littlejohn (1982)	Reflexo da necessidade vital de cooperação e interação humana para realizar tarefas.	Unir capacidades individuais para realizar tarefas complexas e ordenadas.
Idalberto Chiavenato (1982)	Entidade social estruturada por pessoas para alcançar objetivos específicos.	Organizar, estruturar e integrar recursos e órgãos, estabelecendo relações e atribuições.
Max Weber (1982)	Sistema específico para uma atividade contínua e intencional, juridicamente constituído por um quadro administrativo que exerce essa função.	Desenvolvimento de uma atividade contínua e intencional.
Georges Lapassade (1983)	Coletividade para atingir objetivos de produção, distribuição de bens e formação dos seres humanos.	Organizar para produzir e distribuir bens e formar indivíduos.
Cyro Bernardes (1988)	Estrutura perene formada por pessoas que se relacionam para trabalhar transformando insumos em bens ou serviços para a sociedade.	Produção de bens, prestação de serviços necessários à sociedade.
Maria J. Pereira (1988)	Instrumento técnico e racional com objetivos prefixados para o alcance de resultados e adaptação aos meios e mudanças. Na visão dos racionalistas, são estruturas racionalmente ordenadas com objetivos específicos, na visão dos organicistas são organismos sociais.	Conduzir a energia humana na busca por objetivos.
Peter Drucker (1993)	Constituída e definida para uma tarefa especializada.	Tornar produtivos os conhecimentos para executar tarefas.

Continuará...



Quadro 1: Continuação

Definição para organizações		
Autores	Significado conceitual	Função
Antonio Lucas Marín (1997)	Grupo de pessoas relacionadas de forma duradoura e específica que trabalham no campo de produção de bens e serviços.	Trabalho para produção de bens e serviços específicos.
Robert Henry Srour (1998)	Coletividades para a produção de bem ou serviço específico e especializado.	Produção de bens e serviços especializados.

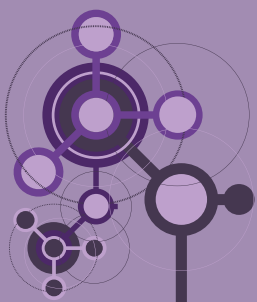
Fonte: Adaptado a partir de Kunsch (2003, p.19-40).

Diante dessas conceituações, as principais perspectivas associam as organizações a: estruturas formais; instrumentos; coletividades ou agrupamentos de pessoas; alcance de objetivos; e desenvolvimento de trabalho e produção. Conforme se verifica no Quadro 1, essas associações demonstram quatro dimensões principais que definem as organizações, a saber: (1) entidade coletiva, que envolve a associação entre indivíduos para atividades coordenadas intencionalmente (observada nas perspectivas de Marcovitch, Mattos, Chiavenato e Etzioni); (2) unidade para o desenvolvimento de tarefas e atividades específicas, contínuas e intencionais (observada nas perspectivas de Drucker, Littlejohn e Weber); (3) estrutura organizada para o desenvolvimento e alcance de objetivos específicos e especializados (observada nas perspectivas de Mattos, Blau e Scott, Etzioni e Pereira); e (4) agrupamento coletivo para a produção de bens e serviços necessários à sociedade (observada nas perspectivas de Lapassade, Bernardes, Srour e Marín).

Esses olhares, como indicam os estudos de Jaime e Lucio (2017), estão associados ao senso comum sobre o que são as organizações, influenciados pela teoria weberiana burocrática, que se refere às suas características formais. De acordo com os autores, trata-se de uma concepção racional, por considerar a organização a partir de um planejamento lógico para atingir objetivos, por meio de regras e responsabilidades entre os membros de um grupo (Jaime; Lucio, 2017). No geral, as dimensões identificadas definem as organizações a partir de processos produtivos, desenvolvidos por meio de decisões ordenadas e atividades especializadas direcionadas por indivíduos, transmitindo a ideia de que elas podem controlar o que ocorre em seu ambiente. No entanto, propõe-se pensá-las a partir de outras dimensões, que considerem a amplitude das interações e ações em movimento no contexto organizacional.

Nesse sentido, as organizações podem ser pensadas pela perspectiva sistêmica, que as compreende como sistemas abertos em interação com o ecossistema social. Embora a concepção racional seja fundamental, a diferença reside no entendimento de que sua estrutura interna é atravessada por interferências do ambiente geral. Kunsch (2003, p. 30) explica ser fundamental não olhar apenas para o “âmbito interno e de forma estática”, pois as organizações estão vinculadas a “um contexto muito mais amplo, numa perspectiva holística”, que inclui “aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, ecológicos e culturais, variáveis que interferem enormemente na vida organizacional”.

Como sistemas abertos, as organizações “interagem de forma complexa com a sociedade”, alterando o foco das funções, processos e estruturas para as relações estabelecidas com o macroambiente e suas diversas esferas (Jaime; Lucio, 2017, p. 7). Nessa concepção, Jaime e Lucio (2017, p. 6), ao citarem Handel (2003), enxergam as organizações como arenas “[...] nas quais as pessoas buscam satisfazer suas necessidades financeiras, de poder, prestígio ou reconhecimento social”, motivadas por interesses próprios, e não necessariamente organizacionais. De acordo com os autores, existe uma dinâmica política que difere da estrutura formal, fazendo com que as organizações não sejam meramente mecanismos racionais, mas sistemas sociais e simbólicos com realidades continuamente em construção (Jaime; Lucio, 2017). Assim, o foco passa a ser nos diversos fatores em interação nas e com as organizações para explicar sua existência e atuação. Isso significa reconhecer que as



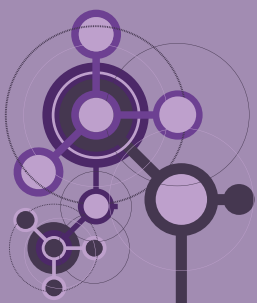
organizações não são apenas locais para execução de atividades, mas podem ser definidas pelas relações interpessoais e ambientais, rompendo a ideia de controle organizacional.

Esse entendimento reforça que o ser e o agir das organizações são permeados por complexidades fundamentais para construí-las, como cultura, contextos e realidades individuais e compartilhadas. Nesse sentido, Morgan (2002) confronta os paradigmas tradicionais da administração, demonstrando que as organizações são complexidades, ambiguidades e paradoxos, podendo ser vistas como:

- *Máquinas*: instrumentos voltados para um objetivo específico, ou seja, sistemas racionais que funcionam a partir de processos determinados para atingir resultados esperados e pré-definidos.
- *Organismos*: organismos vivos constituídos por diferentes necessidades e características coletivas e individuais de seus membros. Por isso, estão em constante interação e adaptação com os ambientes que os envolvem para se manterem.
- *Cérebros*: sistemas cognitivos desenvolvidos por uma estrutura de pensamentos e padrões de ação, capazes de processar informações para criar, aprender, adaptar, transformar e tomar decisões.
- *Culturas*: sistemas em interação com contextos e constituídos por pessoas. Representam crenças, valores e práticas sociais, sendo realidades socialmente construídas. As organizações se criam continuamente a partir das ideias e visões que se realizam por meio do senso compartilhado de realidade.
- *Sistemas políticos*: sistemas ou arenas constituídas por conflitos e relações de poder entre atores, que agem defendendo seus próprios interesses ou os de grupos específicos.
- *Prisões psíquicas*: fenômenos psíquicos mantidos e criados por processos conscientes e inconscientes, que determinam e são determinados por imagens, ideias, pensamentos e ações.
- *Fluxo e transformação*: formados e transformados por uma lógica de mudança, desenvolvida por processos implícitos e realidades explícitas. São mecanismos de autoprodução, transformados e reativos aos ciclos que os mantêm e à relação com os fenômenos que os envolvem.
- *Instrumentos de dominação*: estruturas de dominação constituídas por um grupo de pessoas que determinam, exploram e dominam formas de agir e organizar a sociedade.

Pelas metáforas organizacionais, Morgan (2002) propõe que uma organização pode ser definida por uma ou diversas dessas imagens, dependendo dos seus interesses, contextos, processos, fluxos, grupos e culturas. O objetivo do autor é demonstrar que, para compreender uma organização, é preciso concebê-la a partir de diversos ângulos que orientem sua leitura, reconhecendo as melhores formas de abordar e intervir em seus problemas e necessidades.

Essa é uma importante contribuição para pensarmos de forma holística o que são as organizações, por meio de perspectivas que vão além das visões instrumentais, das estruturas mais visíveis e concretas das organizações (pessoas, ativos tangíveis e intangíveis, cenários, serviços, produtos, espaços) e das suas funções (organizar, administrar, processar, suprir necessidades) como significados de sua existência. As metáforas revelam aspectos que incluem os fenômenos invisíveis na definição e compreensão das organizações. Para isso, as concepções mais tradicionais, baseadas em funções, objetivos e resultados,



talvez não sejam suficientes para explicar as organizações diante de fatores como poder, identidade, gênero, ideologia, etnia, cultura, etc. (Koschmann, 2012).

O fator-chave ressaltado pelas reflexões teóricas acerca da concepção das organizações é que, de fato, elas não se resumem a esses processos organizacionais, mas são resultados e consequências de diversas agências e interações. Nesse sentido, os processos interacionais presentes na realidade organizacional revelam dimensões objetivas e subjetivas de sua constituição, transformando os principais significados associados a elas. Diante disso, a concepção das organizações pode ser abordada no âmbito da comunicação organizacional, campo científico que estuda os fenômenos comunicativos no contexto organizacional (Ruão, 2016). Entre as diversas abordagens teóricas do campo, destaca-se a colaboração do paradigma interpretativo, que propõe:

[...] descobrir os sentidos intra-subjetivos de todo o tipo de formas organizacionais, enfatizando a multiplicidade de perspectivas que podem coexistir em qualquer situação social. [...] O objetivo expresso de muitas das suas pesquisas é mostrar como realidades particulares são socialmente produzidas e desenvolvidas, através de conversas, histórias, ritos, rituais e outras atividades diárias. (Ruão, 2016, p. 25)

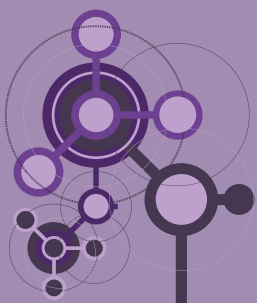
Na perspectiva interpretativa, as organizações se constroem por processos simbólicos da comunicação, sendo formadas e transformadas no processo compartilhado de construção de significados como as dinâmicas da realidade social (van Ruler; Vercic, 2005). Considerando essa visão, Koschmann (2012) afirma que as organizações são construções sociais realizadas por pessoas e devem ser compreendidas a partir da visão constitutiva da comunicação, por serem manifestações da atividade humana. Compreende-se que a atividade humana não existe sem comunicação, e é por meio da comunicação que os significados e interpretações que moldam o mundo são continuamente produzidos (Koschmann, 2012). Por esse motivo, os processos simbólicos permeiam a realidade organizacional e demonstram que as práticas de comunicação são fundamentais para a compreensão e a existência organizacional.

Para Putnam e Mumby (2014), o campo científico da comunicação não considerava a importância da ação simbólica como base estrutural das organizações, mas os estudos indicaram que, sem a comunicação, a retórica e a persuasão, elas não existiriam. Pela visão interpretativa, a comunicação organizacional “[...] se opôs ao domínio de uma perspectiva sistêmico-funcionalista (Putnam, 1983), recolocando a comunicação não como um meio para controle e sociabilidade nas organizações, mas como fenômeno para organizar” (Sottrini, 2014, p. 20, tradução nossa). Inevitavelmente, essa abordagem reposiciona o significado das organizações para olharmos a comunicação como um fenômeno constituidor da existência e da manutenção organizacional.

A ABORDAGEM TEÓRICA DA CONSTITUIÇÃO COMUNICATIVA DAS ORGANIZAÇÕES (CCO)

Com o intuito de ampliar os olhares sobre a concepção das organizações, propõe-se pensar e discutir a comunicação como fenômeno constituidor de sua existência. Nesse sentido, Kuhn (2021) demonstra que esse entendimento conceitual se concentra na comunicação não como um processo realizado pelas organizações, mas como um fenômeno dinâmico, interativo e contínuo de significados, os quais agem na produção de ações e contribuem para os estudos organizacionais.

Essa perspectiva refere-se à abordagem da Constituição Comunicativa das Organizações (CCO). A constituição comunicativa propõe pensar as organizações a partir de uma concepção fluida e processual, resultante de manifestações comunicacionais (Schoeneborn, 2011). Nesse sentido, o fator relevante é que as organizações são estruturadas e coordenadas a partir das interações e significações que dão sentido à realização de suas atividades, o que posiciona a linguagem e o discurso como fundamentais para o ser e o agir das organizações (Cooren et al., 2011). Isso não significa resumir as organizações a interações



sociais, mas demonstrar que complexos processos de comunicação estão imbricados no modo como elas se organizam e se constroem enquanto entidades (Putnam; Nicotera, 2010). Nesse sentido,

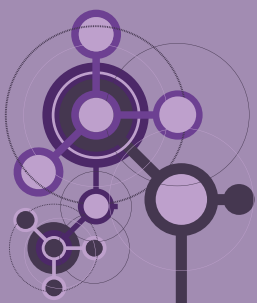
[...] se a comunicação é de fato constitutiva da organização, ela não pode ser considerada simplesmente um dos muitos fatores envolvidos na organização, e não pode ser meramente o veículo para a expressão de "realidades" preexistentes; em vez disso, é o meio pelo qual as organizações são estabelecidas, compostas, projetadas e mantidas. Consequentemente, as organizações não podem mais ser vistas como objetos, entidades ou "fatos sociais" dentro dos quais ocorre a comunicação. As organizações são retratadas, em vez disso, como realizações contínuas e precárias realizadas, experimentadas e identificadas principalmente - se não exclusivamente - nos processos de comunicação. (Cooren et al., 2011, p. 1150, tradução nossa)

O pensamento propõe que, sem comunicação, as atividades e ações organizacionais não se desenvolvem, pois ela efetiva a produção, as intenções e os objetivos organizacionais por meio de interações proporcionadas a partir de manifestações e eventos comunicativos. Isso significa que, quando os indivíduos dialogam, determinam regras, exteriorizam seus conhecimentos, realizam interpretações, tomam decisões, compartilham informações e experiências — processos que ocorrem continuamente no contexto organizacional —, as organizações estão sendo formadas, mantidas e ganhando existência por meio da ação comunicacional.

Diante disso, a CCO é baseada em seis premissas orientadoras, conforme explicam Cooren et al. (2011):

- O foco da abordagem são os eventos comunicativos: linguagem e discurso constituem as organizações, assim como as interações que compõem a realidade organizacional.
- Os estudos devem considerar a comunicação em suas diversas formas, entendendo-a como um processo contínuo, dinâmico e interativo que constrói os significados organizacionais.
- A abordagem reconhece a natureza coconstruída e coorientada da comunicação, pois a produção de significados é contínua e compartilhada entre os atores organizacionais, suas intenções e interpretações.
- A constituição de significados sobre os processos organizacionais envolve diferentes e variáveis agentes, pois os eventos comunicativos ocorrem em diversos contextos, com distintas intenções e momentos.
- Os eventos de comunicação, em suas diversas formas, são o ponto de vista para compreender a constituição das organizações. Isso inclui a interpretação das conversas, das relações de poder, dos edifícios, dos corpos, dos documentos, das estratégias e de todos os elementos presentes na realidade organizacional.
- Os estudos não favorecem nem as organizações nem o modo como se organizam, mas observam as diversas ações que envolvem a constituição das diferentes formas organizacionais.

As premissas demonstram a existência de variados processos comunicativos que, a partir de uma série de fatores contextuais, agem na produção de significados sustentadores dos sistemas organizacionais, tornando-os incertos e instáveis. Portanto, a visão central é que as organizações existem e agem a partir da trama de significados produzidos nos diversos e difusos processos interacionais que afetam o sistema organizacional. Nesse contexto, a comunicação representa uma prática social central na organização, estimulando entendimentos, interpretações e ações por meio de narrativas, comportamentos, textos, objetivos e até mesmo de elementos simbólicos da estrutura física. Para Cooren et al. (2011), esses processos comunicativos não se referem apenas à transmissão de informações, negociações e conhecimento dos indivíduos, mas também às interações em diversas circunstâncias.



Esse entendimento fundamenta a abordagem da constituição comunicativa, mas a perspectiva possui três escolas de pensamento com semelhanças e diferenças. São elas: o Modelo de Quatro Fluxos, influenciado pela Teoria da Estruturação de Giddens; a Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann; e a Escola de Comunicação Organizacional de Montreal, representada principalmente pelos pensamentos de James R. Taylor e François Cooren.

Segundo Schoeneborn et al. (2014), as principais semelhanças entre as escolas são: (1) o pressuposto epistemológico da construção da realidade, considerando que a sociedade e seus processos se formam pela comunicação; (2) o entendimento de que a comunicação é um fenômeno dinâmico, interativo, indeterminado e, portanto, instável; (3) a percepção de que a relação entre comunicação e organização ocorre pela ação comunicativa de atores que dão origem e mantêm a realidade organizacional; e (4) a compreensão de que a comunicação não é um fenômeno apenas de comportamento e ação humana, ela também ocorre pela agência não humana (símbolos, materiais, regulamentos, objetos, etc.).

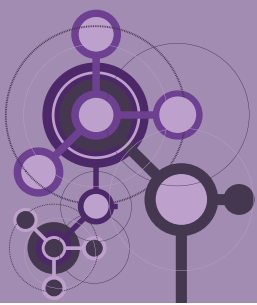
Considerando as particularidades de cada uma das escolas, no Modelo de Quatro Fluxos, a comunicação entre organizações e seus membros permite interpretações para a construção de uma realidade social compartilhada, que conforma a realidade organizacional (Schoeneborn, 2011; McPhee; Zaug, 2001 apud Schoeneborn et al., 2014). Isso ocorre a partir de quatro fluxos comunicativos inter-relacionados: negociação entre membros; autoestruturação reflexiva; coordenação de atividades; e posicionamento institucional.

Resumidamente, o primeiro fluxo refere-se aos contínuos processos comunicativos desenvolvidos na negociação entre os membros da organização; o segundo fluxo relaciona-se aos processos comunicativos que autoestruturam a organização para garantir a geração da representação organizacional (normas, identidade, cultura, símbolos, etc.); o terceiro fluxo remete aos processos comunicativos que coordenam a atividade organizacional a partir de um propósito compartilhado, que orienta interações, atividades e produção; e o quarto fluxo associa-se aos processos comunicativos com posicionamento institucional para a interação e contínua negociação com a sociedade, a qual torna a organização reconhecida e significativa (Schoeneborn, 2011; Brummans et al., 2014). Assim, os fluxos agem na organização por:

[...] ligar os membros, estabelecer limites, moldar operações, adaptar a interação e situar a organização em relação a um campo mais amplo. À medida que os fluxos se cruzam e se tornam recursos uns para os outros, eles produzem e reproduzem estruturas sociais que passam a ter existência como organização. (Cooren et al., 2011, p.1155, tradução nossa)

Nesse processo, ocorre a ação de atores humanos (os membros das organizações) e, a partir de suas práticas e decisões, as interações com atores não humanos (regras, documentos, informações, símbolos, materiais, estrutura arquitetônica etc.) (Schoeneborn et al., 2014). Essa relação propõe que uma organização é coproduzida por meio das regras e recursos compartilhados que orientam as interações rotineiras entre os membros, permitindo-lhes que se posicionem, afirmem suas competências e racionalizem seus argumentos (McPhee; Corman; Iverson, 2007 apud Brummans et al., 2014). Portanto, para o Modelo de Quatro Fluxos, a coordenação de atividades nas organizações é inerente ao encontro comunicacional da agência humana e não humana, que orienta as práticas por meio de fluxos simultâneos e interdependentes de interação e comunicação.

Já a segunda escola de pensamento, fundamentada pela Teoria dos Sistemas Sociais de Niklas Luhmann, tem como princípio a composição da realidade organizacional por sistemas sociais (Luhmann, 1995 apud Schoeneborn et al., 2014). Segundo Schoeneborn (2011), os sistemas sociais existem em três níveis: no nível micro, que são as diversas interações individuais; no meso, que representa as formas organizacionais; e no macro, que se refere à sociedade. Na visão de Luhmann, todos eles se constituem por processos comunicacionais que produzem a si próprios (autopoieticos) e reproduzem continuamente suas próprias referências (Schoeneborn, 2011).



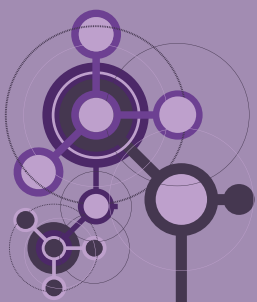
A comunicação, nesse caso, representa um fenômeno de negociação de sentidos autorreproduzidos por três fases contínuas: informação, enunciação e interpretação (Schoeneborn, 2011). Diante disso, as organizações são vistas como sistemas sociais autopoieticos que só existem por se (re)produzirem a partir de processos contínuos autorreferenciais nos eventos comunicativos (Schoeneborn, 2011). Por esse olhar, a comunicação é o único agente do sistema organizacional (Brummans et al., 2014). A perspectiva dos sistemas sociais enxerga as organizações como sistemas de comunicação nos quais, constantemente, as interações e manifestações comunicativas produzem e reproduzem a prática, a identidade, a representação organizacional. Assim, as organizações se estruturam pela forma como a comunicação flui e se organiza.

Por último, a terceira abordagem, proposta pelo pensamento da Escola de Comunicação Organizacional de Montreal, compreende que as organizações se estruturam a partir de episódios de comunicação evidenciados na conversação, durante seus processos e atividades, e nos textos, que disseminam suas representações (Putnam; Nicotera, 2010). Diante disso, elas se constituem, se organizam e se mantêm a partir das conversas e textos que circulam e criam interpretações para gerar a identificação coletiva e produzir a existência organizacional (Cooren et al., 2011). A dinâmica de interpretações continuamente as constrói e as mantém, demonstrando que as organizações existem por serem sustentadas através de discursos (Schoeneborn, 2011). De acordo com Brummans et al. (2014), essa constituição possui uma dinâmica comunicacional com quatro características inter-relacionadas, que representam as organizações como:

- Rede de práticas e conversas: as organizações se constituem por meio de suas atividades de trabalho e das conversas associadas a elas. O trabalho envolve uma interação mútua e coorientada para um objeto, o que ocorre por meio da comunicação, pela troca entre os indivíduos atuantes, em uma relação transacional mediada pela interação.
- Experiência coletiva: as experiências nas práticas locais se transformam em um ato coletivo, pois, a partir de textos verbais, geram as narrativas, que permitem a identificação e a representação, compondo a organização como uma unidade ao construir sentidos compartilhados.
- Constituída pela textualização: textos padronizados produzem, a partir das práticas locais extraídas da realidade (normas, códigos, etc.), os propósitos de existência da organização e disseminam suas intenções. O texto organizacional é uma descrição padronizada, categorizada e generalizada daquilo que a organização representa – as pessoas, as circunstâncias, os objetos, as intenções.
- Fenômeno de representação: enquanto ator constituído, a organização representa uma coletividade para a tomada de decisões por meio de práticas coletivas e interação com outros atores. Para isso, seus agentes, representantes autorizados, enunciam propósitos, pois a organização é uma entidade sustentada e expressa nas práticas discursivas.

Essas características indicam os fatores essenciais da comunicação organizacional para pensar as organizações, pois estão associadas, respectivamente, à importância dos relacionamentos; das interações e compartilhamentos de experiências; das manifestações comunicacionais; e da identidade organizacional. Assim, elas demonstram uma dinâmica comunicacional com processos que criam condições para a representação das práticas e interpretações simbólicas que dão sentido às organizações e, conseqüentemente, as legitimam. Além disso, essas características evidenciam a diversidade de eventos e manifestações comunicativas que criam e mantêm as organizações por meio de uma lógica de construção de sentidos, envolvida tanto pela agência humana quanto pela não humana, por indivíduos ou por objetos materiais.

Portanto, compreende-se que a principal questão para os estudiosos dessa abordagem é considerar que são vários tipos de ação e de agentes atuando na geração de sentidos que estruturam a realidade organizacional pela linguagem e pelo



discurso. Consequentemente, essa realidade é instável, uma vez que práticas sociais podem alterar os processos e episódios comunicacionais, refletindo na constituição das organizações (Schoeneborn, 2011).

A partir das perspectivas sobre as três escolas de pensamento da constituição comunicativa, constata-se uma pluralidade de contribuições da comunicação organizacional que possibilitam compreender as organizações por meio de dinâmicas comunicacionais, as quais ordenam a circulação e a construção de sentidos compartilhados, conformando a realidade organizacional. Nesse sentido, compreende-se que os elementos de uma concepção racional das organizações – práticas, representações, estruturas organizacionais, processos de tomada de decisões, mudanças (cultura, políticas, estratégias), negociações, informações e relações – são determinados, mantidos e organizados pela comunicação.

Por essa lógica, as organizações são vistas como fenômenos socialmente construídos que emergem de seus diversos e contínuos fluxos interacionais (Cooren et al., 2011), compostos por um conjunto de “decisões, mensagens, interpretações, símbolos, imagens, negociações, acordos, contratos, relacionamentos” que conformam as representações e os sentidos coletivos para sua existência (Koschmann, 2012, p. 3, tradução nossa). Isso demonstra que a abordagem da CCO é importante para pensarmos não apenas sobre os processos organizacionais, mas também sobre sua relação com o contexto social mais amplo, permitindo questionar a existência das organizações e não apenas aceitá-las (Koschmann, 2012).

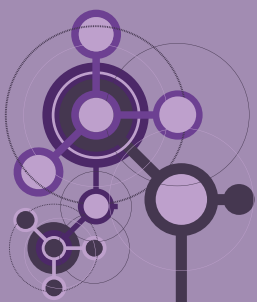
Considerando a intenção de pensar as organizações a partir de dimensões que vão além das perspectivas tradicionais e de fatores mais visíveis, a CCO propõe contribuições que favorecem a reflexão sobre “aspectos estruturais da comunicação em um contexto organizacional, sobre como a comunicação molda a tomada de decisões nas organizações, sobre as questões de poder, controle e hegemonia associadas a elas, e sobre o papel da ética na comunicação” (Ihlen; Verhoeven, 2017, p. 5, tradução nossa). Por esse motivo, assumindo que as organizações existem pela comunicação, questionamos suas estruturas, processos e formas de poder, para:

[...] examinar as implicações desses processos de comunicação e explorar maneiras de comunicar que levam a resultados organizacionais mais favoráveis para mais pessoas. Podemos examinar, por exemplo, como certos padrões de interação dão origem a normas de resolução de conflitos [...] ou como nossas próprias identidades são frequentemente criadas e sustentadas por meio da comunicação organizacional. Podemos descobrir formas ocultas de poder e controle que estão embutidas nos processos de comunicação. Podemos explorar maneiras de tornar as organizações mais justas e representativas, trazendo à tona vozes alternativas. Podemos descobrir como tornar as organizações mais produtivas, adaptativas e responsivas por meio da comunicação organizacional (Koschmann, 2012, p.5, tradução nossa).

É uma proposta para compreender as organizações sem centralizar nos fatores que determinam sua performance, mas considerando que elas se formam em decorrência de uma trama de processos interacionais. Isso implica uma perspectiva focada na comunicação e, consequentemente, nas dinâmicas de poder, influência e legitimação capazes de sustentar suas atividades e propósitos. Sob essa ótica, a realidade de uma organização é consequência tanto dos processos comunicativos por ela criados quanto dos sentidos coletivos que atravessam suas práticas, sendo essa relação determinante para sua existência.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresenta uma discussão a partir da CCO, uma perspectiva teórica da comunicação organizacional voltada à compreensão da constituição da realidade organizacional. A concepção mais tradicional das organizações propõe a comunicação como um processo essencial para dar visibilidade a seus propósitos. Por outro lado, a CCO enfatiza a importância de compreender as interações objetivas e subjetivas que constituem tais organizações, e não apenas suas características estruturais.



Nesse sentido, a comunicação organizacional se posiciona como elementar para a construção da realidade organizacional ao considerar que as diversas formas, manifestações e eventos comunicacionais resultam na construção da dinâmica de uma organização. Nessa abordagem, as organizações são vistas como construções sociais, resultado de processos de significação estimulados por manifestações comunicacionais que conferem sentido às suas atividades, processos, relacionamentos, normas, infraestrutura etc. Diante disso, é possível refletir sobre a importância da comunicação como fenômeno estruturante da existência organizacional, por criar, sustentar e representar suas realidades. Isso porque ela posiciona a comunicação organizacional como ordenadora das representações e interpretações que dão sentido à existência das organizações, nas interações entre agentes humanos e não humanos.

Para além disso, a discussão revela a possibilidade de compreender as organizações a partir de dimensões ocultas constituídas pelos processos comunicacionais: dinâmicas de poder, influência e legitimação presentes no ecossistema organizacional. Assim, pela CCO, as organizações são consideradas estruturas complexas resultantes de lógicas comunicacionais e tramas interacionais, nas quais comunicação não significa apenas disseminar informação ou estimular uma interação, mas um fenômeno intrínseco às relações que causa um movimento, formal ou informal, para determinar a criação e recriação de estruturas organizacionais.

Por esse motivo, é uma abordagem que nos permite questionar e investigar a forma como as organizações se organizam, o modo como relações e práticas se materializam, bem como as características dos seus conflitos, em vez de apenas aceitá-las como estruturas sólidas e controladas sem interferências. Nesse sentido, pensar na constituição comunicativa das organizações possibilita investigações teóricas e empíricas sobre essa realidade, a fim de demonstrar o poder da comunicação.

Ao considerar esse poder, proporciona-se um deslocamento de concepções tradicionais para consolidar perspectivas que desvelam os processos de comunicação organizacional nas atividades, decisões, documentos, identidades, interações e experimentações que ordenam práticas organizacionais. Assim, a CCO revela perspectivas que valorizam a trajetória e a consolidação teórica do campo da comunicação organizacional, oferecendo olhares que evidenciam a amplitude e a potência dos processos comunicacionais no contexto organizacional, a realidade que o constitui e a dinâmica entre as organizações e a sociedade.

REFERÊNCIAS

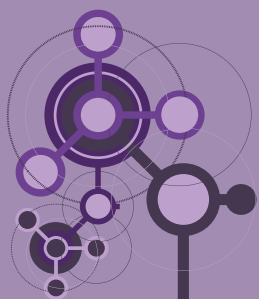
BRUMMANS, Boris; COOREN, François; ROBICHAUD, Daniel; TAYLOR, James R. Approaches to the Communicative Constitution of Organizations. In: PUTNAM, Linda L.; MUMBY, Dennis K. *The SAGE Handbook of Organizational Communication*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014. p.173-194.

COOREN, François; KUHN, Timothy; CORNELISSEN, Joep P.; CLARK, Timothy. Communication, organizing and organization: an overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, Los Angeles, v.32, n.9, p.1149-1170, 2011. doi:<https://doi.org/10.1177/0170840611410836>.

IHLEN, Øyvind; VERHOEVEN, Piet. Organization-society relationship. In: SCOTT, Craig R.; LEWIS, Laurie; BARKER, James; KEYTON, Joann; KUHN, Timothy; TURNER, Paaige (Eds.). *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017. p.1-9.

JAIME, Pedro; LUCIO, Fred. *Sociologia das organizações: conceitos, relatos e casos*. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

KOSCHMANN, Matt. *What is organizational communication?* Boulder: University of Colorado Boulder, 2012.



KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 5. ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUHN, Timothy. (Re)moving blinders: Communication-as-constitutive theorizing as provocation to practice-based organization scholarship. *Management Learning*, London, v.52, p.109-121, 2021. doi:<https://doi.org/10.1177/1350507620931508>.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

PUTNAM, Linda L.; NICOTERA, Anne Maydan. Communicative constitution of organization is a question: critical issues for addressing it. *Management Communication Quarterly*, Thousand Oaks, v.24, n.1, p.158-165, 2010. doi:<https://doi.org/10.1177/0893318909351581>.

PUTNAM, Linda L.; MUMBY, Dennis K. Introduction: advancing theory and research in organizational communication. *In*: PUTNAM, Linda L.; MUMBY, Dennis K. *The SAGE Handbook of Organizational Communication*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014. p.1-18.

RUÃO, Teresa. *A organização comunicativa: teoria e prática em comunicação organizacional*. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade da Universidade do Minho, 2016.

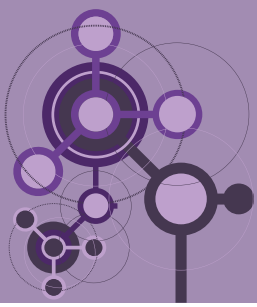
SCHOENEBOERN, Dennis. Organization as communication: A Luhmannian perspective. *Management Communication Quarterly*, Thousand Oaks, v.25, n.4, p.663-689, 2011. doi:<https://doi.org/10.1177/0893318911405622>.

SCHOENEBOERN, Dennis; BLASCHKE, Steffen; COOREN, François; MCPHEE, Robert D.; SEIDL, David; TAYLOR, James R. The three schools of CCO thinking: interactive dialogue and systematic comparison. *Management Communication Quarterly*, Thousand Oaks, v.28, n.02, p.285-316, 2014. doi:<https://doi.org/10.1177/0893318914527000>.

SOTRINI, Patricia J. Theories of Organizational Communication. *In*: PUTNAM, Linda L.; MUMBY, Dennis K. *The SAGE Handbook of Organizational Communication*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2014. p.19-26.

VAN RULER, Betteke; VERCIC, Dejan. Reflective communication management: future ways for public relations research. *Annals of the International Communication Association*, Abingdon, v.29, n.1, p.239-274, 2005. doi:<https://doi.org/10.1080/23808985.2005.11679049>.

Artigo recebido em 31.08.2024 e aprovado em 10.12.2024



Uma reflexão crítica da pesquisa em comunicação organizacional por meio das afecções nas relações de trabalho

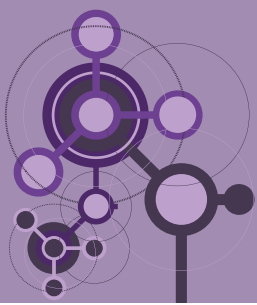
A critical reflection on research in organizational communication by the effects of work relations

Una reflexión crítica sobre la investigación en comunicación organizacional mediante los afectos en las relaciones laborales



Caroline Delevati Colpo

- Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Culturas Midiáticas e professora do Curso de Relações Públicas da Universidade Federal da Paraíba (UFPB)
- Coordenadora do Grupo de Pesquisa Comunicação, Afeto, Cultura, Trabalho e Organizações (CACTO)
- Doutora em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS).
- Mestre em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC)
- Graduada em Relações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
- E-mail: carolinecolpo@gmail.com



RESUMO

Esse texto procura problematizar criticamente a pesquisa da comunicação organizacional, de forma transdisciplinar com o estudo das afecções e das relações de trabalho nas pesquisas sociais. Com o propósito de atualizar ainda mais o uso desses conceitos pelas lógicas neoliberais, essa revisão crítica de literatura não pretende apresentar soluções prontas, que poderiam ser compreendidas com o uso de técnicas de pesquisa, mas, sim, destacar a necessidade de avanço da reflexão da pesquisa na área, por meio do pensamento complexo.

PALAVRAS CHAVES: COMUNICAÇÃO • ORGANIZAÇÕES • AFECÇÕES • RELAÇÕES DE TRABALHO • COMPLEXIDADE.

ABSTRACT

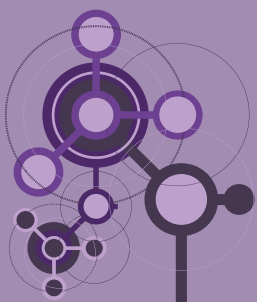
This study seeks to critically problematize organizational communication research in a transdisciplinary way by studying affections and labor relations in social research. To further update the use of these concepts by neoliberal logics, this critical literature review avoids offering ready-made solutions that could be understood by research techniques, aiming to bring the need for advancing research reflection in the area by complex thinking.

KEYWORDS: COMMUNICATION • ORGANIZATIONS • AFFECTIONS • LABOR RELATIONS • COMPLEXITY.

RESUMEN

Este texto busca problematizar críticamente la investigación en comunicación organizacional, de manera transdisciplinaria con el estudio de los afectos y las relaciones laborales en la investigación social. Con el propósito de actualizar aún más el uso de estos conceptos por parte de las lógicas neoliberales, esta revisión crítica de la literatura no pretende presentar soluciones ya dadas, que podrían entenderse con el uso de técnicas de investigación, sino resaltar la necesidad de avanzar en la reflexión sobre la investigación en el área, mediante el pensamiento complejo.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN • ORGANIZACIONES • AFECTOS • RELACIONES LABORALES • COMPLEJIDAD.



INTRODUÇÃO: UM CONTEXTO DO PENSAMENTO COMPLEXO NAS PESQUISAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Fazer ciência no Brasil e no mundo, mesmo que na área das humanidades e das ciências sociais, sempre foi evidenciado pela necessidade de discussões de fatos, pela aplicabilidade de racionalidades e pelo uso de métricas. As ciências sociais se preocuparam, por muito tempo, com o estudo de fatos sociais¹ apenas através do uso de instrumentos de pesquisa. Dessa forma, muitas possibilidades de produção de conhecimento nas ciências sociais – incluída a comunicação organizacional, que trata de emoções e afecções – foram sendo pouco abordadas ou pela dificuldade de materialização ou pela não consolidação de novos aportes metodológicos de pesquisa.

Em certa medida, esse olhar pode ser justificado pela necessidade de aproximar as ciências sociais das ciências exatas ou ditas ciências duras. Contudo, as ciências sociais se rendem ao estudo das emoções e das afecções humanas. Segundo Lordon (2015, p.6):

[...] com um grande prazer, proporcional talvez à duração da sua contenção, elas se rendem uma após a outra: sociologia, ciência política, história, antropologia; todas fazem das emoções um objeto privilegiado, até mesmo a economia, como sempre, atada ao seu impossível desejo epistemológico e que, bem a sua maneira, persegue seu fantasma de ciência dura, agora ligada a neurobiologia.

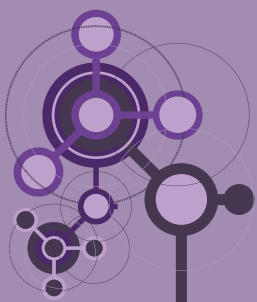
O que de fato importa é que as ciências sociais, incluindo a comunicação organizacional, vêm se abrindo a novas possibilidades de geração de conhecimentos, como novos olhares epistêmicos para as emoções e afecções dos indivíduos. Mesmo diante de algumas dificuldades de aplicações metodológicas, esse tem sido o grande desafio epistemológico para a construção e reconstrução das pesquisas na comunicação organizacional, que estão em busca constante da produção de novos conhecimentos através de fatos sociais em uma conjuntura neoliberal. A fonte de novos conhecimentos pode encontrar-se no sujeito que pesquisa, assim como nos fatos sociais, emoções e afecções do sujeito pesquisado, que são indissociáveis. Mas não é somente o ser que condiciona o novo conhecer, mas também o conhecer que condiciona o ser de forma retroativa, possibilitando uma auto-organização do conhecimento (Morin, 2008) que pode, ou não, permanecer no interior da economia, da linguagem, do pensamento e da consciência, instaurando um sistema de meta pontos de vista sobre o conhecimento das emoções e afecções na comunicação organizacional.

O paradigma da complexidade parece ser um aporte epistemológico que ajuda a dar vazão a algumas necessidades da comunicação organizacional e das ciências sociais em captar os estudos das emoções e afecções dos sujeitos nos fatos sociais cotidianos da lógica econômica. Morin (1991) descreve o pensamento complexo como algo que originariamente se tece junto, um pensamento que se desenvolve sem limites disciplinares, buscando distinguir (mas não separar) e ligar, afirmando que só é possível gerar conhecimento se for possível conhecer as partes que integram o todo, e que só se pode conhecer o todo se forem conhecidas as partes que o compõem.

Três princípios, sugeridos por Morin (1991), auxiliam a entender o pensamento complexo: o princípio dialógico² permite manter a dualidade no seio da unidade, associando, ao mesmo tempo, movimentos complementares e antagônicos; o princípio

¹ Fato social pela compreensão de Durkheim (2019).

² Como exemplo, a ordem e a desordem podem ser concebidas em termos dialógicos. A ordem e a desordem são dois inimigos: um suprime o outro, mas ao mesmo tempo, em certos casos, colaboram e produzem organização e complexidade (Morin, 1991).



recursivo³ é um processo em que os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores daquilo que os produziu, o sujeito é simultaneamente produzido e produtor, rompendo a ideia linear de causa/efeito, de produto/produtor, de estrutura/superestrutura, uma vez que tudo que é produzido volta sobre o que produziu num ciclo autoconstitutivo, auto-organizado e autoprodutor; e, por fim, o princípio hologramático⁴, no qual não apenas a parte está no todo, mas o todo está na parte. Esses três princípios, aparentemente paradoxais, subvertem o espírito linear buscado nas pesquisas, entre as quais a pesquisa social da comunicação organizacional:

Na lógica recursiva, sabe-se muito bem que o que se adquire como conhecimento das partes regressa sobre o todo. O que se aprende sobre as qualidades emergentes do todo que não existe sem organização, regressa sobre as partes. Então pode enriquecer-se o conhecimento das partes pelo todo e do todo pelas partes, num mesmo movimento produtor de conhecimentos. Portanto a ideia hologramática está ligada à ideia recursiva, que por sua vez está ligada à ideia dialógica em parte. (Morin, 1991, p.90)

O paradigma da complexidade procura estabelecer diálogo entre as partes e seu todo, desfazendo limites entre diferentes áreas do saber com a sua característica transdisciplinar permitindo-lhes a comunicação. Logo, é preciso substituir os pensamentos que separam por pensamentos que unem; é preciso uma reforma no pensamento para que se substitua a linearidade pela transdisciplinaridade (Morin, 2008). O pensamento complexo comporta e desenvolve diferentes tipos ou modos de inteligência, mas os supera pela importância de seu componente reflexivo. Do mesmo modo que a inteligência, o pensamento complexo também resolve problemas, mas propõe outros mais profundos, muitas vezes sem solução (Morin, 2007). A complexidade pode possibilitar a geração de novos conhecimentos nas pesquisas de comunicação organizacional, por meio do uso das emoções e afecções de forma transdisciplinar com os fatos sociais pesquisados, não necessariamente resolvendo-os, mas ampliando a capacidade de discussão. Com isso, a intenção é problematizar criticamente a pesquisa da comunicação organizacional, de forma transdisciplinar com o estudo das emoções, das afecções e das relações de trabalho nas pesquisas sociais. Pretende-se atualizar os seus usos, por meio do pensamento complexo, sem que para isso se tenha soluções prontas que poderiam ser compreendidas apenas com as técnicas de pesquisa disponíveis.

AS AFECÇÕES NAS ESTRUTURAS SOCIAIS/ORGANIZAÇÕES

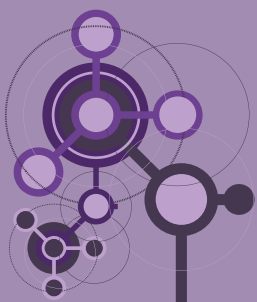
Ao pensar as emoções e afecções na comunicação organizacional, é possível compreender as organizações e relações de trabalho como estruturas sociais ou bases institucionais regidas por certas racionalização e materialização, nas quais nem sempre cabem as emoções e afetos⁵. Entretanto, as emoções são próprias dos indivíduos que compõem as organizações e vivenciam nelas as suas relações de trabalho. Para Lordon(2015) existem estruturas e, nas estruturas, existem homens passionais, que são movidos pelas suas emoções e essas emoções são amplamente determinadas pelas estruturas de forma recursiva, pois, ao mesmo tempo que as emoções dos homens constituem as estruturas (nesse caso, estruturas organizacionais e de trabalho), as estruturas organizacionais e as relações de trabalho modificam as emoções e afecções dos homens.

De forma recursiva (Morin, 1991), pode-se compreender que as emoções geram afecções no corpo, assim como as afecções podem gerar emoções. Porém, Massumi(1995) afirma que as afecções são algo que é experimentado pelo corpo, podendo

3 Como exemplo, a reprodução humana: o sujeito é produto de um processo de reprodução que é anterior a ele, mas uma vez produzido torna-se o novo produtor do processo que vai continuar (Morin, 1991).

4 Como exemplo, cada célula de um organismo contém a totalidade da informação genética deste organismo (Morin, 1991).

5 Nesse texto a palavra "afetos" vai ser usada, em alguns momentos, como sinônimo de afecções, para manter a proposta teórica dos autores citados. Porém, faz-se necessário marcar a diferença de uso da palavra afetos, tal qual consta no dicionário ou no seu uso popular como sendo: sentimento de afeição ou inclinação por alguém; amizade, paixão, simpatia; ligação carinhosa em relação a alguém ou a algo; querença. Aqui, a preferência em usar a palavra afecções vem da amplitude de seu campo semântico, além da necessidade de compreensão que as afecções têm vários significados e podem acontecer de várias formas e possibilidades, por meio de emoções e sentimentos ruins e bons, podendo causar afecções, nem sempre positivas, nos sujeitos (Dicionário Michaelis de Língua Portuguesa, 2025).



ser desencadeadas por diferentes emoções. A intensidade das emoções é o que desencadeia as afecções, como o coração acelerado ou a respiração mais rápida, ou seja, elas acontecem internamente, têm a ver com a resposta corporal e não podem ser controladas ou previamente pensadas. Para Spinoza (2009), a intensidade das emoções gera a potência de agir, quando os sujeitos são afetados. Desse modo, as relações de afecções podem alterar o comportamento dos sujeitos e gerar reações distintas a depender da intensidade das emoções.

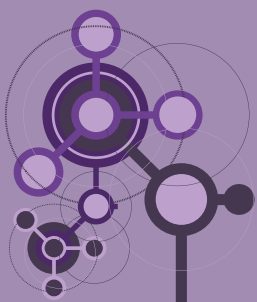
São essas emoções (Massumi, 1995) que vão gerar o que Spinoza (2009) compreende como o afeto, ou como as possibilidades de afecções de um corpo, pelas quais a potência de agir desse corpo pode ser aumentada ou diminuída. Tais afecções podem ser consideradas como o encontro pontual de um corpo com outro, ou de um corpo com o mundo. Um corpo que se relaciona com outro corpo, quando sofre afecções, ou quando é afetado por outros corpos, se altera e a sua potência pode ser aumentada ou diminuída. É a partir dessas afecções que ocorre uma experiência vivida. Quando essas afecções, ou relações, acontecem de forma positiva podem aumentar a capacidade de agir do sujeito. Spinoza (2009) chama isso de bom encontro ou afeto de alegria. O autor pontua também o afeto de tristeza, quando uma relação, ou afecção, leva o indivíduo para uma condição menor de potência, ou seja, diminui a força para existir e agir, afetar e ser afetado. Essas afecções positivas e negativas podem ser pensadas de forma dialógica pela sua dualidade e movimentos antagônicos. Entretanto, não se pode pensar as afecções positivas e negativas como excludentes, mas é necessário compreendê-las de forma recursiva, em que um corpo afetado, positiva ou negativamente, pode afetar outro corpo, sem saber, exatamente, que tipo de afecções vai causar no outro. Não necessariamente uma afecção negativa vai gerar outra afecção negativa, e não necessariamente um corpo com afecções negativas vai diminuir a sua capacidade de agir, assim como um corpo com afecções positivas não necessariamente vai aumentar sua capacidade de agir.

Assim, o movimento organizador e criador do pensamento das afecções é um complexo dialógico que aciona as competências complementares e antagônicas da mente entre o racional e o emocional, o lógico e o analógico, o racional e o mítico, o preciso e o vago, a certeza e a incerteza, a intenção e a ação, os fins e os meios. Por trás das dialógicas, há a dúvida, a vontade, a imaginação, o sentimento, a angústia diante do mistério do mundo, das emoções e das afecções. O pensamento, portanto, implica todo o ser (Morin, 2007), em relação dialógica, para a geração de um conhecimento na comunicação organizacional.

Segundo Lordon (2015), conceitualmente, não há conhecimentos – nesse caso, da comunicação organizacional – sem os afetos experimentados em primeira pessoa pelos indivíduos. Mesmo que determinadas socialmente, as relações de afecções são efeitos locais, na medida em que se tenha a interação e a conexão entre os corpos; mas sobre estes há, também, efeitos globais. Um dos efeitos locais sobre as afecções dos indivíduos são as instituições sociais nas quais os sujeitos trabalham. Para Lordon (2015, p.104) “nelas (instituições) vemos autores se dedicando as suas práticas, ela é uma parte desse mundo em que eles (sujeitos) investem com suas significações; o sentido é o princípio das suas ações”. Dessa forma, é dentro das instituições sociais, compreendidas como efeitos locais, mesmo que haja sobre elas efeitos globais, que os sujeitos criam infinitas possibilidades de afecções, tanto pelas suas ações (sendo agentes de afecções) quanto pelo resultado das ações dos outros (sendo sujeitos afetados).

Estudar, pesquisar e analisar as instituições, aqui compreendido também o estudo das organizações pelas ciências sociais, requer a análise dessas instituições como coletividades especializadas e/ou como sistemas abertos e campos de forças que competem entre si para absorver energia do ambiente externo, processar insumos e gerar produtos por meio dos impulsos dos sujeitos (Srouf, 1998).

Os impulsos dos sujeitos são, ao mesmo tempo, modelados pela organização, assim como se externam a ela (Pagès et al., 2008) como um (re)configurador do contexto organizacional, mas também dos sujeitos que as compõem. Esses impulsos podem ser resultados de diferentes afecções dos sujeitos organizacionais, que reconfiguram seu contexto permanentemente



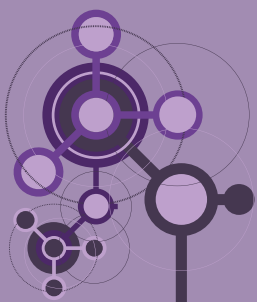
pela comunicação, estabelecendo um sistema recursivo complexo (Morin, 1991). Da mesma forma que as organizações produzem os sujeitos, também são produzidas por eles. Isso pode se refletir de forma hologramática (Morin, 1991): ao mesmo tempo que o indivíduo é um todo e tem a organização como sua parte, também a organização é o todo e tem o sujeito como sua parte. Isso ocorre porque o sujeito está ligado à organização por laços materiais, morais, psicológicos, bem como pela possibilidade de vantagens econômicas e satisfação ideológica (Pagès et al., 2008).

Dessa forma, é necessário compreender a organização por meio das diferentes formas de afecções de seus sujeitos, para assim poder administrar pressões e fomentar grupos de apoio para criar credibilidade da organização na sociedade. Nesse sentido, torna-se importante a capacidade de adaptação e flexibilidade das organizações, que precisam ser entendidas não apenas como estruturas racionais e fechadas, mas como um sistema social e humano mediado por interesses políticos, emocionais, afetivos, culturais e sociais que se comunicam constantemente. Segundo Morin (1991), as organizações, como um sistema vivo, constituem-se de partes interdependentes entre si, que interagem, comunicam e se transformam mutuamente no todo, em um constante processo recursivo de afecção com os sujeitos organizacionais. Sob tal perspectiva, a noção de organização necessita ser percebida como capaz de transformar e de ser transformada por meio das relações que estabelece com as diferentes malhas de práticas-arranjos que sustentam a vida social (Schatzki, 2005) por meio de afecções. Ou seja, a organização precisa ser capaz de ser responsiva diante das tensões e conflitos que emergem das afecções, incluindo as constantes mudanças e desafios sociotécnicos que envolvem a comunicação e a informação⁶, e que acontecem, também, em virtude das emoções e afecções das relações humanas, econômicas, sociais e culturais.

Entretanto, muitas organizações seguem uma ordem institucional do capitalismo contemporâneo segundo a qual não pode haver uma compreensão das afecções que não tenha como consequência lucros. Safatle (2016) comenta que os sujeitos racionais no centro do capitalismo e das organizações que o estruturam são aqueles que, por meio de comunicações ou de informações, organizam suas ações com vistas à sua autoconservação, à manutenção de seus bens, ao cálculo econômico de seus esforços e à fruição de formas moderadas de prazer que não o coloquem fora de seu próprio domínio. Esses sujeitos se tornam únicos e se julgam racionais por sempre submeterem suas emoções e afecções à reflexão sobre a utilidade. Tal modelo, que utiliza a noção de utilidade nas organizações tendo em vista o cálculo de esforço e investimento, recai sobre a lógica da eficácia produtiva, com a recusa do desperdício como forma suprema de moralidade das ações.

Assim, a lógica do capitalismo, intermediada pelas ações das organizações, procura criar afecções sobre os sujeitos organizacionais, por meio da capacidade de controle para prever resultados que se funda no trabalho, na força e na grandeza da moralidade e da utilidade. Para Safatle (2016, p.163), “minha atividade deve produzir o que me confirma no interior da esfera (...) e nada deve ser estranho ao homem que reencontra a si mesmo no interior do trabalho”. Essa estrutura, pensada e analisada pela comunicação organizacional estruturalista, coloca sobre as organizações a capacidade de acharem que têm controle das afecções sobre as relações de trabalho, por compreendê-las como condição fundante das vidas dos sujeitos. Mas é necessário reconhecer as organizações para além de estruturas políticas geridas pela racionalidade técnica. Por muito tempo as organizações foram consideradas conjuntos racionais em busca de resultados preestabelecidos, comparadas com máquinas, cujas diversas engrenagens (humanas ou técnicas) podiam ser facilmente substituídas, prevendo a melhor articulação possível com os menores custos possíveis (Morgan, 2000). Sob esse olhar, a vida organizacional torna-se repleta de rotinas, como um relógio (Enriquez, 1997), e espera dos sujeitos comportamentos mecânicos. Adotam-se modelos de gestão fundamentados em ciclos envolvendo o planejamento, a execução, o controle e a avaliação das ações, com o uso maciço de ferramentas do tipo checklist, para melhorar os processos organizacionais (Morgan, 2000), muitas vezes desconsiderando as subjetividades.

6 É necessário neste trabalho diferenciar informação e comunicação. A primeira entende-se como a transmissão de alguma coisa, dando-lhe forma e significado. A segunda entende-se como a relação estabelecida entre dois ou mais sujeitos, na qual um deles compartilha alguma coisa e os demais a interpretam conforme seu conhecimento (Wolton, 2010).



Para Lordon (2015), o antissubjetivismo passional de Spinoza oferece, talvez, o único meio de se pensar o mundo das organizações como sendo mais povoado por indivíduos compreendidos como polos de potência desejante, cujo desejo pode, por vezes, aspirar a escapar das normatizações e normalizações condicionadas pelo modelo de gestão das organizações capitalistas.

Para o autor, a existência de afetos como forças motrizes no seio das estruturas que, frequentemente, são determinadas pelas mesmas coisas, eventualmente os torna capazes de se mover em direções inéditas e quebrar o curso ordinário das coisas, ainda que sem escapar da ordem casual da determinação, "quando, por exemplo, o funcionamento das estruturas se torna um tanto insuportável aos olhos dos indivíduos e os encaminha, desse modo, não mais a conformidade mas à sedição" (Lordon, 2015, p.11).

Embasadas nessa perspectiva, as ciências sociais e a comunicação organizacional não podem pesquisar as relações de trabalho nos contextos das organizações como apenas por elas controladas ou, ainda, como dominadas pela ordem econômica, minimizando a capacidade das afecções dos sujeitos. As afecções podem acontecer para além do local, para além das estruturas de capital, mas também pela capacidade de subjetividade dos indivíduos no seio dessas estruturas. Essa subjetividade não pode ser minimizada, parametrizada e compreendida apenas pela condição econômica da gestão do trabalho, apesar de que muitas afecções também podem acontecer a partir dela.

A ECONOMIA PELAS AFECÇÕES DAS RELAÇÕES DE TRABALHO

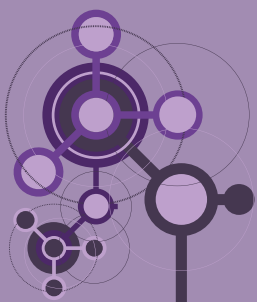
Partindo do entendimento que cada sociedade possui sua singularidade social, cultural e econômica, não se pode utilizar somente a economia como característica preponderante para medir a eficácia social. Isso porque a economia está em constante mudança e, ao mesmo tempo que a economia de uma coletividade local se transforma, ela também transforma o processo econômico global como um todo e as sociedades que a elas estão ligadas.

Assim, a economia está atrelada a uma condição dialógica (Morin, 2002) na qual existe uma relação de interdependência entre uma economia micro⁷ e uma economia macro⁸, que estão em constante processo de transformação. A economia pode ser compreendida, também, como hologramática (Morin, 2002), pois cada sociedade tem sua singularidade econômica (economia local), que não representam elementos únicos atuando de forma isolada, mas tornam-se, na medida do possível, fragmentos do todo. A economia local está no todo, constantemente movimentando e sendo movimentada pela economia global. Isso é a recursividade (Morin, 2002) do processo econômico global, alimentado, afetado e modificado pela economia local, que por sua vez também é modificada e afetada pela economia global.

Nesse contexto, a discussão nos estudos da economia está, em determinados momentos, centrada em alguns autores que a entendem como um processo mais amplo do que simplesmente autorregulado pelo mercado, visualizando-a também como um processo social com reflexos diretos nas condições culturais e políticas de sociedade. Singer (2001) aborda a dificuldade de definir com precisão o conceito de economia e sua fusão com as relações sociais e as práticas culturais que atravessam a sociedade. Para o autor, a maioria dos economistas sente a necessidade de delimitar seu campo de estudo e análises em razões apenas táticas da economia para não ter que explicar, analisar e compreender a vida social no campo econômico. Esse pensamento ignora, em certa medida, a interdisciplinaridade da economia com as pesquisas em ciências sociais e da comunicação. Polanyi (2000) converge com o pensamento de Singer (2001), ao admitir a economia como sendo, também,

7 Designada como um ramo da economia que estuda o comportamento das unidades econômicas individuais (empresas e consumidores) consideradas quer isoladamente, quer nas suas relações mútuas (Singer, 2001).

8 Pode ser entendida como a ciência que estuda o comportamento da economia na sua globalidade, por meio da análise de variáveis globais, tais como produção, investimento, poupança, desemprego, taxas de juro, taxas de câmbio ou nível geral de preços (Singer, 2001).



um sistema social, ressaltando que toda atividade econômica é coletiva, realizada por uma sociedade, grupo ou nação. Há uma recursividade entre a atividade econômica e as relações sociais, pois as motivações econômicas se originam no contexto da vida social e as relações sociais podem gerar distintas atividades econômicas.

Polanyi (2000), ainda que não tenha negado essa exploração do trabalho estudada no marxismo, concentrou-se nas consequências culturais, muitas vezes desumanizantes do sistema de livre mercado. O autor rejeitava a ideia de que a ordem política fosse simplesmente uma superestrutura que refletisse as relações de poder definidas em termos econômicos. O autor reconhecia a realidade da luta de classes, admirava os esforços coletivos de trabalhadores e de pessoas comuns dedicados à construção de organizações que fortalecessem as suas relações sociais e seus vínculos culturais, procurando driblar a possibilidade de alienação da autorregulamentação do mercado. Santos (2002, p.141) aborda o processo de economia global como “perverso” e que “não leva em conta o homem”, reduzindo o seu papel de cidadão e suas subjetividades, ou seja, “é transformar todo o mundo em consumidor, usuário e, se possível, coisa, para mais facilmente se inclinar diante de soluções anti-humanos” (Santos, 2002, p.141).

No contexto organizacional contemporâneo, alguns estudos convergem, também, apenas para elementos mensuráveis como economia e desempenho técnicos das organizações (Morgan, 2000). Mas, por si só, eles não se mostram suficientes para entender a dinâmica de uma organização, pois, concentrando-se nas técnicas e aspectos lógicos, não analisam as necessidades, transformações e subjetividades humanas. Logo, apesar de alguns elementos organizacionais se prenderem em pontos fixos e imutáveis como regras e métricas, todo o percurso organizacional acontece pelas afecções das relações de trabalho, das relações humanas e das relações sociais praticadas dentro desse ambiente.

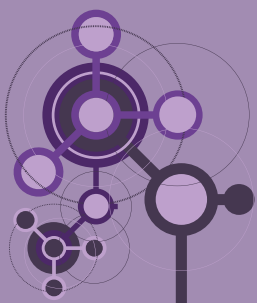
Todos esses tipos de relações acontecem nos contextos organizacionais por meio das afecções de pessoas com diversas condições econômicas, culturais e sociais, além de diferentes tipos de pensamentos e vivências. O resultado da convivência desses indivíduos e a maneira como eles se relacionam no trabalho trazem consequências econômicas que interferem no contexto organizacional.

Apesar de as organizações trabalharem por uma possível instalação de um poder institucional capaz de afetar adequadamente os indivíduos organizacionais para que eles ali permaneçam (Lordon, 2015), torna-se necessário entender que as afecções não necessariamente serão de alegrias. Para Lordon (2015, p.16), “conquistar a alegria dos assalariados, esse é certamente o novo horizonte da governabilidade neoliberal que sonha em possuir apenas assalariados felizes”.

O neoliberalismo intenta modificar o regime de desejos e afetos herdados do fordismo para fazer com os assalariados entrem em um novo regime de mobilização mais intenso (evidentemente...), no qual a atividade, outrora indiferente, torna-se objeto, não mais mediado, mas imediato de desejo. Entregar-se à empresa, desposar seus fins, apropriar-se de suas tarefas, fazer de seus compromissos horizontais pessoais, considerá-los como as melhores ocasiões de efetuação de suas próprias potências, fazendo disso a parte central de sua própria existência, todas essas coisas se tornam, ou devem se tornar, intrinsecamente desejáveis. Dessa forma, o regime neoliberal da mobilização salarial visa reconfigurar os desejos individuais para alinhá-los ao desejo-chefe do capital. (Lordon, 2015, p.73)

Assim, ao compreender as instituições sociais como organizações atuantes na lógica neoliberal⁹, pode-se pensar no uso das afecções como forma de dominação pelas relações de trabalho. Porém, não se pode analisar a dominação dos sujeitos pelas narrativas organizacionais na tentativa de prendê-los às lógicas de produção de capital apenas por afetos de alegria.

9 Por “neoliberalismo”, entende-se, neste trabalho, um movimento econômico, político e jurídico que surgiu com a crise de 1970 e consolidou-se com as mudanças dos anos 1980 em uma reação profunda e compacta contra o poder de regulação e intervenção do Estado, pautado por uma grande liberdade de mercado. Entretanto, pensadores liberais não aceitam a forma como o termo “neoliberalismo” é empregado por muitos estudiosos. Pode ser entendido também como uma ideologia, um movimento intelectual ou, ainda, um conjunto de políticas adotadas por alguns governos (Bedin, 1998).



Torna-se necessário pensar de forma hologramática, em que as próprias narrativas de sujeitos afetam outros sujeitos na condição de, conjuntamente, sentirem-se úteis, ou não, produtivos, ou não, com certa possibilidade de prazeres, ou não. Torna-se necessário reconhecer a capacidade de articulação e esforços coletivos dos sujeitos contra a lógica organizacional vigente. Justamente porque as afecções são produzidas em corpos individualizados, o fato de os sujeitos entregarem sua força de trabalho para a manutenção das instituições sociais não significa que delas sejam reféns pela necessidade de gerar capital. Ainda que possam ter o efeito de estruturas sociais externa e globais, afecções são locais e individuais (Lordon, 2015).

Para Lordon (2015), as afecções pelas coisas exteriores é que colocam os corpos em movimento, fazendo deles desejanter, determinados a realizar coisas particulares. Ou seja, não necessariamente o sujeito vai ser afetado pela forma que a organização pretende afetá-lo. A ação, em princípio, é o corpo em movimento; é o movimento de um corpo que exprime a potência dos desejos e suas determinações particulares a partir da forma como o corpo foi afetado, mas não necessariamente da forma como se quis afetá-lo. Assim, "os afetos consistem sistematicamente em variações da potência de agir do corpo" (Lordon, 2015, p.69), a depender da individualidade de cada corpo afetado. "Homens diferentes podem ser afetados diferentemente por um só e mesmo objeto, e um só e mesmo homem pode, em momentos diferentes, ser afetado diferentemente por um só e mesmo objeto" (Lordon, 2015, p.77).

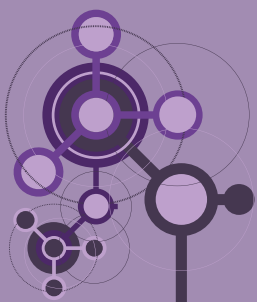
Assim, há uma diversidade da expressão, significação e afecções do trabalho na vida dos indivíduos, e suas variáveis podem ser tanto econômicas, quanto sociais e culturais. As organizações, lugares que abrigam, em geral, essas relações de trabalho, passam a desempenhar papéis importantes no contexto da geração de conhecimento da comunicação organizacional, transversalizados pelas afecções.

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A comunicação organizacional ficou, por muito tempo, silenciada quanto ao estudo das individualidades, das emoções e das afecções na pesquisa. Essa redescoberta do sujeito na pesquisa, tanto como ator-produtor quanto como produto de novos conhecimentos coloca o indivíduo no centro de novas discussões teóricas, não apenas para pesquisar as consequências de seus atos que levam a fatos sociais, mas ao interesse de pesquisar suas emoções e afecções que produzem fatos sociais.

Entretanto, não se pode falar da geração de conhecimento sobre as emoções e as afecções das subjetividades nas ciências sociais sem falar da força da comunicação das organizações que operam na sociedade. Os estudos sobre as organizações precisam se tornar cada vez mais abertos para a compreensão e aceitação das possibilidades de afecções entre os grupos que as constituem. Esses grupos possuem relações de forças econômicas com as organizações, muitos deles a partir de relações de trabalho que se consolidam pela comunicação. Porém, essas relações de trabalho não afetam os sujeitos de forma que se sintam apenas subordinados às lógicas de capital geradas pelas organizações. Esses sujeitos, em processo constante de afecções no trabalho, carregam consigo suas emoções e nem sempre vão ser afetados apenas pelas condições econômicas a que estão sujeitos dentro dos contextos organizacionais. As afecções podem se retroalimentar e se reconstruir de diferentes formas, nos mais variados tipos de interação e comunicação, por influências seja de estruturas locais ou de estruturas globais, sendo espontaneamente pensadas na intimidade de cada sujeito que se inclina a determinar sua via subjetiva no mundo social, o que recursivamente pode afetar outros sujeitos.

Desse modo, quando se propõe o estudo das afecções nas relações de trabalho individualizadas dos sujeitos, as formas metodológicas estruturalistas já colocadas como assertivas em apreender as afecções nem sempre vão atender a todas as necessidades de pesquisa em comunicação organizacional para a geração de novos conhecimentos. Compreender a comunicação organizacional para além do processo instrumental de produção neoliberal que, muitas vezes, considera os



sujeitos apenas como máquinas nos contextos das organizações torna-se essencial para entendimento das afecções nas relações de trabalho.

Renunciar a condições estruturalistas da pesquisa para problematizar os conhecimentos das emoções dos sujeitos talvez seja uma volta à gênese das pesquisas em humanidades e ciências sociais, mas talvez seja também uma forma de permitir a evolução do pensamento crítico na área. Assim, o pensamento complexo pode possibilitar a geração de novos conhecimentos nas pesquisas de comunicação organizacional, não necessariamente resolvendo problemas de pesquisas, mas ampliando a capacidade de discussão dos usos das emoções e afecções de forma transdisciplinar com os fatos sociais pesquisados.

REFERÊNCIAS

BEDIN, Gilmar Antônio. *Os direitos do homem e o neoliberalismo*. Ijuí: Editora Unijuí, 1998.

Dicionário Michaelis de Língua Portuguesa. São Paulo: Melhoramentos, 2025.

DURKHEIM, Émile. *As regras do método sociológico*. Petrópolis: Vozes, 2019

ENRIQUEZ, Eugène. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.

LORDON, Frédéric. *A sociedade dos afetos: por um estruturalismo das paixões*. Campinas: Papirus, 2015.

MASSUMI, Brian. The autonomy of affects. *Cultural Critique*, Minneapolis, n.31, p.83-109, 1995. doi:<https://doi.org/10.2307/1354446>.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 2000.

MORIN, Edgar. *Introdução ao pensamento complexo*. Lisboa: Instituto Piaget, 1991.

MORIN, Edgar. *O Método 2: a vida da vida*. Porto Alegre: Sulina, 2002.

MORIN, Edgar. *O Método 5: a humanidade da humanidade*. Porto Alegre: Sulina, 2007.

MORIN, Edgar. *O Método 4: as ideias*. Porto Alegre: Sulina, 2008.

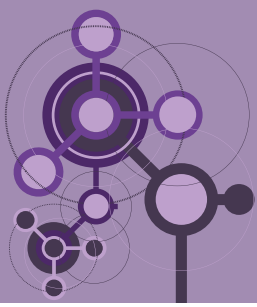
PAGÈS, Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vincent de; DESCENDRE, Daniel. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 2008.

POLANYI, Karl. *A grande transformação: as origens da nossa época*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SAFATLE, Vladimir. *O circuito dos afetos: corpos políticos, desamparo e o fim do indivíduo*. Belo Horizonte: Autêntica, 2016.

SANTOS, Milton. *O país distorcido: o Brasil, a globalização e a cidadania*. São Paulo: Publifolha, 2002.

SCHATZKI, Theodore R. The sites of organizations. *Organization Studies*, v.26, n.3, p.465-484, 2005. doi: <https://doi.org/10.1177/0170840605050876>.



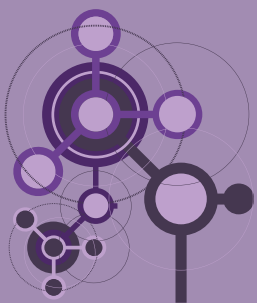
SPINOZA, Benedictu. *Ética*. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

SINGER, Paul. *O que é economia*. 4.ed. São Paulo: Contexto, 2001.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOLTON, Dominique. *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina, 2010.

Artigo recebido em 12.08.2024 e aprovado em 10.12.2024



Hermenêutica Ricoeuriana: narratividade e a organização como comunic(ação)

Ricoeur's hermeneutics: narrativity and organization as communica(c)tion

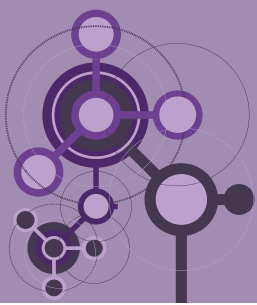
Hermenéutica Ricoeuriana: la narratividade y la organización como comunic(acción)

Jéssica Cristina Ceni

- Professora colaboradora na Universidade Estadual do Centro-Oeste;
- Doutora em Administração pela Universidade Federal do Paraná;
- Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná;
- Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Centro-Oeste com período sanduíche na Universidade do Algarve – Portugal.
- E-mail: jehceni@gmail.com

Natália Rese

- Doutora em Administração pela Universidade Federal do Paraná;
- Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná;
- Graduada em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina;
- Graduada em Comunicação e Expressão Visual pela Universidade Federal de Santa Catarina.
- E-mail: resenati@gmail.com



RESUMO

Ao compreender a organização como comunic(ação), é discutido neste ensaio que as organizações são estabelecidas num processo recursivo de produção e negociação de significados. Assim, as narrativas apresentam lugar privilegiado no fazer organizacional em que há uma prática organizativa a ser discutida que denominamos de narratividade. Ao lançar essa ideia de forma ensaística, baseada no trabalho de Paul Ricoeur, compartilhamos reflexões que abrem novas possibilidades para inspirar as pesquisas relacionadas às áreas de comunicação e dos estudos organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: HERMENÊUTICA • PAUL RICOEUR • NARRATIVAS • PERFORMATIVIDADE NARRATIVA • ORGANIZAÇÃO COMO COMUNICAÇÃO.

ABSTRACT

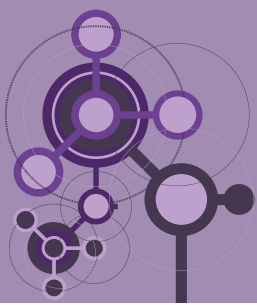
By understanding organization as communica(c)tion, this essay discusses how organizations are established by a recursive process of meaning production and negotiation. Narratives thus hold a privileged place in organizational practices, framing what we call narrativity. Inspired by Paul Ricoeur's work, this essay presents reflections that open new possibilities for research in communication and organizational studies.

KEYWORDS: HERMENEUTICS • PAUL RICOEUR • NARRATIVES • NARRATIVE PERFORMATIVITY • ORGANIZATION AS COMMUNICATION.

RESUMEN

Al comprender la organización como comunic(acción), este ensayo aborda cómo las organizaciones se establecen mediante un proceso recursivo de producción y negociación de significados. Las narrativas ocupan un lugar privilegiado en las prácticas organizacionales, en que hay una práctica organizacional que debatir a la cual denominamos narratividad. Inspirado en el trabajo de Paul Ricoeur, este ensayo comparte reflexiones que abren nuevas posibilidades para investigaciones en comunicación y estudios organizacionales.

PALABRAS CLAVE: HERMENÊUTICA • PAUL RICOEUR • NARRATIVAS • PERFORMATIVIDAD NARRATIVA • ORGANIZACIÓN COMO COMUNICACIÓN.



CONTEXTUALIZAÇÃO

Este ensaio endereça um olhar crítico ao uso instrumental, calculado e utilitarista da linguagem e das ferramentas comunicacionais no contexto das organizações. Partimos do entendimento de que a comunicação é constitutiva daquilo que entendemos por organização (CCO – Communicative Constitution of Organization) e colocamos a questão a respeito do impacto que esse reconhecimento tem sobre o entendimento das consequências de um agir comunicativo calculado, instrumental e utilitariamente direcionado por interesses competitivos. Por essa razão, recorreremos às discussões de Paul Ricoeur, a fim de aprofundar a compreensão de como as narrativas performam e produzem significados que orientam o fazer organizacional.

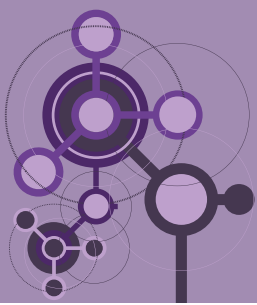
Ao longo deste ensaio, serão tratados alguns conceitos fundamentais para possibilitar a discussão em voga, caracterizados pela narrativa; performatividade; e *narratividade*. De antemão, situamos as narrativas como as diversas versões dos acontecimentos que compõem um determinado contexto, sendo construídas pelas organizações – mas não só – em um contínuo processo de (re)criação da realidade pela linguagem (Czarniawska, 2011; Ricoeur, 1991). Em outras palavras, é por meio da narrativa que os indivíduos, grupos ou organizações estabelecem versões e um sentido para os acontecimentos que os atravessam, comunicando-os, negociando-os e compartilhando-os com as outras pessoas, grupos, e/ou com a sociedade (Gabriel, 2004).

Nesse contexto, para além de significar a realidade, observa-se que as narrativas são capazes de performar; sobre isso, ao longo do ensaio será discutido como as narrativas ao trazerem interpretações diversas sobre o real são capazes de mobilizá-lo, ou seja, de performar, mesmo apresentando incongruência com a realidade material (Ricoeur, 1994).

Dentro desse quadro, defendemos ainda que há uma prática organizativa que precisa ser discutida, a qual denominaremos de *narratividade*. A *narratividade* surge dos conceitos narrativas-estórias e performatividade, evidenciando que ao ser configurada como uma prática sustentadora do organizar – atividade essa orientada por uma lógica objetiva e sustentada na intencionalidade do cálculo-utilitário – a performatividade dessas narrativas é direcionadora de um sentido dominante e enunciativo de uma visão organizacional, produzindo efeitos amplos no mundo.

Enfim, partimos do entendimento de que a linguagem, ao ser posta em uso pelas interpretações e tipificações compartilhadas socialmente e historicamente, pode operar tanto construtiva quanto destrutivamente em relação a uma situação presente, e dessa maneira, há a concepção de que as narrativas são capazes de abrir mundos possíveis de ação presente e futura e apresentam o poder de contestar ou confirmar o que é o mundo “real” (Ricoeur, 1991). Isso é performativo, afinal, as narrativas – e seu sentido – direcionam ações e práticas concretas no que é construído ou destruído discursivamente como realidade (Gond; Cabantous; Harding; Learmonth, 2016).

Nesse contexto e a partir do entendimento da organização como arena de interação comunicativa, em que é “a comunicação que cria, gera, sustenta e – constitui – o que consideramos ser a organização e as práticas organizacionais” (Schoeneborn; Kuhn; Kärreman, 2019, p.476), o objetivo deste ensaio é compreender a partir da hermenêutica de Paul Ricoeur as possibilidades para o entendimento da organização como comunicação e, principalmente, no que tange ao papel performativo das narrativas construídas e disseminadas nessa e por essa arena de interação comunicativa, que por sua vez dá origem ao que chamamos aqui de *narratividade*. A proposição deste ensaio, trazendo o olhar da hermenêutica ricoeuriana para o aprofundamento das discussões da CCO sustenta-se na tentativa de buscar teorizar por meio de “uma ontologia da compreensão que se sirva de uma epistemologia da explicação” (Ricoeur, 2018, p.14) buscando ultrapassar uma dimensão compreensiva que geralmente está atrelada aos estudos de CCO. Entendemos que ao trazer esse método hermenêutico, além das discussões fundantes



de Ricoeur para discutir o fazer organizacional, podemos caracterizar de forma mais apropriada essa prática comunicativa organizacional, orientada por uma intencionalidade do cálculo utilitário de meios e fins (Chia; Holt, 2023), no sentido da narratividade. Fazendo isso avançamos também na direção de compreender questões como: (1) por que as organizações conseguem direcionar sentidos de forma tão exitosa?; (2) que mecanismos possibilitam que, mesmo diante de eventos desfavoráveis, as organizações consigam articular narrativas que são consumidas e difundidas a respeito do seu protagonismo e neutralidade?; e (3) qual o papel da linguagem e da articulação comunicativa para as organizações protagonizarem narrativas que são tomadas como a versão principal dos fatos? Assumindo a articulação narrativo-performativa como o caminho compreensivo-explicativo, entendemos que podemos direcionar entendimentos fundamentais em um contexto de mediação profunda (Couldry; Hepp, 2016; Hepp, 2019), curadoria narrativa (Fernandes, 2017) e pós-verdade e discursos de ódio (Butler, 2021), os quais têm se apresentado como problemáticos na sociedade atual e dominantes no fazer das organizações contemporâneas que se estabelecem como personagens centrais nesse contexto social.

A HERMENÊUTICA RICOEURIANA E A PERFORMATIVIDADE NARRATIVA

De modo geral, conforme pontua Schmidt (2012), a hermenêutica significa interpretação e, nesse sentido, provavelmente faça parte das relações humanas desde que começamos a falar. Por muito tempo a hermenêutica ficou condicionada à função do compreender (interpretar), e exatamente por esse motivo Ricoeur (1990) a situa como seu problema central, ou seja, o problema da extração e o da interpretação do sentido. Para ele, a hermenêutica como uma teoria das operações da compreensão não deveria dissociar a relação entre o explicar e o compreender (interpretar). Por isso, na complementariedade entre essas duas atitudes figuraria, assim, a hermenêutica (Ricoeur, 1990).

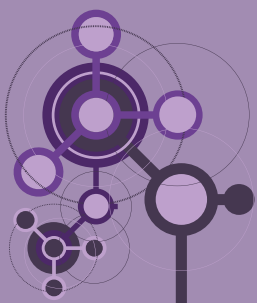
Nesse contexto, a hermenêutica é discutida como uma questão relacionada ao signo (linguagem) e à significação (sentido). À vista disso, observa-se que para Ricoeur (1990, p. 53-54), ontologicamente, "é o símbolo que exprime nossa experiência fundamental e nossa situação do ser. ...O ser se dá ao homem mediante as sequências simbólicas, de tal forma que toda visão do ser, toda existência como relação ao ser, já é uma hermenêutica".

A dimensão ontológica pauta-se, portanto, sobre a esfera da vida, na qual Ricoeur parte do pressuposto de que o homem é um "animal hermenêutico", isto é, orienta-se no mundo por meio da atividade fundamental da interpretação. (Ricoeur, 1978) e, nesse sentido, recorre a uma estrutura simbólica, isto é, a linguagem, a qual por sua vez se situa como condição primordial para a experiência humana. Afinal,

o homem não cria o real. Ele o recebe como presença. Sua percepção se abre ao mundo, percepção finita. Toda visão é um ponto de vista. O mundo é o horizonte de todo o objetivo e só é percebido em parte. Há possibilidades infinitas de captá-lo. Muitos pontos de vistas nos escapam. No entanto, podemos dizê-los: pela linguagem. (Japiassu, 1990, p.3)

Ricoeur (1990) argumenta que a linguagem não é um mundo próprio, nem sequer um mundo, todavia compreendendo que estamos no mundo, somos afetados por ele e nos orientamos nele, temos algo a dizer, temos experiências para trazer à linguagem, e ao interpretarmos o mundo que nos cerca, conseqüentemente, incorporamos tipificações e interpretações nesse processo (Gurwitsch, 1962). As tipificações são as arenas de significado que constituem as normas, os valores e os conteúdos simbólicos do mundo, e as interpretações são decorrentes antes de qualquer coisa "da crença por parte dos membros da comunidade que compartilham suas concepções" (Wagner, 1979, p.18).

Dessa forma, o mundo da vida real (*lebenswelt*) é vivido pela experiência diária dotada de uma familiaridade particular relacionada ao entendimento de como o mundo é, e essa familiaridade é divergente de qualquer tipo de conhecimento



científico. O mundo da vida real é um mundo *taken for granted* (Gurwitsch, 1962; Wagner, 1979). Ele é construído por meio da conduta humana dotada de significado, ou seja, por meio das ações e interações humanas. Em outras palavras: "a conduta humana só é considerada ação quando e *na medida em que a pessoa que age atribui a ação um significado* e lhe dá uma direção que, por sua vez, pode ser compreendida como significante" (Wagner, 1979, p.9-10).

As ações e as condutas sociais significadas constroem a realidade quando situadas na coletividade, na interação humana significada na qual a linguagem adquire protagonismo. Além disso, a linguagem constitui não só uma atividade de representar e descrever o mundo, como compreende um processo de invenção, a qual, segundo Rocha (2014, p.624), torna a linguagem possível de intervir no mundo e, portanto, apresentar um *papel performativo*: "os enunciados só representam o mundo no sentido de produzirem uma certa versão desse mundo, ou seja, de intervirem nesse mundo."

O processo de invenção surge, conforme aponta Ricoeur (1990, 1991), por um trabalho de imaginação regido por regras, isto é, pelas expressões do imaginário social e seus referentes. O imaginário social é estabelecido pelas interpretações de realidade decorrentes do processo de interpretação e recriação da realidade pela linguagem (círculo mimético), pautado sobre as singularidades históricas, temporais e experiências individuais e coletivas, afinal, "todos nós percebemos o mundo e as coisas dele a partir de um ponto de vista e um momento particular" (Gurwitsch, 1962, p.53), e por isso, nossa experiência – e consequentemente nossa interpretação da realidade – estabelece-se em mundo público, intersubjetivo e comum a todos nós (Berger; Luckman, 2003; Gurwitsch, 1962; Wagner, 1979). É o imaginário social constitutivo da realidade social, pois, é por meio de suas expressões, interpretações e tipificações que o processo de recriação e interpretação do real pela linguagem é estabelecido (círculo mimético). As narrativas, por sua vez, performam, pois ao serem constituídas, disseminadas e compartilhadas podem operar para a manutenção ou destruição em relação a uma situação presente, direcionando cursos de ações e práticas concretas (Ricoeur, 1991).

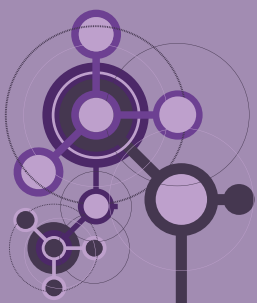
Enfim, a performatividade narrativa surge do entendimento de que o discurso parte da realidade para que de algum modo volte a ela, assim, Ricoeur (2018) pontua que a linguagem não é um sistema fechado sobre si próprio e, logo, toda narrativa tem uma referência ou denotação: remetem para uma realidade extralinguística e podem ser inclusive a causa dessa realidade.

CÍRCULO MIMÉTICO: O CARÁTER HISTÓRICO, TEMPORAL E PERFORMATIVO DA NARRATIVA

Considerando que as narrativas compartilhadas estabelecem um sentido sobre a realidade e ao vivido, é necessário compreendermos como estas são constituídas, isto é, como se dá o processo de recriação e interpretação do real pela linguagem. Ricoeur (1994) tensiona essa questão a partir do que ele chama de "círculo mimético" ou "mimese narrativa" e, portanto, é pelo círculo mimético que as pessoas constroem versões criativas da realidade e que podem redescrever o real e consequentemente impactar o mundo da vida, em outras palavras, "refazer" a prática ou ação humana (Ricoeur, 1979), no qual diversas ações e práticas são significadas pelo trabalho interno da própria linguagem.

Ricoeur (1994) estabelece que o círculo mimético, ou processo de mediação que configura a "recriação da realidade" pela constituição e construção narrativa, é estabelecido em três momentos não lineares e nem cíclicos. Mesmo que exista o estabelecimento da mimese em momentos I, II e III, esses momentos se estabelecem como uma espiral sem fim, sendo então inter-relacionados, sem ordem específica, podendo ser simultâneos ou não.

A mimese I fundamenta-se sobre a compreensão prévia de mundo do qual o indivíduo faz parte, dado que a construção narrativa decorre da percepção do que é real, da ação humana e da pré-compreensão do mundo. A pré-compreensão do mundo, e especificamente da ação, apresenta três traços: (1) as estruturas inteligíveis (*conceptual network*), isto é, a maneira



como aquele grupo social narra e organiza a narrativa, ou uma tradição narrativa; (2) as formas simbólicas, caracterizadas pelas crenças, valores, questões éticas e morais, ou seja, as ideologias e utopias que fundamentam o imaginário social; e (3) o caráter temporal. No que tange à mimese I, esta engloba os dois primeiros: a compreensão das estruturas inteligíveis e das formas simbólicas, as quais são necessárias preliminarmente à construção narrativa (Ricoeur, 1994).

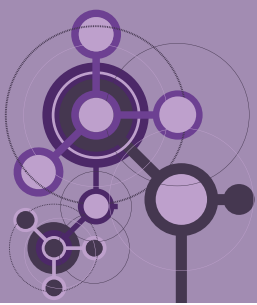
Se para Ricoeur a narrativa constitui uma imitação ou uma representação da ação, é necessário, antes de tudo, que se consiga identificar a ação humana por seus traços estruturais e seu significado. Quando a ação pode ser narrada, é porque a ação já estava, antes de tudo, articulada em signos, regras, normas, e, portanto, é desde sempre simbolicamente mediatizada, isto é, a linguagem como discurso da ação. Ademais, a mediação simbólica pode fundamentar uma ação a ponto de constituir sua significação principal, tal como os atos de fala, por exemplo o dizer “eu caso” em uma cerimônia, nesse caso dizer é agir. Subjacente a tal constatação, ao adentrarmos o contexto organizacional, poderíamos salientar que as imagens de hierarquia presentes no dizer e as ferramentas organizacionais são exemplos de simbolismos que são a significação principal de determinadas ações organizacionais.

A compreensão desse aspecto é fundamental para o aprofundamento da discussão a respeito da performatividade narrativa. Além disso, a mediação simbólica, segundo Ricoeur, incorpora significação à ação e a torna compreensível ao olhar dos atores sociais. Em outras palavras, é a mediação simbólica que torna a ação legível. Ricoeur (1994), ao abordar na mimese I as configurações pré-narrativas da ação, estabelece que previamente à narrativa ser constituída já existe na linguagem uma teia conceitual que apresenta em si potenciais narrativos. Por exemplo, ao dizer que “a organização Y explora sua mão de obra”, o verbo “explorar” apresenta dentro de si uma compreensão prévia, uma micronarrativa e, sendo assim, verbos como “explorar”, “trabalhar”, “planejar”, “controlar” caracterizam previamente ações humanas potenciais e possíveis de se pensar em linguagem. Ricoeur (1994) enfatiza que a possibilidade de exprimir as ações em linguagem é porque inicialmente estas já estavam incluídas na própria linguagem. Em vista disso, o que torna uma narrativa singular pauta-se nas especificidades discursivas que engendrarão sua composição. É por esse motivo que Ricoeur menciona que compreender uma história é compreender ao mesmo tempo a linguagem do “fazer” e a tradição cultural da qual procedem as narrativas.

Em resumo, a mimese I pauta-se sobre significados, símbolos, histórias, fragmentos de histórias, ou seja, as experiências de maneira desordenada e a interpretação dessas experiências a partir da nossa visão de mundo. Poderíamos dizer que a mimese I é caracterizada pelas antenarrativas, isto é, pelas histórias ou pedaços de narrativas fragmentadas que poderão ou não ser incorporados nas narrativas construídas – em uma organização (Boje, 2011).

O terceiro traço estrutural da pré-compreensão da ação que caracteriza a mimese II é a *temporalidade*. Ricoeur (1994) argumenta a possibilidade da narrativa de inter-relacionar o tempo vivido – ou acronológico – e o tempo estrutural ou cronológico. Ao conceber o tempo vivido como intrínseco à narrativa, Ricoeur admite que a narrativa é capaz de trazer nela o passado, pela memória, o presente, pela visão e o futuro na medida que aponta expectativas ou uma espera. Como também, ao organizar o tempo em seu âmago, a narrativa torna-o humano. Em outras palavras, a temporalidade se faz presente na narrativa, quando esta extrai o seu sentido, ao passo que retrata os aspectos da experiência temporal.

Ricoeur (1994) argumenta a respeito da função de mediação da narrativa, na mimese II, por três motivos: (1) pela narrativa realizar a mediação entre os acontecimentos e uma história considerada como uma “totalidade”, ou seja, seu potencial de transformar acontecimentos e eventos vividos em uma história; (2) por compor simultaneamente fatores tão heterogêneos quanto fins, meios, agentes, interações, circunstâncias, resultados inesperados etc.; e (3) por apresentar caracteres temporais próprios, isto é, por combinar proporções variáveis das duas dimensões temporais.



Sobre o terceiro motivo, a narrativa, ao abranger simultaneamente o tempo cronológico e não cronológico, apresenta-se, por um lado, constituída por acontecimentos (dimensão cronológica) e, por outro, apresenta um enredo construído que transforma os acontecimentos em história (dimensão acronológica), e portanto em algo significativo. *É na mimese II que o autor constrói e estabelece a narrativa fundamentado sobre a pré-compreensão do vivido*, ou seja, a mimese I. Em suma, conforme estabelecido, a mimese II apresenta como função essencial a mediação entre a compreensão do vivido e a composição da narrativa como representação da realidade (Ricoeur, 1994).

É na mimese II que existe o encadeamento do enredo no qual os significados, símbolos e eventos são incorporados e sequenciados, propositalmente ou não, na construção de uma narrativa. É na mimese II que o reino da “ficção”¹ é aberto e, dessa maneira, a construção narrativa é estabelecida pelo imbricamento de aspectos reais e aspectos que não possuem referência na realidade concreta e que surgem do trabalho da imaginação, um trabalho da imaginação governado por regras e pautado sobre o imaginário social. Assim, é a imaginação sobreposta narrativamente que é responsável por criar uma imagem que represente, por exemplo, uma organização pela qual as pessoas agem. Uma amostra disso são as fachadas organizacionais, as quais nem sempre são correspondentes à realidade e, nesse sentido, apresentam-se (intencionalmente ou não) como uma construção ficcional do que aquela organização é ou faz, a qual por sua vez pode ser direcionada a atender uma demanda externa e assegurar legitimidade perante os interessados (Abrahamson; Baumard, 2008; Cho; Laine; Roberts; Rodrigue, 2015).

No que se refere à mimese III, seu estabelecimento se dá tanto como ponto de partida, quanto de chegada, sendo situada no leitor-consumidor da narrativa construída.

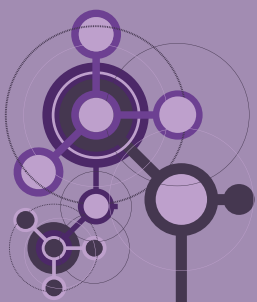
É finalmente o leitor que conclui a obra na medida em que, a obra [...] com efeito comporta buracos, lacunas, zonas de indeterminação e desafia a capacidade de o próprio leitor configurar por si mesmo a obra que o autor parece ter um prazer maligno de desfigurar. (Ricoeur, 1994, p.118)

A mimese III é pautada sobre a refiguração da narrativa pelo ouvinte-leitor, que estabelece qual é o “fim narrativo”. É sabido que as narrativas apresentam em sua estrutura início, meio e fim, sendo seu início correspondente ao ato inaugural, o meio fundamentado pela ação como experiência humana e o fim pautado sobre o leitor, ou seja, por sua interpretação e recepção, e por essa razão o fim da narrativa não é rígido, mas sim pautado no “limite” imposto por seu leitor e de que forma este o toma para si. (Ricoeur, 1994).

Esse “limite” é pautado no que Ricoeur (1994) aborda como referência. O leitor-receptor irá receber a narrativa a partir de sua própria capacidade de acolhimento e, portanto, pautado sobre seu horizonte de mundo. Além disso, “o que um leitor recebe não é somente o sentido da obra, mas, por meio de seu sentido, sua referência, ou seja, a experiência que ela faz chegar à linguagem e em última análise o mundo e sua temporalidade, que ela exhibe diante de si”, ou seja, qual é o mundo que se abre. (Ricoeur, 1994, p.120). Conforme pontua Savage (2019, p.12), para Ricoeur “as narrativas não surgem apenas do sentido das palavras que são reunidas e compartilhadas, mas sim de suas referências a uma verdade – a verdade sobre a realidade”, que como vimos, a partir do círculo mimético são pautadas sobre o imaginário social, abertas e possíveis de se contestar.

Em síntese, o ato de narrar explicita a experiência humana e, por isso, as narrativas são capazes de descrever ações humanas específicas e abrir mundos possíveis de ação e de concepção do real, como ainda podem mobilizá-lo, ou seja, performar (Ricoeur, 1994).

¹ A respeito do conceito de ficção, este se estabelece não pela noção de fantasia, mas sim como aquilo que não é congruente com a realidade, aquilo que não apresenta referência no mundo real (Fitzpatrick, 2016).



A ORGANIZAÇÃO COMO COMUNIC(AÇÃO): O LUGAR DA NARRATIVIDADE NO FAZER ORGANIZACIONAL

Entendemos, nesse ensaio, a organização como comunic(ação) (Vásquez; Schoeneborn, 2018; Schoeneborn; Kuhn; Kärreman, 2019). É necessário, porém, pontuar que a comunicação, aqui, não é caracterizada como transmissão de mensagens, mas sim compreendida como um processo recursivo de produção e negociação de significados, os quais, por sua vez, apresentarão consequências reais que permearão as práticas e as ações organizacionais. Por isso, as organizações são resultado das produções e negociações de significado, em outras palavras: *talked into being*. (Schoeneborn; Kuhn; Kärreman, 2019). Esse pressuposto nos faz defender que as narrativas têm lugar privilegiado no fazer organizacional, bem como, defendemos ainda que, nesse contexto, há uma prática organizativa que precisa ser discutida, a qual denominaremos de *narratividade*. Para discutir essa prática, apresentaremos inicialmente algumas questões que nos movem.

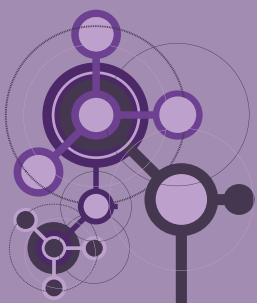
As histórias² têm sido protagonistas do fazer organizacional há tempos. No entanto, o olhar da razão instrumental sobre o ato de contar histórias, inerente à condição humana, transformou o *storytelling* em uma ferramenta poderosa nas organizações, tão poderosa quanto controversa. Por que motivo empresas investiriam tempo e recursos para criar histórias pretensamente verdadeiras mesmo sabendo que a farsa descoberta traria prejuízos? Por que empresas se empenham em construir histórias capazes de gerar o tão famoso “engajamento” nas redes sociais, quando trazem elementos relacionados à inclusão em um clipe que emociona e arrepia qualquer um? Como pode empresas, após serem consideradas responsáveis por crimes ou desastres corporativos, transformarem ações irrisórias em atos de grande benevolência?

São perguntas como essas e outras tantas situações que direcionaram a compreensão de que os atos organizacionais, articulados em narrativas performativas, as quais são empreendidas como uma prática, denominada aqui de *narratividade*, quando engajados em histórias, teriam o poder de transformar, mobilizar e performar sobre a realidade social. Isso significa, portanto, que aquilo pelo qual organizações (e pessoas) interpretam e referem-se como realidade pode direcionar cursos de ação e práticas aderentes a essa realidade construída discursivamente.

À vista disso, questiona-se: o que guia as maneiras pretensamente objetivas e práticas que sustentam plausivelmente os cursos de ações dos gestores? Se a organização como comunic(ação) pressupõe um processo contínuo de produção e negociação de significados, o que sustenta aquilo “objetivo e prático”, que guiará as ações e práticas organizacionais? O que faz, por exemplo, com que o número calculado e defendido como seguro no cotidiano de um pré-desastre corporativo seja o mesmo compreendido como resultado de imprudência em momentos imediatamente posteriores a um desastre? São mesmo as organizações o lócus por excelência da racionalidade, imunes à imaginação?

O mundo é aberto às significações. São os sistemas simbólicos que fazem e refazem a realidade na qual agimos. Aquilo que gestores sustentam como “objetivo e prático” decorre, conforme visto na seção anterior, de um processo de negociação de significados, pautado sobre o imaginário social, ou seja, pelos horizontes de mundo, que são baseados sobre as arenas de significados que constituem as normas, valores e conteúdos simbólicos do mundo. “Escrever um poema, contar uma história, construir uma hipótese, um plano ou uma estratégia: existem diversos contextos de trabalho que promovem uma perspectiva à imaginação, e que permitem-na ser produtiva” (Ricoeur, 1979, p.128).

² Existe o reconhecimento de que na língua portuguesa a palavra “estória” não está mais em uso. Aqui, estória vem de story do inglês e, portanto, essa palavra é utilizada, neste ensaio, como recurso de pesquisa e como, segundo o dicionário Cambridge, “descrição, *tanto verdadeira como imaginária*, de uma série de eventos conectados” (Story, 1995).



A prática organizativa chamada aqui de *narratividade* surge dos conceitos de narrativas-estórias e performatividade. Defendemos a *narratividade* como uma prática organizativa por considerá-la como central para promover a existência, o engajamento e o sentido de ação para todo o agir organizacional. Essa promoção se dá com base no imaginário social, o que garante a plausibilidade e a possibilidade de que se creia que o sentido trabalhado e direcionado na narrativa é *verdadeiro, racional, objetivo*. A narratividade pode ser explicada pelo Círculo Mimético de Ricoeur: ao buscar os sentidos precários (mimese I), engajá-los em um discurso temporalmente articulado e recheado de elementos plenos de significados e correspondências simbólicas (mimese II) e, por fim, jogar no terreno fértil da "razão"- "emoção" do interlocutor (mimese III); as organizações assumem um papel de protagonismo no processo de negociação de significados, *agindo performativamente de forma que a narratividade opere sobre uma realidade em negociação*. Ao transformar o *storytelling* em uma ferramenta do processo de organizar, operacionalizar, ensinar e procedimental, as organizações passam inclusive a assumir o uso instrumental e calculado das estórias para o fazer organizacional. Quando se traz a ideia da narratividade como uma prática organizativa, também estamos propondo uma reflexão crítico-analítica desse fazer, buscando um caminho compreensivo dos mecanismos que operam esse processo. Propomos, portanto, que a discussão ricoeuriana é um caminho fértil para essa discussão. Ao lançar essa ideia de forma ensaística, compartilhamos reflexões e questões visando abrir um caminho compreensivo que possa inspirar nossas pesquisas.

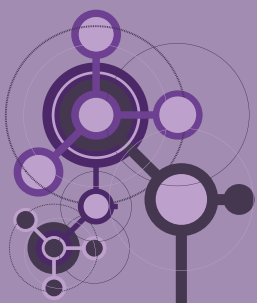
Com base nisso e atrelado ao conceito do imaginário social, Ricoeur (1994) enfatiza por meio do círculo mimético, especialmente no desenrolar e vai e volta da mimese I e mimese II, a abertura para o mundo da "ficção". O conceito de ficção, trabalhado pelo autor, não se estabelece pela noção de fantasia, mas sim como aquilo que não é congruente com a realidade, aquilo que não apresenta referência no mundo real. (Fitzpatrick, 2016). Nesse contexto, a narratividade se estabelece a partir dos horizontes de mundo e referências que são coalescentes com o que o imaginário social carrega e que é ficcional.

Assim, Ricoeur (1991) assinala o imaginário social como um processo "de imaginação" que é governado por "regras" capazes de fundamentar a construção e recriação da realidade narrativamente, e que esse processo, longe de ser individual, carrega consigo as interpretações, normas, valores e conteúdos simbólicos do mundo, que ao serem estabelecidos no discurso podem operar tanto construtivamente, quanto destrutivamente em relação a uma situação presente e, portanto, performar. O potencial de uma narrativa em performar está diretamente relacionado ao sentido que se abre, ou seja, aos mundos que se abrem a partir da interpretação e recriação da realidade narrativa em relação à outra. Sobre isso, Ricoeur (1990, p.99) argumenta que "o sentido das [narrativas] não está por detrás delas, mas a sua frente. Não é algo de oculto, mas de algo de descoberto. O que importa compreender não é a situação inicial do discurso, mas o que ele aponta enquanto mundo possível."

O aprofundamento da relação do imaginário social e da ficção, a partir do trabalho de Ricoeur, para compreensão da narratividade no fazer organizacional é também um caminho frutífero, pois o uso do conceito da ficção para compreensão organizacional ainda é uma abordagem incipiente, conforme argumentam Savage, Cornelissen e Franck (2018). Nesse sentido, os autores mencionam que a ficção, por muito tempo, foi tratada de maneira periférica nos estudos organizacionais, então, com a publicação do artigo "Fiction and Organization Studies" em 2018, os autores salientam a ideia de considerarmos a ficção como conceito mais central e até mesmo ontológico para compreender as organizações (Savage et al., 2018).

Assim, é entendido que a ficção como referência do discurso narrativo faz parte da organização como comunic(ação) de duas formas: *a primeira como elemento não racionalizado da comunicação*, tendo em vista que é parte do imaginário social e da forma como os indivíduos fazem sentido sobre o real; *e a segunda forma é quando a ficção estabelece-se como elemento racionalizado da comunicação* na medida que o locutor busca implicar ficcionalidade na narrativa construída e disseminada procurando um direcionamento específico e utilitário ao que é desejado transmitir como real (Currie, 1990; Walton, 1990).

Enfim, a ficção se faz presente nessa narratividade do fazer organizacional e, para além disso, evidencia também o protagonismo da organização nesse processo de construção e negociação dos sentidos, afinal a narratividade – à vista do que foi discutido



neste ensaio – atravessa versões criativas de interpretação da realidade, as quais podem reescrever o real e conseqüentemente impactar o fazer organizacional (Ricoeur, 1979). Diante disso, não se pode esquecer que essa narratividade do fazer organizacional não é apenas controlada por aqueles que detêm o poder de cria-la e disseminá-las, mas sua construção conta também com interlocutores reflexivos e capazes de co-construir essa narratividade do fazer organizacional, promovendo aí a resistência frente às narrativas monocromáticas e por vezes totalitárias que vêm de algumas organizações.

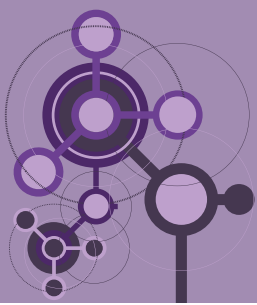
CONSIDERAÇÕES FINAIS: ENSAIANDO PERSPECTIVAS E OLHARES DE PESQUISA SOB O OLHAR DA NARRATIVIDADE

Esse ensaio parte da virada que a abordagem da CCO trouxe para os estudos organizacionais, ao questionar o que é uma organização e desenvolver um caminho de discussões que posicionam a organização como uma realização comunicativa (Schoeneborn; Kuhn; Kärreman, 2019). Desse ponto de partida, propomos que uma prática central para compreender de fato o *organizing* sob essa perspectiva é o que aqui chamamos de *narratividade*. Esse conceito que propomos definir nesse ensaio coloca as narrativas como prática discursiva central dos processos de construção de sentido. Ao mesmo tempo, defende que essas narrativas não são neutras, mas que têm o poder de promover a ação, performando, no sentido de que ao articularem uma enunciação, essas narrativas produzem uma versão do mundo e permitem intervenções nele. Por isso, a narratividade é aqui entendida como uma prática central do *organizing*, que nos permite acessar de fato a organização como essa realização comunicativa. Ricoeur, por sua vez, por meio do método hermenêutico e da relação compreensivo-explicativa e do entendimento dos processos de mimese permite que expliquemos essa narratividade de uma forma articulada aos contextos e significados pré-existentes (mimese I) à intencionalidade do narrante (mimese II) e ao papel do leitor que também se insere nesse processo negociado, que interage para efetivamente direcionar o sentido performado (mimese III).

Face a essa articulação, percebemos que o entendimento de narratividade abre um espaço para compreendermos, principalmente, a dimensão das conseqüências e dos resultados do organizar como uma realização comunicativa. Entendemos que é urgente que, em um contexto cada vez mais midiático, de uma produção comunicativa assumidamente central para as interações sociais contemporâneas e para o fazer organizacional, seja possível debater sobre essas conseqüências. Para além desse debate, que se possa articular um pensar sobre esse fazer organizacional que esteja pautado em uma discussão ética e responsável.

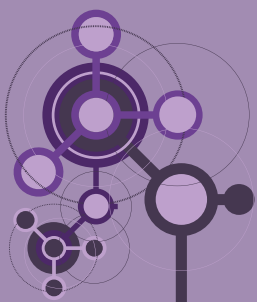
Quando falamos sobre a dimensão das conseqüências do organizar como uma realização comunicativa, falamos de resultados vinculados a esse fazer que se relacionam com os desafios complexos com os quais a sociedade em geral e as organizações em específico estão envolvidos: os “grand challenges” (Ackermann; Pyrko; Hill, 2024), ligados aos problemas climáticos, às crises geopolíticas, à intensificação das desigualdades. Frente a isso, entendemos que a compreensão de narratividade pode contribuir, particularmente, para a pesquisa dos grandes desafios e o endereçamento de uma discussão séria em duas frentes: (1) a primeira ao compreender as narrativas articuladas que sustentam o organizar contemporâneo e o produzem sob um olhar para todos esses grandes desafios, pautados na intencionalidade orientada pelo cálculo utilitário de meios e fins e que performa produzindo versões de mundo que direcionam um olhar plástico e pouco transformador sobre esses aspectos, olhar esse que não permite um organizar transformador, o único capaz de lidar com esses grandes desafios. Ao trabalhar a narratividade nesse sentido, podemos discutir, compreender, desvelar as conseqüências sob uma perspectiva crítica a respeito desse fazer organizacional; (2) o segundo é, conjuntamente, compreendermos os processos de resistência que podem acontecer a partir do entendimento da mimese III, em que o leitor assume um papel importante. Aqui, particularmente no contexto do sul global, pesquisas que articulem elementos de um olhar decolonial podem ser perspectivas teóricas frutíferas para o desenvolvimento dessa discussão.

Por fim, assumindo a natureza ensaística deste trabalho, não temos como objetivo propor um caminho conclusivo, mas propor um percurso de discussão que possa trazer novos olhares, articulações possíveis e aprofundamentos que sejam capazes de direcionar a construção de pesquisas que enderecem algum dos caminhos que o caleidoscópio de um ensaio teórico pode despertar.



REFERÊNCIAS

- ABRAHAMSON, Eric; BAUMARD, Philip. What Lies Behind Organizational Façades and How Organizational Façades Lie: An untold story of organizational decision making. In: HODGKINSON, Gerard P.; STARBUCK, William H. (Eds.). *The Oxford handbook of organizational decision making*. Oxford: Oxford Academic, 2008. p. 437-452.
- ACKERMANN, Fran; PYRKO, Igor; HILL, Georgina. Mobilizing landscapes of practice to address grand challenges. *Human Relations*, [s. l.], v.77, n.5, p. 593-621, 2024.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade: Tratado sobre a sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes, 2003.
- BOJE, David. (Ed.). *Storytelling and the future of organizations: An antenarrative handbook*. Abingdon: Routledge, 2011.
- BUTLER, Judith. *Discurso de ódio: Uma política do performativo*. São Paulo: Editora Unesp, 2021.
- CHIA, Robert; HOLT, Robin. Strategy, Intentionality and Success: Four Logics for Explaining Strategic Action. *Organization Theory*, [s. l.], v.4, n.3, p.1-25, 2023.
- CHO, Charles H.; LAINE, Matias; ROBERTS, Robin W.; RODRIGUE, Michelle. Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. *Accounting, Organizations and Society*, [s. l.], v.40, p.78-94, 2015.
- COULDRY, Nick; HEPP, Andreas. *The mediated construction of reality*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2016.
- CZARNIAWSKA, Barbara. Narrating organization studies. *Narrative Inquiry*, Amsterdam, v.21, n.2, p.337- 344, 2011.
- CURRIE, Gregory. *The Nature of Fiction*. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
- FERNANDES, Sujatha. *Curated stories: The uses and misuses of storytelling*. Oxford: Oxford University Press, 2017.
- FITZPATRICK, Noel. The question of Fiction – nonexistent objects, a possible world response from Paul Ricoeur. *Kairos. Journal of Philosophy & Science*, Dublin, v.17, n.1, p137-153, 2016.
- GABRIEL, Yiannis. Narratives, stories, texts. In: GRANT, David; HARDY, Cynthia; OSWICK, Cliff; PUTMAN, Linda L. (eds.). *The Sage Handbook of Organizational Discourse*. London: Sage, 2004.
- GOND, Jean-Pascal; CABANTOUS, Laure; HARDING, Nancy; LEARMONTH, Mark. What do we mean by performativity in organizational and management theory? The uses and abuses of performativity. *International Journal of Management Reviews*, Hoboken, v.18, n.4, p.440-463, 2016.
- GURWITSCH, Aron. The Common-Sense World as Social Reality: A Discourse on Alfred Schutz. *Social Research*, [s. l.], v.29, n.1, p.50-72, 1962.
- HEPP, Andreas. *Deep Mediatization*. Abingdon: Routledge, 2019.



JAPIASSU, H. Paul Ricoeur: filósofo do sentido. *In*: RICOEUR, Paul. *Interpretação e ideologias*. 4. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1990. p. 1-13.

RICOEUR, Paul. *O conflito das interpretações: ensaios de hermenêutica*. Trad. Hilton Japiassu. Rio de Janeiro: Imago, 1978.

RICOEUR, Paul. The function of fiction in shaping reality. *Man and World*, [s. l.], v.12, n.2, p.123-141, 1979.

RICOEUR, Paul. *Interpretação e ideologias*. 4. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1990.

RICOEUR, Paul. *Ideologia e utopia*. Trad. Teresa Louro Perez. Lisboa: 1991.

RICOEUR, Paul. *Tempo e narrativa*. Campinas: Papyrus, 1994.

RICOEUR, Paul. *O discurso da ação*. Lisboa: Edições 70, 2018.

ROCHA, Décio. Representar e intervir: Linguagem, prática discursiva e performatividade. *Linguagem em (Dis)curso*, Tubarão, v.14, n.3, p.619-632, 2014.

SAVAGE, Paul. "Then you shall know the fiction and the fiction shall set you free." – *Productive fictions in entrepreneurship and organizations*. Tese (Doutorado em Administração) – Aalto University, Espoo, 2019.

SAVAGE, Paul; CORNELISSEN, Joep P.; FRANCK, Henrika. Fiction and organization Studies. *Organization studies*, [s. l.], v.39, n.7, p.975-994, 2018.

SCHMIDT, Lawrence K. *Hermenêutica*. São Paulo: Vozes, 2012.

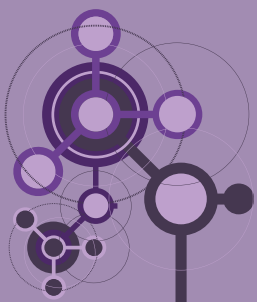
SCHOENEBOERN, Dennis; KUHN, Timothy R.; KÄRREMAN, Dan. The communicative constitution of organization, organizing, and organizationality. *Organization Studies*, [s. l.], v.40, n 4, p.475-496, 2019.

STORY. *In*: CAMBRIDGE Dictionary. Cambridge: Cambridge University Press, 1995. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/story>. Acesso em: 29 nov. 2024.

VÁSQUEZ, Consuelo.; SCHOENEBOERN, Dennis. Communication as Constitutive of Organization (CCO). *In*: HEATH, Robert L.; WINNI, Johansen. (Orgs.). *The international encyclopedia of strategic communication*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2018. p.1-12.

WAGNER, Helmut R. (Org.). *Fenomenologia e relações sociais: textos escolhidos de Alfred Schutz*. Rio de Janeiro: Zahar, 1979.

WALTON, Kendall L. *Mimesis as make-believe: On the foundations of the representational arts*. Cambridge: Harvard University Press, 1990.



Comunicação para a gestão da memória, da informação e do conhecimento: pesquisa de comunicação organizacional para uma rede acadêmica universitária

Communication for Memory, Information, and Knowledge Management: Research of Organizational Communication for an Academic Network

Comunicación para la gestión de la memoria, de la información y del conocimiento: estudio en comunicación organizacional para una red académica universitaria



Márcia Marques

- Doutora em Ciências da Informação pela Universidade de Brasília (UnB)
- Mestra em Comunicação pela UnB
- Graduada em Jornalismo pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (USP)
- Professora do Curso de Jornalismo da Faculdade de Comunicação da UnB
- Autora do livro *Ciberfeminismo, redes e espaços de poder*
- Jornalista
- E-mail: professoramarcia@gmail.com



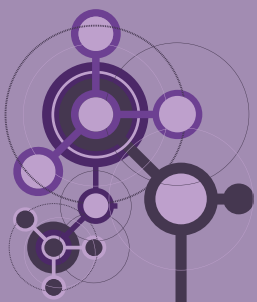
Dione Oliveira Moura

- Doutora em Ciências da Informação pela Universidade de Brasília (UnB)
- Professora Titular da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília (FAC/UnB)
- Diretora, em segundo mandato, da FAC-UnB
- Coordenadora do projeto "Cartas para o Amanhã: vigilância comemorativa - Lélia Gonzalez"
- Coordenadora da pesquisa Mapa da Mídia Negra Brasileira (MMNB).
- Idealizadora e coautora do livro *Vá no seu tempo e vá até o final: mulheres negras cotistas no marco dos 60 anos da UnB*
- Jornalista
- E-mail: dioneoliveiramoura@gmail.com



Kátia Maria Belisário

- Doutora em Jornalismo e Sociedade pela Universidade de Brasília (UnB), com estágios de pós-doutorado no Media, Communication and Sociology Department, da University of Leicester, no Reino Unido (2017/2018), e no Programa de Pós-graduação em Comunicação e Práticas de Consumo da Escola Superior de Propaganda e Marketing (2020)
- Professora associada do curso de Comunicação Organizacional da UnB
- Professora do Programa de Pós-Graduação em Direitos Humanos (PPGDH), do Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares (CEAM) da UnB
- Líder do grupo de pesquisa Gênero, Comunicação e Sociabilidade (Gecoms) do CNPq
- Integrante do grupo *Gender Media* da University of Leicester, no Reino Unido
- Email: katia.belisario@gmail.com



Mônica Regina Peres

- Doutora em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília (UnB)
- Mestre em Desenvolvimento Regional e Meio Ambiente pela UNIR
- Bacharel em Biblioteconomia e em Pedagogia pela UFG
- Bibliotecária e professora voluntária na UnB
- E-mail: monicaperes@unb.br



Mariana Ferreira Lopes

- Doutora em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista (Unesp)
- Professora do curso de Publicidade e Propaganda da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília (FAC/UnB)
- Pesquisadora dos grupos Comunicação Comunitária e Cidadania do Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM/UnB)
- Pesquisadora do grupo de pesquisa Convergência e Jornalismo (ConJor)
- Pesquisadora do Núcleo de Estudos de Comunicação Comunitária e Local (COMUNI)
- E-mail: lopes.mariana@unb.br



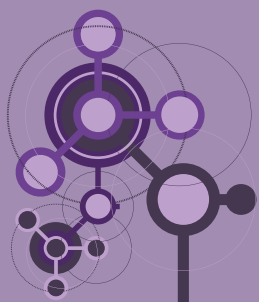
Marlise Viegas Brenol

- Doutora em Comunicação e Informação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGCOM/UFRGS)
- Mestre em Comunicação e Informação pelo PPGCOM/UFRGS
- Professora no curso de Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília (FAC/UnB)
- Pesquisadora do Núcleo Comunicação Pública e Política (Nucop) na UFRGS
- Integrante da rede de pesquisa do Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia em Democracia Digital (INCT-DD)
- Integra a rede de pesquisadores em Jornalismo e Tecnologia da Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo – SBPJor (JorTec)
- Jornalista
- E-mail: marlise.brenol@fac.unb.br



Paulo Almeida

- Doutor em Comunicação pela Universidade de Brasília (UnB), com período na Universidade Nova de Lisboa, Portugal
- Mestre em Comunicação pela UnB
- Especialista em Leitura e Produção de Texto pela Universidade Católica de Brasília (UCB)
- Pós-Graduação em Gestão de Mídias Sociais pela Anhembi Morumbi
- Pós-Graduação em Formação e Gestão em Educação a Distância pela Universidade Paulista (Unip)
- Integrante dos grupos de pesquisa Jornalismo e Inteligência Artificial (JoIA) e Jornalismo e Construção Narrativa da História do Presente e Cultura, Mídia e Política, ambos da UnB
- Professor voluntário da disciplina Empreendedorismo e Gestão da Comunicação na Faculdade de Comunicação da UnB
- Coordena o projeto de extensão Conexão Resposta
- Jornalista
- E-mail: pauloalmmeida@gmail.com



RESUMO

O foco deste artigo é apresentar objetivos, metodologia e resultados de projeto de extensão desenvolvido para planejar a comunicação para a rede da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília. Criado em março de 2023, pensado e implementado por uma equipe multidisciplinar, o projeto “Comunicação para a gestão da memória, da informação e do conhecimento” tem por objetivo garantir à sociedade o acesso à informação e ao conhecimento produzidos pela instituição. Os dados obtidos com aplicação de questionários servem de base para diferentes atividades de ensino, pesquisa e extensão que se entrelaçam à produção do planejamento cuja matriz são os conceitos de comunicação organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • REDE ACADÊMICA • MÍDIA SOCIAL.

ABSTRACT

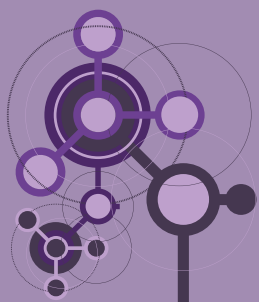
This study aims to describe the objectives, methodology, and results of an extension project for the Faculty of Communication at the Universidade de Brasília network. We developed a communication strategy for the faculty that was conceived and implemented by a multidisciplinary team. The project was created in March 2023 to ensure public access to the information and knowledge from the institution. The data obtained from the application of questionnaires served as basis for various teaching, research, and extension activities that are intertwined in the production of planning.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • ACADEMIC NETWORK • SOCIAL MEDIA.

RESUMEN

Este artículo se centra en presentar los objetivos, la metodología y los resultados de un proyecto de extensión desarrollado con el fin de planificar la comunicación para la red de la Facultad de Comunicación de la Universidad de Brasília. Creado en marzo de 2023, diseñado e implementado por un equipo multidisciplinario, el proyecto “Comunicación para la gestión de la memoria, de la información y del conocimiento” tiene como objetivo garantizar a la sociedad el acceso a la información y al conocimiento producido por la institución. Los datos obtenidos mediante la aplicación de cuestionarios sirven de base para diversas actividades de enseñanza, investigación y extensión relacionadas con la elaboración del plan cuya matriz son los conceptos de comunicación organizacional.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • RED ACADÉMICA • REDES SOCIALES.



APRESENTAÇÃO: O PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO PARA A GESTÃO DA MEMÓRIA, DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO EM UMA REDE COMPLEXA

O foco deste artigo é apresentar os objetivos, metodologia e resultados do projeto de extensão e pesquisa aplicada “Comunicação para a gestão da memória, da informação e do conhecimento”, criado em março de 2023, pensado e implementado por uma equipe multidisciplinar¹, com o intuito de garantir o acesso à informação e ao conhecimento produzidos na Faculdade de Comunicação a toda comunidade interna e externa da Universidade de Brasília (UnB), conforme determina a Lei da Transparência Pública (LC 131/2009) e a Lei de Acesso à Informação – LAI (Lei 12.527/2011). As questões de pesquisa eram: como elaborar um plano de comunicação integrada para a gestão da informação em nossa rede? Como tornar nosso acervo acessível de maneira perene e segura? Como tornar essas informações acessíveis à sociedade, em diferentes mídias e plataformas digitais?

A proposta pedagógica partiu do que determina o artigo 207 da Constituição de 1988, em seu Título VIII, Capítulo III, “Da Educação, da Cultura e do Desporto”: a indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão². O “Comunicação para a gestão da memória” serviu de coordenador de relações entre outros atores da rede, como o Projeto Livro Livre, projeto de extensão do Laboratório Transdisciplinar de Pesquisa em Gestão da Memória na Comunicação (CeDoc-FAC); as disciplinas da grade curricular – Ciências da Comunicação, da Informação e da Computação (CIC), Extensão, Empreendedorismo –; e diferentes projetos de pesquisa, especialmente os de conclusão de curso. Essa articulação ofereceu a estrutura para que a proposta ganhasse capilaridade em sua execução, enredando diferentes sub-redes.

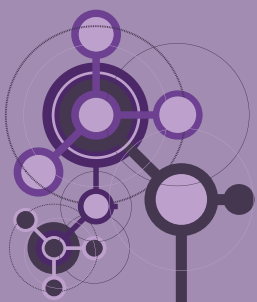
O processo metodológico incluiu a criação e aplicação de um questionário com 19 perguntas, via formulário Google, elaborado coletivamente segundo o modelo de ação comunicativa (Marques, 2015) de articulação transdisciplinar para promover a comunicação e o acesso à informação em rede. Esse percurso está apresentado nos tópicos a seguir. Os resultados encontrados permitiram colocar em prática diferentes ações, coordenadas e descentralizadas, fruto da integração de ensino, pesquisa e extensão.

A Faculdade de Comunicação (FAC) possui quatro cursos de graduação. Dois foram criados junto com a faculdade em 1963: Jornalismo e Publicidade e Propaganda. Os outros dois são Audiovisual (2003) e Comunicação Organizacional (2010), criado no contexto do Programa ReUni, que destinou recursos para construção e/ou reforma de instalações em universidades públicas com a obrigatoriedade de criação de vagas para o período noturno.

Nas avaliações vigentes realizadas pelo Ministério da Educação (MEC), todos os cursos de graduação receberam a nota 5, avaliação máxima possível. O processo de reorganização da comunicação da faculdade em torno de uma perspectiva de ação comunicativa em rede foi um desafio provocado pelo estudo apresentado na tese do modelo de ação comunicativa e de informação para redes sociais em ambientes digitais (Marques, 2015), cujo resultado concreto foi a maturação do CeDoc-FAC em uma estrutura de laboratório de pesquisa transdisciplinar para a gestão da informação em redes complexas.

1 O projeto foi coordenado por professoras da Comunicação e da Ciência da Informação – Dras. Márcia Marques, Dione Oliveira Moura, Kátia Maria Belisário e Mônica Peres – com participação de professores de Computação – nesse período, o Dr. Edison Ishikawa – em disciplinas especiais. Os estudantes também vêm das áreas que se relacionam nesta pesquisa.

2 Art. 207. As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.



REVISÃO TEÓRICA: REFERÊNCIAS MULTIDISCIPLINARES

A comunicação integrada

Partimos da perspectiva proposta pela pesquisadora Margarida Kunsch de que “a comunicação vai além de ser apenas um meio de transmissão de informações; é um fenômeno social fundamental e um elemento vital nas organizações” (Kunsch, 1997, p.103). Na visão dela, “a comunicação transcende a mera transmissão de palavras ou gestos, abrangendo também a interpretação mútua, a negociação de sentidos e a construção conjunta de significados compartilhados” (Kunsch, 1997, p.104).

Nesse sentido, consideramos que a comunicação desempenha papel relevante na construção de relações sociais, no estabelecimento de identidades individuais e coletivas, bem como na produção e reprodução de conhecimento. Para Belisário:

A comunicação deve ser vista como um processo relacional, sob uma perspectiva global que inclui sujeitos plurais (emissores e receptores), produto, meio, contexto e sua interdependência (Belisário, 2014, p.26).

Para Kunsch (2009), a comunicação organizacional procura abarcar todo o sistema, os processos, os fluxos, as barreiras, as redes, os instrumentos e os níveis de recepção da comunicação que são gerados no dia a dia da vida da organização e compreender quais as implicações envolvidas nesse contexto. Avalia as manifestações e expressões discursivas que se apresentam nas diferentes comunicações, a fim de se relacionar com grupos internos e externos da organização: públicos, opinião pública e sociedade. A partir de Kunsch, trazemos, neste estudo, a perspectiva da comunicação institucional integrada, orientada para a diversidade das redes.

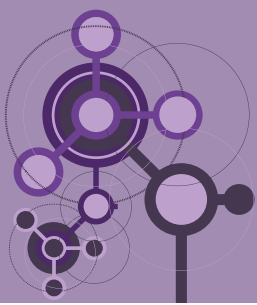
O relacionamento com os diversos públicos, segundo a autora, acontece por intermédio da comunicação administrativa/comunicação interna (processo comunicativo, fluxos informativos, redes formais e informais, barreiras, mídias internas); comunicação institucional/relações públicas (marketing social, marketing cultural, jornalismo, assessoria de imprensa, identidade corporativa, imagem corporativa, editoração, publicidade institucional); e comunicação mercadológica (publicidade, promoção de vendas, feiras e exposições, merchandising, marketing direto). Esse mix forma o que a autora chama Comunicação Organizacional Integrada.

Kunsch (2016) reflete sobre a comunicação contemporânea no contexto socioeconômico e da era digital. Para a autora, é preciso levar em consideração as dimensões instrumental, humana, cultural e estratégica da comunicação organizacional. Na visão dela, tanto a organização como seus gestores não devem se prender a uma visão pragmática e instrumental, e sim pensar nas pessoas com as quais lidamos, no dia a dia, no ambiente interno e externo. Ela destaca a necessidade de:

redimensionar a visão da comunicação estratégica conservadora, vendo-as de uma forma mais holística, capaz de interpretar hermeneuticamente o mundo contemporâneo [...] assim como incorporar a dimensão cultural como algo essencial nos processos comunicativos e nas inter-relações entre as pessoas (Kunsch, 2016, p. 37).

Curvello propõe a observação da comunicação organizacional a partir de três dimensões:

como fenômeno – acontecimento observável, como processo – sequência de tarefas (ou atividades) que, ao serem executadas, transformam insumos e recursos, discursos, falas, expressões intencionais e planejadas em resultados com valor agregado às organizações – e como sistema – só em conjunto podem criar comunicação, ainda que preservem a autonomia. Assim, reforça-se a tese de que a pesquisa de elementos isolados como a transmissão, a mensagem, a recepção nos afasta da própria comunicação. Como um sistema que é, só faz sentido com os componentes em relação (Curvello, 2009, p.112-113).



A abordagem da comunicação organizacional para instituições públicas também dá a ver a memória organizacional a partir de elementos de fixação ou cristalização no tempo, como um processo que evoca a memória individual e coletiva na construção de significados e imaginários em comum. Como define Oliveira (2019), a memória organizacional tem a potência de organizar a experiência nas relações sociais. A produção de conteúdos e vivências constitui a narrativa, os sentidos e os significados incutidos na trajetória de uma organização e dos atores sociais a ela vinculados.

Mais do que a construção coletiva de representação da organização pela comunicação para os atores pertencentes, a memória comunicacional (Luz, 2021) perpassa o sentido de tempo, materializa a existência da organização e permite a preservação e acesso aos produtos de comunicação (como notícias, discursos e registros audiovisuais). Mais do que organizar a experiência, compartilhar sentidos e guardar memórias, a memória organizacional também potencializa a preservação ou renovação da identidade organizacional (Ravasi, 2014) para apoiar iniciativas direcionadas para o futuro das instituições, em especial na comunicação pública.

A rede organizada pela comunicação

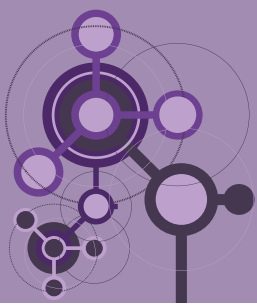
A rede da faculdade pode ser considerada uma organização e deve ser observada como uma trama complexa, fluida, de representação efêmera e de estrutura mais horizontal do que vertical. O ator na rede é um ser humano/não humano (Latour, 2012), híbrido, ubíquo, móvel, diverso, multifocal. O paradigma indiciário, proposto por Ginzburg (1989) na década de 1970 para analisar a micro-história, orienta a pesquisa: o que se pode ver é sempre uma fotografia, um conjunto de sinais, e ao pesquisador e/ou planejador cabe buscar os aspectos gerais e os específicos desses sinais para aprofundar a observação.

O ideal é que tal processo envolva a participação de todos os que integram a rede e que os resultados sirvam para que o grupo se observe, conheça suas características, semelhanças, idiosincrasias etc. Questões que cumpre observar: O que nos une? O que queremos fazer coletivamente? O que podemos/queremos fazer individualmente nesse coletivo? Quais as habilidades para interagir com a rede: O que sabemos fazer? O que precisamos/queremos aprender? O que sabemos/podemos ensinar? E sobre as relações em rede: Quem conhece quem? Quais subgrupos a rede tem? Quem/o que é *hub* na rede? Quais papéis a rede comporta e quem exerce qual papel?

Geraldes (2014), ao apontar a importância de se ter uma esfera política no planejamento de comunicação das organizações, ressalta que essas políticas só são efetivas quando compartilhadas, quando se apresentam como fruto de processo participativo. A abertura de dados, informações e processos acaba por fortalecer as relações. A proposta deste projeto diz respeito exatamente à abertura para integração das diferentes sub-redes que compõem a rede institucional. A comunicação na rede deve ser planejada para a diferença, para a diversidade de quem tem questões gerais em comum, para as particularidades subagrupadas e para os indivíduos, que são únicos. Esse planejamento também leva em conta que a rede institucional mescla-se com outras redes em relações horizontais e/ou verticais.

As redes complexas, humanas ou não, têm três elementos em comum: os *hubs*, que são atores que se destacam nas redes pelo número de conexões que possuem; os *clusters*, também denominados aglomerados, bolhas, que são a organização em agrupamentos ou sub-redes; e os mundos pequenos, os *small worlds*, que representam a proximidade de todos na rede, a partir da observação das conexões dos atores (Barabási, 2009). Vale para pessoas, neurônios, células, rede elétrica e todas as redes complexas.

A rede é sempre um recorte do grande emaranhado planetário: pode ser temática, territorial, institucional etc.; pode surgir por interesse comum, por orientação corporativa, por contingência etc. Outra característica importante que impacta o estudo é a mobilidade da rede, tanto dos atores quanto das relações, acentuada pelos dispositivos móveis. Essa mobilidade não é



neutra, pois diz respeito ao poder e habilidade de se mover e à possibilidade de, nesse deslocamento, alcançar certos pontos físicos, de informação, ou mesmo cognitivos.

Um modelo transdisciplinar para a complexidade das redes

A autora principal deste artigo realizou a pesquisa de doutoramento “Modelo de ação comunicativa e de informação para redes sociais em ambientes digitais” (Marques, 2015), com o objetivo de “desenhar o modelo teórico-metodológico para elaboração de diagnóstico de fluxos de informação e comunicação em redes sociais em ambientes digitais, que contemplasse o perfil e contexto do grupo delimitado” (Marques, 2015, p.23). Um dos grupos estudados foi a rede da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília (FAC/UnB), especificamente a sub-rede formada pelos atores institucionais coordenadores de cursos e outras instâncias institucionais.

O modelo CIC se articula na tríade formada pela relação imbricada das Ciências da Comunicação, da Informação e da Computação: em que a comunicação trata da construção de sentidos que envolve as trocas – e as formas, os formatos, os conteúdos, as dinâmicas, a estética e a ética dessas trocas; a informação diz respeito à gestão dos conteúdos – da informação, do conhecimento, da memória, dos direitos de autoria e de acesso, de formação para aprender a lidar com a informação registrada (o documento) em seus diferentes tipos, conteúdos, formatos, suportes³; e a computação estabelece a lógica da organização do pensamento e da criação das tecnologias da informação e comunicação (TICs), o conjunto de tecnologias e seus respectivos suportes, equipamentos, programas, aplicações e aplicativos. Em linguagem de redes, o ideal é que esses campos formem um clique, uma tríade coesa em que todos se relacionem com todos, sem a perda de suas singularidades. A relação entre Comunicação, Informação e Computação é a tríade para lidar com a complexidade dos vínculos que se formam nas redes sociais mediadas por aparatos tecnológicos e sistemas computacionais e organizacionais.

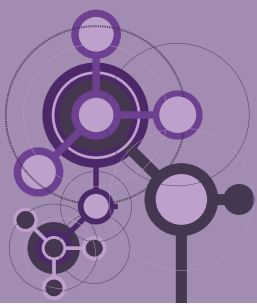
Observar redes complexas implica seguir o caminho que mescla metodologias e, mais do que isso, se assume transdisciplinar e multivocal. É preciso compreender a dimensão que a palavra-problema complexidade possui para lidarmos (negociarmos, dialogarmos) com o real. Complexidade é desafio: por incluir a possibilidade de pensar através das complicações, das incertezas e das contradições; por comportar a imperfeição e a incompletude; por abarcar a dialogia, e a dialética, entre ordem/desordem/organização; por incluir a simplificação, sem reduzir o real ou generalizá-lo. (Marques, 2024, p. 105-106)

Como em toda relação transdisciplinar, são conhecimentos que se imbricam e que encontram resultados muito além das particularidades dos campos que se misturam. Nesse caso, o paradigma indiciário serve de suporte estrutural, que remete a um modelo “epistemológico articulado em disciplinas diferentes, muitas vezes ligadas entre si pelo empréstimo de métodos ou termos-chave” (Ginzburg, 1989, p.170).

METODOLOGIA: MESCLA DE MÉTODOS PARA COMPREENDER A REDE ACADÊMICA

No modelo CIC, o uso da mescla de metodologias – denominada “metametodologia” por Miranda e Simeão (2006), pesquisadores que transitam entre a ciência da informação e a comunicação – mostra-se instrumento fundamental para a coleta de dados e informações em redes sociais complexas. O objetivo é que esse emaranhado possa ser observado, de modo organizado,

³ Tipo – Tipologias, nomenclaturas, chamadas que predeterminam os modos de produção e uso (individual e coletivamente). Conteúdo – Parte substantiva do documento predeterminado pelo seu tipo, conformado às normas e condições de produção. Formato – Programas de tratamento e exposição de dados que facilitam tanto a produção quanto a leitura dos documentos pelo público acostumado com códigos preestabelecidos. Suporte – Parte visível e manipulável do documento, ou o documento propriamente dito, no senso comum. É a sua coisificação ou expressão física como produto, pode ser um impresso, ou uma rede eletrônica (Simeão; Miranda, 2006).



em diferentes aspectos que subsidiem o planejamento de ações de comunicação e de informação em rede, incluído nesse processo o conceito de aprender a aprender coletiva e colaborativamente.

Não são metodologias que se juntam, que se somam de modo aritmético, exato. Ao tratarmos de rede, nós o fazemos sob a perspectiva de que é um objeto fluido, híbrido, em mutação permanente, em relação ao qual se encontram apenas indícios, fotografias, pequenos filmes, recortes. São essas pistas que orientam as análises, comparações, classificação e planejamento, não apenas um manual com dicas de usos de ferramentas para alcançar cliques.

As metodologias aqui aplicadas seguem o modelo de ação comunicativa para redes sociais em ambientes digitais (Marques, 2015), com o uso de ferramentas metodológicas para obtenção de dados que orientem o planejamento de ações coletivas e colaborativas. Nesse sentido, foi elaborado e aplicado questionário em que se mesclaram técnicas e métodos de estudo de usuários, análise de redes sociais e coleta de informações multivocais, que permitem fazer análises de conteúdo, de discurso, de narrativas, capazes de expressar a diversidade da rede. O questionário, aplicado à rede da faculdade, está organizado em cinco blocos:

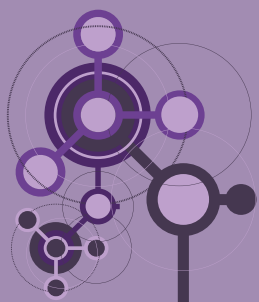
- Dados demográficos – objetiva mapear diferenças/semelhanças entre os integrantes da rede do ponto de vista de sua presença social: idade, sexo, profissão, escolaridade, lugar onde vive. Esse foi o último conjunto de perguntas, de modo a incentivar os respondentes a compreenderem bem no início o objetivo do questionário.
- Competências em CIC – do ponto de vista instrumental e conceitual, de comunicação como o complexo enredar de sentidos e de diversidade de usos instrumentais e de informação e comunicação na rede; de informação como direito e marco civilizatório; e de computação que leve em conta o uso instrumental da tecnologia e a compreensão da estrutura computacional de algoritmo, web semântica e controle da informação e da comunicação.
- Necessidades coletivas de informação – na rede em observação, quais informações são consideradas relevantes pelo coletivo para orientar as ações colaborativas;
- Relacionamentos na rede – pela observação dos movimentos de troca, de sentidos, de documentos, de dados etc. a partir de questões relacionais para identificar atores que funcionam como *hubs*, quem conhece quem, panelinhas/bolhas/*clusters*, laços fracos, buracos estruturais, mundos pequenos;
- Multivocalidade – obtida a partir de questões abertas para estimular múltiplas vozes e pontos de vista, aplicado igualmente a todos os atores com o objetivo de entender o que eles gostariam de ter/fazer nos ambientes digitais da rede. Complementa este tópico a análise de documentos, como troca de mensagens, por exemplo. Os conteúdos podem ser quantificados, há ferramentas que podem ser utilizadas para traduzir essas informações em mandalas de palavras (nuvens de *tags*) que mantêm a proporção estatística de uso de termos pelo coletivo.

O questionário para que a rede se conheça

Comunicação para a gestão da memória, da informação e do conhecimento

Em 2022, observamos que a rede de comunicação da FAC era composta por várias plataformas dispersas (sites e Instagram dos diversos departamentos), cada uma com informações distintas. Dessa forma, havia necessidade de garantir uma informação integrada e o acesso à informação e ao conhecimento produzidos com maior unidade. Era demanda do curso compreender melhor o seu público-alvo, unificar as narrativas e ampliar o acesso a toda a comunidade da FAC.

Nesse sentido, em março de 2023, foi criado o projeto de extensão “Comunicação para a gestão da memória, da informação e do conhecimento”. Trata-se de uma pesquisa aplicada, interdisciplinar, aberta à participação de docentes, pesquisadores, alunos de graduação e de pós-graduação e servidores técnico-administrativos da Faculdade de Comunicação da UnB.



O objetivo é mapear os problemas empíricos que envolvem a comunicação e a informação diária da rede nos ambientes digitais da faculdade e oferecer propostas de soluções a partir de conceitos transdisciplinares.

Por ser uma atividade participativa, estudantes voluntários e bolsistas receberam treinamento em encontros periódicos de orientação e organização para aplicação dos conhecimentos adquiridos em processos produtivos para as redes. O projeto foi apresentado à equipe e integrado ao modelo CIC, com a oferta de treinamento para produção e publicação nas plataformas da faculdade e na metodologia de elaboração de um questionário aplicado aos integrantes da rede FAC (docentes, professores visitantes, pesquisadores, estudantes, servidores técnico-administrativos, terceirizados). O questionário tem algumas perguntas dedicadas ao conjunto da rede e outras direcionadas para os principais subconjuntos: docentes, discentes e técnicos administrativos. Produzido o questionário, em outubro de 2023, foi criada a campanha “Comunicação em questão”, para mobilizar e obter o maior número de respostas.

Figura 1: Campanha “Comunicação em questão”

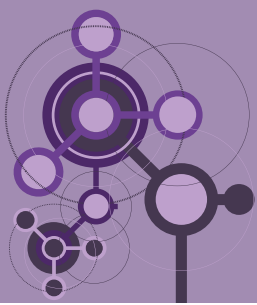


Fonte: A autoria da equipe do projeto.

A distribuição do questionário ocorreu na última semana de outubro, período que coincidiu com a ocorrência de um evento nacional nas dependências da faculdade, o que resultou em baixa adesão ao questionário e pediu um novo formato de abordagem. No “Dia das Bruxas à brasileira”, 31 de outubro de 2023, foi organizado um movimento para mobilizar a faculdade, com decoração com o tema e distribuição de doces e brindes a todos que respondessem ao questionário. Outras campanhas de comunicação foram criadas para incentivar o maior número de respostas. Por meio de um QR code, toda a comunidade interna (docentes, pesquisadores, visitantes, discentes, técnicos, terceirizados) podia responder a pesquisa. A partir dos dados obtidos, elaborou-se um plano de comunicação integrada para a faculdade e foi criada uma nova edição do projeto de extensão, seguindo o mesmo modelo.

RESULTADOS ENCONTRADOS NO PERCURSO

No estudo que observou apenas os coordenadores da instituição, foram identificados quatro grupos de atores – individuais e coletivos – na rede, que é descentralizada e conta com muitas relações horizontais e algumas verticais, em geral definidas em regras:



- Atores institucionais individuais (direção, coordenações, chefias)
- Atores institucionais coletivos (colegiados de departamentos, de cursos e da faculdade;
- Atores individuais (estudantes, docentes, servidores técnicos)
- Atores coletivos (grupos de pesquisa, centro acadêmico, empresas juniores, grupos em atividades de extensão).

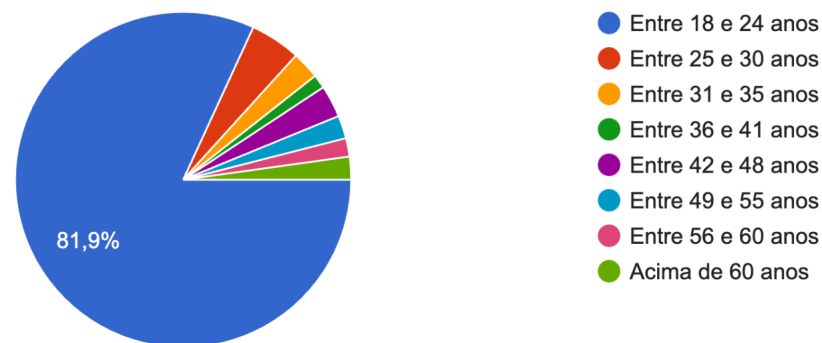
Do questionário aplicado na pesquisa aqui apresentada, recebemos 226 respostas, sete responderam à pergunta aberta e ofereceram sugestões e ideias para o trabalho coletivo de planejamento da comunicação para a rede. Os tipos de atores identificados naquele trabalho continuam os mesmos.

Dados demográficos – que rede somos

Os respondentes da pesquisa são majoritariamente estudantes, na faixa etária entre 18 e 24 anos, vide Gráfico 1. Como se vê no Gráfico 2, a maioria se declara cis – 65% mulheres, 31,4% homens –, havendo registro de pessoas que se declaram trans ou não binárias, o que indica uma necessidade de observar como abarcar a diversidade, porque a comunicação deve atender ao conjunto e às individualidades, ser informativa e promover a educação para o entendimento.

Gráfico 1: Faixa etária dos respondentes

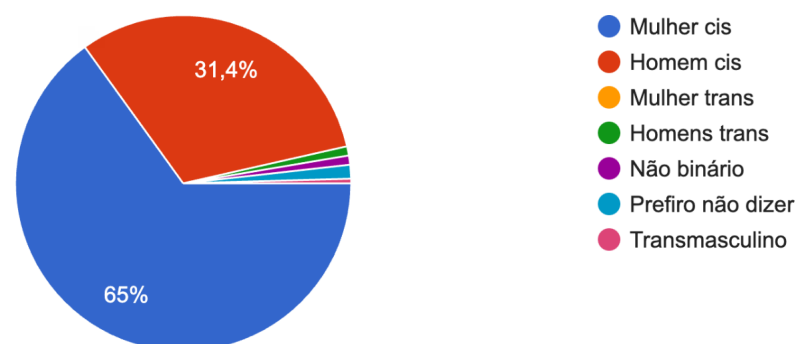
Em qual faixa etária você se encaixa?
226 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores.

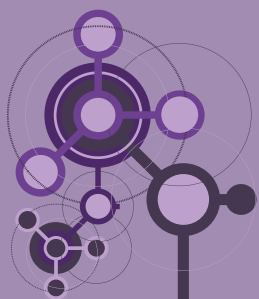
Gráfico 2: Identificação de gênero dos respondentes

Com qual gênero você se identifica?
226 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores.

O Gráfico 3 mostra que a maioria dos respondentes é de estudantes, 82,3%, e que houve participação de todos os segmentos de vínculos institucionais identificados na faculdade, de modo que a interpretação dos dados deve se preocupar também em

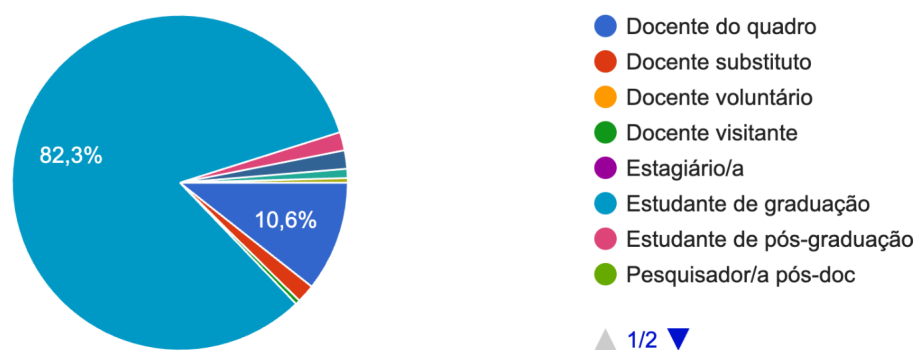


observar as respostas de cada subgrupo. A participação da origem dos cursos de respondentes foi distribuída equitativamente (Gráfico 4). Entre os estudantes, houve concentração de participantes do primeiro ano, vide Gráfico 5.

Gráfico 3: Vínculo institucional dos respondentes

Qual o seu vínculo institucional com a rede?

226 respostas

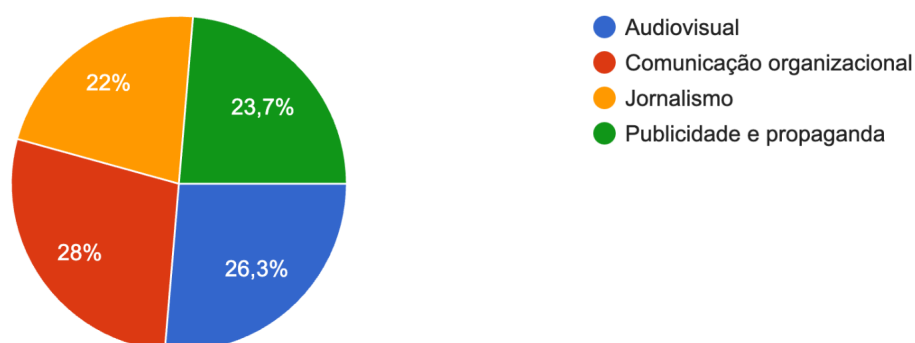


Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 4: Cursos de origem dos respondentes

Curso

186 respostas

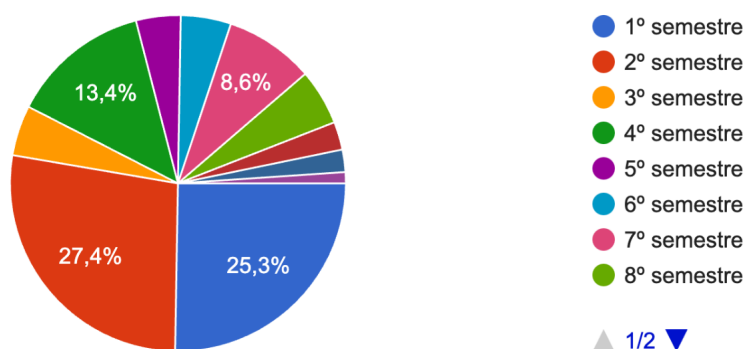


Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 5: Semestre que está cursando o estudante

Semestre

186 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores.

A maior participação dos estudantes de primeiro e segundo semestres entre os respondentes, de acordo com o Gráfico 5, justifica que mais da metade dos respondentes, 57,5%, não tenha participado de projetos de extensão na FAC, conforme o

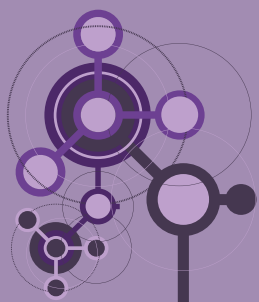
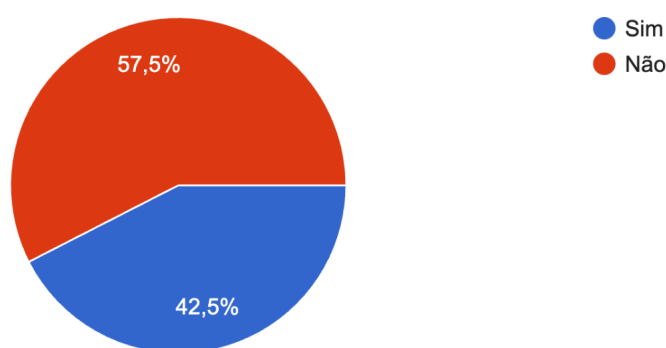


Gráfico 6. O fato de estarem entre o primeiro e o segundo semestres explica em parte este resultado, mas, por outro lado, acende um alerta para que se procure engajar estudantes ingressantes nas atividades de extensão, dado que, em semestres posteriores, o interesse dos/das estudantes divide-se com a atração do estágio, reduzindo as possibilidades de eles se envolverem na extensão. Está em curso na faculdade, e em toda a UnB, a proposta de inserção curricular da extensão. Pretende-se que tal inserção reverta esse quadro e o/a estudante passe a envolver-se na extensão desde os semestres iniciais dos cursos de graduação, o que será muito favorável.

Gráfico 6: Participação em projetos de extensão

Você participa/ já participou de algum projeto de extensão?
 226 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores.

Competências em CIC

A boa comunicação, bem como a gestão da memória, da informação e do conhecimento em uma rede, depende da qualidade das competências instrumentais em CIC. As mudanças constantes e intensas nesse plano imbricado dos três campos do conhecimento tornam necessário avaliar periodicamente as necessidades de ensino/aprendizado dos integrantes da rede. Essa oitiva também pode ter impacto no orçamento, indicando necessidade de compra de equipamentos ou licenças de uso de determinados programas e aplicativos, ou de previsão de pagamento de bolsas e/ou consultorias para o desenvolvimento de soluções computacionais. É possível, ainda, organizar o currículo para comportar oficinas que promovam letramentos para estudantes, professores e técnicos para o uso de ferramentas necessárias especialmente para a prática profissional.

Conforme Gráfico 7, os dados de desenho da Rede FAC coletados em 2023 quanto às plataformas utilizadas para obter informações sobre a universidade contrastam radicalmente com os resultados encontrados por Marques (2015) no desenho da mesma rede. No estudo de 2015, em que a pesquisa foi aplicada a atores institucionais, os grupos de e-mail eram os que concentravam a preferência para a obtenção de informação (80%), seguidos por grupos no Facebook (40%) e pelo WhatsApp (20%). Na coleta de 2023 (ouvidos docentes, técnicos e estudantes), as três principais formas de busca de informação na rede foram os grupos de mensageria, especialmente os de WhatsApp (87,2%), navegadores como o Google (78,3%) e o portal da universidade (67,7%).

Interessante notar as diferenças nos mecanismos de busca de informações utilizados pelos atores da rede da faculdade quando querem informações sobre a universidade (Gráfico 7) e quando buscam informações sobre a faculdade (Gráfico 8): 87% dos respondentes informam utilizar redes sociais, grupos de WhatsApp e Telegram para buscar informações sobre a universidade; já na busca de informações sobre a faculdade, acessam o Instagram da faculdade, seguido pelas contas das diversas habilitações e do diretório acadêmico na mesma plataforma, sendo estes os canais de maior presença na busca de informações (respectivamente, 69,9%, 66,8% e 64,6% dos respondentes).

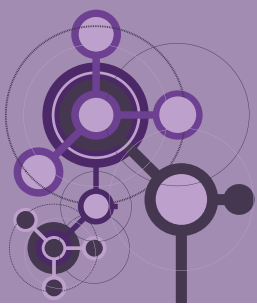
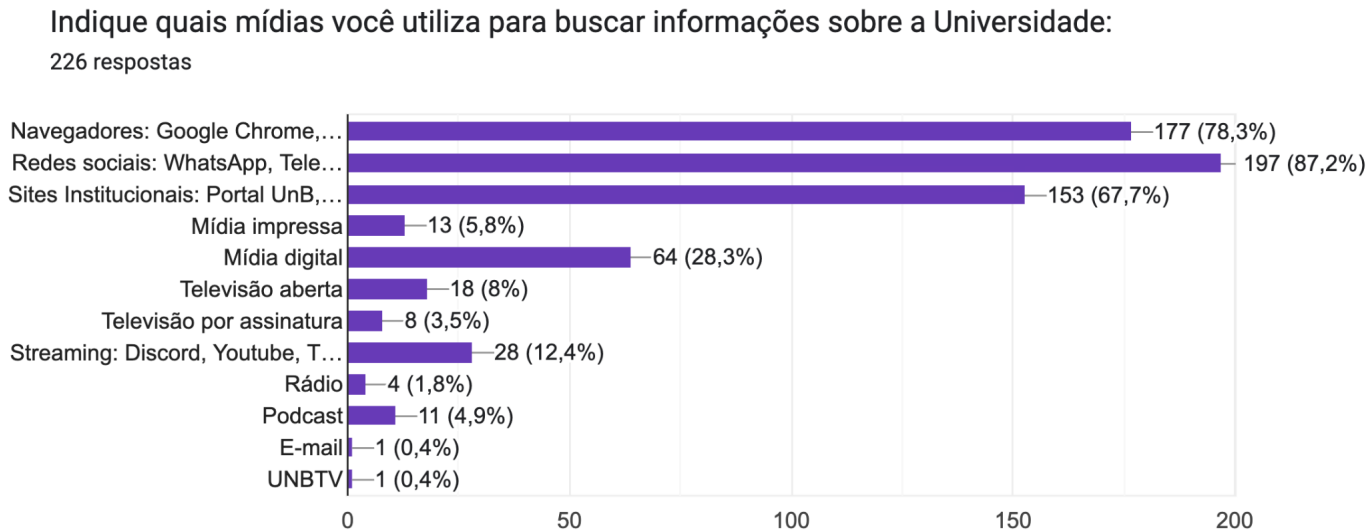


Gráfico 7: Mídias que utiliza para buscar informações sobre a universidade (todos os respondentes)

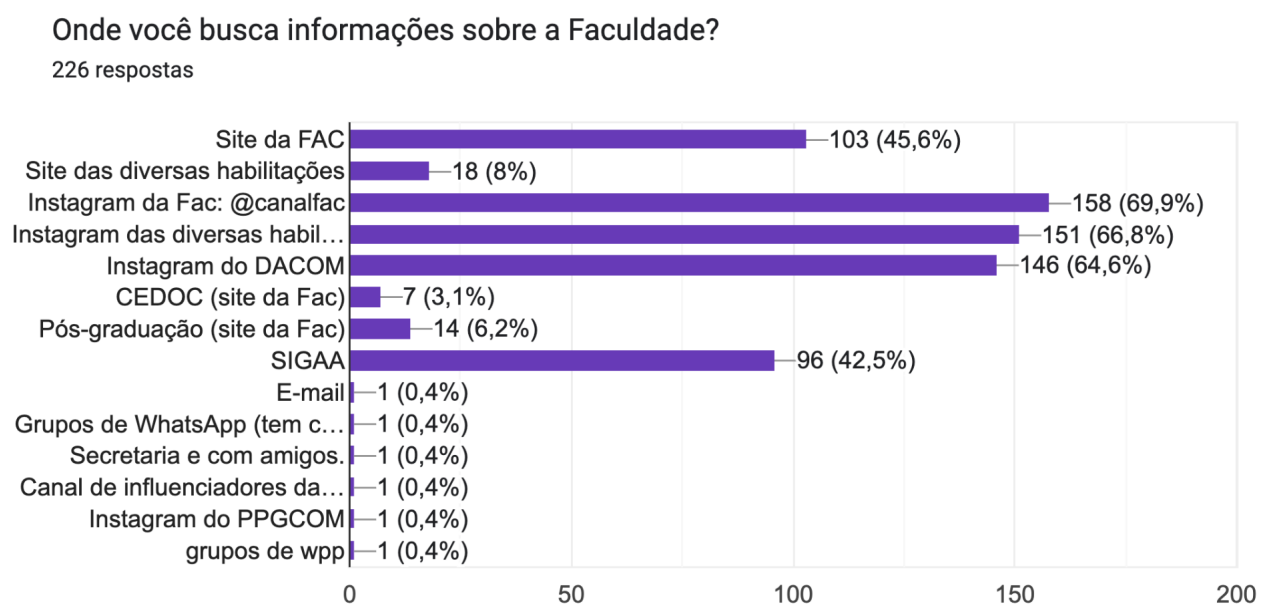


Fonte: Elaborado pelos autores.

Essa diferença de uma busca passiva retratada no Gráfico 7 – o usuário não exatamente busca, mas recebe as informações sobre a universidade que circulam na via das redes sociais, grupos de Whatsapp e Telegram – e de uma busca proativa representada pelo foco nas contas de Instagram institucionais (da faculdade, dos cursos e do diretório acadêmico) é digna de nota. Trata-se da diferença entre aguardar o que circula em grupos diversos (Gráfico 8) e vincular-se a contas institucionais (Instagram) que, como o próprio nome diz, irão divulgar necessariamente informações institucionais com caráter de serviço, em contraponto com o que circula em redes sociais diversas e grupos de WhatsApp.

O uso de plataformas para produções coletivas em rede, conforme Gráfico 10, destacam o uso do Google Drive e do Canva, plataforma de design gráfico que permite aos usuários criar gráficos de mídia social, apresentações, infográficos, pôsteres e outros conteúdos visuais. As necessidades especiais, vide Gráficos 11 e 12, trouxeram outro ângulo de observação para o planejamento: 10% dos respondentes informaram ter alguma necessidade especial para acessar a informação em meios digitais, o que implica prever sistemas de legendas, ampliação de tela e até mesmo oferecer teclados especiais para tais integrantes da rede.

Gráfico 8: Busca de informações sobre a faculdade (todos os respondentes)



Fonte: Elaborado pelos autores.

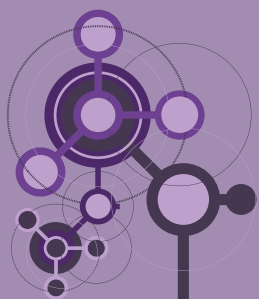
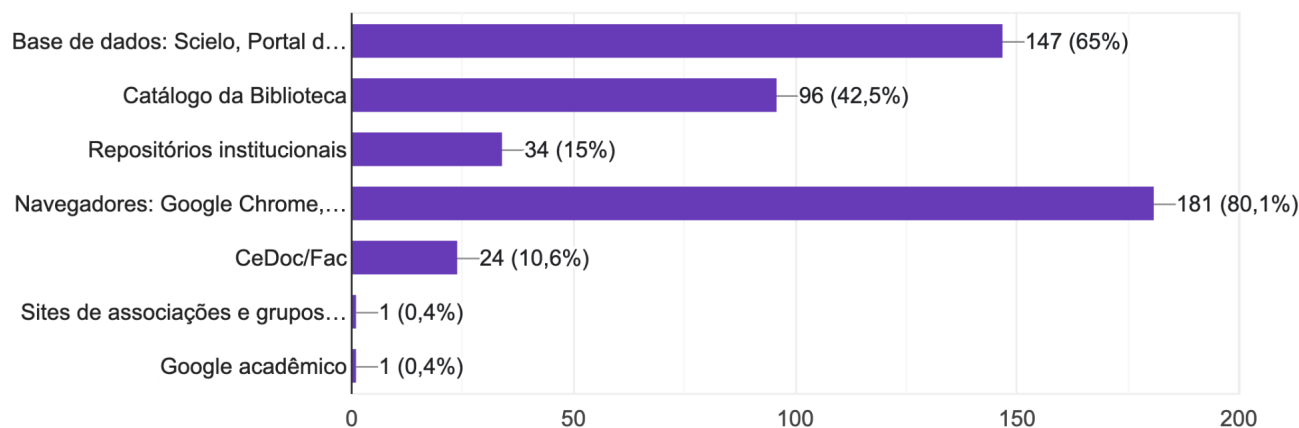


Gráfico 9: Uso de plataformas digitais para busca de informações especializadas (todos os respondentes)

Indique quais plataformas digitais você utiliza para buscar informações especializadas ou produtos acadêmicos (livros, artigos científicos, teses, etc.):

226 respostas

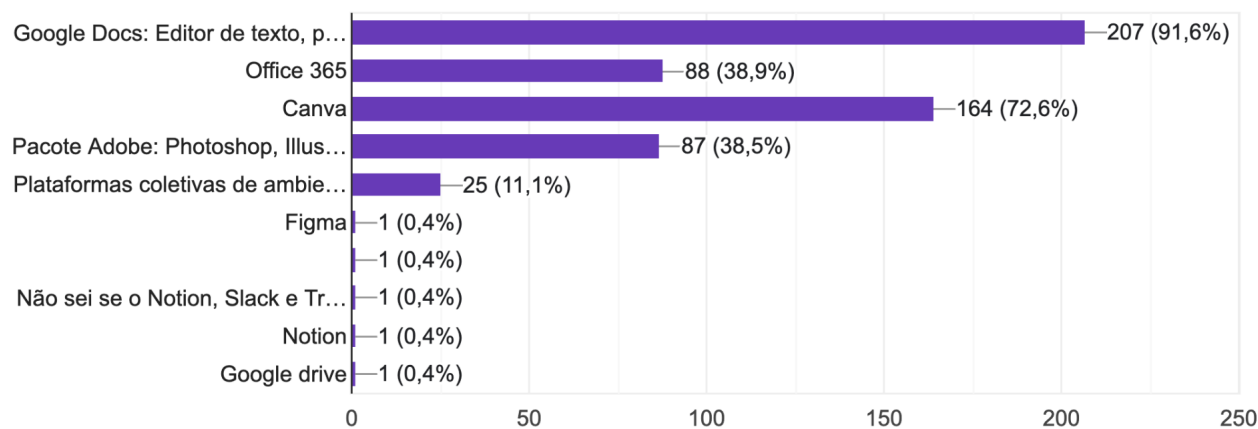


Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 10: Uso de programas, aplicativos e mídias sociais para produção de documentos em rede (todos os respondentes)

Indique quais softwares, apps e mídias sociais utiliza para produção coletiva de documentos em rede:

226 respostas

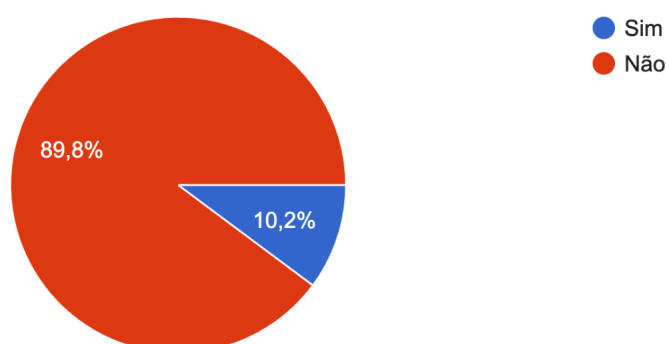


Fonte: Elaborado pelos autores.

Gráfico 11: Necessidades especiais para lidar com a informação

Você precisa utilizar alguma ferramenta de acessibilidade para buscar ou produzir conteúdo ?

226 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores.

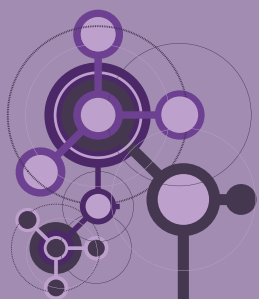
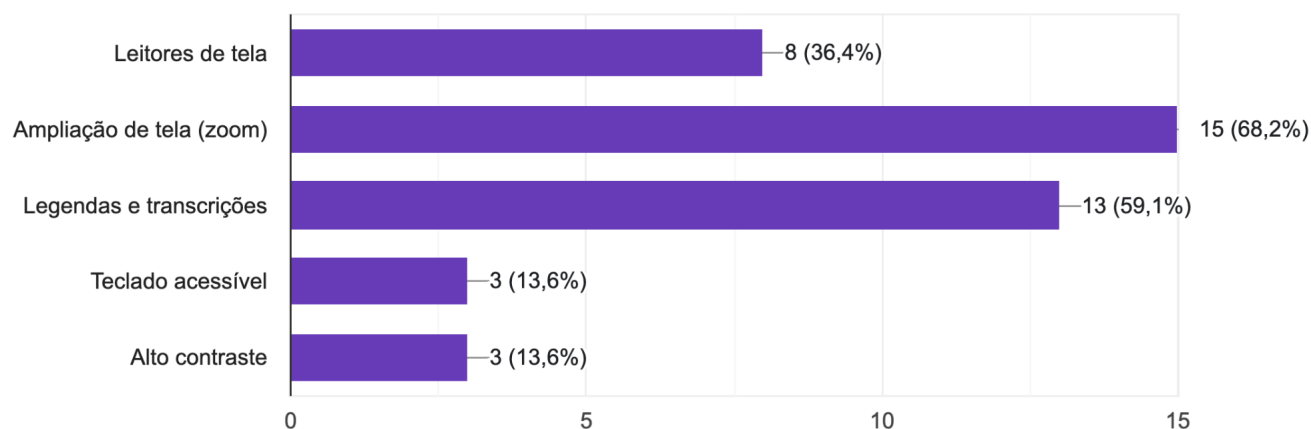


Gráfico 12: Uso de ferramenta de acessibilidade por todos os grupos de respondentes

Indique que ferramentas de acessibilidade você utiliza:

22 respostas



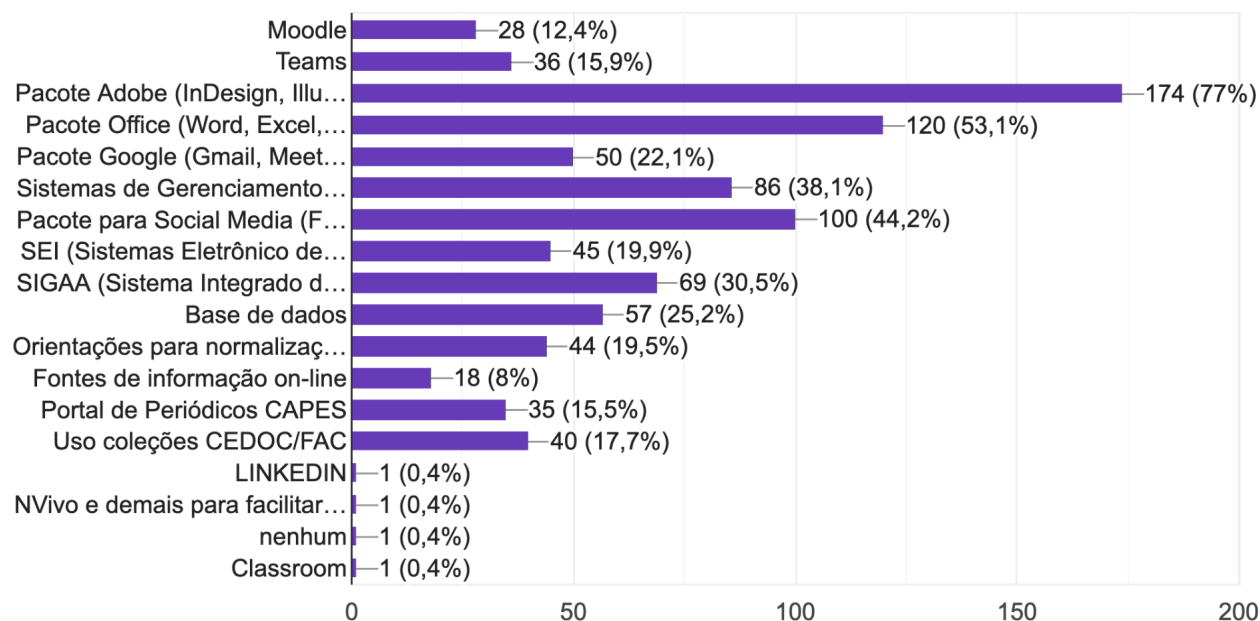
Fonte: Elaborado pelos autores.

Sobre as necessidades de letramento instrumental, observamos as respostas com uso de diferentes tipos de extração dos dados. A partir do formulário, produzimos o Gráfico 13, que aponta as necessidades gerais da rede quanto ao uso das TICs. Utilizamos o Gephi, programa de origem francesa para estruturação e visualização das relações entre atores em uma rede complexa, a fim de observar as particularidades das necessidades dos diferentes grupos –*clusters*– da rede em foco. O Gráfico 13 mostra que 77% dos respondentes informaram que têm interesse em receber treinamento do pacote Adobe, mas o que o grafo da figura 2 permite ver é que a concentração desse pedido está nas turmas de Publicidade e Propaganda, de Audiovisual e de Comunicação Organizacional. O pacote Office, interesse de 53,1%, conforme Gráfico 13, tem a maior parte das solicitações vindas de estudantes de Jornalismo, vide grafo da Figura 2; e a terceira maior demanda, de treinamento em *social media*, 44,2%, como se vê no Gráfico 13, também é de interesse da maioria de estudantes de Publicidade e Propaganda e de Comunicação Organizacional, vide grafo da Figura 2.

Gráfico 13: Programas, aplicativos e mídias sociais em que gostaria de receber treinamento (todos os respondentes)

Indique que softwares, apps e mídias sociais você gostaria de receber treinamento:

226 respostas



Fonte: Elaborado pelos autores.

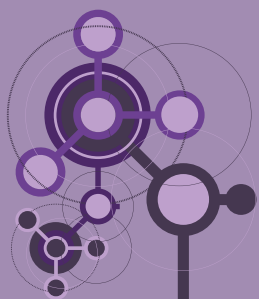
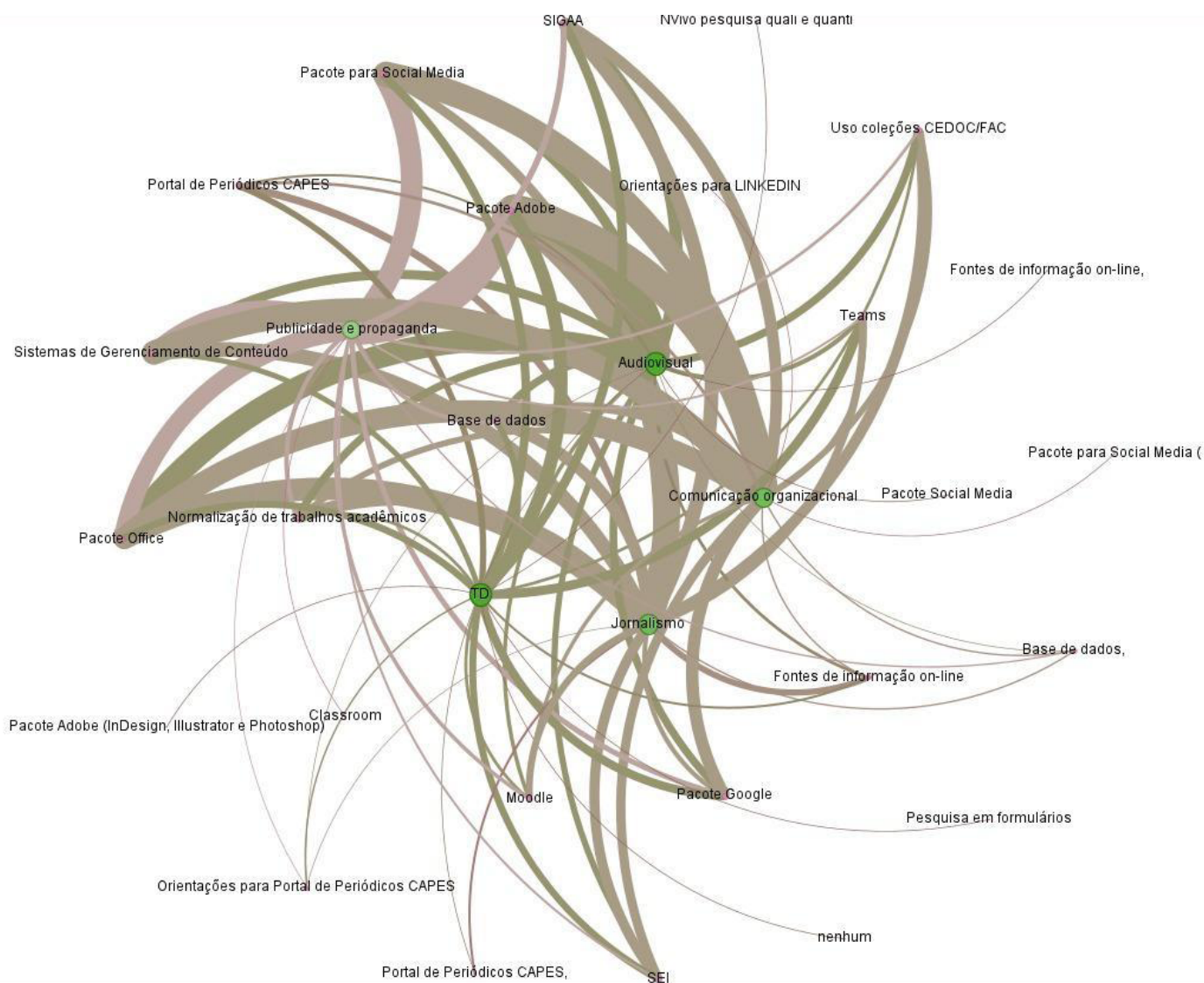


Figura 2: Necessidades de letramentos, pela perspectiva das redes



Fonte: Elaborado pelos autores.

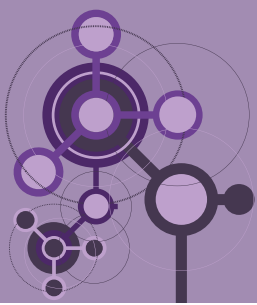
As necessidades de informação

As necessidades de informação da rede, vide Gráfico 14, relacionam-se principalmente com participação em eventos e obtenção de bolsas: eventos na Universidade de Brasília (86,7%); bolsas de estudo nacionais ou internacionais (80,1%); bolsas de iniciação científica (75,7%); inscrições e participações em eventos (69,9%); e informações administrativas (65%).

Gráfico 14: Necessidades de informações na rede da faculdade



Fonte: Elaborado pelos autores.

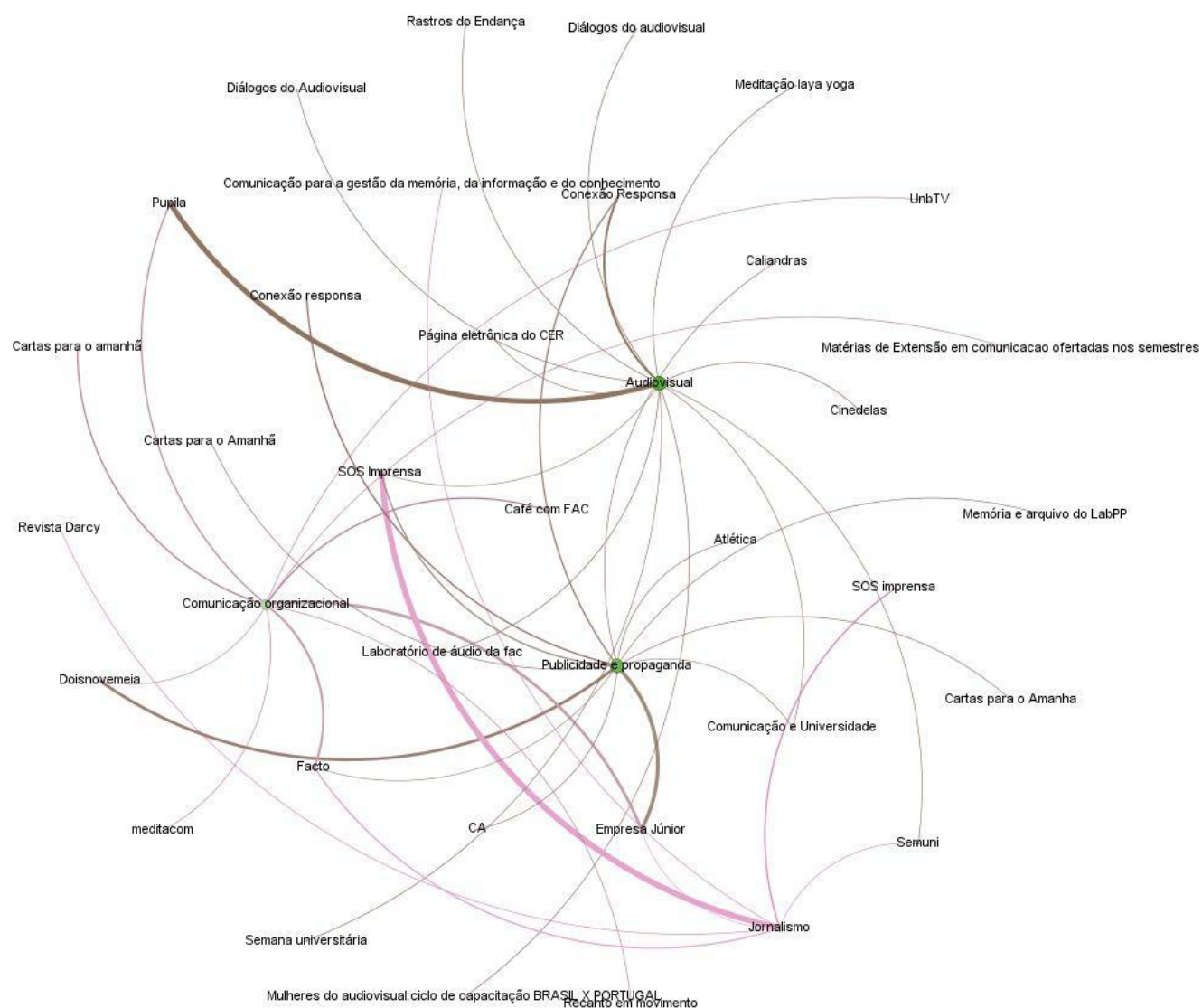


Os relacionamentos com a rede de extensão

Uma das questões apresentadas buscou conhecer a participação de estudantes da rede nos projetos de extensão oferecidos para todos os cursos. O conjunto de estudantes de cada curso foi considerado um ator coletivo, e buscamos a relação – e em que volume ela se dá – com os projetos e com as empresas juniores. O grafo da Figura 3 foi extraído com o uso do Gephi. As arestas do curso de Audiovisual se espalham em diversos projetos, tanto específicos, como Diálogos do Audiovisual, quanto gerais, como o projeto que resultou neste artigo, e na Semana Universitária. É forte o laço com a agência júnior específica do curso, a Pupila.

O curso de Publicidade e Propaganda também se abre como o esqueleto de um guarda-chuva mantendo laços com projetos de diferentes áreas e relação forte e estreita com a empresa júnior específica, a 296. A haste de um guarda-chuva é o mesmo desenho da sub-rede do curso de Comunicação Organizacional, que mantém laços com as três agências juniores da faculdade – as duas já citadas e a Facto – e com vários projetos de diferentes cursos. O curso de Jornalismo mostrou-se mais restrito; os respondentes mostraram forte laço com um programa de extensão específico do curso, o SOS Imprensa.

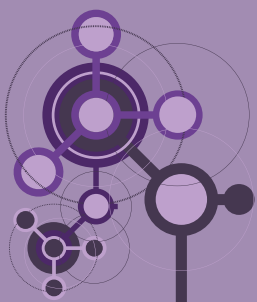
Figura 3: A participação da extensão observada pela rede



Fonte: Elaborado pelos autores.

Vozes ainda tímidas

O espaço da multivocalidade teve pouca participação: das 226 respostas, apenas sete escreveram algo. Houve queixas quanto à gestão de alguns dos perfis no Instagram – os cursos, a graduação e a pós-graduação têm perfis próprios nas redes,



como sites ou blogs –, bem como o pedido de retorno da informação das grades horárias do semestre para tal plataforma. Há pedido para que a instituição envie as informações por e-mail; que haja oferta de disciplina de formação de competências para uso de programas; que oficinas e palestras ofereçam certificados; e que haja mais agilidade na publicação de informações pelo canal principal da faculdade nas redes. Há um único pedido que não se relaciona com mídias digitais, mas que também é eficiente ferramenta de comunicação: “Acho que os murais da Faculdade são subutilizados e podem ser um excelente meio de comunicação também”.

OS FRUTOS DA PESQUISA APLICADA

Podcast RedesFAC

A criação do podcast RedesFAC foi um projeto colaborativo com protagonismo dos estudantes⁴, dividido em duas etapas: diagnóstico e produção. Na primeira, discutiram-se características do gênero podcast (Bonini, 2020), seu uso institucional (Quadros, 2019) e o perfil de consumo dos estudantes (Quintino; Del Bianco; Moura, 2021). A pesquisa, incluindo questionário interno⁵, revelou interesses dos respondentes em temas como dúvidas acadêmicas (84,1%), curiosidades sobre a Faculdade de Comunicação (78,3%) e notícias (68,1%), além de ter revelado preferências por episódios curtos, semanais e interativos.

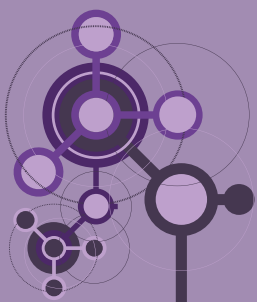
Na etapa de produção, o primeiro grupo de estudantes elaborou um manual com objetivos, tais como facilitar a comunicação entre a comunidade acadêmica, fortalecer a conexão entre calouros e veteranos e estabelecer o podcast como uma marca reconhecida na faculdade. Propôs-se o slogan “Comunicação que Conecta”, alinhado à ideia de uma rede comunitária. O segundo grupo desenvolveu a identidade visual em colaboração com a direção e a turma, criando uma logomarca com dois balões de diálogo e um microfone, simbolizando a interconexão da comunidade acadêmica. As cores escolhidas – azul e amarelo – remetem à identidade visual institucional e representam otimismo e conhecimento. O terceiro grupo produziu episódios-piloto focados na recepção dos calouros em 2024, abordando temas como extensão universitária, trabalho de conclusão de curso (TCC) e mercado de trabalho, e criando narrativas sobre a vivência universitária para acolher e integrar novos estudantes.

A sequência do projeto do podcast RedesFAC esteve associada à oferta da disciplina Tópicos Especiais. A atividade pedagógica de natureza laboratorial foi desenvolvida de forma colaborativa com os estudantes matriculados em todos os cursos da FAC. A natureza diversa de estudantes permitiu uma troca construtiva a partir de metodologias ativas de aprendizagem, seguindo os princípios pedagógicos e conjunto de ideias defendidas por Paulo Freire (2019). A abordagem valoriza o diálogo, a reflexão crítica e a participação ativa dos alunos no processo de aprendizado para que eles desenvolvam autonomia no pensamento, liberdade nas escolhas e tornem-se protagonistas no seu processo de formação profissional.

As dinâmicas adotadas em sala de aula se organizaram nas seguintes etapas de processo produtivo metodológico: reunião de pauta, pré-produção, produção, gravação e locução, edição, pós-produção e divulgação. As responsabilidades foram assumidas pelos estudantes em rotatividade para conhecerem e praticarem as distintas fases do fazer que permitem a construção dos saberes. A atividade transcorreu no estúdio de rádio da faculdade e permitiu a prática de entrevistas dos e das estudantes com docentes, técnicos, técnicas e outros estudantes para conversar sobre temas como TCC, saúde mental na universidade, currículo Lattes, relatos de experiências de formandos para calouros e outras pautas. O lançamento do podcast RedesFAC foi

4 Para essa finalidade, foi ofertada a disciplina Tópicos Especiais em Comunicação 7 – Podcast da Faculdade de Comunicação – durante o semestre de verão de 2024 da Universidade de Brasília, que contou com a participação de estudantes dos diferentes cursos da faculdade.

5 O formulário compartilhado por aplicativo de mensagens entre a comunidade teve 69 respondentes, entre estudantes, docentes, servidores técnico-administrativos e terceirizados.



feito no primeiro semestre de 2024, com episódios semanais publicados nos canais institucionais da faculdade no Spotify e no EduPlay, com divulgação no Instagram em colaboração com outros canais, como o do Diretório Acadêmico de Comunicação (Dacom) da FAC-UnB e o da Diretoria de Atenção à Saúde da Comunidade Universitária (Dasu) da UnB.

O resultado dessa experiência levou a uma práxis que envolve a ação e a reflexão em um processo contínuo de aperfeiçoamento das habilidades e competências. Foi evidenciada, por meio do diálogo ao longo do semestre entre os alunos e as professoras, a mudança na percepção de autonomia do alunado em transformar a realidade em relação à qual estavam insatisfeitos. Os primeiros encontros destacaram relatos sobre a falta de comunicação e informação em circulação na faculdade (o que é confirmado pelo resultado do questionário aplicado nesta pesquisa), porém o diálogo crítico e a proposta de enfrentar o problema por meio de um produto de comunicação, com pautas nascidas a partir da própria experiência dos discentes, foram aos poucos ampliando a confiança na modificação das estruturas comunicacionais vigentes ou ausentes pela ação coletiva dos estudantes, técnicos e professores.

Livro Livre: um aplicativo para compartilhamento

O projeto de extensão “Comunicação para a gestão da memória, da informação e do conhecimento” se relaciona com disciplinas e outros projetos de extensão, entre eles o Livro Livre, que tem como base o movimento homônimo de incentivo à leitura que ocorre no mundo inteiro, em que as publicações são deixadas em locais públicos para que outras pessoas possam ler e passar adiante. É uma proposta de compartilhamento, que busca beneficiar quem não tem recursos para ter acesso à leitura. Há adaptações no projeto desenvolvido na faculdade, porque o objetivo é que os materiais emprestados voltem à instituição para atender a mais estudantes.

Os livros dessa “biblioteca livre” ficam disponíveis em estantes distribuídas principalmente no espaço de maior circulação da faculdade. Eles estão identificados com o carimbo do Livro Livre na página inicial e nas laterais. O registro dos livros é mantido no gestor virtual de bibliotecas Koha, que é um sistema gratuito, e pode ser feito de modo colaborativo. Por meio da disciplina CIC, em parceria com uma disciplina da Computação (Tópicos Avançados em Computação), está sendo desenvolvido um aplicativo⁶ para que as pessoas notifiquem o sistema quando alguém pegar o livro emprestado. É possível consultar o Koha para saber quais livros estão no acervo.

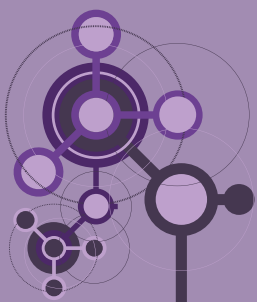
NOVOS PROJETOS, MESMA LÓGICA COLABORATIVA

Entre os projetos criados pelo CeDoc-FAC, destacam-se os seguintes: projeto de extensão “Comunicação para a gestão da memória, da informação e do conhecimento”; projeto de extensão Livro Livre, fomentando a leitura, apresentado no tópico anterior; disciplina CIC (Comunicação, Informação e Computação: fundamentos e aplicação); orientação de pesquisa de trabalho de conclusão de curso (TCC); projeto Plano de Contingência, que surgiu como proposta emergencial para levar a informação a toda a comunidade da faculdade durante o período de isolamento da pandemia de covid-19.

Propostas de melhorias no perfil @canalfac no Instagram e Youtube

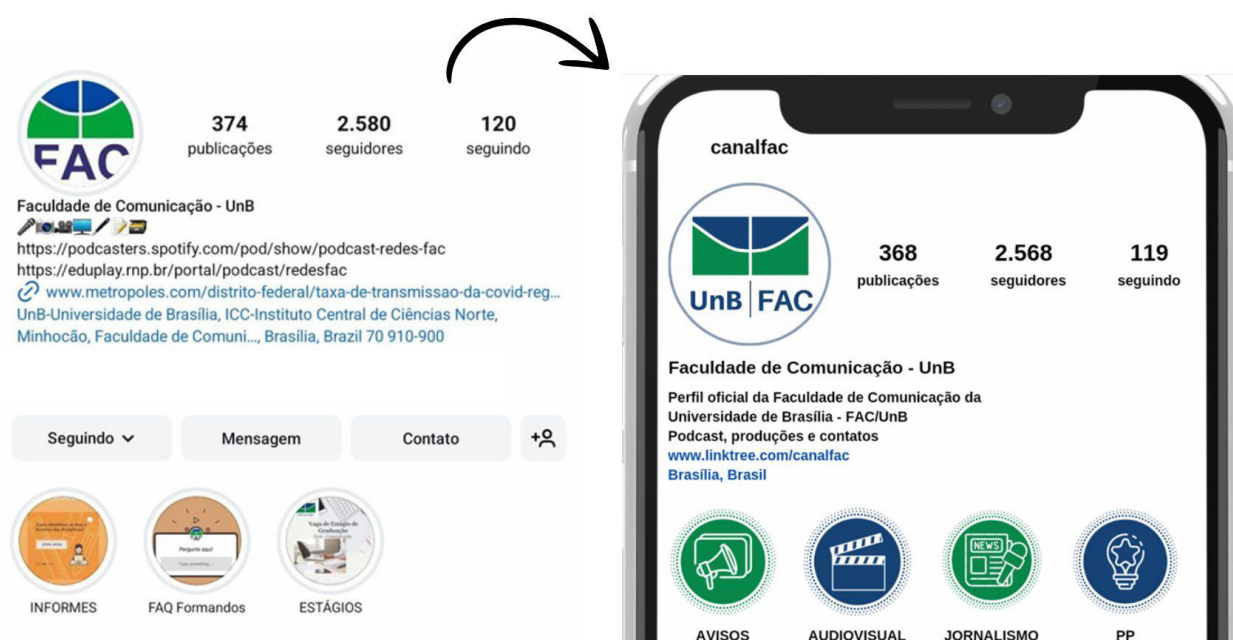
De acordo com a pesquisa, 87% dos respondentes utilizam as redes sociais para buscar informações sobre a FAC (vide Gráfico 7), com o Instagram da faculdade sendo acessado por 69,9% dos entrevistados (vide Gráfico 8). No entanto, embora

6 O professor Dr. Edison Ishikawa, da Ciência da Computação, orienta o grupo. Ele vai usar o mesmo sistema e aplicativo para gerenciar livros que ficarão disponíveis para estudantes daquele curso.



este perfil seja amplamente utilizado, ele não oferece uma experiência de usuário eficiente. Para abordar essas questões, foi proposta a participação dos alunos da disciplina de Empreendedorismo do primeiro semestre de 2024, na realização de ajustes técnicos no perfil, conforme Figura 4.

Figura 4: Análise do perfil e sugestão de mudanças



Fonte: Elaborada pelos autores, com base no Instagram @canalfac.

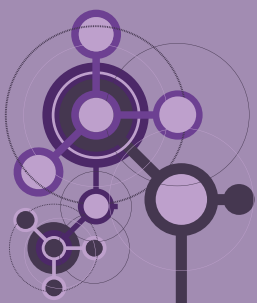
A participação dos/das estudantes nesta pesquisa é relevante, pois permitiu que eles aplicassem o conhecimento teórico adquirido em sala de aula sobre gestão de redes sociais e experiência do usuário e realizassem uma pesquisa empírica aplicada em uma realidade de comunicação organizacional concreta, possibilitando participação como público-alvo, já que são usuários da plataforma. Envolver os próprios estudantes no processo foi estratégico para atender de forma mais precisa às necessidades dos usuários, aumentando o engajamento e aprimorando a comunicação do perfil.

Entre as sugestões apresentadas pelos estudantes, destacam-se a reformulação da logomarca e a atualização da biografia do perfil para enfatizar seu caráter oficial. Também foram propostas a padronização das hashtags e a aplicação de técnicas de *Search Engine Optimization* (SEO), como a geolocalização, com o objetivo de aumentar a visibilidade do perfil.

Para reforçar a integração entre os quatro cursos da faculdade, foi sugerida a inclusão de destaques relacionados a cada curso no perfil, além da criação de outros dedicados a agendas, bancas de TCC e eventos. Essas mudanças visam facilitar o acesso à informação e melhorar a experiência de quem acessa o perfil. Outra proposta relevante foi a adição de um *Linktree*, que proporciona acesso direto ao site da faculdade e facilita a comunicação com o administrador do perfil, permitindo melhor recepção de pautas e colaborações com outros perfis. Essa estratégia busca centralizar as informações dos cursos, promovendo uma comunicação mais eficiente e integrada, fortalecendo o perfil como um canal de mídia de todos os cursos da faculdade.

Os estudantes também propuseram a criação de um guia de uso colaborativo para o perfil, contendo orientações sobre identidade visual, tamanho e posicionamento das imagens, uso de hashtags, entre outros aspectos. O objetivo do guia é padronizar os conteúdos produzidos pelos perfis das sub-redes e assegurar uma comunicação mais coesa.

Além das melhorias no perfil do Instagram, os alunos sugeriram ajustes no canal do YouTube da faculdade. Entre as recomendações, estão a atualização do texto na biografia, para incluir uma descrição detalhada, e a elaboração de capas com designs mais atrativos, contendo informações sobre os conteúdos, pautas e pessoas entrevistadas.



As propostas de aperfeiçoamento apresentadas pelos estudantes mostram-se promissoras para otimizar a experiência do usuário nos perfis digitais da faculdade, contribuindo para uma comunicação organizacional mais eficaz e eficiente e para um maior engajamento da comunidade acadêmica. A implementação dessas sugestões poderá servir como modelo para outras unidades acadêmicas da Universidade de Brasília que desejem aprimorar sua presença nas redes sociais.

DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Este trabalho é parte de um fluxo de pesquisa iniciado por Marques (2015) na última década transcorrida, com uma equipe transdisciplinar de pesquisadoras e pesquisadores de diferentes campos do conhecimento da Universidade de Brasília que têm se organizado em torno do Laboratório Transdisciplinar de Pesquisa em Gestão da Memória na Comunicação, em busca de aperfeiçoar o conhecimento dos sistemas que envolvem a rede da FAC.

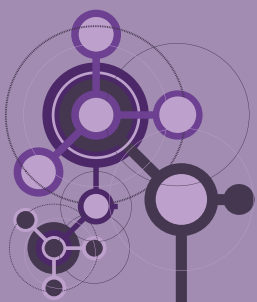
Dos desafios encontrados, concluímos ser necessária: (1) a construção de um plano institucional de comunicação organizacional integrada, que leve em consideração a perspectiva humana (Kunsch, 2014; 2016), observada a complexidade dessa rede, que também é não humana; (2) a integração da malha complexa e formada de sub-redes, *clusters*, painelinhas, mantendo a autonomia de cada ator da rede, seja individual ou coletivo; (3) promover a integração, permitindo que os grupos tenham o controle da gestão de suas próprias informações; (4) orientar para a criação de modelos que permitam conexões entre conteúdos de sub-redes que trabalham com temas afins ou com atuações pedagógicas que podem se relacionar (um determinado projeto de extensão ou de pesquisa pode envolver docentes, estudantes, técnicos e projetos com atuação mais centrada na graduação ou na pós-graduação); (5) a integração da divulgação da organização faculdade com subgrupos das empresas juniores e do diretório dos estudantes.

Iniciamos o planejamento de agenda de divulgação em comum com os perfis do Instagram das empresas juniores; redesenhamos os perfis da instituição no Instagram e no YouTube; e implementamos a produção regular do Podcast RedesFAC. Foi também elaborada a estrutura do novo portal, voltado a interligar as muitas sub-redes que compõem essa rede institucional. Todas as ações foram executadas a partir de parcerias entre disciplinas, com o compartilhamento de dados para a produção de TCCs voltados a apontar soluções ou criar estruturas para o processo coletivo de construção de uma comunicação integrada. Os cursos de graduação têm sido envolvidos no conjunto de pesquisas empíricas em torno da comunicação organizacional da faculdade. Esse resultado apontou a necessidade de monitoramento da comunicação como sistema (Luhmann, 1989; Curvello, 2009), alimentado pela escuta de múltiplos atores da rede da faculdade.

Por fim, o estudo confirma a necessidade de criação de uma Coordenação de Comunicação, Informação e Tecnologia (identificada no estudo de 2015). A coordenação ainda não foi criada, mas está nucleada em torno das pesquisas que têm sido desenvolvidas pela equipe do projeto "Comunicação para a gestão da memória, da informação e do conhecimento". A equipe pretende materializar a criação da Coordenação de Comunicação, Informação e Tecnologia na FAC/UnB, vinculada ao CeDoc-FAC e à Direção da FAC. Prosseguiremos em ação na FAC/UnB na implementação dos resultados do projeto de extensão e de pesquisa aplicada, cuja metodologia e resultados foram aqui relatados. Também seguiremos incluindo participantes no projeto na forma de redes descentralizadas, a partir de estímulos de atividades de ensino, pesquisa e extensão – que partem de decisão centralizada da instituição – para que a gestão da memória, da informação e do conhecimento se dê na perspectiva de atender à rede distribuída, que é a forma mais democrática de qualquer ação em rede.

REFERÊNCIAS

BARABÁSI, Albert-László. *Linked: a nova ciência dos networks*. São Paulo: Leopard, 2009.



BELISÁRIO, Katia Maria. *De Chicago a Contagem: páginas do cotidiano no popular mais lido no Brasil*. 2014. Tese (Doutorado em Comunicação) – Faculdade de Comunicação, Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/16983>. Acesso em: 8 jan. 2025.

BONINI, Tiziano. "segunda era" do podcasting: reenquadrando o podcasting como um novo meio digital massivo. *Radiofonias – Revista de Estudos em Mídia Sonora*, Ouro Preto, v.11, n.1, p.13-32, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufop.br/radiofonias/article/view/4315>. Acesso em: 15 jan. 2024.

CURVELLO, João José Azevedo. A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. *Organicom*, São Paulo, v.6, n.10-11, p.109-114, 2009. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139012>.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 65. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2019.

GERALDES, Elen. Política de comunicação nas organizações: a terceira esfera. In: FORMIGA SOBRINHO, Asdrúbal Borges; RENAULT, David (Orgs.). *Muito além dos meios: comunicação organizacional, desafios e interfaces*. Brasília: UnB, 2014.

GINZBURG, Carlo. *Mitos, emblemas, sinais: morfologia e história*. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas da comunicação organizacional*. 5. ed. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Kohling. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. *MATRIZES*, São Paulo, v.8, n.2, p.35-61, 2014. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>.

KUNSCH, Margarida Maria (Org.). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais aplicados*. São Paulo: Summus, 2016.

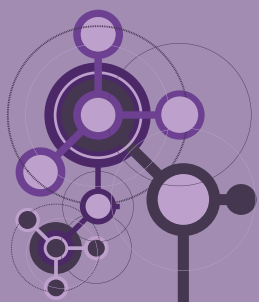
LATOUR, Bruno. *Reagregando o social: uma introdução à teoria do ator-rede*. Salvador: Edufba, 2012.

LUHMANN, Niklas. *Ecological communication*. Chicago: University of Chicago Press, 1989.

LUZ, Ana Javes Andrade da. *Comunicação pública e memória comunicacional: revelações e apagamentos sobre o governo da presidenta Dilma Rousseff*. 2021. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação) – Faculdade de Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/235405>. Acesso em: 8 jan. 2025.

MARQUES, Márcia. *Modelo de ação comunicativa e de informação para redes sociais em ambientes digitais*. 2015. Tese (Doutorado em Ciências da Informação) – Faculdade de Ciência da Informação, Universidade de Brasília, Brasília, 2015. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/handle/10482/18143>. Acesso em: 8 jan. 2025.

MARQUES, Márcia. *Ciberfeminismo, redes e espaços de poder*. São Paulo: Veneta, 2024.



MIRANDA, Antonio; SIMEÃO, Elmira. Multivocalidade como metametodologia para produção de conhecimento: estudo de caso. *In*: CONFERÊNCIA INTERNACIONAL DE BIBLIOTECOLOGIA, 11., 2006. *Anais* [...]. Santiago de Chile: Colegio de Bibliotecarios de Chile, 2006. Disponível em: https://repositorio.unb.br/jspui/bitstream/10482/686/1/EVENTO_Multivocalidade_Metametodologia.pdf. Acesso em: 8 jan. 2025.

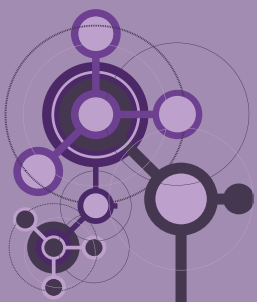
SCHEID, Daiane; MACHADO, Jones; PÉRSIGO, Patrícia M. (Orgs.). *Estrato de Verbetes*: dicionário de comunicação organizacional. Santa Maria: Facos-UFSM, 2018.

QUADROS, Mirian Redin de. O podcast como ferramenta de comunicação organizacional: tendências e possibilidades. *In*: SCHEID, Daiane; MACHADO, Jones; PÉRSIGO, Patrícia M. (Orgs.). *Tendências em comunicação organizacional*: temas emergentes no contexto das organizações. Santa Maria: FACOS-UFSM, 2019. p. 54-64. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/330/2022/04/Tendencias.pdf#page=55>. Acesso em: 15 jan.2024

QUINTINO, Cleysiane Lopes; DEL BIANCO, Nelia R.; MOURA, Dione Oliveira. Consumo de podcasts jornalísticos no cotidiano de jovens universitários brasileiros. *Comunicação Pública*, Lisboa, v.16, n.31, 2021. doi: <https://doi.org/10.34629/cpublica.56>.

RAVASI, D. Identidade organizacional e memória. *Organicom*, São Paulo, v.11, n.20, p.39-49, 2014. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2014.139215>.

Artigo recebido em 12.08.2024 e aprovado em 10.12.2024



Corporate Social Responsibility and the Win-Win Paradigm for Women's Empowerment in Brazil

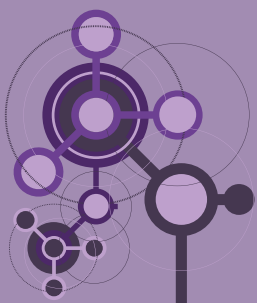
Responsabilidade Social Corporativa e o Paradigma *Win-Win* no Empoderamento Feminino no Brasil

La Responsabilidad Social Corporativa y el Paradigma Ganar-Ganar para el Empoderamiento de la Mujer en Brasil



Carolina Gallo Garcia

- Bacharel em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS)
- Doutora em Ciências Sociais pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp).
- Pesquisadora colaboradora no Núcleo de Estudos de Gênero Pagu
- Pós-doutorado como bolsista Banting no Simone de Beauvoir Institute, na Concordia University.
- E-mail: carolina.gallogarcia@mail.concordia.ca



ABSTRACT

This paper discusses the expansion of gender equality agendas by the corporate sector via forms of corporate social responsibility programs. Using a multi-sited ethnography as a case study, I analyze how women's empowerment has been incorporated into communicative practices through a CSR initiative that promotes entrepreneurship training for Brazilian women. The findings suggest that such strategies secure an ethical and socially committed positioning for the corporate sector, while the effects on the lives of the women involved are less tangible.

KEYWORDS: WOMEN • EMPOWERMENT • CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY • WIN-WIN • NGOS.

RESUMO

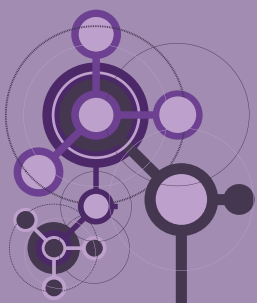
Este artigo discute a expansão das agendas de igualdade de gênero pelo setor corporativo por meio de programas de responsabilidade social corporativa. Usando uma etnografia multissituada como estudo de caso, analisa-se como o empoderamento feminino tem sido incorporado nas práticas comunicativas por meio de uma iniciativa de RSC que promove treinamento de empreendedorismo para mulheres brasileiras. Os achados sugerem que tais estratégias asseguram um posicionamento ético e socialmente comprometido para o setor corporativo, enquanto os efeitos sobre as vidas das mulheres envolvidas são menos evidentes.

PALAVRAS-CHAVE: MULHERES • EMPODERAMENTO • RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA • WIN-WIN • ONGS.

RESUMEN

Este artículo discute la expansión de las agendas de igualdad de género por parte del sector corporativo mediante programas de responsabilidad social corporativa (RSC). Utilizando una etnografía basada en estudio de caso, se analiza cómo el empoderamiento femenino ha sido incorporado en las prácticas comunicativas mediante una iniciativa de RSC que promueve el emprendimiento para mujeres brasileñas. Los hallazgos sugieren que las estrategias aseguran una posición ética y socialmente comprometida para el sector corporativo, mientras que los efectos sobre las vidas de las mujeres involucradas son menos evidentes.

PALABRAS CLAVE: MUJERES • EMPODERAMIENTO • RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA • GANAR-GANAR • ONG.



INTRODUCTION

Businesses have great potential to promote gender equality through their relations with suppliers and the behavioral and cultural standards they promote in their marketing campaigns. Through supply chain policies, companies can encourage suppliers to develop internal gender equality practices and instill in their buyers the mindset of identifying more women-led supplier companies. Through their marketing actions, they can promote values that break gender paradigms. (ONU Mulheres, 2016, p. 14, my translation)

Since the 1990s, the transnational corporate sector has been focusing on girls and women as a new branding strategy to promote successful markets for the future (Khonje, 2020; Moeller, 2018; Thornhill, 2019). With several corporate social responsibility (CSR) initiatives, recent business investments became a way to address gender inequalities, particularly by promoting women's economic empowerment by including them in labor and consumer markets. Consequently, businesses are becoming key investors in promoting the integration of women as a new form of global social and economic development.

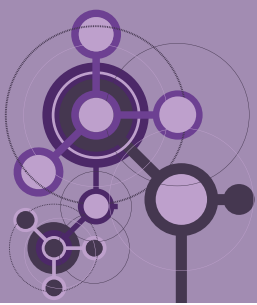
The idea that women, in their roles as mothers, caregivers, and supportive community members, can create pathways out of poverty for themselves and for their families, communities, and nations (World Bank, 2011), has been a strong moral and strategic justification for initiatives such as Nike Girl Effect, Coca-Cola's 5by20, Goldman Sachs' 10,000 Women, Unilever Shakti, ExxonMobil's Women's Economic Opportunity Initiative, Walmart's Empowering Women Together, among many others. Those are some examples of this trend, in which empowering women became a "business case" for multinational corporations to invest in (Roberts; Soedeberg, 2012). In Brazil, initiatives such as *Itaú Mulher Empreendedora*, a project led by Itaú Bank to support female entrepreneurship; the EY Entrepreneurial Winning Women™ by Ernst & Young, a year-long mentoring program for entrepreneurs; and the *Ela Pode* program, created by *Instituto Rede Mulher Empreendedora* (IRME), sponsored by Google.org since 2018, are striking examples of the expanding trend of socially engaged corporate actions targeting women's economic participation.

The construction of a "business case" for gender equality, initiated by a 1994 World Bank report, marks a watershed moment in which the business world assumes the role of a preeminent social transformation agent, being central in achieving international development goals and providing public goods. Fostering partnerships, the private sector assumes an articulating and financing role, working jointly with NGOs, international organizations and states to legitimize its reach into new, potentially lucrative spaces defined by the inclusion of women in national economies and productive sectors (Moeller, 2014; 2018).

The emphasis on preserving market logics and rationalities to resolve inequalities underpins the win-win logic (Cornwall; Anyidoho, 2010; Thornhill, 2019) with an efficiency argument: obtaining financial returns (win), while also helping women (win). Such projects ultimately position women as altruist subjects and mothers whose intrinsic responsibilities towards reproductive work make them a more efficient investment (Calkin, 2014). This is morally justified by the supposed maternal altruism that can be harnessed as a driver of economic growth.

Brazil has a growing market for corporate-sponsored projects, research briefs and social media content, establishing new institutional frameworks (Gregori, 2000) for gender equality. Traversing these multiple institutional actors, I propose to consider the intricate network of relations that constitute grammars of women's empowerment as a new market niche, which offers specific products: reports, statistical data, NGOs, training projects, lectures and new empowerment experts (Garcia, 2023). These weave networks enable the circulation of symbolic and economic capital, establishing a new common sense about

¹ A business case for gender equality refers to the rationale that promoting gender equality within an organization or economy leads to improved business performance, economic growth, and social development by leveraging the talents and contributions of women (see Bedford, 2009).



investing in women (Moeller, 2018). While the analysis of media communication by multinational companies focusing on female empowerment recently gained traction (Altheman; Lins, 2023; Bayone; Burrowes, 2019) from a critical perspective of the femvertising, there are still few studies in Brazil analyzing how corporations participate in women's empowerment via corporate social responsibility strategies.

Thus, this article aims to explore the concept of women's empowerment as a relevant, yet contested, concept for business ethics and CSR (McCarthy 2017). CSR empowerment projects entail discourses of caring, cooperative women "lifting themselves and others out of poverty" (World Economic Forum, 2013) with individual micro-entrepreneurship enterprises, facilitated by corporate-led programs. Here, I reflect on the expanding role of CSR in empowering women in Brazil as a way to advance gender equality.

The first part of the article provides a brief review of the theory on CSR and its new interest in promoting women's empowerment, followed by the methodology. Subsequently, I present a brief case study of *Ela Pode*, a program sponsored by Google.org and implemented by IRME as an exemplary CSR initiative aimed at encouraging entrepreneurship among "vulnerable" women in Brazil. Finally, from a critical feminist political economy perspective (Roberts, 2012), I examine CSR as a governance process in which branding strategies excel, yet the impact on women's empowerment remains underexplored, requiring further investigation to validate win-win claims.

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY: THEORY AND CONTROVERSIAL PRACTICES

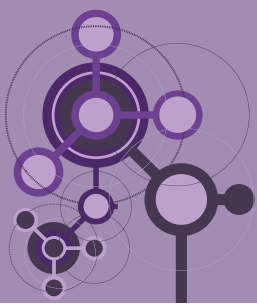
Corporate social responsibility (CSR) is one of the various facets of contemporary corporate philanthropy, alongside concepts such as private social investment and philanthrocapitalism (Kunrath; Oliven, 2020). CSR increasingly assumes the role of a social investor that promotes solutions governed by grammars of efficient management (Garcia, 2023; Kunrath, 2017). Kunrath and Oliven (2020) analyze how, in contemporary philanthrocapitalism, the language of rights is generally absent, while terms derived from the business world, such as "strategy" and "impact measurement," predominate.

Broadly speaking, CSR is a communication strategy as well as a business management tool (Jarolimek; Weder, 2017), and a contested term both in academia and in business. Based on the premise that corporate practices have adverse and sometimes undesirable impacts, CSR compels companies to mitigate these consequences and respond to social demands, committing to ethical business practices. Additionally, CSR directly influences improvements in financial performance, product differentiation, and brand value (Drebes, 2014; Wasser, 2017).

In the context of accelerating transnational production and consumption dynamics, which create regulatory gaps, corporations are increasingly called upon to address these "governance gaps" (Drebes, 2014; Khonje, 2020). Thus, corporations produce self-regulated practices and respond to calls for social responsibility, acting as moral agents capable of upholding values collectively and socially recognized as the common good. This role is integral to the concept of socially demanded corporate citizenship (Ihlen; Bartlett; May, 2011), especially when the growing market value of major brands—i.e., Apple, Google, Microsoft, and Amazon—surpasses the GDP of many nations².

Corporate social responsibility addresses various social concerns such as human rights, environmental sustainability, diversity and inclusion (Wasser, 2017). A defining feature of CSR is its voluntary, arbitrary, and non-regulated nature (Khonje, 2020; Jarolimek; Weder, 2017). Increasingly, CSR initiatives are multi-scalar interventions involving multiple stakeholders,

² Available at: <https://visualign.org/2018/06/03/6-year-growth-apple-microsoft-google-amazon/>. Access on: Dec. 30, 2024.



where corporate entities are crucial in providing social goods traditionally seen as a responsibility of the public sector, thereby expanding the “sphere of corporate influence.” (Drebes, 2014; Saenz, 2023).

This expansion involves exchanging forms of capital—such as economic for political—via initiatives that embody symbolic commodities, bestowing prestige upon companies that engage in public interest issues such as gender, race and sexual diversity (Wasser, 2017; Moeller, 2018). Nonetheless, it is important to recognize the potentially conservative nature of CSR interventions. Discourses justifying these interventions often internalize political and social demands for inclusion in corporate management, promoting equality with managerial technologies that become market differentiators. Generally, companies succeed in internalizing these demands from a marketing perspective, even if practical advances are limited. As Pedreira (2023) demonstrated in her analysis of affirmative actions by the Ethos Institute among the 500 largest companies in Brazil from 2003 to 2016, reports on social, racial, and gender profiles indicate a minimal advancement of women and Black individuals in senior corporate positions³.

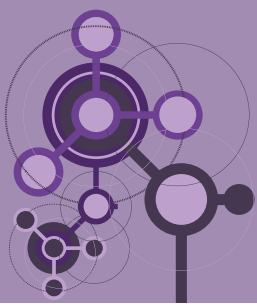
In a pioneering study on the impacts of CSR, Blowfield (2007) demonstrated how corporations tend to benefit more from philanthropic practices than their intended beneficiaries, evidencing how the impacts of CSR on business are more quantifiable than the social issues it aims to address. Although efforts to produce data and knowledge on corporate responsibility actions are indispensable to conform the win-win narrative, the argument that equates social justice with continuous corporate profitability still lacks empirical support.

The expansion of corporate spheres of influence via CSR aims to bring together various actors, such as company executives, activists, NGO professionals, and beneficiaries. Kohl-Arenas (2015) highlights how strategies employed by philanthropic projects to tackle social problems shift attention away from structural inequalities, proposing, instead, specific investments in self-help practices to combat poverty, creating consensus among highly unequal parties. Self-help becomes a constitutive element of philanthropic poverty reduction programs: the claim for individual agency to improve one’s own situation surpasses the image of passive aid recipients. As a result, many capacity-building trainings are established as vehicles ensuring poverty can be resolved with individual effort.

In Brazil, recent studies have focused on CSR projects targeting women. Proni and Proni (2018) analyzed the promotion of gender equality among a selected cohort of companies based in the country. The authors suggest that advancements in gender representation in executive roles are still far from producing satisfactory results: although the outcomes of such programs cannot be deemed fallacious, the findings indicate that progress in this area remains slow. Likewise, Leite (2020) examined gender equality promotion policies at *Banco do Brasil*, *Braskem*, *Eletrobrás* and *Vale S.A.* The research highlighted how these companies demonstrated their commitment to gender equality by adhering to national and international agreements, such as the United Nations Sustainable Development Goals (SDGs), the Global Compact, the Guiding Principles on Business and Human Rights, International Labour Organization (ILO) conventions, and instruments like the Women’s Empowerment Principles (WEPs), underscoring the legitimizing role of these agreements and guidelines.

However, Leite’s study also revealed that three of the multinational corporations studied (*Banco do Brasil*, *Braskem*, and *Eletrobrás*) were accused of corruption during Operation Car Wash (*Operação Lava Jato*), while *Vale S.A.* was associated with environmental crimes. These associations led the author to suggest that producing documents and discourses on human rights often coincided with events that negatively impacted corporate brands and reputations. This overlap makes it difficult to distinguish genuine social commitment from rhetorical efforts. Interviews with corporate social responsibility departments further revealed that companies often view the implementation of policies and processes as sufficient to advance human rights discourses. However,

³ To illustrate, the author presents a comparative table on the evolution of women in executive positions between 2003 and 2015. During this period, their participation increased from 9% to 13.6%, marking a rise of 4.6%.



these companies lacked critical or innovative perspectives, merely adapting the human rights language to enhance corporate visibility while reproducing the hegemonic discourse established in these global treaties and guidelines.

Orchard (2010) conducted a case study on the creation of *Instituto Consulado da Mulher*, sponsored by Consul (Whirlpool S/A). The research found that the networks established by the project among NGOs, businesses, and the public sector effectively promote social capital among solidarity economy groups composed of women in situations of social vulnerability. Similarly, Vitor and Cavalcanti (2022) explored Magazine Luiza's CSR initiative during the COVID-19 pandemic, which introduced a feature in its mobile application to facilitate reporting domestic violence. By applying both quantitative and qualitative methodologies to 101 participants and analyzing social media interactions, the authors observed that consumer responses to the initiative were skeptical; public opinions were divided between viewing the campaign as self-promotional or as a genuine engagement with the social cause.

Similarly, Bertoldo and Silva (2019) provided a critical perspective on the *Florada* project by Grupo 3corações, which aimed to empower women coffee producers (*mulheres cafeicultoras*), identifying several weaknesses and contradictions within the project. While the group supported female empowerment in coffee farming with competitions, prizes, and training modules, it fell short in representing women in technical aspects within the educational videos of the *Florada Educa* program. Furthermore, leadership roles within the organization remained predominantly male, and the group's Code of Conduct, included in the authors' analysis, lacked explicit gender equality policies, evidencing the need for further internalization of social responsibility principles promoted by Grupo 3corações.

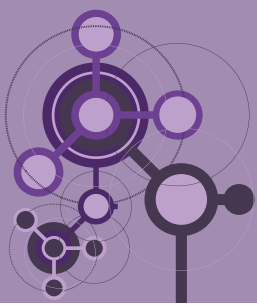
Worldwide, several authors (Garcia, 2023; Gregoratti; Roberts; Tornhill, 2018; Khonje, 2020; Moeller, 2018; Thornhill, 2019) have highlighted how corporate projects aimed at empowering women often extend the corporate model into new geographical spaces. I propose that the central motivation behind the CSR projects for empowerment under analysis—those that aim to “liberate” women from poverty or gender inequalities—can be problematic. These projects often rest on assumptions about what women need to be liberated from and how this should be achieved (McCarthy, 2017; Moeller, 2018; Thornhill, 2019). The presumption that women are universal victims of a common patriarchy, ignoring class, race, age, and education intersections, has done little to advance the debate.

Despite the profound contradictions inherent in many multinational companies practices, the corporate sector is increasingly stepping in to address gender inequalities. Notably, *Rede Mulher Empreendedora* (RME) emerged from a corporate program for female entrepreneurship. Its founder, Ana Fontes, participated in the 10,000 Women project, which focused on business management education for women entrepreneurs in developing countries. The initiative, offered by the American investment bank Goldman Sachs, led her to create RME.

Goldman Sachs was an institution whose brand reputation was deeply affected by the 2008 financial crisis: between 2005 and 2007, its revenue rose from \$24 billion to over \$45 billion, riding the wave of the real estate market bubble through mortgage-backed securities and collateralized debt obligations (Moeller, 2018). The company was investigated by the U.S. Congress⁴ for its practices and subsequently adopted measures to mitigate these effects on its brand image, including an initial investment of \$100 million in the 10,000 Women programme. Thus, despite intense criticism, the company became a global benchmark on corporate social responsibility for women.

In Brazil, similar programs have received scarce academic attention. Ranging from projects targeting micro-enterprises and self-employed women to well-established businesses with annual revenues of R\$3 million, like the EY Winning

⁴ Available at: <https://abcnews.go.com/Politics/senate-report-goldman-sachs-bets-housing-helped-spur/story?id=13373662>. Access on: Dec. 2024.



Women. Although these realities are vastly different, approaches to empowerment are standardized: training, mentorship, and entrepreneurial capacity-building. These efforts are mobilized to promote opportunities and possibilities for success, “democratically⁵” distributed across the unequal realities of each group of women.

During the 8th Entrepreneurs Forum organized by RME in 2019, a Google executive was asked why the company engages in social projects, which, according to the interviewer, it “had no obligation” of doing. The response illustrates how the win-win articulation still ensures companies benefit from these investments:

Today, anyone with internet access can approach knowledge, training, and expand their business boundaries. So, (even) if you have a local business, you can sell to the entire country. [...] But what primarily drives Google is the understanding that not everyone has the same access. [...] Therefore, Google has programs like Women Will, which aims to bring access to technology to everyone. And technology serves as an equalizer of opportunities, allowing everyone to grow together with technology.

If Google's Women Will has already impacted 37 million women in 49 countries⁶, as stated on its website, by enabling access to the company's tools, CSR and women's empowerment seem closely intertwined, while the project clearly expands new and profitable markets for the company (Ong, 1987).

METHODOLOGY

This article departs from a “studying up” perspective (Nader, 1972) to analyze the production of empowerment as a social category in which corporations establish vectors of knowledge/power (Moeller, 2018), consolidating a cohesive notion of women's empowerment. This process results in the creation of specific entrepreneurial subjectivities in Brazil. To this end, I consider corporate-led women's empowerment a complex object of study, which can be observed across various sites. These sites include the “macro-constructions” of the capitalist world system, such as the pervasive discourse of international organizations, and the everyday implementation of women's training programs, which I will present in the next section.

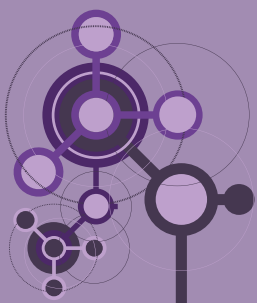
The empowerment category is pursued via a multi-sited ethnography (Marcus, 1995) that prioritizes understanding how empowerment is conceptualized within CSR practices. This approach is marked by the intertwining discourses of transnational corporations, NGOs, and international organizations, to reflect about its pedagogical effects on the materiality of CSR programs that reach the targeted women. As part of a doctoral research conducted between 2019 and 2022, in the following sections I present the data collected on participant observation in entrepreneurial trainings tailored for women, highlighting how articulations proposed by the corporate sectors establish a new category of “third-world” women as ambiguous subjects, both deserving and in need of intervention for better adaptation to capitalist markets (Wilson, 2011).

ELA PODE: EMPOWERING VULNERABLE WOMEN

IRME was founded in 2017 as a non-profit organization with its main project, *Ela Pode* (2018-2021), supported by Google to empower women via entrepreneurship. According to the RME website, *Ela Pode* was the largest women's entrepreneurship training program in Brazil aimed at women “in socio-economic vulnerability,” focusing on the north and northeast regions.

5 Quijano (2002) suggests the notion of democracy is both a symbol and synthesis of modernity, whose constitutive rationality also presupposes coloniality, exploitation, and inequalities among individuals.

6 Available at: https://womenwill.google/intl/pt-BR_br/impact/ Access on: May 4, 2023.



Attending over 50 training sessions in person (2019-2020) and online during the COVID-19 pandemic (2020-2022), I followed trainings on topics such as Communication, Sales, Finance, Personal Branding, Networking and Digital Tools, Leadership, Negotiation and Finance, E-commerce, Innovation and Business Models, Self-knowledge, and Time Management.

At the beginning of each session, volunteers responsible for teaching the content of each module emphasized the program's goal of reaching all women, especially the "most vulnerable." The sessions focused on demystifying certain ideas—considered "limiting beliefs"—about being a woman entrepreneur. Overcoming these beliefs was central in the trainings, especially in the context of the pandemic, which should be seen as both a challenge and an opportunity:

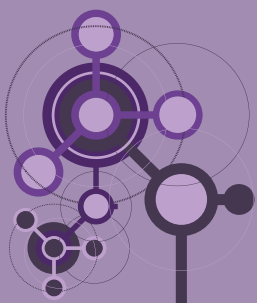
I say that after this pandemic, women entrepreneurs will never be the same, nor will the world or ourselves. The moment is difficult, but very transformative. We must always be evolving, like butterflies; in face of a difficult situation, we [must] transform. What if we don't analyze what we feel and just keep going? The pandemic taught us to stop looking out the window and start looking inward. We must understand what is happening internally so we can make better choices externally. (Maria, volunteer, 2020)

The opportunity for transformation should not only be instrumentalized for business purposes, but also involve introspection, proposing an empowerment pedagogy (Garcia, 2023) that entails enduring uncertainties to cultivate a subjectivity capable of navigating a landscape dominated by adversities. The construction of a flexible subject required incorporating a volatile, ever-changing world and being prepared to "exploit" the new circumstances as opportunities for self-improvement—be it emotional, personal, financial, and/or entrepreneurial. As Freeman (2014) argues, these dimensions of existence are inseparable within grammars of entrepreneurialism, based on an emotional economy that emphasizes the cultivation of psychic life using the language of interiority enhancement, reorganizing public and private life. According to the author, in neoliberal contexts, entrepreneurship demands the (re)creation of new emotional subjectivities, founded on dynamics of global market flexibilization (Harvey, 2008) and the readiness to become a subject that not only embraces crises as part of life but, most importantly, reveres them as opportunities. The universalization of the pandemic experience was seen as equally distributed—regardless of existing inequalities—with uniform effects on the social fabric that would allow women to conduct an "internal" scrutiny to make better "external" choices.

In this context, empowerment was viewed as "an ethic of care for the self, [...] a self-directed process, rather than a corporate-led strategy" (McCarthy, 2017, p. 603). The pandemic was presented as a time that should be "leveraged" to invent new businesses and reflect on ways to access emerging markets driven by the new imposed needs. Throughout the sessions, volunteers emphasized the need to maintain optimism: while the pandemic crisis brought many problems, it also carried a myriad of new business opportunities for those who could remain positive.

Thus, women were encouraged to leverage their inherent but dormant gender attributes—such as the feminine propensity to deeply understand human needs, to embrace, and particularly to respond to new demands arising from the crisis. These attributes were seen as a repository to be "activated" to address adversities with training and capacity-building, channeling them toward their full economic potential.

The idea of persisting was occasionally reinforced by the participants themselves. In a testimony shared in the chat of a training session, one participant framed overcoming the adversities of the pandemic as a personal choice: "When I decided to reinvent myself, I never stopped selling" (Field notes apud Garcia, 2023). However, many participants shared less confident experiences and opinions. They mentioned issues such as intense competition, difficulties in managing social media and standing out to attract customers, and the general decline in family consumption during the pandemic. Many acknowledged the significant challenges they faced to keep their businesses active, despite their persistence in trying to improve sales. The inevitability of learning from the crisis emerged as a way to avoid falling into a "comfort zone," highlighting that innovations did not necessarily have to involve entirely new practices; rather, they could be applied based on keen observation of new market demands.



Businesses are closing, people are losing their jobs [...] But I see a lot of reinventions. People are being forced to innovate, using tools that already existed! Innovations are not emerging now; people are just starting to use tools they didn't use before because they were in their comfort zone. For example, the distance learning that universities are now offering, restaurants making deliveries, all businesses are moving online. (Maria, 2020)

During a training session on digital tools, Bruna, one of the volunteers, explained how presenting Google tools a “counterpart” to the generous \$1 million funding was granted to the program. Highlighting Google as the most used search engine in the world, and therefore essential for anyone wanting to run a business, Bruna described it as a great “facilitator” for businesswomen to reach their consumers. Consequently, the advice to stay “tuned in” on how to work with social media and digital tools was constantly reinforced: it was crucial to remain informed about the latest developments, avoiding being “left behind.”

In the slide presentation, tools provided by the sponsoring company were detailed: Gmail, G-Suite, Google My Business, Google Ads, Google Drive, and YouTube. At this juncture, Google’s potential for female entrepreneurship became increasingly evident. These tools were presented as essential facilitators for the entrepreneurial daily routine, framing them as essential to establish a small business, selling, manage customers service and reach suppliers, highlighting how market expansion opportunities were available not only for participants’ micro-enterprises but, notably, for the sponsor. Google, consequently, becomes a key facilitator in this “do it yourself” rhetoric: offering new solutions for crises, forms of flexible and entrepreneurial work, enabling women to “transform” their own lives, empowering “one woman at a time” (Rottenberg, 2014).

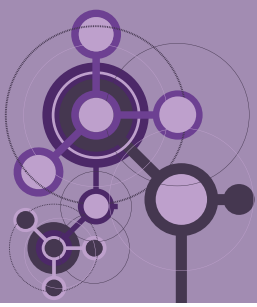
CONCLUSIONS

In this paper, I presented the *Ela Pode* program as part of a CSR practice aligned with contemporary ideals of the “business case” for women’s empowerment. Operating within an idealized win-win framework, all parties involved—Google, which gains recognition for its social engagement; women, who benefit from the investments; and the intermediary network of IRME and its volunteers—are equally benefited from these connections.

As other studies evidenced (Garcia, 2023; Khonje, 2020; Moeller, 2018; Tornhill, 2019), such corporate projects often leave their own business practices unchallenged and may contribute to the very problems they claim to fix (Utting, 2007). In Google’s case, the promise of internet culture aims to combine technology and an entrepreneurial mindset as way to tackle the world’s major issues (Slee, 2017). Portrayed as a silver bullet for addressing labor market marginalization and precariousness experienced by Brazilian women, it ostensibly promotes inclusion ideals while simultaneously expanding its market reach, positioning entrepreneurship as a way to circumvent an unstable job market.

In “What’s Yours Is Mine: Against the Sharing Economy,” Slee (2017) argues how digital platforms, which emerged with the promise of creating new forms of commerce, do not offer genuine alternatives to market economies. Instead, they reinforce monopolistic corporate control with new forms of labor and collective organization, ultimately serving private profit. Although these platforms claim to support innovative practices, they primarily promote micro-entrepreneurship as the solution to social problems. This is driven by the belief in micro-entrepreneurship’s dynamic nature, which is linked to ideals of innovation, a “do-it-yourself” mentality, and the notion of accessibility for all.

Advocating for a heightened market demand for emotional management (Hochschild, 1983) to navigate adversities, the *Ela Pode* initiative exemplifies a form of distant, disengaged CSR (Calkin, 2015; Ponte; Richey; Baab, 2009), operating outside the corporation’s supply chain and labor force to reach distant female beneficiaries. By proposing individualistic, psychological restructuring to cope with crises, this CSR program highlights the potential to amplify their positive financial



profitability (Drebes, 2014; Cornell; Shapiro, 1987), and reinforce corporate power in Brazil. The preliminary conclusions of this study suggest that CSR practices aimed at women's empowerment are complex and seem to ensure moral legitimacy for corporate agents. However, effects on the lives of the women beneficiaries of these programs demand further studies to go beyond narratives that declare the win-win paradigm as a solution to social gender inequalities.

REFERENCES

BEDFORD, Kate. Doing business with the ladies: gender, legal reform, and entrepreneurship in the international finance corporation. *Labour, Capital and Society/Travail, capital et société*, Westmont, v. 42, n.1/2, p.168-194.

BERTOLDO, Elibia Catarina Mainardi; SILVA, Daniel Reis. A Responsabilidade social das organizações em questão: estudo de caso sobre o Projeto Florada para o empoderamento feminino na cafeicultura. *In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL*, 20., Porto Alegre, 2019. *Proceedings* [...]. São Paulo: Intercom, 2019.

BLOWFIELD, Michael. Reasons to be cheerful? What we know about csr's impact. *Third World Quarterly*, London, v.28, n.4, p.683-695, 2007.

CALKIN, Sydney. *The political economy of 'empowerability': A critical discourse analysis of the 'gender equality as smart economics' policy agenda*. 2014. PhD Thesis (Politics) – University of York, York, 2014.

CALKIN, Sydney. Post-feminist spectatorship and the girl effect: go ahead, really imagine her. *Third World Quarterly*, London, v.36, n.4, p. 654-669, 2015.

CORNELL, Bradford; SHAPIRO, Alan. Corporate stakeholders and corporate finance. *Financial Management*, London, v.16, n.1, p.5-14, 1987.

CORNWALL, Andrea; ANYIDOHO, Nana. Introduction: Women's Empowerment: Contentions and contestations. *Development*, [s. l.], v.53, p.144–149, 2010.

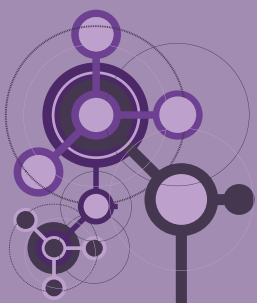
DREBES, Maïke. Including the 'other': power and postcolonialism as underrepresented perspectives in the discourse on corporate social responsibility. *Critical Sociology*, Thousand Oaks, v.42, n.1, p.105-121, 2014.

GARCIA, Carolina. "*Mulheres mudam o mundo*": uma etnografia de políticas corporativas e pedagogias do empoderamento. 2023. PhD Dissertation (Social Sciences) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2023.

GREGORATTI, Catia, ROBERTS, Adrienne; TORNHILL, Sofie. Corporations, gender equality and women's empowerment: feminismco-opted? *In: NOIKE, Andreas; MAY, Christian (Eds.). Handbook of the International Political Economy Of The Corporation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2018.

GREGORI, Maria Filomena. *Viração: experiências de meninos nas ruas*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

HOCHSCHILD, Arlie. *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press, 1983.



IHLEN, Øyvind; BARTLETT, Jennifer; MAY, Steve. Corporate Social Responsibility and Communication. *In: IHLEN, Øyvind, BARTLETT, Jennifer; MAY, Steve (Eds.). The handbook of communication and corporate social responsibility.* Hoboken: Wiley, 2011. p.3-22

JAROLIMEK, Stefan; WEDER, Franzisca. Organizing CSR Communication: challenges for integrated CSR Communication from a PR and organizational communication perspective. *In: DIEHL, Sandra et al. (Eds.). Handbook of Integrated CSR Communication: CSR, sustainability, ethics & governance.* Cham: Springer, 2017. p.109-128.

KHONJE, Eleonor. *Neoliberalized feminism in Nigeria: "developing" the global entrepreneurial woman.* 2020. PhD Dissertation (Ciencias Sociales) – University of Lausanne, Lausanne, 2020.

KOHL-ARENAS, Erica. *The self-help myth: how philanthropy fails to alleviate poverty.* Oakland: University of California Press, 2015.

KUNRATH, Patricia. *Filantropia e investimento social privado nos Estados Unidos e no Brasil: Redes transnacionais de governança econômica.* 2017. PhD Dissertation (Social Anthropology) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017.

KUNRATH, Patricia; OLIVEN, Ruben. Filantropocapitalismo versus filantropia para a justiça social: um debate norte-americano sobre como lidar com a pobreza. *Mana*, Rio de Janeiro, v.26, n.1, p.1-34, 2020.

LEITE, Marianna Vargas de Freitas Cruz. Um recorte de gênero para empresas e direitos humanos: 'empoderamento' das mulheres. *HomaPublica*, Juiz de Fora, v. 4, n. 1, p.1-19, 2020.

MARCUS, George. Ethnography in/of the world system: The emergence of multi-sited ethnography. *Annual Review of Anthropology*, Palo Alto, v.24, p.95-117, 1995.

MCCARTHY, Lauren. Empowering women through corporate social responsibility: a feminist Foucauldian critique. *Business Ethics Quarterly*, Cambridge, v.27, n.4, p.603-631, 2017.

MOELLER, Kathryn. Searching for adolescent girls in Brazil: the transnational politics of poverty in "the girl effect". *Feminist Studies*, Baltimore, v.40, n.3, p. 575-601, 2014.

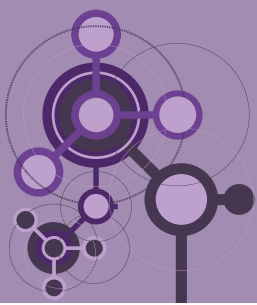
MOELLER, Kathryn. *The gender effect: capitalism, feminism, and the corporate politics of development.* Oakland: University of California Press, 2018.

NADER, Laura. *Up the anthropologist: perspectives gained from studying up.* Washington, DC: U.S Department of Education, 1972. Available at: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED065375.pdf>. Access on: April, 2023.

ONG, Aihwa. *Spirits of resistance and capitalist discipline: Factory women in Malaysia.* Albany: State University of New York Press, 1987.

ONU MULHERES. *Princípios de empoderamento das mulheres.* New York: ONU Mulheres, 2016. Available at: http://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/cartilha_WEPs_2016.pdf. Access on: July 24, 2024.

ORCHARD, Maria Soledad Etcheverry. *A construção social da empresa em tempos de responsabilidade social corporativa: um estudo de caso a partir da Whirpool AS.* 2010. Master thesis (Sociologia Política) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política, Florianópolis, 2010.



PEDREIRA, Shélida. Políticas de gestão de diversidade de gênero e raças nas empresas. Uma diversidade genérica? CONGRESSO BRASILEIRO DE SOCIOLOGIA, 20., Pará, 2021. *Proceedings* [...]. Porto Alegre: Sociedade Brasileira de Sociologia, 2021.

PONTE, Stefano; RICHEY, Lisa Ann; BAAB, Mike. Bono's Product (RED) Initiative: Corporate Social Responsibility That Solves the Problems of "distant Others". *Third World Quarterly*, Abingdon, v. 30, n. 2, p. 301–317, 2009.

PRONI, Thaíssa Tamarindo da Rocha Weishaupt, & PRONI, Marcelo Weishaupt. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. *Revista Estudos Feministas*, Florianópolis, v.26, n.1, e41780, 2018.

QUIJANO, Aníbal. Colonialidade, poder, globalização e democracia. *Novos Rumos*, Marília, v. 17, n. 37, p. 4-25, 2002

ROBERTS, Adrienne. Financial Crisis, Financial Firms...and Financial Feminism? The Rise of 'Transnational Business Feminism' and the Necessity of Marxist-Feminist IPE. *Socialist Studies*, Victoria, n. 2, p.85-108, 2012.

ROBERTS, Adrienne; SOEDERBERG, Susanne. Gender Equality as Smart Economics? A critique of the 2012 World Development Report. *Third World Quarterly*, 33(5), 949-968. <https://doi.org/10.1080/01436597.2012.677310>

ROTTENBERG, Catherine. The rise of neoliberal feminism. *Cultural Studies*, London, v.28, n.3, p.418-437, 2014.

SAENZ, Cesar. Corporate social responsibility strategies beyond the sphere of influence: Cases from the Peruvian mining industry, *Resources Policy*, Berlin, v.80, e103187, 2023.

SLEE, Tom. *Uberização: a nova onda do trabalho precarizado*. São Paulo: Elefante, 2017.

TORNHILL, Sofie. *The business of women's empowerment: corporate gender politics in the Global South*. London; New York: Rowman& Littlefield International, 2019.

UTTING, Peter. CSR and equality. *Third World Quarterly*, London, v.28, n.4, p. 697-712, 2007.

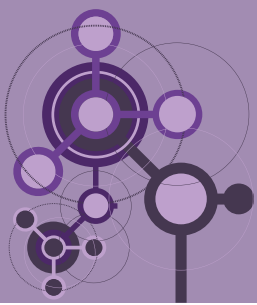
VITOR, Ana Carolina; CAVALCANTI, Hellen Taynan. Ação de responsabilidade social corporativa do combate à violência doméstica durante a pandemia covid-19: o Caso Magalu. *Almanaque Multidisciplinar de Pesquisa*, Rio de Janeiro, v.8, n.2, . p.27-53, 2022.

WASSER, Nicolas. *The promise of diversity: how Brazilian brand capitalism affects precarious identities and work*. Bielefeld: transcript Verlag, 2017.

WILSON, Kalpana. Race', gender and neoliberalism: changing visual representations in development. *Third World Quarterly*, London, v.32, n. 2, p.315-31, 2011.

WORLD BANK. *World development report 2012: Gender equality and development*. Washington, DC: World Bank, 2011. doi: <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8810-5>

WORLD ECONOMIC FORUM – WEF. *The Global Gender Gap Report 2013*. Geneva: World Economic Forum, 2013.



Dimensões de análise para inclusão de pessoas com deficiência no contexto da cultura organizacional

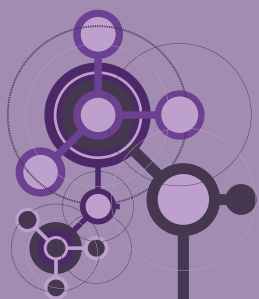
Dimensions of analysis for the inclusion of people with disabilities in organizational culture

Dimensiones de análisis para la inclusión de personas con discapacidad en el contexto de la cultura organizacional



Ana Cristina Cypriano Pereira

- Professora do Curso de Relações Públicas da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).
- Doutora em Educação pelo Programa de Pós-graduação da Faculdade de Educação da UFRGS.
- Doutorado Sanduíche na Universidade de Córdoba – Espanha por meio do Programa de Doutorado Sanduíche – CAPES.
- Mestre em Educação pelo Programa de Pós-graduação da Faculdade de Educação da UFRGS.
- Especialista em Educação Tecnológica Inclusiva pelo Centro Federal de Educação Tecnológica CEFET – MT.
- Graduada em Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas pela UFRGS.
- E-mail: ana.cypriano@ufrgs.br



RESUMO

No contexto da inclusão de pessoas com deficiência em organizações, esta pesquisa objetiva propor parâmetros de análise que sustentem processos inclusivos. Os objetivos específicos são: (a) discutir o contexto da cultura organizacional na inclusão de pessoas com deficiência; (b) descrever evidências da ausência de acessibilidade em organizações; (c) propor dimensões de análise para inclusão desses sujeitos. A pesquisa tem cunho qualitativo e exploratório. Como resultados são propostas as dimensões: Atitudinal; Político Espacial; Comunicacional; Formação e Capacitação; e Prática do Trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: CULTURA ORGANIZACIONAL • ORGANIZAÇÕES • INCLUSÃO • PESSOAS COM DEFICIÊNCIA.

ABSTRACT

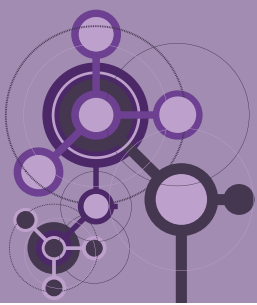
In the context of the inclusion of people with disabilities in organizations, this research aims to propose analytical parameters that support such inclusive processes. Its specific objectives include (a) discussing the context of organizational culture to include people with disabilities, (b) describing the evidence of the lack of accessibility in organizations, and (c) proposing dimensions of analysis to include these individuals. This is a qualitative and exploratory research. Results include the following proposed dimensions: attitudinal, political, spatial, communicational, training, and work practice.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL CULTURE • ORGANIZATIONS • INCLUSION • PEOPLE WITH DISABILITIES.

RESUMEN

Este artículo pretende proponer parámetros de análisis que apoyen los procesos inclusivos de personas con discapacidad en las organizaciones. Los objetivos específicos son: (a) discutir el contexto de la cultura organizacional para la inclusión de personas con discapacidad; (b) describir las evidencias de la falta de accesibilidad en las organizaciones; y (c) proponer dimensiones de análisis para la inclusión. La investigación es cualitativa y exploratoria. Los resultados proponen las dimensiones actitudinal, política, espacial, comunicacional, formación y capacitación, y práctica laboral.

PALABRAS CLAVE: CULTURA ORGANIZACIONAL • ORGANIZACIONES • INCLUSIÓN • PERSONAS CON DISCAPACIDAD.



INTRODUÇÃO

Com a finalidade de se aprofundar no tema da inclusão de pessoas com deficiência nas organizações, o presente estudo se dedica a refletir sobre as principais lacunas nesse contexto.

Estudos evidenciam que a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho ainda não é uma realidade nas organizações (Pereira, 2011). Tal entendimento tem sido corroborado por autores, como Neves-Silva, Prais e Silveira (2015), para os quais a ausência de acessibilidade e adaptações nas empresas não só inviabilizam as oportunidades de trabalho, como também restringem as habilidades das pessoas no processo de inclusão laboral. O mesmo estudo apontou para o despreparo das organizações nesse cenário. Além disso, os fundamentos da exclusão social e o impacto do capacitismo são amplamente discutidos por Carvalho-Freitas e Santos (2023), aparentando pouca evolução nessa temática ao longo dos anos.

O desconhecimento por parte da sociedade e, mais especificamente, das organizações sobre as potencialidades dos sujeitos e das alternativas que se vislumbram, nesses contextos, limitam as possibilidades de inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho.

Nesse sentido, este estudo tem como objetivo propor parâmetros de análise que sustentem os processos inclusivos nas organizações, a partir de dimensões mínimas de acolhimento dos sujeitos com deficiência nesses espaços, em sinergia com o desenvolvimento da cultura organizacional. Como objetivos específicos o trabalho se detém a: (a) discutir o contexto da cultura organizacional para a inclusão de pessoas com deficiência nas organizações; (b) descrever as evidências da ausência de acessibilidade em organizações; e (c) propor dimensões de análise para a inclusão de pessoas com deficiência nas organizações.

A pesquisa é de cunho qualitativo e exploratório, e trata-se de um recorte de tese¹ que vem sendo revisitado a partir de estudos que referem a preocupação de gestores em relação à inclusão de pessoas nas organizações (Werneck-Souza; Ferreira; Soares, 2020), bem como dos componentes do capacitismo que influenciam nesse cenário (Carvalho-Freitas e Santos, 2023). Assim, tendo em vista uma necessidade ainda premente de discutir o tema da inclusão, bem como de sua importância social para a área das organizações, foram analisados processos de apropriação inerentes à inclusão nos contextos organizacionais, considerando as pessoas com deficiência.

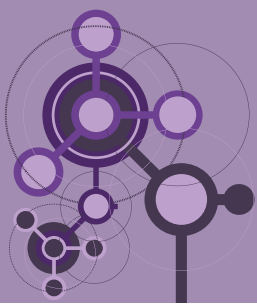
REFERENCIAL TEÓRICO

No Brasil, a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Brasil, 2015) define a pessoa com deficiência como:

aquela que tem impedimento de longo prazo de natureza física, mental, intelectual ou sensorial, o qual, em interação com uma ou mais barreiras, pode obstruir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com as demais pessoas.

Outro marco legal importante na legislação brasileira é a Lei de Cotas (Brasil, 1991). Essa lei é relevante na história dos trabalhadores com deficiência, pois reserva vagas obrigatórias em empresas privadas com mais de 100 funcionários, abrindo uma nova perspectiva de trabalho para os sujeitos até então alijados desse processo social.

¹ Cf. Pereira (2016).



As pessoas com deficiência, historicamente, têm seus direitos ceifados por modelos sociais inaptos para o entendimento de suas capacidades, potencialidades e diferenças. Dessa forma, ainda que a legislação represente um avanço, buscando eliminar barreiras e promover a igualdade de oportunidades para pessoas com deficiência, as organizações ainda são ambientes despreparados e pouco inclusivos.

Frost (2014) pontua a inclusão como um processo ativo de envolvimento e valorização das pessoas nas organizações. Para o autor, a simples presença da diversidade, sem um ambiente que efetivamente valorize e respeite os indivíduos, não se caracteriza como um ambiente inclusivo, e reforça que a inclusão deve ser parte integrante da cultura organizacional, incorporada nas políticas e práticas organizacionais. A incapacidade que rotula a pessoa com deficiência (Rebelo, 2008), e ignora o sujeito à frente dessa condição por séculos, ainda persiste em grande parte no universo produtivo.

Pereira e Passerino (2012, p. 418) afirmam que a inclusão “ainda é um processo em construção [nas organizações], cujas características variam entre os paradigmas da inclusão, da integração e da exclusão”, e acrescentam “a importância de se refletir sobre os aspectos sociais, políticos, econômicos e legais” (Pereira e Passerino, 2012, p. 419) desse processo, que compõe a cultura da organização.

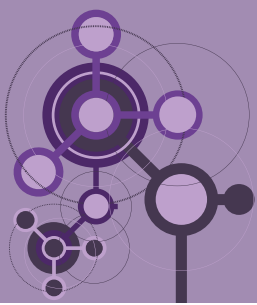
Pereira (2016) destaca que há indícios de uma mudança social, que implica a valorização das pessoas com deficiência em sociedade e o comprometimento de outros setores até então distantes dos debates sobre o tema, pois a discussão acerca da inclusão nas organizações transcende a questão da aceitação e da qualificação ou desejo, e passa também pelo acesso – ou a falta dele. O acesso em seu sentido amplo exige que a sociedade aceite a diferença no campo arquitetônico, metodológico, programático, comunicacional e atitudinal. Assim, entende-se que acessar os diferentes espaços e diferentes fazeres profissionais torna-se um ato possível e não mais um desafio ou uma superação.

Carvalho-Freitas e Santos (2023) referem o capacitismo como um termo em construção, que manifesta o preconceito ao considerar as pessoas com deficiência menos capazes. As autoras reforçam que é preciso superar o capacitismo presente no cotidiano das práticas coletivas e nas estruturas sociais. Para que isso aconteça é condição que as organizações estejam culturalmente abertas para se estruturar nos aspectos que envolvem seus valores, crenças, costumes e modos de agir, entendendo a cultura como um produto social (Marchiori, 2006), podendo, dessa forma, identificar e eliminar barreiras, sejam físicas, culturais ou sistêmicas, que impedem a plena participação de qualquer grupo ou indivíduo.

Além disso, importa reconhecer a relevância do modelo social da deficiência, a qual se estrutura em oposição ao modelo médico. Este identifica na lesão ou na limitação física a causa da desigualdade social e das desvantagens vivenciadas pelos sujeitos com deficiência (Abberley, 1987), bem como ignora o papel das estruturas sociais para a sua opressão e marginalização (Diniz, 2012). Já o modelo social reconhece a deficiência como resultado das desvantagens históricas e sociais produzidas politicamente pela sociedade. Assim, a premissa do modelo social é de que “o principal impeditivo da independência dos deficientes eram as barreiras sociais” (Diniz, 2012, p.57), isto é, está na sociedade e não no sujeito.

Diante desse cenário emergem os temas da Cultura Organizacional e suas diversas funções dentro das organizações, inclusive a de definir fronteiras, distinguir-se dos demais, criar ou não senso de identidade e, sobretudo, a responsabilidade de comprometer-se com os interesses sociais (Robbins, 2005).

Nesse sentido, a partir das premissas aqui propostas, apresentamos a metodologia empregada nesta pesquisa para o desenvolvimento da proposta do estudo.



METODOLOGIA

Este artigo tem como objetivo propor parâmetros de análise que sustentem os processos inclusivos nas organizações, a partir de dimensões mínimas de acolhimento dos sujeitos com deficiência nesses espaços, em sinergia com o desenvolvimento da cultura organizacional.

Para tanto, a metodologia empregada foi desenvolvida para assegurar a validade e a abrangência dos resultados. Stumpf (2009) salienta que questões de pesquisa são desejos dos pesquisadores em esclarecer temas não suficientemente investigados, que advém das leituras e de descobertas bibliográficas constantes.

A escassa bibliografia sobre cultura e comunicação organizacional no contexto da diversidade, mais especificamente das pessoas com deficiência, conduz a uma série de inferências e justifica o embasamento da pesquisa de cunho qualitativo e exploratório, que, segundo Gil (2007, p. 43), é aquela que é realizada “especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis”.

De acordo com Freitas (2002), o pesquisador, durante o processo da pesquisa, encontra-se submerso em um processo de aprendizagem e transformação, podendo ressignificar-se, aprender e refletir durante a prática em campo, o que transforma efetivamente o trabalho em educação e desenvolvimento.

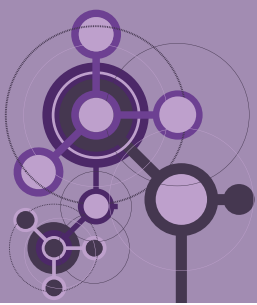
Por fim, apresentamos aqui um recorte sob o qual a observação é instrumento fundante da pesquisa, como um “privilegiado modo de contato com o real” (Laville; Dionne, 1999, p. 176). Para Richardson (2009, p. 260) a “observação é imprescindível em qualquer processo de pesquisa científica”, podendo não só complementar outras técnicas como também se sustentar de forma independente e exclusiva como fonte de dados. Laville e Dionne (1999) destacam a importância das observações respeitarem critérios e exigências rigorosas a serviço de um objeto de pesquisa.

Este recorte de pesquisa desenvolveu-se a partir de quatro organizações de grande porte no Brasil, em que se realizaram as observações *in loco* destacadas neste artigo, como forma de verificar as questões que influenciavam nos processos de inclusão nas organizações. As observações foram realizadas em visitas nos espaços laborais, conversas com gestores e colaboradores com e sem deficiência. Além disso, foi realizada a observação de seus espaços físicos (ambiente laboral, espaços comuns, acesso, entre outro outros) e a coleta de documentos disponíveis.

Todas as organizações pesquisadas, para fins desse recorte, foram visitadas no território gaúcho (ainda que duas delas tivessem outras filiais) a partir do ano de 2015. As organizações eram: uma na área da saúde, uma do ramo calçadista, uma indústria de plásticos e uma indústria de soluções agrícolas. Em todas elas, as pessoas com deficiência ocupavam cargos operacionais.

OBSERVAÇÕES NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

A partir das observações realizadas neste estudo, notou-se que poucas organizações têm conseguido concretizar seus programas e políticas internas na direção da inclusão em todos os aspectos que esta abrange. O processo da inclusão, baseado no modelo social da deficiência (Diniz, 2012), deveria partir da conscientização dos gestores e colaboradores, para então direcionar a reorganização estrutural da inclusão das organizações.



Ocorre que, retomando os estudos das organizações e sua complexidade, fica claro a dificuldade do planejamento e execução de programas e políticas inclusivas. A formalidade de seus processos produtivos e o caráter social das organizações evidenciam, sobretudo, os diferentes prismas sobre os quais esses organismos podem ser analisados, indicando, por conseguinte, o quão complexos podem ser tais processos (Bastos *et al.*, 2014).

O reconhecimento de que organizações “são fenômenos complexos e paradoxais e, portanto, podem ser compreendidos sob muitas perspectivas diferentes” (Bastos *et al.*, 2014, p. 79) sinalizou que programas de ação e políticas internas podem ser igualmente encarados de formas diversas se forem consideradas as relações que envolvem o ambiente, a sua natureza, as tecnologias, os processos de trabalho, enfim, os elementos que compõem sua cultura organizacional.

Entre as tensões estabelecidas na noção de “organização” está a prioridade que cada autor atribui ao indivíduo – sujeito agente, e à organização como um coletivo (Bastos *et al.*, 2014). Diante disso, emerge o conceito da organização como cultura. Esse conceito, segundo Morgan (1996, 2006 *apud* Bastos *et al.*, 2014), pode propiciar descobertas de como as organizações trabalham, o papel dos diferentes atores que as constituem. O processo é contínuo e desenvolvido socialmente.

Dessa forma, a partir do processo de observação e análise desta pesquisa percebemos que, dentro da complexidade que se estabelece nas organizações, considerando os diferentes aspectos que a compõem, tornaram-se visíveis as principais lacunas sob as quais os princípios da inclusão na cultura das organizações se fragilizam.

As dimensões de análise fundam-se a partir da necessidade de parâmetros de análise que sustentam os processos inclusivos nas organizações. Assim, ao observar os processos de inclusão em nível gerencial, estratégico e operacional, destacamos as principais carências nesse processo.

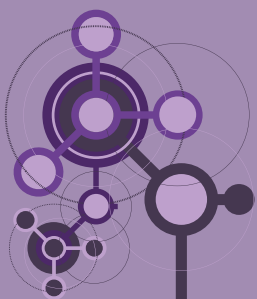
A urgência do tema, em contraponto à ignorância social que ainda paira, ajuda a mistificar as adaptações necessárias à inclusão das pessoas com deficiência no trabalho, levando a ideias equivocadas que remetem à crença de altos custos e de processos difíceis. Nesse sentido, os processos comunicacionais são meios para que tais mudanças se efetivem no cerne da cultura desses espaços.

Para o registro das observações, destacamos as categorias de análise em dimensões que abrangem esse contexto e perpassam as atividades e universos organizacionais, de modo que possam ser replicados para diferentes espaços.

São propostas as análises nos campos: Atitudinal, Político, Espacial, Comunicacional, Formação e Capacitação, e a Dimensão da Prática do Trabalho; como as áreas que estruturam os pilares necessários a uma organização inclusiva.

Do ponto de vista atitudinal, embora não tenhamos relatos de situações de capacitismo, também não houve a evidência de programas de inclusão. Percebe-se que as organizações centram seus esforços para o cumprimento das cotas legais. A importância da acessibilidade atitudinal se dá de forma individualizada, mais por ações centradas nos sujeitos que acreditam pessoalmente na inclusão, como supervisores e coordenadores. Não há campanhas institucionais contra o preconceito ou capacitismo. Nessa mesma direção, nenhuma organização tinha em seus registros o compromisso com a pauta da inclusão para além das exigências legais, isto é, propósito, missão, visão e valores não destacam o tema da inclusão como um princípio organizacional.

Sob o enfoque arquitetônico e espacial – o qual contempla o cuidado objetivo e pormenorizado da capacidade da organização incluir os sujeitos com as diferentes deficiências em seus diferentes espaços – observou-se uma limitação das adaptações, as quais ainda insistem na adaptação do trabalhador ao posto de trabalho, e não o contrário (Pereira, 2016). Os espaços



pesquisados demonstraram mais um esforço de adaptação do que uma mudança efetiva na direção da construção de um espaço integralmente acessível. Além disso, tais adaptações puderam ser verificadas, em sua quase totalidade, apenas nos postos de trabalho.

Da perspectiva comunicacional, ainda que a acessibilidade seja pouco privilegiada, pode-se registrar alguns indícios de preocupação nas organizações pesquisadas. Registra-se a existência de esforços no sentido de desenvolver processos comunicacionais para pessoas com deficiência intelectual, tais como tabelas de tarefas, ou alternativas de comunicação interpessoal para pessoas surdas por meio de bilhetes. No entanto, percebe-se pouco ou nenhum esforço na comunicação organizacional de forma mais ampla.

Do ponto de vista institucional, a comunicação interna acessível recai apenas sobre o desejo do porvir, isto é, não foi verificada nos processos de observação, embora houvesse relatos sobre o que seria realizado no futuro.

Em relação a processos e formação e capacitação, como forma de transmitir conhecimentos e valorizar os funcionários, revelou-se um dos pontos mais invisíveis da realidade das organizações. Em uma das organizações pesquisadas, por exemplo, todos os funcionários com deficiência ocupavam cargos de produção, tendo a desculpa do "enxuto setor administrativo" como motivo da indisponibilidade de aprimoramento e qualificação desses sujeitos com vista a sua ascensão.

Por fim, ao verificarmos a prática do trabalho, a qual diz respeito, de forma particular, ao trabalho de cada sujeito incluído na organização, duas organizações apresentaram efetivamente opções estratégicas de inclusão de pessoas com deficiência para o desenvolvimento de suas atividades, respeitando-se suas necessidades, características e potencialidades, por meio de diferentes adaptações. Pode-se verificar desde tabladros elevatórios até sistemas de auxílio na produção, tais como colmeias de contagem e suportes para encaixe de peças.

Diante desse cenário, a partir da análise dessas questões que se apresentam no cotidiano das organizações, propusemos a revisitação de tais aspectos sob a ótica das dimensões de análise. Essas dimensões nos permitem ampliar a visão e reflexão das organizações nesses quesitos, auxiliando numa mudança efetiva na estrutura organizacional no que se refere às práticas e realidades a respeito da inclusão, conforme veremos no próximo item deste estudo.

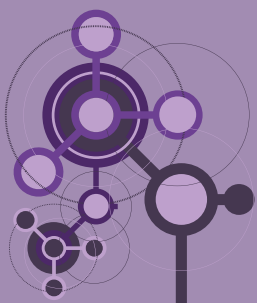
DIMENSÕES DE ANÁLISE PARA INCLUSÃO ORGANIZACIONAL

Tendo em vista as observações realizadas no campo de pesquisa e elencadas as fragilidades advindas, muitas das quais, de um desconhecimento social sobre a temática da inclusão, propomos a sistematização de Dimensões de Análise para o processo de inclusão de pessoas com deficiência nas organizações.

Essa sistematização se dá por meio da identificação de dimensões essenciais para a construção de um ambiente verdadeiramente inclusivo, que se alicerça na cultura e nas práticas organizacionais (Frost, 2014)

As dimensões de análise reforçam a necessidade de parâmetros que sustentam os processos inclusivos nas organizações e são aportadas com a finalidade de apoiar tais processos em nível gerencial, estratégico e operacional. Dessa forma, propomos análise sob os seguintes pilares: Atitudinal; Político; Espacial; Comunicacional; Formação e Capacitação; e Prática do Trabalho.

A dimensão Atitudinal se baseia no princípio de que, antes das demais dimensões, estão as atitudes – positivas ou negativas – como fundantes das relações de nossa sociedade. Das atitudes pessoais derivam as atitudes coletivas que formam e sustentam



a organização, em que a normalização de um ato pode estabelecer tanto um paradigma positivo como uma ação preconceituosa, daí a importância de sua consolidação. Essa dimensão é analisada e medida a partir das atitudes de todos os sujeitos de uma organização, independentemente do cargo ou nível que ocupam em sua hierarquia.

A dimensão atitudinal articula-se com todas as outras dimensões e permite o trânsito e a fluência entre as dimensões basilares e as executivas ou pragmáticas, que se traduzem efetivamente em ações concretas. Perpassa pelo conceito de humanidade e contempla a necessidade de “se colocar no lugar do outro”. A empatia é um dos indicadores que permitem compreender as ações a partir das atitudes, ajudando a organizar as políticas e estratégias a partir de uma visão do todo, numa gestão democrática. Essa dimensão baseia-se na ausência de preconceito, no combate aos estigmas, estereótipos e capacitismo como resultados de uma política contínua que promova a inclusão.

A Dimensão Política assegura que o processo de inclusão se estabeleça de forma ampla e se dissemine de forma articulada em todos os planos da organização, por meio dos seus documentos e orientações norteadoras, do encorajamento às ações inclusivas, transformando projetos em valores que orientam as decisões sobre as políticas e as práticas da instituição.

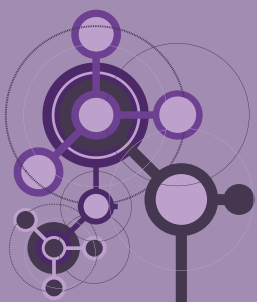
As diretrizes e os princípios norteadores que caracterizam a organização, analisados sob a ótica da Dimensão Política, caracterizam-se por envolver o planejamento e as ações posteriores, assegurando uma organização inclusiva, em constante aprimoramento. Observa-se nessa dimensão como se dá a gestão da organização. A existência ou não de programas que se dediquem ao tema também merece atenção, pois, embora possa estar articulado dentro de diferentes projetos, o próprio desenvolvimento da inclusão e a necessidade de apropriação sobre o tema têm nos levado a acreditar na necessidade da criação de propostas específicas que se atenham com exclusividade à solução dos problemas, forçando a existência de uma política contínua e articulada a esse respeito.

Na Dimensão Política são avaliados não só os documentos norteadores, mas também a sua ausência, pois, segundo Teixeira (2002), omissões representam escolhas daqueles que elaboram as políticas em qualquer nível. Ademais, a avaliação dessa Dimensão considera o processo proposto pelo autor, que refere às políticas públicas como um processo que articula diferentes necessidades dos setores sociais com a diversidade de interesses envolvidos.

A dimensão espacial leva em conta se o trabalhador com deficiência – física, auditiva, visual, mental ou múltipla – pode circular e interagir nos espaços da organização, para além do seu posto de trabalho. Interessa-nos, nessa dimensão, observar desde o transporte e acesso, até a possibilidade de circulação na totalidade dos setores e espaços, incluídos os de lazer e descanso, do nível gerencial até a produção. Cabe destacar a importância de esses espaços estarem sinalizados, acessíveis e seguros.

Observa-se, então, a possibilidade dessa dimensão atender às pessoas com todas as deficiências no quesito arquitetônico, em consonância com a legislação vigente, assinalando a existência de rampas e elevadores, de piso tátil e sinalizações em braille ou alternativas, nível de ruídos, sinalização luminosa, altura de bancadas, mesas, bancos, armários, botoeiras, maçanetas, lavatórios, mesas de jogos entre outros, uso de pictogramas para os mais variados fins etc.

A Dimensão Espacial no que concerne à Acessibilidade pretende, de forma quase utópica, incentivar que a organização seja plenamente acessível em todos os seus espaços para todos os tipos de deficiência. Embora se configure como um ideal, entendemos que é um ideal plausível, motivo pelo qual deve estar articulada com a Dimensão Política, promovendo uma expectativa de atendimento com previsão de tempo. Além disso, a dimensão espacial também remete à obrigação de fazer tratada na Lei Brasileira da Inclusão (Brasil, 2015), a qual entende a acessibilidade de maneira abrangente, reconhecendo que ela é essencial para garantir a participação plena das pessoas com deficiência em todas as esferas da vida.



A Dimensão Espacial torna-se ainda mais relevante ao considerarmos o entendimento de Tuan (2013), para quem os “espaços” se transformam em “lugares” na medida em que os sujeitos desenvolvam experiências afetivas em relação aos mesmos, adquirindo significados e valor. O autor complementa que “o espaço é uma necessidade biológica [...] uma necessidade psicológica, um requisito social e mesmo um atributo espiritual” (Tuan, 2013, p.77). Nessa perspectiva, essa dimensão revela as possibilidades de pertencimento do sujeito quando ele se relaciona com o lugar e está intrinsecamente relacionado à construção da identidade organizacional.

A Dimensão Comunicacional parte do princípio de que o processo de comunicação, segundo Vygotsky (2007), opera mudanças qualitativas na forma e relação do sujeito com o mundo. Assim, os sentidos da comunicação definem como o homem percebe o mundo e relaciona-se com o mesmo a partir da construção social dos sentidos.

Já as relações que se estabelecem nas organizações constituem um sistema comunicacional que, segundo Kunsch (2003, p. 69), “é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo”. A autora acrescenta que os processos comunicacionais internos devem estar em sintonia com o sistema social mais amplo. Nesse sentido, impera a necessidade das organizações promoverem processos comunicacionais inclusivos, usados em formatos acessíveis e adaptados na sua comunicação. Interessa-nos, portanto, pensar se as estratégias de comunicação utilizadas pela organização atendem a normas de acessibilidade, as quais, tal-qualmente à acessibilidade arquitetônica, também estão previstas na Lei Brasileira da Inclusão (2015), uma vez que abrange a comunicação, informação, entre outros.

No que se refere à Dimensão de Formação e Capacitação observa-se a importância da estrutura organizacional proporcionar ao colaborador com deficiência a igualdade de oportunidades no plano de carreira e nas possibilidades de ascensão profissional, de forma indiscriminada. Além disso, é preciso pensar os espaços de formação e capacitação como espaços inclusivos, usando de estratégias e possibilidades comunicacionais que atendam a todos. Essa dimensão deverá estar ligada aos processos educacionais inclusivos pesquisados e utilizados em larga escala, exigindo um esforço pedagógico da distribuição das capacitações nas organizações.

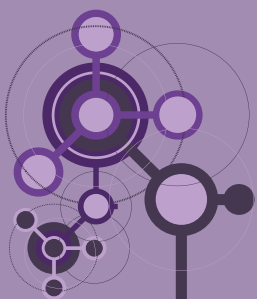
Na Dimensão da Prática do trabalho verificou-se a necessidade do espaço e as atividades estarem adaptados às necessidades do trabalhador com deficiência, bem como a disponibilização de metodologias de trabalho adaptadas e acessíveis, considerando aspectos de sua segurança e conforto. Nessa dimensão podem ser mudanças procedurais que deem conta de especificidades dos trabalhadores com deficiência.

A proposição de tais dimensões nos oferecem uma oportunidade de refletir sobre os processos de inclusão nas organizações e por meio de mudanças culturais profundas, oportunizar o direito à existência dessas minorias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As dimensões de análise, neste estudo, resultaram da constatação da necessidade de parâmetros que alicercem o desenvolvimento de processos inclusivos nas organizações. Essas dimensões são propostas com a finalidade de apoiar os processos de inclusão em nível gerencial, estratégico e operacional, diante de um cenário em que a cultura organizacional se responsabilize por uma mudança estrutural nessa temática e se justificam pela carência desse norte para os programas de diversidade nas organizações.

A urgência do tema, em contraponto à ignorância social que ainda predomina em sociedade, sugere que é preciso atentar para a efetiva oportunidade de um processo de inclusão, que valorize o sujeito antes de sua deficiência.



Para tanto, à luz do modelo social da deficiência, a proposição de parâmetros de análise que sustentem os processos inclusivos nas organizações, a partir de dimensões mínimas de acolhimento dos sujeitos com deficiência, em sinergia com o desenvolvimento da cultura organizacional, podem representar um avanço significativo no processo de inclusão de sujeitos com deficiência nas organizações.

A proposta das Dimensões: Atitudinal; Político; Espacial; Comunicacional; Formação e Capacitação; e Prática do Trabalho não só atendem requisitos da Lei Brasileira da Inclusão (2015), mas também avançam na superação do paradigma da inclusão apenas para o cumprimento de cotas legais.

Além disso, a observância dessas diretrizes e princípios por meio das Dimensões envolve não só o planejamento, mas também um movimento da cultura organizacional na direção de uma gestão efetivamente inclusiva e diversa. Nas organizações, a acessibilidade no sentido do pertencimento é peça fundamental da engrenagem, pois aprimora os sentidos da vida das pessoas com deficiência, dessa forma, não se trata apenas de cumprir normas legais, mas de criar e apostar em ambientes onde a diversidade é valorizada e respeitada, com igualdade de oportunidades de participação, crescimento.

Por fim, o campo da cultura e comunicação organizacional está diretamente vinculado a esse fazer, na medida em que propicia e trabalha em prol de um ambiente de pertencimento, o qual valoriza a diversidade entre os colaboradores, impulsionando a inclusão plena em sociedade.

REFERÊNCIAS

ABBERLEY, Paul. The concept of oppression and the development of a social theory of disability. *Disability, Handicap & Society*, London, v. 2, n. 1, p. 5-19, 1987.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; LOIOLA, Elisabeth; QUEIROZ, Napoleão dos Santos; SILVA, Tatiana Dias. Conceitos e perspectivas do estudo das organizações. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt (Orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. p. 73-108.

BRASIL. Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 25jul. 1991.

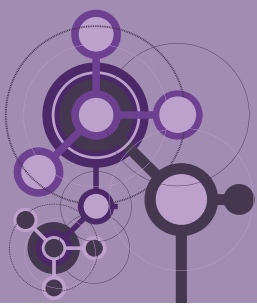
BRASIL. Lei nº 13.146, de 6 de julho de 2015. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 7 jul. 2015.

CARVALHO-FREITAS, Maria Nivalda de; SANTOS, Joelma Cristina. *Capacitismo e Inclusão: contribuições teórico-práticas da psicologia organizacional e do trabalho*. São Paulo: Vetor Editora, 2023.

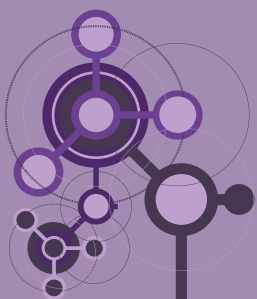
DINIZ, Debora. *O que é deficiência*. São Paulo: Brasiliense, 2012.

FREITAS, Maria Teresa de Assunção. A abordagem sócio-histórica como orientadora da pesquisa qualitativa. *Cadernos de Pesquisa*, São Paulo, n. 116, p. 21-39, 2002.

FROST, S. *The Inclusion Imperative: how real inclusion creates better business and builds better societies*. Londres: Kogan Page, 2014.

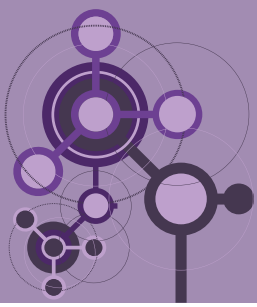


- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.
- LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. *A construção do saber*. manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.
- PEREIRA, A. C. C. Inclusão de pessoas com deficiência no trabalho e o movimento da cultura organizacional: análise multifacetada de uma organização. 2011. Dissertação (Mestrado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.
- PEREIRA, A. C. C. *Processos de inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho: a apropriação da solução assistiva no contexto das organizações Brasil-Espanha*. 2016. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Educação, Programa de Pós-Graduação em Educação, Porto Alegre, 2016.
- PEREIRA, A. C. C.; PASSERINO, L. M. Pessoas com deficiência no mercado de trabalho: um estudo da cultura organizacional. *In: GALVÃO FILHO, T. A.; MIRANDA, T. G. (Orgs.). O professor e a educação inclusiva: formação práticas e lugares*. Salvador: EDUFBA, 2012. p. 403-421.
- MARCHIORI, Marlene. *Cultura e comunicação organizacional: Um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.
- NEVES-SILVA, Priscila; PRAIS, Fabiana Gomes; SILVEIRA, Andréa Maria. Inclusão da pessoa com deficiência no mercado de trabalho em Belo Horizonte, Brasil: cenário e perspectiva. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 20, n.8, p. 2549-2558, 2015.
- REBELO, Paulo. *A pessoa com deficiência e o trabalho*. Rio de Janeiro: QualityMark, 2008.
- RICHARDSON, Robert Jarry. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ROBBINS, Stephen Paul. Cultura Organizacional. *In: ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento Organizacional*. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. p.471-500.
- STUMPF, Ida Regina. Pesquisa bibliográfica. *In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (Orgs.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. São Paulo, Atlas, 2009. p. 51-61.
- TEIXEIRA, Elenaldo Celso. *O papel das políticas públicas no desenvolvimento local e na transformação da realidade*. Salvador: AATR, 2002.
- TUAN, Yi-Fu. *Espaço e lugar: a perspectiva da experiência*. Londrina: Eduel, 2013.
- VYGOTSKY, Lev Semionovitch. *A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores*. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.



WERNECK-SOUZA, Juliana; FERREIRA, Mário César; SOARES, Kelma Jaqueline. *Panorama da produção brasileira sobre inserção de pessoas com deficiência no trabalho: desafios à efetiva inclusão. Gerais: Revista Interinstitucional de Psicologia*, Belo Horizonte, v.13, n. 1, e130104, 2020.

Artigo recebido em 23.08.2024 e aprovado em 12.01.2025



Preocupaciones y satisfacción laboral de periodistas chilenas que trabajan en comunicación estratégica

Preocupações e satisfação profissional de jornalistas chilenas que trabalham em comunicação estratégica

Concerns and job satisfaction of Chilean journalists who work in strategic communication



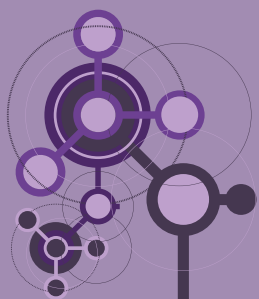
Ricardo Leiva Soto

- Doctor en Comunicación de la Universidad Navarra, España.
- Profesor asistente de la Facultad de Comunicación de la Universidad de los Andes, Chile.
- E-mail: rleiva@uandes.cl



Cecilia Claro

- Doctora en Comunicación de la Universidad de los Andes.
- Profesora asociada de la Facultad de Comunicación de la Universidad de los Andes, Chile.
- E-mail: cclaro@uandes.cl



RESUMEN

Este estudio mide la satisfacción laboral y ahonda en los intereses y las preocupaciones de las mujeres periodistas que trabajan en el área de comunicación estratégica en Chile. Compara los resultados entre las profesionales de la región metropolitana (capital) y las de provincias, y entre periodistas jóvenes y experimentadas. Con un método mixto de encuestas y entrevistas semiestructuradas, se observó que la libertad para tomar decisiones, la igualdad de género en el trabajo y la generación a la que pertenecen son variables más determinantes que el salario y la posibilidad de ascender en la empresa, al momento de explicar la mayor o menor satisfacción laboral de las periodistas que trabajan en comunicación estratégica.

PALABRAS CLAVE: GÉNERO • MUJERES PERIODISTAS • CHILE • COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

RESUMO

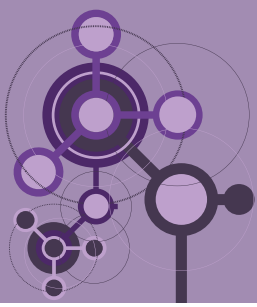
Este estudo mede a satisfação profissional de mulheres jornalistas que trabalham com comunicação estratégica no Chile e compara os resultados entre as profissionais da região metropolitana e as das províncias, e entre jornalistas jovens e experientes. Por meio de um método misto que inclui pesquisas e entrevistas semiestruturadas, observou-se que a liberdade de tomar decisões, a igualdade de gênero no trabalho e a geração à qual pertencem são variáveis mais importantes do que o salário e a possibilidade de promoção na empresa para explicar a maior ou menor satisfação profissional das jornalistas que trabalham com comunicação estratégica.

PALAVRAS-CHAVE: GÊNERO • MULHERES JORNALISTAS • CHILE • COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

ABSTRACT

This study measures the job satisfaction of female journalists working in strategic communication or corporate communication in Chile, comparing the results between different geographical and generational groups, specifically between professionals based on the Metropolitan Region and those from the provinces, and between young and seasoned journalists. Using a mixed method which includes surveys and semi-structured interviews, we observed that decision-making freedom, gender equality at work and the generation to which they belong are more important variables than wages and the possibility of promotion in the company to explain the greater or lesser job satisfaction of journalists working in strategic communication.

KEYWORDS: GENDER • WOMEN JOURNALISTS • CHILE • STRATEGIC COMMUNICATION



INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la comunicación organizacional se ha legitimado como campo de estudio en América Latina (Donoso et al., 2023, Santos, 2024). Específicamente, sus líneas de estudio se han concentrado en el origen e historia de la profesión en los distintos países y en las diferencias culturales (Arzuaga-Williams, 2019). Sin embargo, en América Latina todavía son escasos los estudios centrados en medir o valorar la presencia y relevancia de las mujeres que trabajan en comunicación corporativa o estratégica (Khalil-Tolosa; Fuentes-Lara; Verhoeven, 2019). Estas pocas investigaciones confirman que las mujeres afrontan problemas para acceder a puestos de alta dirección (Leyes; Montenegro; Mosciaro, 2023), lo cual permiten concluir que: “La carrera y el ascenso de las mujeres siguen siendo más lentos que los de los hombres, y en los consejos de administración siguen predominando los hombres, aunque cada año se observan pequeños cambios” (ICCO, 2024).

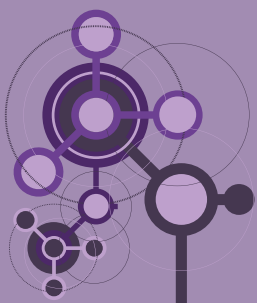
A diferencia de lo que se observa en otras regiones del mundo, en América Latina la industria de las relaciones públicas y de la comunicación estratégica sigue siendo predominantemente masculina. Según el último Censo de Relaciones Públicas y Comunicaciones de Latinoamérica, el 62% de los encuestados eran hombres; y el 37%, mujeres. Esta no es la realidad de la industria en el ámbito global, pues en el resto del mundo “la profesión es predominantemente femenina, aunque a menudo las mujeres están subrepresentadas en los puestos de alta directiva” (PRCA, 2022, p. 13).

Aparte de que las mujeres tienen menos presencia laboral en el ámbito de las relaciones públicas y la comunicación estratégica que los hombres en la región latinoamericana, sus ingresos son inferiores. El sueldo anual promedio entre los profesionales masculinos de las comunicaciones corporativas e institucionales en América Latina ascendía a 46.446 dólares en 2022, mientras que el de las mujeres llegaba a 43.276 dólares, por lo que la brecha salarial de género es del 7% (PRCA, 2022).

Otros informes, como el Latinoamérica Monitor, confirman que en esta región el 50% de los hombres que trabajan en comunicación corporativa ganan más de 30 mil dólares al año, pero solo el 30% de las mujeres supera ese ingreso anual (Álvarez-Nobell et al., 2023). Por lo anterior, la Public Relations and Communications Association (PRCA) argumenta que “la brecha salarial de género en Latinoamérica es real y grave” (2022, p. 16). En consecuencia, una mujer necesitaría trabajar 51 días más al año para ganar lo mismo que un hombre según plantea ese informe: “Todavía queda un largo camino por recorrer y, lo que es más importante, debemos alentar a las empresas a ser más honestas y transparentes con respecto a los salarios” (PRCA, 2022, p. 16).

MARCO TEÓRICO

La satisfacción laboral de los periodistas que trabajan en medios de comunicación, y en agencias y empresas que prestan servicios de comunicación estratégica y relaciones públicas, ha sido ampliamente investigada y reportada en mercados muy desarrollados, como el de Estados Unidos, y se reporta con cierta regularidad en países sudamericanos como Brasil (Everbach; Flournoy, 2007; Kelly, 1989; Lima, 2021; Massey; Elmore, 2011; Mellado, 2012; Olson, 1989; Reinardy, 2009; 2012; Samuelson, 1962; Seely, 2019; Shaver, 1978; Smucker; Whisenant; Pedersen, 2003; Stamm; Underwood, 1993; Walsh-Childers; Chance; Herzog, 1996; Weaver, 2012; Willnat; Weaver; Choi, 2013). Por el contrario, en la mayoría de los países latinoamericanos, no se cuenta con censos actualizados de periodistas ni estudios respecto a esos temas (Mellado, 2012; Mellado; Ovando, 2019).



El estudio de las condiciones laborales de las mujeres en el ámbito de la comunicación corporativa parece más acuciante en la actualidad, pues las mujeres periodistas están abandonando los medios de comunicación masivamente. Debido a la crisis que sufre la industria periodística en Occidente, que se intensifica aún más, los periodistas empiezan a dedicarse a la consultoría comunicacional, a la comunicación corporativa y a las relaciones públicas. En el caso de Brasil, la proporción de periodistas trabajando en medios de comunicación pasó del 42% al 28%, entre 2012 y 2021, respectivamente, consolidando el interés de estos profesionales por dedicarse a la comunicación corporativa (Lima, 2021).

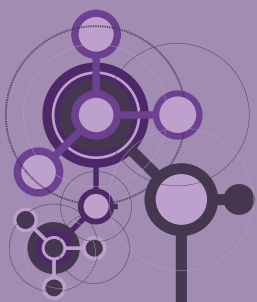
Los investigadores han relacionado la satisfacción laboral en las redacciones con un amplio conjunto de variables, como: "rango del estatus laboral", "liderazgo", "políticas de la sala de redacción", "tamaño de la organización", "equidad en la distribución del estatus", "logro", "seguridad laboral", "compromiso organizacional", "enfrentamiento del control", "percepción de la calidad del trabajo", "condiciones laborales", "posibilidad de crecimiento", "nivel salarial anual", "libertad", "autonomía percibida" y "flexibilidad" (Barrett, 1984; Beam, 2006; Everbach; Flournoy, 2007; Kelly, 1989; Lima, 2021; Mellado, 2012; Reinardy, 2009, 2012; Samuelson, 1962; Seely, 2019; Shaver, 1978; Stamm; Underwood, 1993; Walsh-Childers; Chance; Herzog, 1996; Willnat; Weaver; Choi, 2013).

Además, algunos autores han observado que la discriminación de género se ha asociado negativamente con la satisfacción laboral de las mujeres periodistas (Kelly, 1989; Walsh-Childers; Chance; Herzog, 1996; Willnat; Weaver; Choi, 2013). El estado civil, la maternidad y las cuestiones familiares también se han identificado como factores relevantes que afectan su satisfacción en el trabajo (Barrett, 1984; Everbach; Flournoy, 2007; Shaver, 1978). Incluso, la edad se ha considerado como un factor relevante (Mellado, 2012).

En Brasil, los investigadores han asociado la satisfacción laboral de los periodistas con las variables como "la carga de trabajo", "la jornada laboral", "los beneficios no salariales", "las relaciones interpersonales en el trabajo", "el prestigio social", "la posibilidad de influir en los asuntos públicos" y "la calidad de vida", entre otras. Según estos autores, los aspectos laborales que más incidían en la satisfacción laboral de los periodistas brasileños eran: 1) la experiencia profesional (el 80% se declaraba satisfecho o muy satisfecho al respecto); 2) las relaciones interpersonales en el trabajo (el 65% se declaraba satisfecho o muy satisfecho); y 3) las funciones que realizaban –el 65% se declaraba satisfecho o muy satisfecho– (Lima, 2021).

Algunos estudios sostienen que las diferencias de género observadas entre hombres y mujeres que se desempeñan en el ámbito de la comunicación estratégica y de las relaciones públicas tienen su base en los estereotipos de género que afectan a las periodistas y que reproducen las imágenes tradicionales sobre los rasgos masculinos y femeninos que terminan beneficiando a los varones (Álvarez-Nobell et al., 2023; Tench et al., 2017; Zerfass et al., 2022). Los estudios indican que la percepción de los comunicadores masculinos es beneficiosa para su carrera profesional, ya que se les consideran más agresivos, extrovertidos y seguros; estratégicos y políticos; ambiciosos y motivados para ascender en la carrera profesional; analíticos y operativos; y proclives a la autopromoción. En cambio, las mujeres son vistas como más emocionales, sensibles y empáticas. De esta manera, "estas opiniones se ajustan en gran medida a los estereotipos según los cuales las mujeres son compasivas y emocionales, mientras que los hombres están más predispuestos a ocupar puestos directivos y de liderazgo" (Tench et al., 2017, p. 179).

Una característica de las mujeres que trabajan en gestión de la comunicación es la mayor prevalencia de problemas relacionados con el estrés, la ansiedad, el deterioro de la salud mental y el desapego organizacional. Como confirma el European Communication Monitor de 2022, las mujeres están más abiertas a cambiarse de trabajo, tienen más problemas de salud mental y menos compromiso con sus corporaciones e instituciones (Zerfass et al., 2022). Según el último informe global sobre el estado de la salud mental de los profesionales de las relaciones públicas y de la comunicación estratégica, el 61% de las mujeres sufren de estrés por exceso de trabajo, pero esa proporción solo llega al 48% en el caso de los hombres.



En este contexto, las mujeres valoran más que los hombres la flexibilidad laboral y el teletrabajo, especialmente después de la pandemia: "Para las mujeres es cada vez más importante trabajar en empresas que den prioridad a la flexibilidad, el bienestar de los empleados y la diversidad, la igualdad y la inclusión" (Lean In; McKinsey & Company, 2022).

METODOLOGÍA

Este es un estudio mixto que combina elementos de carácter cuantitativo y cualitativo. Con el objeto de situar la investigación, la metodología se concentra preferentemente en encuestas a la población de socias inscritas en la Asociación Nacional de Mujeres Periodistas (ANMPE). Como complemento a las encuestas se realizaron entrevistas semiestructuradas para conocer las percepciones acerca de la satisfacción laboral de las mujeres periodistas y sobre cómo las mujeres están trabajando y liderando áreas de desarrollo en comunicación.

Muestra y procedimiento

La recolección de datos cuantitativos se realizó mediante una encuesta a las socias inscritas en la Asociación Nacional de Mujeres Periodistas (ANMPE) de Chile. Creada en 1962, la ANMPE es la rama chilena de la Asociación Mundial de Mujeres Periodistas y Escritoras. La encuesta fue completada por 197 periodistas que trabajan en comunicación corporativa o estratégica: 57 de provincias (28% de la muestra) y 140 de la región metropolitana (72%), donde se ubica la ciudad de Santiago, en Chile. El marco muestral estuvo compuesto por todas las mujeres que integraban la base de datos de la ANMPE (859) en el período de marzo de 2022. La tasa de respuesta fue del 23%.

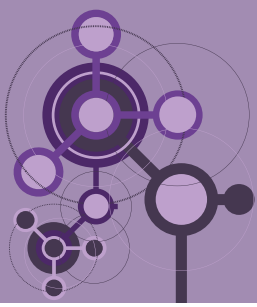
Tal como los autores del informe European Communication Monitor (Zerfass et al., 2022), se envió la encuesta por correos electrónicos firmados por la Presidenta de la ANMPE, en los que se pedía un consentimiento formal y explícito a las socias interesadas en contestar. Se enviaron tres correos electrónicos en septiembre y octubre de 2022. El correo electrónico conducía a un programa informático que permitía a cada socia responder la encuesta una sola vez. El cuestionario incluía 31 preguntas.

Se utilizaron escalas de 7 puntos para cuantificar el alto/bajo acuerdo/satisfacción con todas las afirmaciones solicitadas. Se adaptaron algunas escalas de Barrett (1984) de la siguiente forma: "totalmente de acuerdo/totalmente satisfecha" fue codificada con 7 puntos por las encuestadas, y "totalmente en desacuerdo/totalmente insatisfecha" fue calificada con 1 punto. Una puntuación numérica alta (cercana a 7) reflejaba un altísimo nivel de acuerdo/satisfacción, mientras que una puntuación numérica inferior o cercana a 1 expresaba un bajo grado de acuerdo/satisfacción. Las respuestas de las "indecisas" no se puntuaron, siempre siguiendo el criterio de Barrett (1984). Los datos fueron analizados con el programa estadístico SPSS.

Desde hace varias décadas, la satisfacción laboral de los periodistas en general ha sido objeto de numerosas investigaciones e informes en países desarrollados, principalmente Estados Unidos, o en vías de desarrollo, como Brasil (Barrett, 1984; Beam, 2006; Kelly, 1989; Lima, 2021; Samuelson, 1962; Shaver, 1978; Stamm; Underwood, 1993).

Como ya se ha mencionado, para evaluar la satisfacción laboral de los periodistas, los investigadores han considerado variables como "discriminación de género", "cargo jerárquico" y "estado civil", entre otros atributos y variables (Barrett, 1984; Beam, 2006; Blanco-Herrero; Oller Alonso; Arcila Calderón, 2020; Cepeda Robledo, 2020; Gutiérrez-Coba, 2020; Kelly, 1989; Lima, 2021; Mellado, 2012; Mellado et al., 2010; Mellado; Lagos, 2012; Samuelson, 1962; Shaver, 1978; Stamm; Underwood, 1993).

Al igual que Kelly (1989), se realizaron algunos análisis de regresión para medir cómo las variables mencionadas afectaban la satisfacción laboral de las mujeres periodistas que trabajaban en comunicación estratégica o corporativa. En cuanto



a posibles diferencias demográficas significativas entre los grupos, las inscritas en la Asociación de Mujeres Periodistas contestaron preguntas sobre su edad, rango salarial, estado civil y región del país donde vive y trabaja. Después, se efectuaron las pruebas *t*, por ejemplo, para comparar las medias de aquellas periodistas que viven y trabajan en la Región metropolitana con las de aquellas que residían en las provincias chilenas. Asimismo, se compararon las puntuaciones de las periodistas entre generaciones (*Z*, *millennials*, *X* y *baby boomers*), siguiendo la tipificación del Centro de Investigación Pew (Dimock, 2019). Para evaluar si había diferencias generacionales significativas, se creó una variable "dummy" discriminando entre periodistas "júnior" o menos experimentadas, nacidas antes de 1984, y periodistas "sénior" o con más experiencia, nacidas en 1984 o después.

En 2022, la edad media de las encuestadas era de 40 años ($s=9,5$). Al separar a las periodistas de la muestra por generaciones, se observa que el 4,7% nació después de 1998, representando a la generación *Z*. El 38,3% nació entre 1984 y 1997 (*millennials*). El 53,5% nació entre 1967 y 1983 (generación *X*) y el 3,6% formaba parte de la generación *baby boomer*, pues aglutinaba a las nacidas antes de 1966 (Dimock, 2019).

Cuando se preguntó a las 197 periodistas de la muestra por su rango salarial, el 7,7% contestó que tenía un sueldo líquido mensual aproximado de 800.000 mil pesos (equivalentes a 4.900 reales). El 39,5% ganaba entre 800.001 y 1.500.000 pesos (entre 4.900 y 9.180 reales). El 38,5% tenía un sueldo líquido mensual de 1.500.001 a 3.000.000 pesos (entre 9.180 y 18.366 reales), y el 14,3% superaba los 3.000.000 de pesos mensuales (más de 18.366 reales). Estas profesionales tenían, como media, 15 años de experiencia laboral ($s=10,06$).

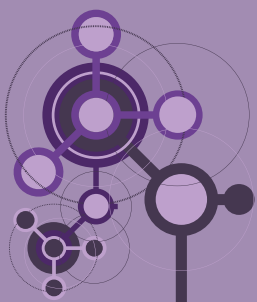
Se consultó a las periodistas si apoyaban activamente la causa de la equidad de género en Chile. Por ejemplo, se les preguntó: "En cuanto a los derechos de las mujeres, ¿en qué parte de la escala te ubicarías si 1 implica 'no doy ninguna importancia a los derechos de la mujer' y 7 significa 'doy máxima importancia a los derechos de la mujer'?" La nota promedio que pusieron las mujeres a su grado de acuerdo con dicha declaración fue 6,35 ($s=,992$), sin diferencias significativas entre generaciones ni por ubicación geográfica (entre periodistas de la Región metropolitana y las del resto del país).

Se observan claras diferencias entre la importancia que asignan las periodistas a la equidad de género a escala personal, con respecto a la que ellas observan en sus propias empresas. Cuando se interrogó a las periodistas que trabajan en comunicación estratégica si en sus propias empresas existe o no igualdad entre hombres y mujeres (también considerando una escala de 1 a 7 en que 1 implicaba "desigualdad total de género" y 7, "igualdad total de género", las 197 encuestadas dieron una nota promedio de 5,1 ($s=1,628$). Al respecto, no hay diferencias significativas entre las periodistas de regiones y las de Santiago, ni tampoco entre las periodistas de distintas generaciones.

Además, se les preguntó si estaban de acuerdo con la siguiente declaración: "En mi empresa existen suficientes mujeres ocupando cargos de liderazgo o jefatura (1-7, siendo 1=estoy completamente en desacuerdo con la declaración, y 7=estoy totalmente de acuerdo con la declaración), el grado de acuerdo fue más bien regular ($M=4,8$; $s=2,058$). Al preguntarles si estaban de acuerdo con que "si hubiese más mujeres en cargos de liderazgo o jefatura, cambiarían los clásicos estereotipos de género", el grado de acuerdo fue alto ($M=5,47$; $s=1,47$). Tampoco se encontraron aquí diferencias relevantes entre las periodistas por ubicación geográfica o generación.

Entrevistas semiestructuradas

Para este estudio se realizaron 17 entrevistas a mujeres que tienen puestos de dirección o jefaturas en el área de comunicación corporativa o estratégica en el período entre agosto y septiembre de 2023. Para contactarlas, se realizó una búsqueda en la



red social LinkedIn, y se enviaron correos electrónicos con el fin de coordinar reuniones en Zoom. Al comienzo de la reunión se explicaron los objetivos de la entrevista para dar paso después al trabajo con el guion de 13 preguntas.

Las preguntas abarcaron temáticas relacionadas con: libertad para tomar decisiones en el trabajo; respeto a derechos laborales; igualdad de condiciones del trabajo de hombres y mujeres; representación y equilibrio en puestos de relevancia entre hombres y mujeres en el área de la comunicación estratégica; y posibilidad de mejorar la satisfacción laboral de las mujeres que trabajan en esta área.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el siguiente apartado se hace una síntesis de los resultados obtenidos en esta investigación. Para el análisis de los datos, se usó el programa estadístico SPSS.

Satisfacción laboral

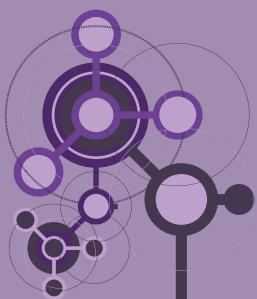
Las 197 profesionales de la muestra pusieron, en promedio, una nota 5,46 a su satisfacción laboral (escala de 1 a 7, siendo 1=muy baja satisfacción laboral y 7=muy alta satisfacción laboral). Sin embargo, se observa una diferencia significativa entre las periodistas de la capital y las de regiones. En la Región metropolitana, la nota de satisfacción de las mujeres (siempre en una escala de 1 a 7) fue de 5,58 ($n=140$; $s=1,176$), pero en las regiones del país esa nota descendió a 5,16 ($n=57$; $s=1,131$). Al conducir la prueba t para comparar medias en una dirección –asumiendo que las periodistas capitalinas ganan más que las de provincias, porque la región metropolitana concentra un mayor volumen de profesionales con altos ingresos (GFK, 2019)–, se observa una diferencia estadísticamente significativa ($t=2,302$; $gl=195$; $p=0,01$). El tamaño del efecto fue moderado ($d=0,37$), según la prueba y los criterios recomendados por Cohen (1988; 1992).

Cuando se compara la satisfacción laboral de las periodistas entre mujeres de las generaciones X y *baby boomers* (0) y las de las generaciones Z y *millennials* (1), la diferencia también es estadísticamente significativa ($Mx-BB=5,68$; $n=84$; $s=1,121$; $MZ-M=5,29$; $n=109$; $s=1,204$; $t=-2,269$, $gl=191$; $p=0,01$). En este caso, el tamaño del efecto es medio ($d=0,34$).

De esta forma, se puede confirmar que la satisfacción laboral de las mujeres periodistas que trabajan en Chile en comunicación estratégica se ubica en el rango “bueno”, pero es menos “buena” entre las profesionales más jóvenes y las que trabajan fuera de Santiago.

En cuanto a los factores que podían influir en la satisfacción laboral de las periodistas chilenas, se analizaron variables como el salario. En 2022, las 197 periodistas de la muestra asignaban gran importancia al sueldo mensual como variable predictora de su satisfacción laboral ($M=6,2$) usando una escala de 1 a 7 (siendo 1=el sueldo no es para nada una variable importante para medir mi satisfacción laboral, y 7=el sueldo es una variable muy importante para medir mi satisfacción laboral). Con respecto a esta materia, no hay diferencias significativas entre las periodistas de la región metropolitana y las de provincias. Tampoco hay distancias significativas entre las periodistas de menor edad (generaciones Z y *millennials*) y las profesionales “sénior” (generaciones X y *baby boomers*). Para todos los estratos, el sueldo mensual aparecía como una variable importante.

En las entrevistas, la mayoría de las periodistas consultadas se manifestó satisfecha con su situación laboral, con declaraciones como la siguiente: “A escala personal, me siento satisfecha con este trabajo. Como cuento con muchas herramientas,



puedo tomar muchas decisiones por mí misma y participo en la toma de decisiones estratégicas que son fundamentales para la empresa, lo que constituye un desafío tremendo" (Participante 7).

Flexibilidad laboral

No se observan desigualdades relevantes cuando se compara a las periodistas de regiones y a las de Santiago respecto de su flexibilidad laboral, otra variable clave para medir la satisfacción. Las 197 periodistas encuestadas que trabajaban en comunicación corporativa o comunicación estratégica en todo el país ponían una nota 6,05 ($n=196$; $s=0,94$) a su flexibilidad laboral (siempre en una escala de 1 a 7), sin diferencias significativas entre las profesionales de la capital y las de provincias. Tampoco se encontraron diferencias entre las profesionales de menor edad (generaciones Z y *millennials*) y las mayores (generaciones X y *baby boomers*).

Asimismo, las 197 periodistas de la muestra pusieron una buena nota ($M=6,1$; $n=194$; $s=1,08$) a sus "posibilidades de ascender o ser promovidas en su trabajo". Al respecto, sí se encuentran disparidades significativas entre la submuestra de la región metropolitana y la de provincias ($MRM=6,25$; $n=137$; $s=1,006$; $MP=5,8$; $n=57$; $s=1,197$; $t=2,523$; $gl=192$; $p=0,01$). El tamaño del efecto es moderado ($d=0,41$). Aquí se observan diferencias significativas al comparar a las profesionales por generaciones ($Mx-BB=5,89$; $n=81$; $s=1,18$; $MZ-M=6,29$; $n=109$; $s=0,956$; $t=2,606$; $gl=188$; $p=0,01$). Según la escala acuñada por Cohen (1988; 1992), el tamaño del efecto es moderado ($d=0,37$).

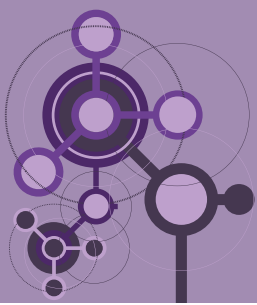
También se observaron disparidades entre las periodistas de la región metropolitana y las de provincias cuando se les preguntó "¿Cuánta libertad tienes para tomar decisiones en tu trabajo?" El promedio de las 197 periodistas se ubicó en la parte baja del rango "bueno" ($M=5,1$, $n=188$; $s=1,36$), menor que el de otros factores que influyen en la satisfacción laboral. En la región metropolitana, el grado de libertad para tomar decisiones fue calificado con mayor nota que en las provincias, en las cuales las periodistas pusieron una nota regular a esta variable ($MRM=5,2$, $n=133$; $s=1,4$; $MP=4,9$; $n=55$; $s=1,4$). Al aplicar la prueba t en una dirección, se observa una diferencia significativa ($t=1,725$; $gl=186$; $p=0,04$). No se observan, sin embargo, diferencias significativas por generaciones.

A partir de las entrevistas realizadas se infiere que la flexibilidad estaba muy relacionada con el tipo de organización: "Cuando estás muy vinculada a la contingencia y lo que importa es la relación con los medios de comunicación, es más compleja la flexibilidad. Pero cuando trabajas en comunicación estratégica y administras bien tu tiempo, planificas bien tu día a día y programas tu agenda, los envíos y las publicaciones, es mucho más fácil" (Participante 5).

Discriminación de género

A continuación, se incluyó otra variable considerada por los académicos que han estudiado el entorno laboral de las periodistas: la equidad de género. Concretamente, las periodistas respondieron si estaban de acuerdo con la siguiente afirmación: "En mi empresa se promueve la igualdad de género" (1-7, siendo 1=en mi empresa no se promueve en absoluto la igualdad de género y 7=en mi empresa se promueve totalmente la igualdad de género). La media estuvo en la parte baja del rango "bueno" ($M=5,1$; $n=196$; $s=1,63$). Sin embargo, hay diferencias geográficas significativas, ya que, en Santiago, la nota promedio fue buena ($MRM=5,2$; $n=139$; $s=1,63$), pero en las regiones fue regular ($MP=4,7$; $n=57$; $s=1,58$). La brecha es estadísticamente significativa ($t=1,83$; $gl=194$; $p=0,03$), y el tamaño del efecto es mediano ($d=0,31$). En consecuencia, las periodistas de Santiago perciben una mayor igualdad de género relativa en sus empresas en comparación con las profesionales de provincias. No se observan discrepancias significativas entre generaciones.

También se preguntó a las periodistas su grado de acuerdo con la siguiente declaración: "Si hubiese más mujeres en cargos de liderazgo o jefatura en las empresas, cambiarían los clásicos estereotipos de género" (1-7, siendo 1=muy bajo grado de acuerdo



con la declaración y 7=muy alto grado de acuerdo). La nota promedio fue 5,5 ($n=197$; $s=1,469$). Al respecto, no se observan desigualdades significativas por ubicación geográfica, pero sí por generaciones, ya que son las más jóvenes (generaciones Z y *millennials*) quienes más respaldan dicha sentencia ($MZ-M=5,66$; $n=109$; $s=1,523$; $Mx-BB=5,24$; $n=84$; $s=1,32$). La diferencia es relevante estadísticamente ($t=2,02$; $gl=191$; $p=0,02$), y el tamaño del efecto es mediano-pequeño ($d=0,29$).

Se consultó a quienes trabajan en comunicación estratégica si había, en sus propias organizaciones, suficientes mujeres ocupando cargos de liderazgo o jefatura. El grado de acuerdo general con dicha declaración se ubicó en el rango "regular" ($M=4,81$; $n=196$; $s=2,058$), pero con importantes diferencias geográficas, que nuevamente dan cuenta de una situación menos equitativa en provincias ($MP=4,16$; $n=57$; $s=2,186$; $MRM=5,08$; $n=139$; $s=1,948$). La diferencia es robusta ($t=2,899$; $gl=194$; $p=0,00$), y el tamaño del efecto es mediano ($d=0,44$). No se encontraron diferencias significativas entre generaciones.

A partir de las entrevistas realizadas, se ve un mayor compromiso de las organizaciones por lograr una mayor igualdad de género: "Esto ya ni siquiera es un tema aquí. Ya ni se habla. Sí, hay muchas diferencias entre el mundo de las grandes corporaciones y el de las *startups*. Aquí no hay discriminación de ningún tipo, pues además somos multiculturales" (Participante 6).

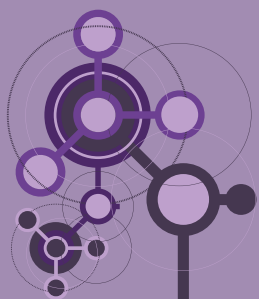
Análisis de regresión

Al igual que Kelly (1989), se realizaron análisis de regresión para medir cómo la satisfacción laboral de las periodistas que trabajan en comunicación estratégica en Chile pudo verse afectada por algunas de las variables ya mencionadas, en las cuales inciden en las condiciones de trabajo de estas profesionales según plantean muchos estudios. La variable dependiente fue la satisfacción laboral declarada por las periodistas (1-7, siendo 1=muy insatisfecha y 7=muy satisfecha), y se introdujeron las siguientes variables independientes:

- Salario mensual (1-7, siendo 1=el sueldo no es para nada una variable importante para medir mi satisfacción laboral, y 7=el sueldo es una variable muy importante para medir mi satisfacción laboral).
- Posibilidad de ascender y hacer carrera en mi empresa (1-7, siendo 1=muy en desacuerdo con que puedo ascender y hacer carrera en mi empresa de comunicación, y 7=muy de acuerdo con que puedo ascender y hacer carrera en mi empresa de comunicación).
- Libertad para tomar decisiones en mi trabajo (1-7, siendo 1=no tengo ninguna libertad para tomar decisiones en mi trabajo, y 7=tengo plena libertad para tomar decisiones en mi trabajo).
- Igualdad de género en el trabajo (1-7, siendo 1=no existe ninguna igualdad de género en mi trabajo, y 7=existe plena igualdad de género en mi trabajo).
- "Dummy" generacional (0-1, siendo 0=generaciones Z y *millennials*, y 1=generaciones X y *baby boomers*).

Los resultados presentados en la Tabla 1 confirman que el modelo se ajusta bien y que el tamaño del efecto es robusto ($R^2=0,605$, $p=0,000$). Tres variables resultaron altamente significativas, ya que tuvieron un efecto sólido sobre la satisfacción laboral declarada por las periodistas que trabajan en comunicación corporativa. En orden de importancia, y según la potencia de los coeficientes estandarizados, las variables son las siguientes: la libertad para tomar decisiones, la equidad de género en la empresa y la "dummy" generacional (generaciones Z y *millennials* vs. generaciones X y *baby boomers*). Por el contrario, con un nivel de confianza del 95%, no aparecieron como indicadores relevantes de la satisfacción laboral el salario mensual ni la posibilidad de ascender en la empresa.

Los resultados exhibidos en la Tabla 2 muestran el grado de satisfacción de las 140 mujeres periodistas que vivían y trabajaban en la región metropolitana. Este modelo también se ajusta bien y el tamaño del efecto es robusto ($R^2=0,569$, $p=0,00$). Se introdujeron las mismas variables independientes que en el modelo anterior y se repitieron las tres que resultaron muy



significativas: la libertad para tomar decisiones, la equidad de género en la empresa y la "dummy" generacional. Con un nivel de confianza del 95%, la promoción laboral y el salario no aparecieron como variables relevantes de la satisfacción laboral de las periodistas metropolitanas.

Tabla 1: Satisfacción de mujeres periodistas trabajando en comunicación estratégica

CHILE	R	R Cuadrado	R Cuadrado ajustado	Error Estándar de la Estimación	Nivel de significancia del modelo
	,605	,366	,348	,957	,000
	Coeficientes no estandarizados		Coeficiente estandarizado	<i>t</i>	Significancia
	B	Error Estándar	Beta		
(Constante)	1,419	0,734		1,933	0,055
Sueldo	-0,057	0,084	-0,041	-0,674	0,501
Oportunidades de ascender	0,124	0,069	0,113	1,799	0,074
Libertad para tomar decisiones	0,404	0,055	0,464	7,313	0
Igualdad de género	0,172	0,055	0,202	3,135	0,002
Dummy generacional	0,41	0,148	0,171	2,777	0,006

Nota: Dummy generacional: 0=generaciones Z y *millennials*; 1=generaciones X y *baby boomers*.

Fuente: Elaboración propia.

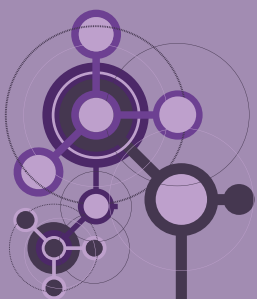
Tabla 2: Satisfacción de mujeres periodistas de la región metropolitana

REGIÓN METROPOLITANA	R	R Cuadrado	R Cuadrado ajustado	Error Estándar de la Estimación	Nivel de significancia del modelo
	,569	,324	,297	,994	,000
	Coeficientes no estandarizados		Coeficiente estandarizado	<i>T</i>	Significancia
	B	Error Estándar	Beta		
(Constante)	1,156	0,899		1,286	0,201
Sueldo	0,018	0,103	0,013	0,173	0,863
Oportunidades de ascender	0,126	0,092	0,108	1,373	0,172
Libertad para tomar decisiones	0,313	0,071	0,352	4,419	0
Igualdad de género	0,216	0,071	0,246	3,054	0,003
Dummy generacional	0,481	0,189	0,196	2,55	0,012

Nota: Dummy generacional: 0=generaciones Z y *millennials*; 1=generaciones X y *baby boomers*.

Fuente: Elaboración propia.

Con los resultados de las 57 mujeres que trabajaban en regiones (Tabla 3), sí se observan discrepancias con el modelo general y con las mujeres periodistas de la región metropolitana, en particular. Aunque este modelo se ajusta mejor debido al tamaño del efecto más robusto ($R^2=0,732$, $p=0,000$), ya no se mantienen las mismas variables independientes relevantes



que se observaban antes. Para las periodistas de regiones, la única variable clave a la hora de medir la satisfacción laboral es la libertad para tomar decisiones. Todas las demás, incluso la equidad de género en la empresa y la “dummy” generacional, que sí eran muy relevantes para las periodistas de la región metropolitana, no aparecen aquí como significativas. Se mantienen como irrelevantes las mismas variables que no resultaron importantes en otras mediciones (posibilidad de ascender en la empresa y salario).

Tabla 3: Satisfacción de mujeres periodistas de regiones

REGIONES DE CHILE	R	R Cuadrado	R Cuadrado ajustado	Error Estándar de la Estimación	Nivel de significancia del modelo
	,732	,535	,486	,82	,000
	Coeficientes no estandarizados		Coeficiente estandarizado	<i>t</i>	Significancia
	B	Error Estándar	Beta		
(Constante)	2,438	1,287		1,895	0,064
Sueldo	-0,249	0,142	-0,19	-1,751	0,087
Oportunidades de ascender	0,086	0,101	0,089	0,853	0,398
Libertad para tomar decisiones	0,56	0,085	0,679	6,598	0
Igualdad de género	0,06	0,086	0,076	0,694	0,491
Dummy generacional (a)	0,448	0,236	0,197	1,9	0,064

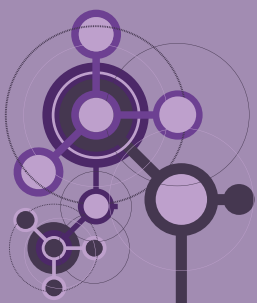
Nota: Dummy generacional (a): 0=mujeres menores de 39 años; 1=mujeres de 39 años o más.

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Los desafíos que enfrenta el campo de la comunicación estratégica a escala global son diversos y cambiantes, como las nuevas tecnologías, el uso de inteligencia artificial, las nuevas modalidades laborales, entre otros. No menos importante es el de la incorporación plena y empoderada de las mujeres que trabajan en este sector. Como declara en su primer párrafo el informe European Communication Monitor de 2022, la “diversidad, la igualdad y la inclusión (DEI) son conceptos que influyen en las políticas y comunicaciones de las organizaciones en todo el mundo”. Con esta investigación confirmamos que, después de la pandemia global, las mujeres están prestando atención a variables más contraintuitivas a la hora de medir su satisfacción laboral. Antes, el sueldo era una de las variables clave, pero ahora las mujeres prefieren más libertad para tomar decisiones y un trato más igualitario.

Las periodistas encuestadas se mostraron relativamente satisfechas con su sueldo, pero ponen más reparos a su libertad para tomar decisiones y la igualdad de género que perciben en sus puestos de trabajo. El sueldo y las oportunidades para seguir escalando profesionalmente pierden fuerza frente al deseo de una mayor autonomía: las mujeres están dispuestas a sacrificar dinero y puestos más altos, a cambio de más libertad y flexibilidad. Los tradicionales “drivers” de la satisfacción laboral pierden relevancia frente al teletrabajo, las jornadas híbridas y una mayor conciliación del trabajo con el hogar. Como confirman las entrevistas realizadas a directivas del área, para ellas es fundamental que las empresas e instituciones sean capaces de retener el talento femenino, brindándoles la flexibilidad que ellas necesitan para no verse obligadas a dejar un trabajo que las satisface, pero que no siempre les da la autonomía requerida. Cuando se compara el grado de satisfacción de las periodistas



de la capital con las de provincias, se constata que la satisfacción laboral de estas últimas está estrechamente ligada con la libertad para tomar decisiones. Las mujeres quieren más autonomía y flexibilidad. El sueldo hoy no les resulta suficiente para estar contentas con su cargo y su desempeño. Esto último es bastante novedoso y seguramente es un cambio potenciado por la pandemia del covid-19. Los periodistas valoran otras cosas, como también lo demuestra el Perfil do Jornalista Brasileiro de 2021. Tanto o más importantes que la remuneración son las relaciones personales con los colegas, la gratificación que aportan las funciones y las tareas diarias, las rutinas, entre otros "motivadores" más subjetivos y enriquecedores que el mero salario.

Aunque la satisfacción laboral de las mujeres periodistas que trabajan en comunicación estratégica es relativamente buena ($M=5,46$, en una escala de 1 a 7), se observan diferencias considerables entre las periodistas de la capital y las de regiones, y entre las más jóvenes y las "sénior". La satisfacción laboral de las mujeres que trabajan en comunicación estratégica en regiones es significativamente menor que la de las profesionales de Santiago. Asimismo, la satisfacción laboral de las periodistas con menos edad y años de experiencia (generaciones Z y *millennials*) es significativamente mejor que la de las periodistas "sénior" (generaciones X y *baby boomers*). Sería interesante indagar más al respecto, así como comparar la situación chilena con la de otros países latinoamericanos e, incluso, con algunos países europeos.

Futuras investigaciones podrían ampliar el estudio a otros países de América Latina de modo de constatar cuál es la satisfacción laboral de mujeres en el área de comunicación organizacional y así contribuir al desarrollo de la disciplina en la región. Asimismo, resulta clave saber si los cambios que empieza a producir la inteligencia artificial en las rutinas de trabajo de distintas industrias también se convertirán en una fuente de oportunidades y no en una amenaza para las mujeres que se dedican a la comunicación estratégica en América Latina.

REFERENCIAS

ÁLVAREZ-NOBELL, Alejandro; MOLLEDA, Juan-Carlos; MORENO, Ángeles; ATHAYDES, Andréia; SUÁREZ-MONSALVE, Ana María; HERRERA, Marco V. *Latin American Communication Monitor 2022-2023*: Comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina – diversidad y liderazgo empático, CommTech y consultoría. Resultados del estudio bienal en 20 países. Brussels: EUPRERA–European Public Relations Education and Research Association, 2023.

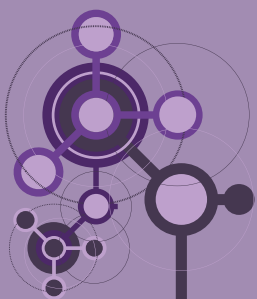
ARZUAGA-WILLIAMS, M. Perspectivas latinoamericanas sobre el rol de los profesionales de la comunicación organizacional y las relaciones públicas. *Anagramas-Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, Medellín, v.17, n.34, p.135-154, 2019. doi:<https://doi.org/10.22395/anqr.v17n34a7>.

BARRETT, Grace H. Job satisfaction among newspaperwomen. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, Columbia, v.61, n.3, p.593-599, 1984. doi:<https://doi.org/10.1177/107769908406100316>.

BEAM, Randal A. Organizational Goals and Priorities and the Job Satisfaction of US. Journalists. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, Columbia, v.83, n.1, p.169-185, 2006. doi:<https://doi.org/10.1177/107769900608300111>.

BLANCO-HERRERO, D.; OLLER ALONSO, M.; ARCILA CALDERÓN, C. Working conditions of Ibero-American journalists: Temporary and geographical differences in Brazil, Mexico, Chile, Spain and Portugal. *Comunicación y Sociedad*, Zapopan, v.17, e7636, p.1-39, 2020. doi:<https://doi.org/10.32870/cys.v2020.7636>.

CEPEDA ROBLEDO, Dulce Alexandra. Working conditions of women journalists in Tamaulipas. *Comunicación y Sociedad*, Zapopan, v.17, e7614, p.1-21, 2020. doi:<https://doi.org/10.32870/cys.v2020.7614>.



COHEN, Jacob. *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York: Routledge, 1988. <https://doi.org/10.4324/9780203771587>

COHEN, Jacob. Statistical Power Analysis. *Current Directions in Psychological Science*, New York, v.1, n.3, p.98-101, 1992. doi:<https://doi.org/10.1111/1467-8721.ep10768783>.

DIMOCK, Michael. Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*, Washington, DC, 17 de Janeiro de 2019. Disponível em: <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>. Acesso em: 18 dez. 2024.

DONOSO, Consuelo Vásquez; VELÁSQUEZ, Lissette Marroquín; OJEDA, Griselda Guillén; ROBLES, María de Jesús Montoya; LIMA, Gabriela Rabello de. Definiendo la comunicación organizacional desde el Sur: en búsqueda de perspectivas latinoamericanas. *Organicom*, São Paulo, v.20, n.41, p.257-, 2023. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.200272>.

EVERBACH, Tracy; FLOURNOY, Craig. Women Leave Journalism for Better Pay, Work Conditions. *Newspaper Research Journal*, Thousand Oaks, v. 28, n. 3, p.52-64, 2007. doi:<https://doi.org/10.1177/073953290702800305>

GFK. *Estilos de vida de los grupos socioeconómicos de Chile*. Santiago: GFK Chile, 2019. Disponível em: https://nielseniq.com/wp-content/uploads/sites/4/2024/09/gfk_gse_190502_final.pdf. Acesso em: 19 dez. 2024.

GUTIÉRREZ-COBA, Liliana María. Professional situation and job satisfaction of Colombian journalists. *Comunicación y Sociedad*, Zapopan, v.17, e7556, p.1-26, 2020. doi:<https://doi.org/10.32870/cys.v2020.7556>.

ICCO – INTERNATIONAL COMMUNICATIONS CONSULTANCY ORGANISATION. *ICCO World PR Report 2023-2024*. London: ICCO, 2024. Disponível em: <https://iccopr.com/services/world-reports/>. Acesso em: 19 dez. 2024.

KELLY, James D. Gender, pay and job satisfaction of faculty in Journalism. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, Columbia, v.66, n.2, p.446-452, 1989. doi:<https://doi.org/10.32870/cys.v2020.7556>.

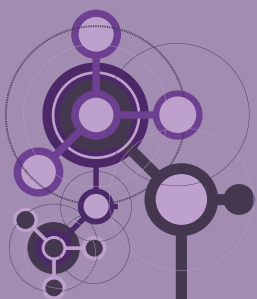
KHALIL-TOLOSA, Nadia; FUENTES-LARA, Cristina; VERHOEVEN, Piet. Las mujeres comunicadoras y relacionistas públicas en Costa Rica. Una aproximación a su perfil profesional. *ComHumanitas: Revista Científica de Comunicación*, Quito, v.9, n.2, p.51-65, 2019. doi:<https://doi.org/10.31207/rch.v9i2.165>.

LEAN IN; MCKINSEY & COMPANY. *Women in the Workplace*. San Francisco: Lean in; New York: McKinsey & Company, 2022. Disponível em:https://wiw-report.s3.amazonaws.com/Women_in_the_Workplace_2022.pdf. Acesso em: 18 dez. 2024.

LEYES, Yamila; MONTENEGRO, Andrés; MOSCIARO, África. El rol de las mujeres en el ámbito profesional de las RR. PP en la Argentina. *Hologramática*, Buenos Aires, v.38, n.20, p.45-67, 2023. Disponível em: <http://revistas.unlz.edu.ar/ojs/index.php/rholo/article/view/50>. Acesso em: 18 dez. 2024.

LIMA, Samuel Pantoja (Coord.). *Perfil do Jornalista Brasileiro 2021: características sociodemográficas, políticas, de saúde e do trabalho*. Florianópolis: Quorum Comunicações, 2021. Disponível em: <https://perfildojornalista.paginas.ufsc.br/files/2022/06/RelatorioPesquisaPerfilJornalistas2022x2.pdf>. Acesso em: 18 dez. 2024.

MASSEY, Brian; ELMORE, Cindy. Happier working for themselves?: Job satisfaction and women freelance journalists. *Journalism Practice*, London, v.5, n.6, p.672-686, 2011. doi:<https://doi.org/10.1080/17512786.2011.579780>



MELLADO, Claudia. The Chilean Journalist. In: WEAVER, David; WILLNAT, Lars (Eds.). *The Global Journalist in the 21 Century*. New York: Routledge, 2012. p. 382-399.

MELLADO, Claudia; LAGOS, Claudia. Características y factores condicionantes de la situación salarial de los periodistas en Chile. *Palabra Clave*, Chía, v.16, n.2, p.520-540, 2013. doi:<https://doi.org/10.5294/pacla.2013.16.2.10>.

MELLADO, Claudia; OVANDO, Auska. *Informe Nacional: Periodistas y Redes Sociales en Chile 2019*. Santiago: FONDECYT, 2019.

MELLADO, Claudia; SALINAS, Paulina; DEL VALLE, Carlos; GONZÁLEZ, Gustavo. A comparative study in four regions: Labor market and profile of the Chilean journalist. *Cuadernos.info*, Santiago, n.26, p.45-64, 2010. doi:<https://doi.org/10.7764/cdi.26.11>.

OLSON, Laury. Job Satisfaction of Journalists and PR Personnel. *Public Relations Review*, Berlim, v.15, n.4, p.37-45, 1989.

PRCA – PUBLIC RELATIONS AND COMMUNICATIONS ASSOCIATION AMERICAS. *Censo 2021 de Relaciones Públicas y Comunicaciones de LATAM*. Buenos Aires: Quidaity; London: PRCA, 2022. Disponível em: https://latam.prca.global/wp-content/uploads/2022/01/PRCA_LATAM_Census_Report_-Portuguese.pdf. Acesso em: 18 dez. 2024.

REINARDY, Scott. Beyond Satisfaction: Journalists Doubt Career Intentions as Organizational Support Diminishes and Job Satisfaction Declines. *Atlantic Journal of Communication*, London, v.17, n.3, p.126-139, 2009. doi:<https://doi.org/10.1080/15456870902873192>.

REINARDY, Scott. Job Security, Satisfaction Influence Work Commitment. *Newspaper Research Journal*, Thousand Oaks, v.33, n.1, p.54-70, 2012. doi:<https://doi.org/10.1177/073953291203300105>.

SAMUELSON, Merrill. A standardized test to measure job satisfaction in the newsroom. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, Columbia, v.39, n.3, p.285-291, 1962. doi:<https://doi.org/10.1177/107769906203900301>.

SANTOS, Larissa Conceição dos. La comunicación organizacional en Brasil a partir de la producción de posgrado. *Cuadernos.info*, Santiago, n.58, p.46-69, 2024. doi:<http://dx.doi.org/10.7764/cdi.58.69413>.

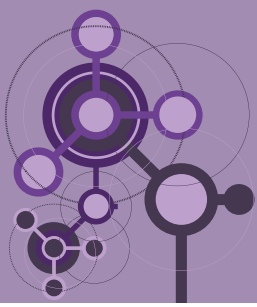
SEELY, Natalee. Journalists and mental health: The psychological toll of covering everyday trauma. *Newspaper Research Journal*, New York, v.40, n.2, p.239-259, 2019. doi:<https://doi.org/10.1177/0739532919835612>.

SHAYER, Harold C. Job satisfaction and dissatisfaction among journalism graduates. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, Columbia, v.55, n.1, p.54-60, 1978. doi:<https://doi.org/10.1177/107769907805500107>.

SMUCKER, Michael; WHISENANT, Warren; PEDERSEN, Paul. An investigation of job satisfaction and female sports journalists. *Sex Roles*, Berlim, v. 49, p.401-407, 2003.

STAMM, Keith; UNDERWOOD, Doug. The relationship of job satisfaction to newsroom policy changes. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, Columbia, v.70, n.3, p.528-541, 1993. doi:<https://doi.org/10.1177/107769909307000305>.

TENCH, Ralph; VERČIČ, Dejan; ZERFASS, Ansgar; MORENO, Ángeles; VERHOEVEN, Piet. *Communication excellence: how to develop, manage and lead exceptional communications*. London: Palgrave Macmillan Cham, 2017. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-319-48860-8>.



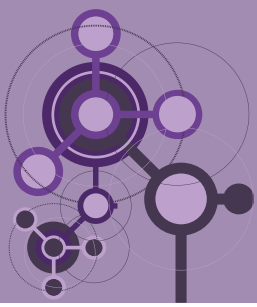
WALSH-CHILDERS, Kim; CHANCE, Jean; HERZOG, Kristin. Women Journalists Report Discrimination in Newsrooms. *Newspaper Research Journal*, New York, v.17, n.3-4, p.68-87, 1996. doi:<https://doi.org/10.1177/073953299601700306>.

WEAVER, David. *The global journalist in the 21st century*. New York: Routledge, 2012.

WILLNAT, Lars; WEAVER, David; CHOI, Jihyang. The Global Journalist in the 21st Century. *Journalism Practice*, London, v.7, n.2, p.163-183, 2013. doi:<https://doi.org/10.1080/17512786.2012.753210>.

ZERFASS, Ansgar; MORENO, Ángeles; TENCH, Ralph; VERČIČ, Dejan; BUHMANN, Alexander. *European Communication Monitor 2022: exploring diversity and empathic leadership, commtech and consulting in communication. Results of a survey in 43 countries*. Brussels: EUPRERA – European Public Relations Education and Research Association: EACD – European Association of Communication Directors, 2022. Disponível em: <https://www.communicationmonitor.eu/2022/07/07/ecm-european-communication-monitor-2022/>. Acesso em: 18 dez. 2024.

Artículo recibido el 12.08.2024 y aprobado el 10.12.2024.



Unveiling Algorithmic Discrimination: Political Activism by the “Desvelar” project¹

Desvelando a Discriminação Algorítmica: Ativismo Político através do projeto “Desvelar”

Desvelando la Discriminación Algorítmica: Activismo Político a través del proyecto “Desvelar”



Gabriela Rabello de Lima

- PhD student at the Université du Québec à Montréal (UQAM);
- Member of the Institut de recherches et d'études féministes (IREF), Red Latinoamericana de Investigación en Comunicación Organizacional (RedLaco) and the Núcleo de Estudos de Política, Estado e Capitalismo na América Latina (NEPEC/UFRGS);
- E-mail: rabello_de_lima.gabriela@courrier.uqam.ca



Maurício Silveira Cardoso

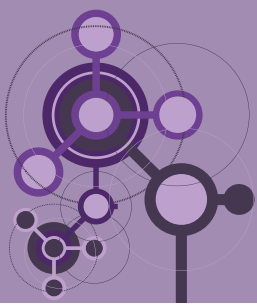
- Specialist in Data Analysis at the University of São Paulo (USP);
- Bachelor's degree in Production Engineering from the Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS);
- E-mail: mauslicard@gmail.com



Consuelo Vásquez Donoso

- Professor in the Department of Social and Public Communication at the Université du Québec à Montréal (UQAM);
- Co-founder of the Groupe de recherche sur la communication organisante (RECOR) and the Red Latinoamericana de Investigación en Comunicación Organizacional (RedLaco);
- Email: vasquez.consuelo@uqam.ca

¹ This study originated from the presentation titled “Political Activism against Algorithmic Discrimination: Thematic Analyses of the Project ‘Desvelar’” at the IAPSS World Congress 2024.



ABSTRACT

Artificial intelligence raises sociopolitical and ethical debates related to human rights. Despite advances in the literature, few organizations address cases of algorithmic racism. Thus, this study maps cases compiled by the Desvelar - Justiça Racial na Inteligência Artificial e TICs. Thematic analysis was applied to 145 cases from 2010 to 2024. This study highlights the importance of communication spaces to disseminate and denounce the effects of the pervasive advances of artificial intelligence.

KEYWORDS: ALGORITHMIC DISCRIMINATION • POLITICAL ACTIVISM • GLOBAL SOUTH • STRATEGIC COMMUNICATION • ARTIFICIAL INTELLIGENCE.

RESUMO

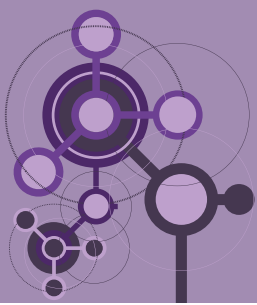
A Inteligência Artificial (IA) suscita debates sócio-políticos e éticos relacionados aos direitos humanos. Apesar dos avanços na literatura, poucas organizações denunciam casos envolvendo racismo algorítmico. Assim, este artigo apresenta mapa de casos compilados por projeto Desvelar - Justiça Racial na Inteligência Artificial e TICs. A metodologia de análise temática foi aplicada a 145 casos no período de 2010 a 2024. O estudo enfatiza a importância de espaços de comunicação, para divulgar e denunciar os avanços perversivos da IA.

PALAVRAS-CHAVE: DISCRIMINAÇÃO ALGORÍTMICA • ATIVISMO POLÍTICO • SUL GLOBAL • COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA • INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL.

RESUMEN

La Inteligencia Artificial (IA) suscita debates sociopolíticos y éticos relacionados con los derechos humanos. A pesar de los avances en la literatura, pocas organizaciones denuncian casos de racismo algorítmico. Por lo tanto, el artículo presenta un mapa de casos compilados por el proyecto Desvelar - Justicia Racial en la Inteligencia Artificial y TICs. La metodología del análisis temático fue aplicada a 145 casos en el período de 2010 a 2024. El estudio enfatiza la importancia de los espacios de comunicación para difundir y denunciar los efectos de los avances perversivos de la IA.

PALABRAS CLAVE: DISCRIMINACIÓN ALGORÍTMICA • ACTIVISMO POLÍTICO • SUR GLOBAL • COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA • INTELIGENCIA ARTIFICIAL.



INTRODUCTION

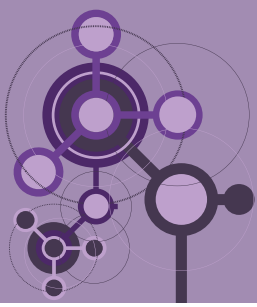
The World Summit on the Information Society marked a pivotal moment for internet governance and artificial intelligence (AI) in 2003. In its Declaration of Principles, 175 States expressed the desire and common commitment to “build a people-centred, inclusive and development-oriented Information Society, where everyone can create, access, utilize, and share information and knowledge” (ITU, 2012). In the second phase of the World Summit on the Information Society, in 2005, the consensus declaration of the Tunis Agenda for the Information Society reinforced the commitments made in Geneva while also reaffirming the space for a multilateral, transparent, and democratic international management framework for the internet with the full participation of governments, the private sector, civil society, and international organizations. The recommendations of the Agenda include requests to convene a multilateral political forum to dialogue and discuss public policy issues related to internet governance, called the Internet Governance Forum (ITU, 2012).

However, even in the face of the progress of initiatives requesting the participation of different institutions in multilateral forums, the literature on racial microaggressions (Tynes et al., 2018; Silva, 2019, Sue et al., 2007), bias (Kostick-Quenet et al., 2022) and colonial capitalism (Hammer; Park, 2021) denounce the violence and algorithmic discrimination in Global AI Governance. For example, according to Amnesty International (2022) the areas with the highest surveillance in New York refer to neighborhoods with a majority of non-White population. On the other hand, researchers at MIT, such as Buolamwini (2018), found that the accuracy of identifying gender and age in Microsoft, Face++, and IBM systems differs considerably between Black and White people, generating the phenomenon of algorithmic bias.

Understanding this problematic is fundamental, considering that cases of violence against racialized populations are being translated from the physical environment into the digital one in platforms that use algorithms and machine learning (Sousa; Lima, 2023), reproducing patterns of control and behavior by policies called bio/necropolitics. According to Bezerra and Costa (2022), this phenomenon also raises ethical questions about the role algorithms play in promoting the capitalist system and the ways in which they reproduce racism within sociotechnical networks. At the same time, it is essential to explore how the role of information and communication technologies creates organizational visibility as this supports the coordination of collective actions and civic participation in combating violence such as racism (Albu, 2019). Thus, questioning these instruments by practices of resistance and political activism is relevant. This study focuses most specifically on the work of civil society organizations whose mission is to denounce algorithmic racisms. Thus, the following question is proposed: how do civil society organizations collaborate in producing and mapping cases of algorithmic harm and discrimination connected to artificial intelligence and information and communication technology? Based on this question, this research aims to map the cases compiled by the database promoted by a Brazilian civil society organization called Desvelar — Justiça Racial na Inteligência Artificial e TICs — using national and international case studies on algorithmic harm and discrimination. To reach this objective, this study cataloged and analyzed its cases based on the advances in the literature that have helped to understand the phenomenon of racism associated with AI².

Below we briefly overview the evolution of the concept of algorithmic racism resulting in the concept of algorithmic necropolitics. Then, we outline the methodology and diagnostic framework of this study based on the complementary literature from authors in the field (Bezerra; Costa, 2022; Noble, 2018; Silva, 2019). Finally, we discuss the main contributions

2 This research utilizes the concept of AI the independent expert group established by the European Commission GPAN IA proposed in 2018. This concept defines AI as software systems designed by humans that, having received a complex objective, operate by perceiving their environment by acquiring data, processing the derived information, and deciding on actions to achieve the established goal. For more information, see European Commission (2019).



of this study, namely the importance of virtual spaces promoted by activists and civil society organizations from the Global South in denouncing algorithm racism and promoting virtual social justice.

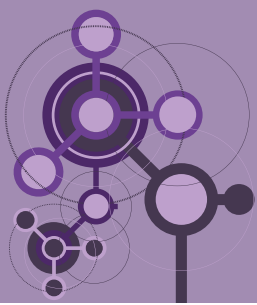
ALGORITHMIC RACISM AND BIO/NECROPOLITICS

Social classifications are instrumentalized as exercises of power and record – or the refusal or falsification of records – of the impact of racial relations. In a society driven by the imbrication of racism in technologies, the processing of automated decisions about individuals and groups based on machine learning intensifies the tendency to erase subjects and make inequalities opaque. (Silva, 2022, p.4)

The theme of algorithmic racism has gained prominence since Noble (2018), who discussed how search engines such as Google manifest racism as algorithmic forms dictate the results of searches that seem neutral. According to the author (2018), these structures strengthen and reproduce societal problems, since these mechanisms reflect daily actions, building a form of technological redlining based on formulations to drive automated decisions by human beings. For Bezerra and Costa (2022), these practices are not mere accidents inherited by racial inequalities since the existence of the capitalist system necessitates the configuration of central elements of difference, such as racism. Thus, the technical mechanism AI promotes serves as a mechanism of control and subjectivation, reproducing practices of violence and control of the bodies of racialized people in virtual environments. This practice of control expands on existing notions of bio/necropolitics, which have been applied to studies on the state and governance and more recently to cases of algorithmic discrimination (Silva, 2022).

The concept of biopolitics emerged in the second half of the 1970s as an advance in the theoretical thinking on sovereignty and power established by Foucault (1997). The author explains that the right to life and death — rather than belonging to subjects as something natural — refer to a political field delegated to a past of protection rooted in the understanding of the social contract in which racism was an important mark for this field. For Foucault (1997), states can exercise their sovereignty by controlling their populations in their right to live and let die by disciplinary technologies or by regulatory techniques called biopolitics. Mbembe (2019) develops the concept of biopolitics, centralizing race as imperative to the discussion. He provides an explanation and relationship between politics and death in systems describing it as a regime of necropolitics. For Mbembe (2019), racism constitutes the pivotal element that connects these elements in which conflicts, in addition to being conflicts over space, are also racial conflicts, i.e., according to the author, notions of racial thinking were and are currently prevalent in the policies of the West, especially to contrive the inhumanity of foreign people and the type of domination to be exercised over them. For Mbembe, on the construction of the identity of Otherness, necropolitics can also be seen as a form of colonial imperialism. This government technique translates the social conflicts of the industrial world into racial terms, which ended up comparing the working classes and “stateless people” to the “savages” of the colonial world (Mbembe, 2019 p.72).

Silva and Araújo (2020) have applied the concept of necropolitics to artificial intelligence studies, associating it with practices of scientific racism in which markers of racial stereotypes are important to construct national narratives. For the authors, algorithmic power, associated with the notion of biopolitics, evinces a technique related to behavior and citizenship that establishes forms of action and knowledge for certain individuals in contact with these technologies. The sociotechnical structures of AI systems materialize themselves in different dimensions of the technological apparatus, influencing the selection of data used to train an AI; how the AI will judge what type of inappropriate or offensive content of the structural racism bias is inserted in them and shared by different systems (Silva; Araújo, 2020, p.9). For the authors, this infrastructure represents a type of algorithmic agency in which digital platform systems not only evince the tangible racism in society, but also instrumentalizes and reinforces violence in different contexts.

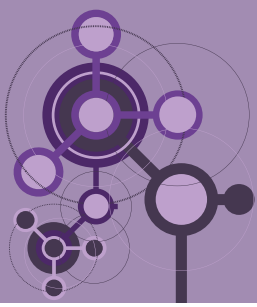


The exponential curve in the computing capacity of computer systems, combined with the construction of a discourse that naturalizes surveillance and reframes the concept of privacy, has led algorithms to become important agents of contemporary biopolitics, enhancing the processes of governmentality and, consequently, subjectivation. These systems, with all the biases of their production conditions, are acting as powerful decision-making agents on socially sensitive issues, in which historical inequalities such as racism are often manifested, such as in the judgment of credit, in the calculation of who is most at risk of recidivating, etc. (Silva; Araújo, 2020, p.11)

Moreover, Silva (2022) uses the notion of necropolitics associated with the system of algorithms to show how the colonial past of the Americas perpetuates systems of repressive political projects. For the author, the system of control of Black bodies since the colonial period has gone from recognizing and marking the bodies of racialized people to using mass media to control and record populations. Now, with the advent of facial recognition technologies, extreme right-wing governments use control system to propose political projects for public security. In addition to AI companies lobbying, many political candidates are proposing the strengthening of public security systems by surveillance and facial recognition systems (Silva, 2022). In the case of healthcare, the author shows how research studies on cases provided by hospitals in the United States have shown that algorithmic systems in hospitals reproduced, intensified, and hid racist decisions by physicians who worked for health plans and provided training to these systems. The accumulation of discriminatory actions in daily practice was transformed into data to feed machine learning, which influenced the decision-making of numerous healthcare providers, maintaining racist dynamics in contemporary society (Silva, 2021). For Bezerra and Costa (2022), these algorithms are built from historically constructed social structures with principles and the characteristics of finitude, definition, outputs, inputs, and effectiveness. Therefore, an important way to think about these algorithms emerges from the notions of systems (Silveira; Silva, 2020). For Silva (2022), the necropolitical system linked to AI stems from beliefs connected to notions of techno-chauvinism, meaning that contemporary perceptions of technological tools and use will always be the solution because computers are more objective and have no biases as they provide answers to situations by mathematical evaluations. Silva (2022) shows how this belief is present today in false facial recognition, in which Black people tend to have the highest rate of false positives when compared to white individuals in police patrols. Thus, studying the logics of algorithmic necropolitics can explain how automated systems still reflect the relationship between infrastructure and historically marginalized populations. According to Bezerra and Costa (2022), algorithmic racism is not only perpetuated by racial inequalities in different societies, but also reinforces them as algorithms reproduce already established patterns. This increasingly necessitates forums and auditing civil organizations as a way to detect and help reducing the impacts of algorithm discrimination in the lives of thousands of people belonging to marginalized populations. This work of detecting and making visible organizational communication processes connected to information and communication technologies and AI (Albu, 2019) can then establish reparation or change measures that reduce instances of systemic violences. These impacts, beyond being examined for their violence, must also be connected to human rights, requiring the addressal reparations for the harm inflicted on these populations in a subsequent phase (Sousa; Lima, 2023).

METHODOLOGY

The strategy to carry out this research is based on thematic analysis (Paillé; Mucchielli, 2016). As a qualitative technique, we consider this method to be the most appropriate for the research goals as it recovers the general and recurring themes of specific content within textual expressions. For this, the assumptions established by thematic analysis are that i) it is an interpretative methodology to read and analyze texts that can explain the fundamental elements of a text by its themes; ii) it has an accessible logic, considering a number of understandable parameters and stages; and iii) it can diagnose phenomena in a more descriptive way, connecting four approaches to the analysis of textual data: lexical, linguistic, cognitive, and argumentative analysis (Paillé; Mucchielli, 2016).



Based on these assumptions, data were collected by mapping the cases published by the timeline Mapeamento de Danos Algorítmicos – Desvelar, organized by the project Desvelar - Justiça Racial na Inteligência Artificial e TICs. This initiative, promoted by Desvelar, aims to contribute to developments and debates on digital technologies related to public policies and regulations related to artificial intelligence in Brazil. This project was chosen due to its potential and innovation as it is one of the first in Brazil to map cases and promote discussions about the replication of AI and algorithm discriminatory practices in the country, particularly against Afro-American populations. The potential of the project also stems from the fact that, rather than formally describing itself as a non-governmental organization, it engages in activist efforts to promote studies and reflections on the topic in an accessible and educational way. The website of the project offers a timeline serving as a database of international and national cases of algorithmic harm and discrimination since 2010. At the time of collecting these cases, 145 cases (123 news and 22 articles) were found for the period from January 2010 to January 2024³.

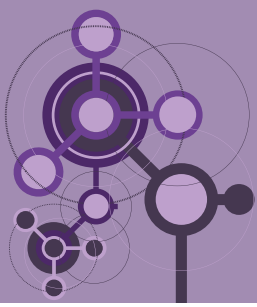
Based on a literature review, a framework was developed that highlights the general thematic and relevant criteria that can be used to validate the proposed study (Table 1). The data were analyzed by comparing the themes in the framework, contributing to evincing the elements of biopolitics and algorithmic racism in these cases.

Table 1: support framework to identify cases of racism related to AI

Microaggression (Silva, 2019)	Microinsults Microinvalidations Microattacks n/a
Automated manifestation (Silva, 2019; Quadflieg; Neuburg; Nestler, 2022)	Diseducation Disinformation/misinformation Algorithmic bias n/a
Common type of microaggression (Silva, 2019)	Assumption of criminality Denial of racial realities/racial democracy Assumption of intellectual inferiority Pathologization of cultural values Exoticization Denial of citizenship Exclusion or isolation Other n/a
Intersectionality (Crenshaw, 1991)	No Yes (specify which type(s))
Request for indemnification (Sousa; Lima, 2023).	No Yes

Source: developed by the authors.

³ The database may be reviewed at the following link: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13279133>

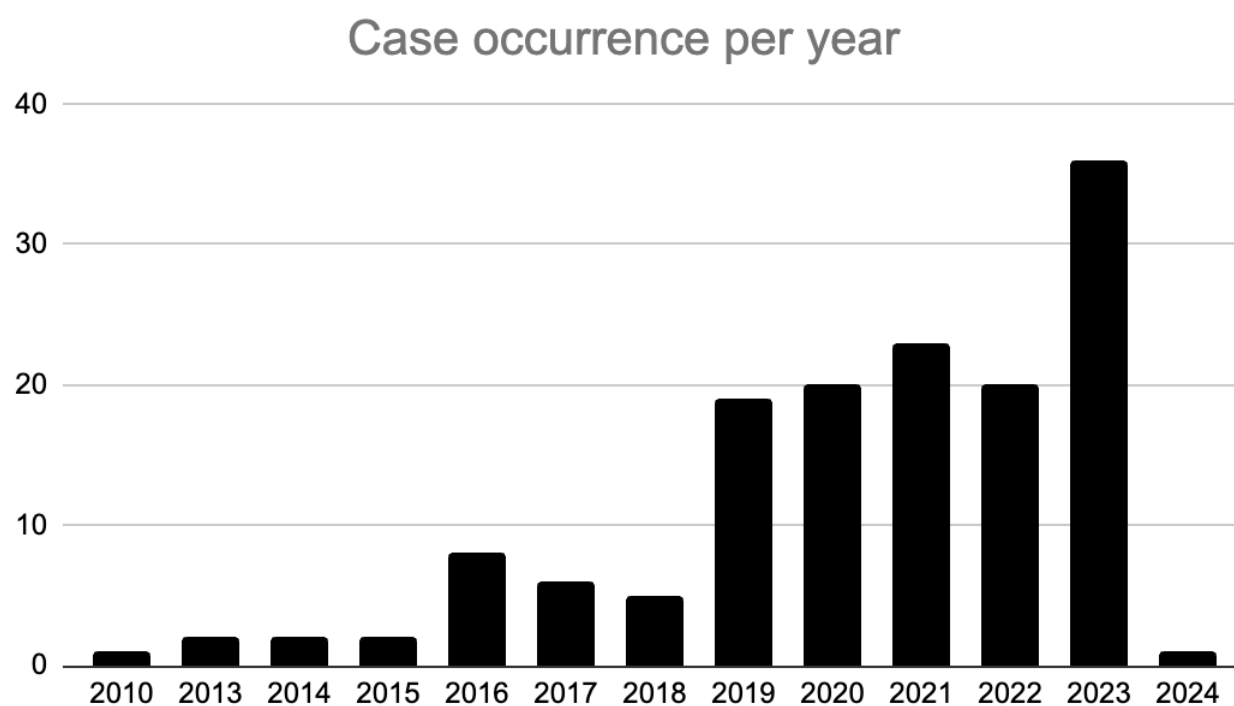


To construct Table 1, Silva's study (2019) was used as it highlighted the need to use categories such as microaggressions, automated manifestations, and common types of microaggressions to address cases of algorithmic racism. Categories for identification and intersectionality were also added since cases may involve multiple forms of discrimination beyond racial criteria, including gender identity, ethnicity, sexual orientation, etc. According to this intersectional approach, different social markers influence and intersect people's lives in distinct ways, with violence being one of these factors (Crenshaw, 1991).

RESULTS AND DISCUSSIONS

Considering the objective of this study, which is to map cases of algorithmic harm and discrimination compiled by the Desvelar project in Brazil, it seems pertinent to start by providing a general analysis of the cases recorded by this platform. Thus, this study found a tendency for a progressive increase in records, culminating in a “record high” in 2023.

Image 1: Reports of racism cases and AI on Desvelar project

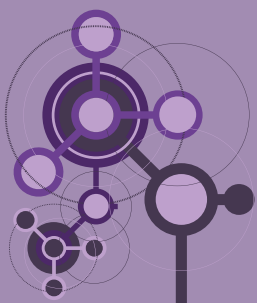


Source: developed by the authors.

The image 1 provided suggests that the increase in the number of cases may not only reflect a higher level of public consciousness and popularization of the issue, which leads to a greater incentive to file complaints, but also the persistence and, if it continues to increase, the intensification of these cases of racism reported in different contexts.

The analysis of cases of microaggressions (Table 2) identified 73 cases as microinvalidations, i.e., aggression that denies or minimizes individuals' experiences. This study also found around 34 microattacks, which configure forms of direct and explicit aggression against someone. Thirdly, the database included 32 cases of microinsults, which consist of comments and actions that convey stereotypes or reinforce derogatory racist beliefs. Finally, we were unable to categorize six cases, indicating the complexity of classifying this type of violence and the need for the constant development of research techniques by cross-referencing the types of microaggressions with the automated manifestations.

We found a preponderance of results involving the theme of diseducation, followed by algorithmic bias and disinformation in third (Table 2). This suggests that the two main responses related to automated manifestations in the digital environment could be predicted in advance since diseducation models often omit or diminish (in most cases unintentionally) non-White



people. In the case of algorithmic bias, many systems are built and trained based on unrepresentative data sets and with commands that incorporate no elements of diversity and inclusion.

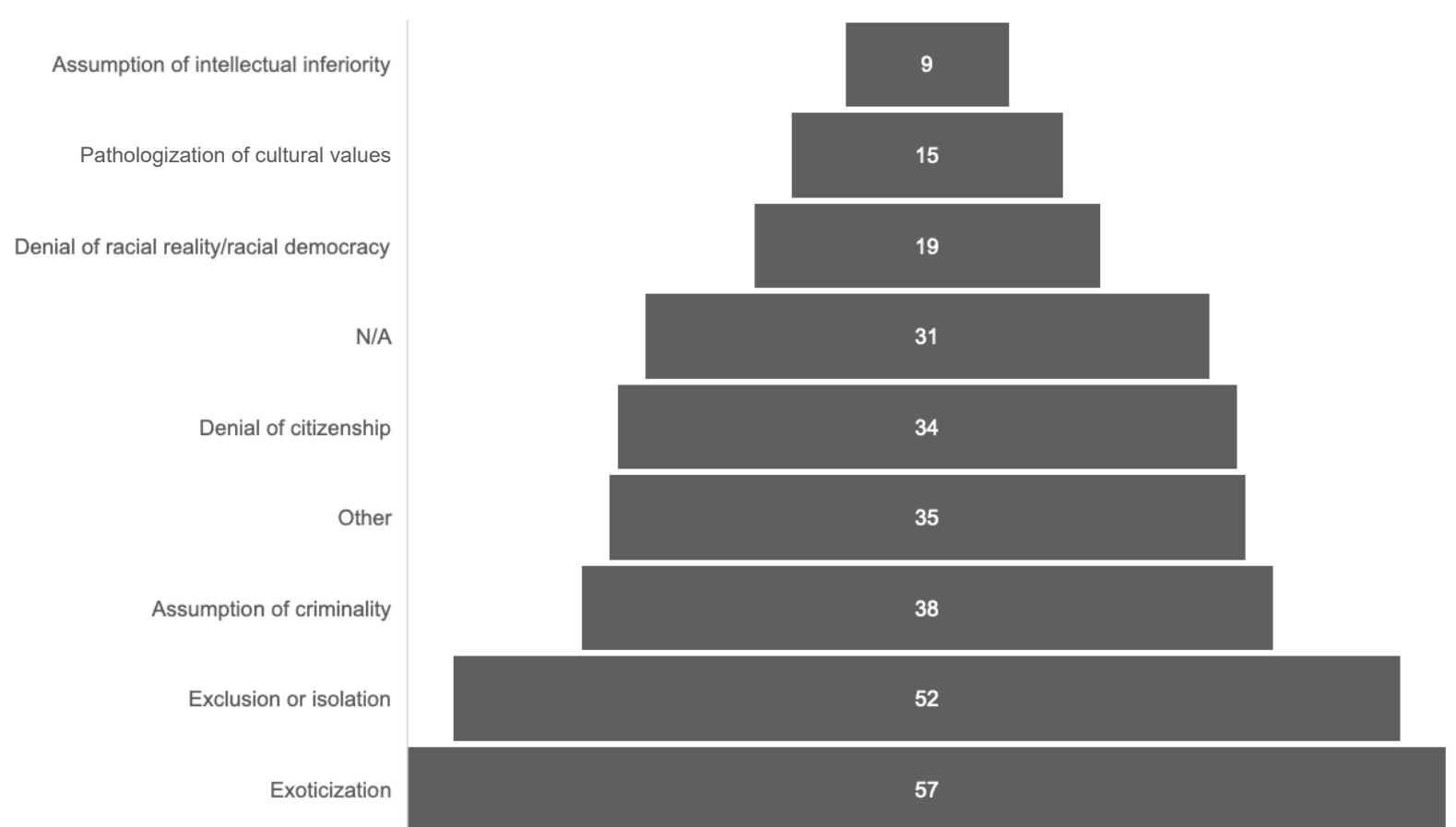
Regarding the common types of microaggressions on the database (Image 2), we added two columns corresponding to the primary and secondary type of aggression⁴ (i.e., n=290), generating the following results.

Table 2: Correlations between microaggression and automated manifestation

	Diseducation	Disinformation/ misinformation	Algorithmic bias	n/a	Overall total
Microattacks	13	10	11		34
Microinsults	15	5	11	1	32
Microinvalidations	46	4	21	2	73
n/a	1	1	2	2	6
Overall total	75	20	45	5	145

Source: developed by the authors.

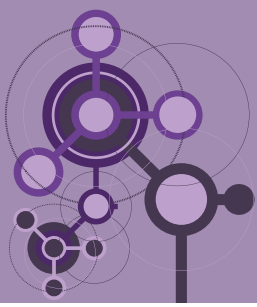
Image 2: Common types of microaggressions on the Desvelar project.



Source: developed by the authors.

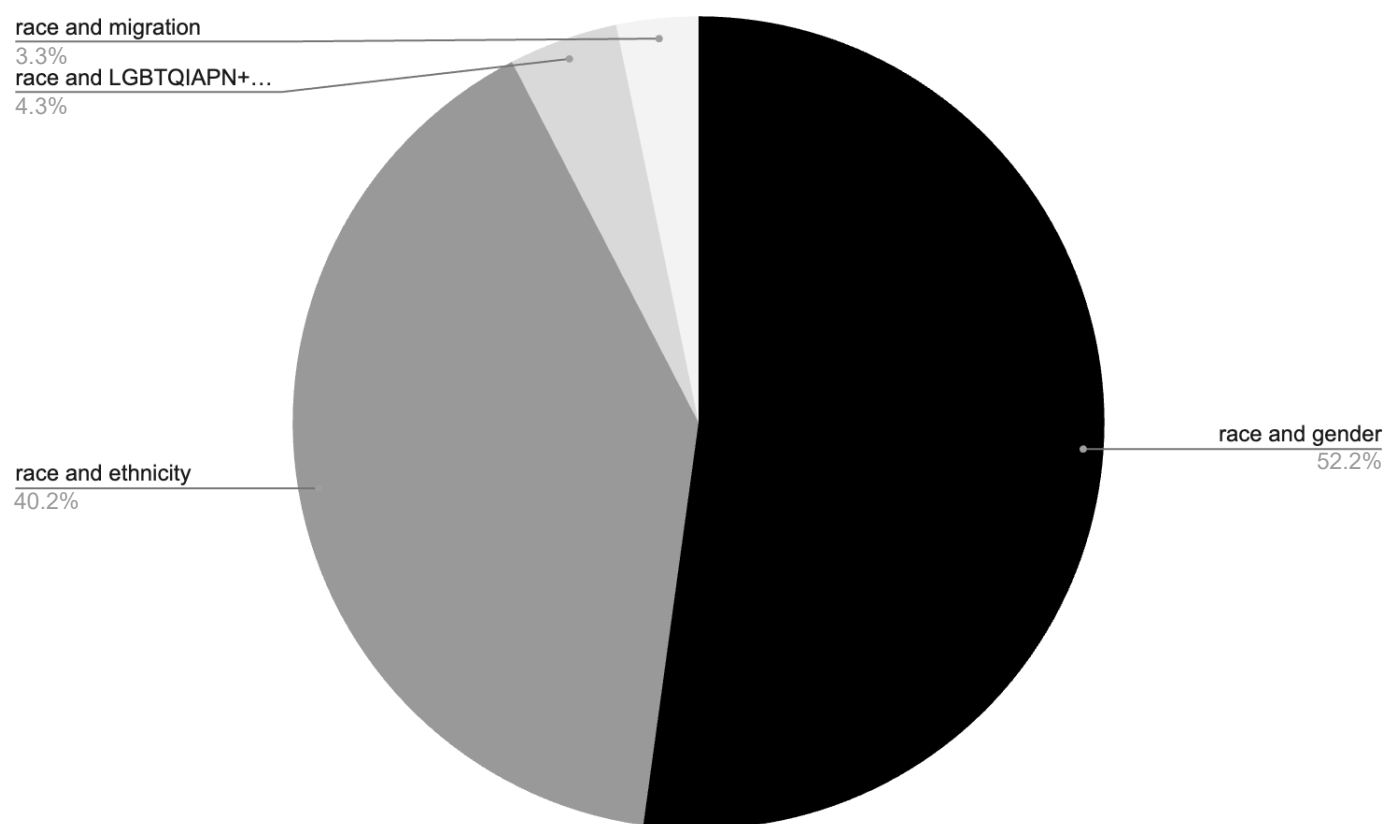
This study found at least three groups of categories with a predominance of themes in which people were affected, which is an important element of reflection and support for the mobilized literature. Regarding the most common types of microaggressions

⁴ Understanding the phenomenon of racism as something complex and structural, we believe it is pertinent to avoid reducing it to just one main category of types of aggression, adding a second category as support. If we identified only one case, we marked it in the secondary category n/a. This means that, of the 145 cases, 114 had two concomitant categories of aggression and 31, only one main category.



(Image 2), this study observed 57 cases of exoticization and 52 cases of exclusion or isolation as the main ones identified in our database. This enables us to infer that in addition to behaviors that generate exclusion or isolation from racialized groups, many people feel they belong to neither certain groups nor relationships, influencing medium- and long-term consequences for these individuals beyond the moment of aggression. Then, 38 cases of the assumption of criminality and 34 cases of denial of citizenship of these people illustrate how the online environment can also promote the control and marginalization of the bodies of racialized people. In this second group, we also highlight the 35 cases identified as other types of microaggressions. The literature should include other such elements in the future as it still fails to address the several ways that can deploy the online necropolitics movement. Finally, the third block of types of microaggressions involves aspects related to the denial of reality or elements associated with the myth of racial democracy in 19 cases, 15 cases of pathologization of cultural values, and nine cases of assumption of intellectual inferiority, reinforcing the need to build more auditing and activism tools that can highlight the structures surrounding “isolated cases,” showing, as per the literature, the agentivity of these AI platforms.

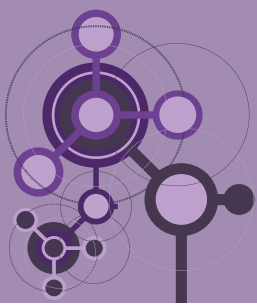
Image 3: Cases involving intersectional lenses



Source: developed by the authors, extracted from the project Desvelar (2024)

Out of the 145 analyzed cases, 92 involved aspects of intersectionality (Image 3), showing how experiences of online discrimination frequently consist of multiple layers, including those involving gender identity, racial and ethnic markers, language, etc. The main public this mapping reached referred to Afro-American, Latino, and Asian populations. Intersectionality shows a predominance of cases of violence, with the main markers being those related to race and ethnicity and gender. A total of 48 cases directly related their racial marker to gender identity and race. This suggests that combining both markers can further exacerbate the discrimination perpetrated against them. On the other hand, the microaggressions in 37 cases involved concomitant racial and ethnic markers. Of the analyzed cases, four directly involved characteristics such as sexual orientation, gender expression, and sexual characteristics linked to the LGBTQIAPN+ community. Moreover, three cases involved markers of social class and origin, including migration and citizenship issues, suggesting that, although less frequent, these aspects are significant in the experience of online violence and aggression.

Finally, as an important element that evaded identification in a large number of cases, three cases included indemnification, one of which concerns the situation involving the Rohingya community (Images 4 and 5).



Images 4 and 5: News related to the Rohingya community



Source: developed by the authors, extracted from the project Desvelar (2024)

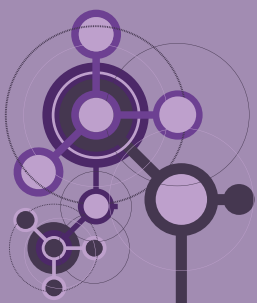
This study found the record of news (Image 4 and 5) that accompanied the case of the genocide that took place in this community. After four years, a lawsuit regarding the inappropriate use of these platforms, (intentionally or not) promoting the silencing of cases of violence against an entire community, materialized itself. This result underlines the importance of virtual spaces that disseminate and denounce the effects of the pervasive advances of AI in cases involving racist algorithms in which these platforms can collaborate to serve as instruments of proof and monitoring of improvements or regressions proposed by these platforms.

CONCLUSIONS

The primary goal of our manuscript is to show how civil society organizations are necessary to increase the means of control that monitor and propose ethical notions of care regarding artificial intelligence, collaborating as a mechanism of group pressure. As Silva and Araújo (2020) pointed out, this study identified AI as an agent of contemporary biopolitics that enhances the subjectivation of racialized bodies and their violence. Systematizations about microaggressions and their types, compiled and first tested by Silva in 2019, helped this study to update the contemporary literature on other elements involving intersectionality and indemnification, which were yet to be listed. The importance of highlighting these points illustrates that surveillance systems in public and private spaces still lack consensus-based ethical governance procedures, harming the affected people.

The findings of this work reject the idea that there is a natural way of maintaining AI tools, with the large number of cases diagnosed, showing that the evolution of this type of technology is also significantly increasing reports and complaints about cases of violations and microaggressions associated, in particular, with racialized populations. As novel results in an emerging field, it is important to highlight the identification of a community that has been affected by the silencing taking place on digital platforms, demonstrating the pertinence of pursuing research into this type of diagnosis and facilitating public access to information on the theme of algorithmic discrimination. Furthermore, the recognition of an academic proposition led by researchers from the Global South or groups associated with Afro-diasporic communities, in establishing the nomenclature of necropolitics associated with algorithmic racism (Silva; Araújo, 2020; Silva, 2022) also becomes a contribution in this research, collaborating with the call for future implications in the theme that associates the area of political science and digital technologies.

Among the limitations of this work, we understand that it was a challenge to combine different areas of study, and to provide pertinent references regarding the diagnosis terminology for case studies involving the topic of algorithmic discrimination.



Also, given the significant number of cases identified involving the issue of intersectionality (92 cases of 145), for future research it is suggested that this subject could be included as a more central theme in a new empirical study, reflecting on the effects that people who belong to more than one type of social marker experience when they have to deal with a situation of virtual violence/aggression. Finally, it is necessary to recognize civil society organizations from the Global South that are dialoguing with cases in different regions of the world, demonstrating the potential of the theme of digital governance and digital human rights to be established in dialogues with different sectors of the societies.

REFERENCES

ALBU, Oana Brindusa. Dis/Ordering: The Use of Information and Communication Technologies by Human Rights Civil Society Organizations. In: VASQUEZ, Consuelo; KUHN, Timothy (Orgs.). *Dis/organization as Communication: Exploring the Disordering, Disruptive and Chaotic Properties of Communication*. New York: Taylor& Francis, 2019. p.15-172

AMNESTY INTERNATIONAL. *Inside the NYPD's Surveillance Machine*, 2022. Disponível em: <https://banthescan.amnesty.org/decode/>. Acesso em: 8 fev. 2024.

BEZERRA, Arthur, Coelho; COSTA, Camila Mattos da. Pele negra, algoritmos brancos: informação e racismo nas redes sociotécnicas. *LIINC em Revista*, Rio de Janeiro, v.18, n.2, e6043, 2022. doi: <https://doi.org/10.18617/liinc.v18i2.6043>.

BUOLAMWINI, Joy. Project Overview Gender Shades. *MIT Media Lab*, 2018. Disponível em: <https://www.media.mit.edu/projects/gender-shades/overview/>. Acesso em: 23 fev. 2024.

CRENSHAW, Kimberlé W. Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. *Stanford Law Review*, Stanford, v.43, n.6, p. 1241-1299, 1991. doi: <https://doi.org/10.2307/1229039>.

DESVELAR. Sobre. Brasil, 2024. Disponível em: <https://desvelar.org/sobre/>. Acesso em: August 3, 2024.

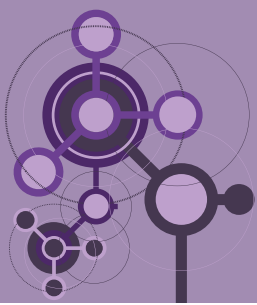
EUROPEAN COMMISSION. Ethics guidelines for trustworthy AI | Shaping Europe's digital future. 2019. Disponível em: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/ethics-guidelines-trustworthy-ai>. Acesso em: 3 dez. 2024.

FOUCAULT, Michel. *Il faut défendre la société ; cours au collège de France, 1976*. Local de publicação: Seuil, 1997.

HAMMER, Ricarda; PARK, Tina. The ghost in the algorithm: Racial colonial capitalism and the digital age. In: WHITE, Alexandre I. R.; KING, Katrina Quisumbing (Eds.). *Global Historical Sociology of Race and Racism*. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2021. p.221-249.

ITU – International Telecommunication Union. *World Summit on the Information Society: Outcome Documents*. Geneva; Tunis: World Summit on the Information Society (WSIS); ITU, 2012. Disponível em: <http://handle.itu.int/11.1002/pub/8061d4dd-en>. Acesso em: February 13, 2024.

KOSTICK-QUENET; Kristin M.; COHEN, I Glenn GERKE, Sara LO, Bernard, ANTAKI, James MOVAHEDI, Faezah BLUMENTHAL-BARBY, Jenny S. Mitigating Racial Bias in Machine Learning. *Journal of Law, Medicine & Ethics*, Massachusetts, v.50, n.1, p. 92-100, 2022. doi:10.1017/jme.2022.13



MBEMBE, Achille. *Necropolitics*. Durham: Duke University Press, 2019.

NOBLE, Safiya. *Algorithms of oppression: How search engines reinforce racism*. New York: NYU Press, 2018.

QUADFLIEG, Sven; NEUBURG, Klaus; NESTLER, Simon. *(Dis)obedience in Digital Societies: Perspectives on the Power of Algorithms and Data*. Bielefeld: Transcript Verlag, 2022.

PAILLÉ, Pierre; MUCCHIELLI, Alex. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. 4e ed. Paris: Armand Colin, 2016.

SILVA, Tarcízio. Teoria Racial Crítica e Comunicação Digital: conexões contra a dupla opacidade. In: POLIVANOV, Beatriz; ARAÚJO, William; OLIVEIRA, Caio; SILVA, Tarcízio (Orgs.). *Fluxos em redes sociotécnicas: das micronarrativas ao big data*. São Paulo: Intercom, 2019. p.127-157.

SILVA, Tarcízio. *Racismo Algorítmico: inteligência artificial e discriminação nas redes digitais*. São Paulo: Edições Sesc, 2022.

SILVA, Mozart Linhares da; ARAÚJO, Willian Fernandes. Biopolítica, racismo estrutural-algorítmico e subjetividade. *Educação Unisinos*, [s. l.], v.24, n.1, p.1-20, 2020.

SILVEIRA, Sérgio Amadeu; SILVA, Tarcízio. Controvérsias Sobre Danos Algorítmicos: Discursos Corporativos Sobre Discriminação Codificada. *Revista Observatório*, Palmas, v.6, n.4, p.1-17, 2020.

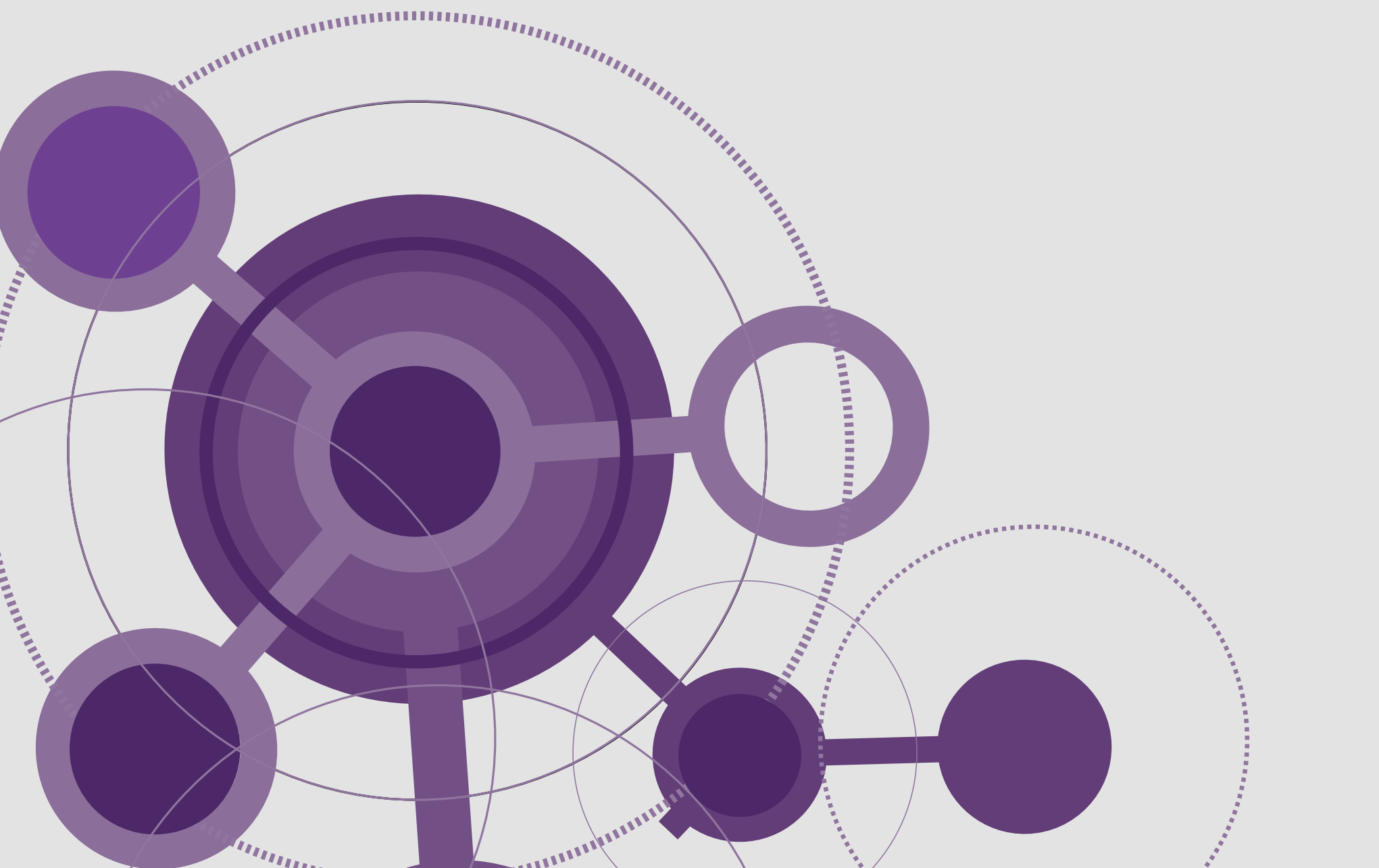
SOUSA, Francisco C.; LIMA, Gabriela R. Racismo algorítmico em plataformas de Inteligência Artificial Generativa. In: MARANHÃO, Juliano (Org.). *Facetas jurídicas da Inteligência Artificial Generativa*. São Paulo: Legal Grounds Institute, 2023, v.1. p.181-200.

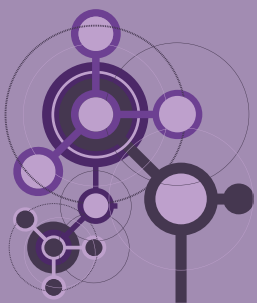
SUE, Derald W.; CAPODILUPO, Christina M.; TORINO, Gina C.; BUCCERI, Jennifer M.; HOLDER, Aisha NADAL, Kevin L.; ESQUILIN, Marta. Racial Microaggressions In Everyday Life: Implications For Clinical Practice. *American Psychologist*, Washington, DC, v.62, n.4, p.271-286, 2007.

TYNES, Brendesha M.; LOZADA, Fantasy T.; SMITH, Naila A.; STEWART, Ashley M. From Racial Microaggressions To Hate Crimes: A Model Of Online Racism Based On The Lived Experiences Of Adolescents Of Color. *Microaggression Theory: Influence And Implications*, [s. l.], p.194-212, 2018.

Received on 05.27.2024 and approved on 09.12.2024.

ESPAÇO ABERTO





Interação mediada e perfil de leitor: reflexões para o ensino

Mediated interaction and readers' profiles: reflections for education

Interacción mediada y perfil del lector: reflexiones para la enseñanza



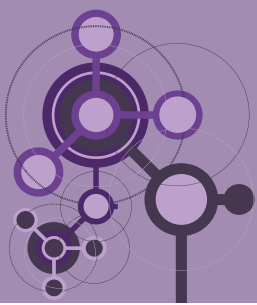
Taís Steffenello Ghisleni

- Doutora em Comunicação Midiática pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
- Mestre em Engenharia de Produção pela UFSM
- Especialista em Comunicação, Movimento e Mídia pela UFSM
- Bacharel em Comunicação Social, Publicidade e Propaganda pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí)
- Professora do Programa de Pós-Graduação em Ensino de Humanidades e Linguagens e Publicidade e Propaganda da Universidade Franciscana (UFN)
- E-mail: taisghisleni@yahoo.com.br



Valeria Iensen Bortoluzzi

- Doutora em Letras: Estudos linguísticos pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)
- Docente de ensino superior de 2001 a 2024, na UFSM, na Universidade da Região da Campanha (URCAMP), na Universidade de Caxias do Sul (UCS) e na Universidade Franciscana (UFN)
- E-mail: valeria.bortoluzzi@gmail.com



RESUMO

Este artigo, de natureza bibliográfica, analisa o impacto das tecnologias digitais na interação social, bem como suas implicações educacionais. O objetivo é refletir sobre as formas como as transformações nas mídias afetam o comportamento leitor, exigindo novos letramentos. A metodologia inclui uma revisão teórica das ideias de McLuhan, Castells, Thompson e Santaella, entre outros. Os resultados revelam desafios dos sistemas educacionais em integrar práticas pedagógicas inovadoras. Conclui-se que é urgente atualizar estratégias educacionais para formar leitores críticos e proficientes em mídias digitais.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO DIGITAL • LETRAMENTO MUDIÁTICO • EDUCAÇÃO COM TECNOLOGIAS • SOCIEDADE EM REDE • PRÁTICAS PEDAGÓGICAS.

ABSTRACT

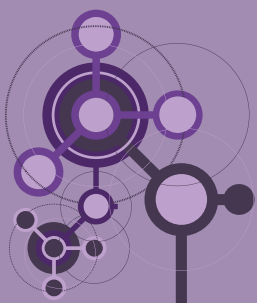
This bibliographic review analyzes the impact of digital technologies on social interaction and their educational implications. It aimed to reflect on how media transformations affect reading behavior, demanding new literacies. The methodology includes a theoretical review of the ideas of McLuhan, Castells, Thompson, Santaella, among others. Results showed the challenges educational systems face to integrate innovative pedagogical practices. This study found the urgent need to update educational strategies to form critical and proficient readers in digital media.

KEYWORDS: DIGITAL COMMUNICATION • MEDIA LITERACY • EDUCATION WITH TECHNOLOGIES • NETWORK SOCIETY • PEDAGOGICAL PRACTICES.

RESUMEN

Este artículo de carácter bibliográfico analiza el impacto de las tecnologías digitales en la interacción social y sus implicaciones educativas. Su objetivo es reflexionar sobre cómo las transformaciones en los medios afectan el comportamiento del lector requiriendo nuevas alfabetizaciones. La metodología incluye una revisión teórica de las ideas de McLuhan, Castells, Thompson y Santaella, entre otros. Los resultados revelan desafíos que enfrentan los sistemas educativos para integrar prácticas pedagógicas innovadoras. Se concluye que es urgente actualizar las estrategias educativas para formar lectores críticos y competentes en medios digitales.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN DIGITAL • ALFABETIZACIÓN MUDIÁTICA • EDUCACIÓN CON TECNOLOGÍAS • SOCIEDAD EN RED • PRÁTICAS PEDAGÓGICAS.



INTRODUÇÃO

Este estudo busca responder à seguinte questão: como as transformações digitais, especialmente no contexto da leitura mediada por tecnologias, impactam o ensino básico e demandam novos letramentos por parte de alunos e educadores?

Vivemos em uma sociedade na qual a interação mediada é cada vez mais presente na vida das pessoas. Com um simples toque na tela de um smartphone, ou um clique no mouse, nos comunicamos com pessoas do mundo inteiro em uma fração de segundos e a um custo baixo, na maioria das vezes. Acessamos redes sociais, portais de notícias e serviços com facilidade. Compramos e vendemos de tudo, inclusive nossa imagem, pela internet. Também consumimos conteúdo de toda ordem pelos meios digitais. E, ainda, trabalhamos de forma remota e virtual. Atualmente, se nos encontramos presencialmente para uma reunião, ou para uma aula, por exemplo, é porque preferimos assim, não porque não possamos fazer isso de forma remota.

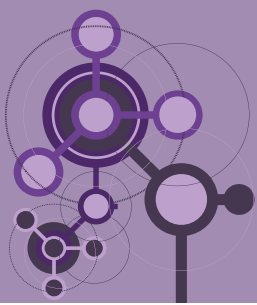
O desenvolvimento das tecnologias de comunicação sempre impactou as formas como interagimos socialmente. E esses impactos também se refletem no âmbito educacional, pois novas formas de comunicar e interagir pela linguagem implicam novas formas de nos relacionarmos com a informação e com o conhecimento. E vale destacar que o desenvolvimento das mídias foi marcado por profundas transformações tecnológicas e por seus impactos significativos na sociedade, desde a invenção da imprensa por Gutenberg, no século XV, que permitiu a disseminação massiva de livros e conhecimento, até o advento do rádio e da televisão no século XX, que revolucionaram a comunicação e a cultura popular.

Com a chegada da internet e das tecnologias digitais na virada do século XXI, houve uma mudança ainda mais intensa. A internet possibilitou uma comunicação bidirecional e interativa, transformando os consumidores de informação em produtores ativos. Castells (2009), por exemplo, nos ensina como a internet e as redes sociais remodelaram as relações sociais, econômicas e políticas das duas primeiras décadas do século XXI, criando o que ele chama de “sociedade em rede”. Thompson (1998) também contribui para a compreensão do impacto das mídias na sociedade moderna, ao argumentar que os meios de comunicação são mais do que apenas ferramentas de transmissão de informações, já que propiciam novas formas de ação e interação social.

Ainda, McLuhan (2012) destaca que “o meio é a mensagem”, e enfatiza que as características de cada meio de comunicação afetam a forma como as mensagens são percebidas e entendidas. O autor argumenta que as mídias eletrônicas criam uma “aldeia global” em que as distâncias geográficas se tornam irrelevantes e as informações são instantaneamente acessíveis.

Tendo essa contextualização em consideração, este artigo de natureza bibliográfica tem como objetivo propor uma reflexão sobre como as formas de interação social proporcionadas pelas mídias impactam o contexto educacional, principalmente o comportamento leitor, demandando o desenvolvimento de letramentos específicos para tal realidade. Nossa reflexão tem como base as ideias de Thompson (1998; 2008; 2018), para a discussão sobre as formas de interação mediada; McLuhan (2012), Castells (2009) e Jenkins (2008), para a discussão sobre o impacto das tecnologias na sociedade; Santaella (2004; 2013; 2019), para a discussão sobre os perfis de leitores; além de autores como Fava (2024), para tratarmos dos impactos da tecnologia na educação.

Consideramos essa reflexão necessária, uma vez que muitos sistemas educacionais encontram dificuldades para desenvolver práticas pedagógicas adequadas a uma educação com mídias digitais. Santos (apud Tokarnia, 2023) afirma que “o surgimento de novas tecnologias educativas não foi acompanhado do surgimento de novas abordagens pedagógicas tão inovadoras como as tecnologias”. Precisamos acrescentar, ainda, que as tecnologias avançam com mais rapidez que a capacidade de



professores se prepararem para utilizá-las, aumentando ainda mais a dificuldade de proposição de práticas pedagógicas capazes de atender públicos cada vez mais conectados e midiaticamente influenciados.

ENSINO E MEDIAÇÃO TECNOLÓGICA

Profundas mudanças sociais sempre impactam a educação. Consciente disso, Fava(2024) argumenta que o contexto educacional tem evoluído de maneira significativa ao longo das diferentes revoluções industriais, cada uma trazendo mudanças profundas nos métodos de ensino e na organização da instrução. Ele destaca que, enquanto as primeiras revoluções industriais focaram a produção em massa e a racionalização do trabalho, as fases mais recentes, especialmente a Quarta Revolução Industrial, impulsionaram uma transformação digital que impacta diretamente o ensino.

Hoje, a educação precisa se adaptar ao excesso de informações e desenvolver nos alunos a habilidade de discernir e utilizar dados de forma crítica. Essa adaptação contínua é essencial para preparar os estudantes para um mundo em constante evolução tecnológica, em que a inteligência artificial e outras tecnologias avançadas desempenham um papel cada vez mais central na aprendizagem (Fava, 2024).

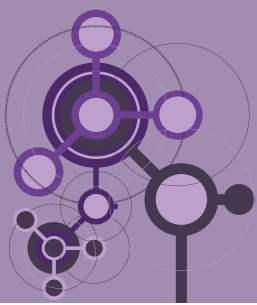
Segundo Fava (2024, p.26), "qualquer educador tem consciência de que apoiar a aprendizagem e o desenvolvimento do estudante envolve muito mais que ajustar a sequência dos materiais didáticos". Ele também observa que "as tendências educacionais costumam caminhar acopladas ao momento histórico causado pela conjuntura tecnológica, econômica, política, religiosa e social" (Fava, 2024, p.33). Isso implica dizer que a educação deve estar em sintonia com o contexto atual e as mudanças constantes. Após a pandemia, houve uma transformação significativa no processo instrucional, que passou a englobar ensino, desenvolvimento e aprendizagem, ao invés de se limitar apenas ao ensino e à aprendizagem. Fava(2024, p. 58) observa que "o que há de comum em todas essas mutações é o estudante como protagonista, o professor como mediador e facilitador, bem como uma experiência escolar baseada em desafios e atividades práticas simuladas e reais".

Além disso, Fava (2024, p.74) comenta que "hoje nem prestamos atenção à tecnologia de navegação na web, porém essa foi uma das mais importantes invenções da história moderna. Atualmente tudo funciona em rede, inclusive a educação". Isso destaca a centralidade da tecnologia na modernização do processo educacional e a necessidade de integrar essas ferramentas de forma eficaz na prática pedagógica. Ao reconhecer a importância da tecnologia e da adaptação contínua, podemos criar um ambiente educacional que prepare melhor os alunos para os desafios do futuro.

Com base na análise de Fava (2024) sobre a evolução do contexto educacional e a importância da adaptação contínua ao avanço tecnológico, é essencial explorar como essas transformações impactam as formas de interação social mediada e os tipos de leitores na era digital. A interatividade proporcionada pela tecnologia modificou a dinâmica de sala de aula e redefiniu as formas como os alunos consomem e processam informações.

A mediação tecnológica permite a criação de ambientes de aprendizagem mais colaborativos e interativos, nos quais os estudantes se tornem produtores ativos de conhecimento, deixando de lado o consumo passivo de informações. Essa transição para uma aprendizagem mais participativa e conectada está ligada ao desenvolvimento de novos tipos de leitores, que precisam ser proficientes na navegação e interpretação de múltiplas formas de mídia digital.

Embora a reflexão apresentada tenha aplicabilidade em diferentes contextos educacionais, este estudo concentra-se no ensino básico, destacando os desafios enfrentados por educadores na formação de leitores críticos e proficientes nesse



nível de ensino. Na próxima seção, discutiremos como essas novas formas de interação social mediada moldam o perfil dos leitores contemporâneos e as implicações para as práticas educativas.

AS FORMAS DE INTERAÇÃO SOCIAL MEDIADA E OS TIPOS DE LEITORES

Desde o surgimento da vida em sociedade, as interações sociais são realizadas com a mediação de algum tipo de tecnologia. A primeira delas, e ainda a mais utilizada, é a linguagem, concebida como “um fenômeno social, capaz de expressar, de forma sistemática, os significados e valores específicos de grupos sociais, indivíduos e instituições” (Bortoluzzi, 2008, p.18). Com a evolução das capacidades físico-cognitivas do ser humano, a linguagem – enquanto tecnologia – desenvolveu-se, na sequência, para uma outra “tecnologia”, a grafia, que permitiu o surgimento da escrita.

Desde então, os seres humanos fizeram surgir e evoluir artefatos (ou ferramentas/técnicas) que permitiram o acesso das pessoas à linguagem e à interação social por meio dela. Alguns desses artefatos, como a internet, oportunizaram o surgimento de tecnologias de comunicação que impactam as formas de interação social. Thompson(1998), em sua teoria interacional dos meios de comunicação, propõe uma análise das mídias baseada nas formas de ação e interação social que elas criam e possibilitam. Em 2018, em resposta à revolução digital, o autor acrescenta à sua classificação prévia, de três tipos de interação mediada, um quarto tipo de interação. Assim, o autor distingue quatro tipos de interação: face a face, mediada, quase-mediada e mediada on-line.

A **interação face a face** ocorre em um contexto de copresença, em que os participantes compartilham o mesmo espaço-temporal, permitindo um fluxo bidirecional de informações e uma rica gama de sinais simbólicos, como gestos e expressões faciais. A **interação mediada** utiliza um meio técnico para comunicação bidirecional, como telefone ou e-mail, que permite a transmissão de informações entre indivíduos separados no espaço ou tempo. É dialógica, mas limitada nas pistas simbólicas disponíveis. A **quase-interação mediada** é típica da mídia de massa, como livros, jornais e televisão, caracterizada por um fluxo de comunicação predominantemente unidirecional e voltada para um público indefinido. Apesar de estender as relações sociais no espaço e tempo, oferece menos interatividade simbólica (Thompson, 1998)¹.

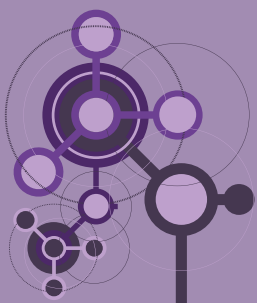
Por fim, a **interação mediada on-line** surgiu com a comunicação digital e as redes sociais, permitindo interações bidirecionais e muitas vezes multilaterais, ou seja, de muitos para muitos. Ela permite novas formas de relacionamento social, por meio das quais os usuários podem interagir com uma rede ampla de contatos, compartilhando variados conteúdos simbólicos em múltiplos formatos e modalidades (Thompson, 2018). Veja o Quadro 1.

Quadro 1: Quatro tipos de interação

Tipos de interação	Constituição espaço-temporal	Gama de pistas simbólicas	Grau de interatividade	Orientação da ação
Interação face a face	Contexto de copresença	Completa	Dialógica	Outros em copresença
Interação mediada	Estendida no espaço e no tempo	Limitada	Dialógica	Um para um
Quase-interação mediada	Estendida no espaço e no tempo	Limitada	Monológica	Um para muitos
Interação mediada on-line	Estendida no espaço e no tempo	Limitada	Dialógica	Muitos para muitos

Fonte: Thompson (2018, p. 22).

¹ Por estarem mais ligadas aos meios analógicos de comunicação, não exploraremos esses três tipos de interação com profundidade neste artigo.



Segundo Thompson (2018), as interações mediadas on-line oportunizam o compartilhamento de informações entre diferentes regiões sociais, o que facilita a visibilidade ampliada e a disseminação de conteúdo simbólico. Nesse sentido, as relações entre o ensino e as formas de interação da mídia propostas por Thompson (1998; 2018) se tornam complexas e multifacetadas, pois exigem a consciência, por parte do educador, de que vivemos mudanças culturais importantes relacionadas à cultura midiática e às formas de interação social por ela proporcionadas.

Jenkins (2008) concentra-se na análise das mudanças na cultura midiática e nas formas como a convergência midiática está transformando a maneira como as pessoas interagem com a mídia. Ele explora como as tecnologias digitais e a convergência estão dando aos consumidores de mídia um papel mais ativo e participativo na criação e distribuição de conteúdo. O autor destaca a ideia de que os consumidores de mídia moderna têm um papel mais ativo e participativo na cultura da convergência. Eles podem escolher como interagir com os meios de comunicação, remixar conteúdo, compartilhar opiniões e contribuir para as conversas culturais online. Em outras palavras, Jenkins(2008) se concentra nos modos pelos quais a convergência midiática está mudando a dinâmica entre os produtores de mídia e os consumidores, incentivando uma participação mais ativa e colaborativa na cultura da mídia.

A mudança de comportamento do consumidor de mídia, apontada por Jenkins(2008), implica uma mudança nas formas de cognição relacionadas ao desenvolvimento dos letramentos. Se os consumidores de conteúdo midiático não são mais passivos (ao contrário, podem ser considerados coautores dessas produções), as formas de produzir e ler conteúdos são alteradas.

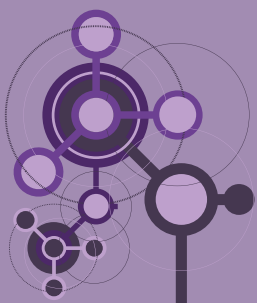
Atenta ao fato de que as formas como as pessoas interagem com as mídias afetam os processos cognitivos de leitura e escrita, Santaella (2004) propõe uma categorização para os tipos de leitores no ciberespaço. A autora identifica três tipos principais de leitores: o *flaneur*, o *scanner* e o *imersivo*.

O **leitor *flaneur*** é aquele que navega pelo ciberespaço de maneira superficial, sem se envolver profundamente com o conteúdo. Ele se assemelha ao conceito de "*flaneur*" na literatura, alguém que vagueia pela cidade sem rumo definido, observando casualmente o que está ao redor. O leitor *flaneur* geralmente pula de um site ou recurso para outro, muitas vezes sem absorver completamente o conteúdo.

O **leitor *scanner*** examina rapidamente o ciberespaço em busca de informações específicas. Ele utiliza técnicas de leitura rápida, como digitalização de títulos, legendas e palavras-chave, para identificar o conteúdo relevante. Esse tipo de leitor é orientado para a busca de informações específicas e economia de tempo.

Por fim, o **leitor *imersivo*** se envolve profundamente com o conteúdo do ciberespaço. Ele se dedica a explorar minuciosamente um site, blog ou recurso online, absorvendo detalhes, lendo artigos completos e participando ativamente das comunidades online. Esse tipo de leitor busca uma experiência mais rica e profunda de leitura no ciberespaço. "Cognitivamente em estado de prontidão, esse leitor conecta-se entre nós e nexos, seguindo roteiros multilíneares, multissequenciais e labirínticos que ele próprio ajuda a construir ao interagir com os nós entre textos, imagens, documentação, músicas, vídeo etc." (Santaella, 2019, p.24).

Em publicações de 2013 e 2019, Santaella apresenta uma outra classificação, acrescentando-lhe novos tipos de leitores. Essa classificação reconhece a grande evolução tecnológica que vivenciamos nos últimos quinze anos (com o desenvolvimento de dispositivos móveis e inteligentes, de inteligência artificial abarcada por esses dispositivos, de serviços de streaming, entre outros) e a convergência de diferentes tecnologias e suportes na vida cotidiana. Além dos leitores já apresentados anteriormente, Santaella(2019) apresenta os leitores contemplativo, movente e ubíquo.



O **leitor contemplativo** é aquele associado ao suporte analógico de leitura (textos impressos), que lê linearmente (mas revisita o texto sempre que deseja ou precisa) e que precisa concentrar-se para apreender os sentidos do texto. Nas palavras da autora (Santaella, 2019, p.22), para o leitor contemplativo, a leitura se caracteriza como “uma prática de intimidade entre o leitor e o livro, caracterizada pela leitura silenciosa, individual e solitária”.

O **leitor movente** é o leitor/espectador de mídias que faz escolhas não lineares de leitura, tais como escolher quais textos ler no jornal, quais filmes assistir no cinema, quais programas de TV assistir. Santaella (2019, p.23) nos informa que o leitor movente é um outro leitor,

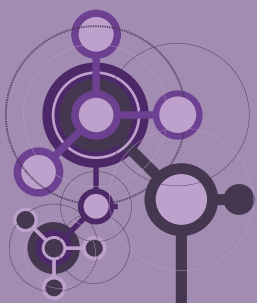
[...] treinado nas distrações fugazes e sensações evanescentes, cuja percepção se tornou uma atividade instável, de intensidades desiguais; leitor apressado da linguagem efêmera, híbrida, misturada que o jornal inaugurou, levando consigo um leitor fugaz, novidadeiro, de memória curta, mas ágil.

A autora ainda nos informa que esse leitor foi se preparando para encontrar o leitor que lhe sucederia, o leitor imersivo, por ele já estar acostumado à evolução dos meios de comunicação cada vez mais acessíveis. O leitor movente é aquele que já tem acesso às primeiras gerações de telefones celulares e da internet, com maior mediação de tecnologias para interagir socialmente.

O conceito de **leitor ubíquo** também foi cunhado no livro *Comunicação ubíqua: repercussões na cultura e na educação* (Santaella, 2013). Esse novo conceito se refere a um tipo de leitor que está constantemente conectado ao mundo digital por meio de dispositivos móveis, como smartphones e tablets, e que tem a capacidade de acessar e interagir com informações e conteúdo de maneira onipresente e em tempo real. Algumas características desse perfil incluem: **conexão permanente**, já que o leitor ubíquo está sempre conectado à internet, o que lhe permite acessar informações instantaneamente, a qualquer momento e em qualquer lugar; **mobilidade**, pois utiliza dispositivos móveis para acessar conteúdo digital, o que significa que pode ler, assistir, ouvir ou interagir com informações enquanto se desloca, seja em transporte público, em casa ou no trabalho; **multitarefa**, ou seja, é capaz de realizar diversas tarefas ao mesmo tempo, como verificar e-mails, ler notícias, participar de redes sociais e assistir a vídeos, tudo em um único dispositivo; **interatividade**, já que esse leitor pode interagir diretamente com o conteúdo digital, seja por meio de comentários em redes sociais, compartilhamento de informações, participação em fóruns ou contribuição para blogs e wikis; **personalização**, já que esse leitor normalmente escolhe os tipos de conteúdo que deseja acessar e as fontes de informação que considera relevantes, como aprendizado continuado por meio de tutoriais, cursos online e informações relevantes para sua formação e interesses pessoais; e ainda, **comunicação instantânea**, pois esse leitor usa as ferramentas de comunicação instantânea, como mensagens de texto, chat e videoconferências para se conectar com outras pessoas em tempo real.

Segundo Santaella (2013, p.297), “o que o caracteriza [o leitor ubíquo] é uma prontidão cognitiva ímpar para orientar-se entre nós e nexos multimídia, sem perder o controle da sua presença e do seu entorno no espaço físico em que está situado”. Em outras palavras, o perfil ubíquo de leitor reflete uma mudança no comportamento de leitura e no relacionamento das pessoas com a informação, devido à onipresença da tecnologia digital. Isso tem implicações importantes para a educação, a cultura e a comunicação, uma vez que as instituições e os produtores de conteúdo precisam adaptar suas estratégias para atender às expectativas e demandas dos leitores ubíquos, que buscam informações imediatas e personalizadas.

A classificação feita por Santaella (2004; 2013; 2019) reflete a diversidade de comportamentos que os leitores podem adotar ao explorar e interagir com as mídias, confirmando que diferentes contextos e objetivos de leitura podem influenciar o modo como as pessoas utilizam as mídias como fonte de informação e entretenimento. Também demonstra que a leitura, como um



ato de interação mediada, é impactada pelo tipo de mediação necessária para cada tipo de contexto de leitura, resultando em mudança de comportamento cognitivo dos leitores deste tempo.

INTERAÇÕES MEDIADAS E HÁBITOS DE LEITURA NA ERA DIGITAL

Diferentes formas de interação mediada influenciam os hábitos de leitura e consumo de conteúdo na era digital e, sendo assim, podemos relacionar os tipos de interação mediada de Thompson (1998; 2008; 2018) com os tipos de leitores de Santaella (2004; 2013; 2019). Para isso, é interessante observar como diferentes formas de interação mediada podem influenciar os modos de leitura e consumo de conteúdo digital. Como exemplificação de nossa discussão, vamos utilizar dados de uma pesquisa² coordenada pelas autoras deste artigo.

A pesquisa de campo “Comportamento leitor e formação de leitores na era digital” foi conduzida entre abril e junho de 2024, com 89 jovens de 13 a 20 anos, utilizando um questionário anônimo distribuído via Google Forms. Seu objetivo principal foi identificar as habilidades mobilizadas para ler livros escritos e para assistir a suas adaptações audiovisuais. O questionário, composto por três trilhas sobre leitura e audiovisual, abordou habilidades alinhadas à caracterização de leitores proposta por Santaella.

Dados da pesquisa revelaram que 93,3% dos respondentes “leem” tanto textos audiovisuais quanto livros e utilizam diversos dispositivos para isso – principalmente os móveis, que podem conter aplicativos de streaming de audiovisual e de leitura de livros digitais. A pesquisa também revela que quase metade desses “leitores” (49,4%) divide a atenção entre a leitura e a interação com outros aplicativos (notadamente redes sociais), porque não conseguem manter a atenção em uma única atividade de “leitura” por muito tempo (média de 25%)³, e porque desejam conversar com outras pessoas sobre a leitura ou o conteúdo audiovisual (média de 40%) e/ou pesquisar informações sobre o que estão lendo ou assistindo (média de 20%).

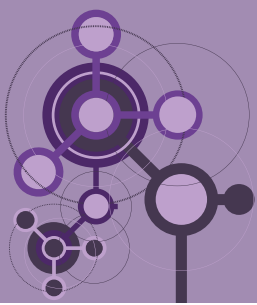
Esses dados apontam para um leitor com capacidades cognitivas similares às apontadas por Santaella (2013) para o leitor ubíquo. E isso acontece porque a interação presente é a mediada on-line, conforme classificação de Thompson (2018). O leitor ubíquo está constantemente conectado por meio de dispositivos móveis, acessando e interagindo com conteúdo digital em tempo real, em qualquer lugar, e participa de várias formas de comunicação e informação, alinhado com a interação mediada on-line.

No caso desses leitores, as práticas pedagógicas devem promover a ampliação da interação, encorajando a participação ativa em fóruns de discussão, blogs e redes sociais que abordem o tema do texto. Isso permite que os alunos interajam de forma significativa, compartilhando ideias, debatendo conceitos e colaborando na construção coletiva do conhecimento. Essas estratégias podem beneficiar a aprendizagem desses indivíduos que não conseguem manter a atenção por muito tempo em uma única atividade.

A interação mediada on-line também se relaciona com o leitor imersivo (outro perfil leitor identificado em nossa pesquisa), que participa ativamente em comunidades online, fóruns e redes sociais, engajando-se profundamente com o conteúdo e interagindo com outros usuários, refletindo a natureza interativa e bidirecional da interação mediada on-line. Práticas

² Pesquisa de iniciação científica fomentada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul, com finalização em agosto de 2024. Agradecemos à acadêmica bolsista Laura Pantoja de Oliveira.

³ Tais dados estão disponíveis em relatório final e em artigo submetido para a revista *Organon*, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), ainda em processamento.



pedagógicas que estimulem a imersão desses leitores em comunidades temáticas significativas permitem o desenvolvimento de habilidades de leitura crítica, tão importante para a atuação no mundo onde vivemos.

Mas, como Santaella (2019) bem pontua, os tipos de leitores não se excluem, e os suportes de leitura também não, o que nos leva a concluir que também as diversas formas de interação são válidas nesta era digital. Quando falamos sobre a interação face a face, podemos relacionar com o leitor imersivo, pois, embora a interação face a face não seja mediada digitalmente, ela pode complementar a leitura imersiva em contextos educacionais ou discussões presenciais sobre conteúdos lidos profundamente. Vale destacar que a interação face a face é a mais utilizada em contextos educacionais para promover discussões presenciais e pode facilitar uma compreensão mais profunda do texto. Isso permite que os alunos expressem suas opiniões, façam perguntas e recebam feedback imediato dos professores e colegas, promovendo uma reflexão crítica sobre o conteúdo.

Quando falamos sobre a interação mediada, podemos relacioná-la ao leitor scanner, que utiliza e-mails e mensagens para buscar informações específicas de maneira rápida. Ou também ao leitor *flaneur*, que pode utilizar a interação mediada para explorar novas informações sem se aprofundar, navegando por e-mails, mensagens instantâneas ou sites sem um objetivo específico. Relaciona-se, ainda, ao leitor movente, aquele que, como declara Santaella (2019), está acostumado à rapidez da vida moderna e precisa que essa mesma agilidade se dê nas interações sociais e nas atividades cognitivas.

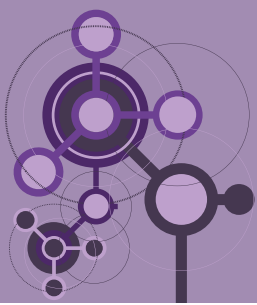
Para os leitores scanner, *flaneur* e movente, no contexto educacional, é importante fornecer resumos, destaques e títulos claros que capturem a atenção e comuniquem informações de forma concisa e relevante. E, para isso, ferramentas digitais como e-mails, mensagens instantâneas e plataformas de colaboração on-line podem ser utilizadas para facilitar discussões e trocas de informações entre os alunos, promovendo interações mediadas que enriqueçam o entendimento do texto.

Quando falamos sobre a quase-interação mediada, podemos relacioná-la com o leitor *flaneur*, que é característico de mídias de massa, como jornais e televisão, por meio dos quais o leitor consome conteúdo de forma passiva e superficial, em comportamento similar ao daquele leitor que navega casualmente. Ou, ainda, com o leitor scanner, que é capaz de procurar manchetes, resumos e destaques em jornais ou websites, buscando informações rápidas e específicas. Para tais tipos de leitores, essa interação pode ser ampliada para criar conexões com o conteúdo estudado. Isso pode incluir análises críticas de notícias atuais relacionadas aos temas discutidos em sala de aula, incentivando o pensamento crítico sobre as relações entre o conteúdo e a vida cotidiana.

Os perfis de leitores apresentados por Santaella (2004; 2013; 2019) encontram ressonância nos dados coletados em nossa pesquisa. A predominância de leitores ubíquos entre os jovens participantes reforça a necessidade de práticas pedagógicas alinhadas às demandas da leitura mediada on-line, como as propostas discutidas anteriormente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo abordou o impacto das formas de interação social proporcionadas pelas mídias no contexto educacional, enfocando principalmente o comportamento leitor e a necessidade de desenvolvimento de letramentos específicos para a era digital. A exposição das interações mediadas, conforme proposto por Thompson (1998; 2008; 2018), e dos perfis de leitores identificados por Santaella (2004; 2013; 2019), revelou como essas interações moldam os hábitos de leitura e consumo de conteúdo dos jovens.



Os perfis de leitores contemplativo, movente, scanner, *flaneur*, imersivo e ubíquo demonstram a diversidade de comportamentos e necessidades cognitivas dos jovens leitores. Cada perfil exige abordagens pedagógicas diferenciadas que facilitem a interação e o engajamento com o conteúdo de maneira significativa e personalizada. Ferramentas digitais, como e-mails, mensagens instantâneas e plataformas de colaboração on-line, podem ser utilizadas para atender às necessidades específicas desses leitores, promovendo uma educação mais inclusiva e adaptada à realidade digital.

Ao relacionarmos os tipos de interação mediada, propostos por Thompson (1998; 2008; 2018), e os perfis de leitores, propostos por Santaella (2004; 2013; 2019), com as ideias de Jenkins (2008) sobre convergência midiática, podemos compreender melhor como as transformações na mídia influenciam as formas de interação dos leitores com os textos, facilitando a construção de um conhecimento mais significativo e contextualmente relevante para a sociedade contemporânea. Podemos perceber que as diferentes formas de interação permitem o envolvimento ativo dos alunos com o texto e com outros leitores. Isso facilita maior compreensão e apropriação dos conceitos estudados. E a interação promove discussões que estimulam o pensamento crítico, ajudando os alunos a questionar, analisar e refletir sobre o conteúdo do texto de maneira mais informada.

Os resultados deste estudo são particularmente relevantes para gestores e educadores do ensino básico, que enfrentam desafios na adaptação às novas formas de interação mediada e na formação de leitores para um mundo digitalmente integrado.

Entendemos que a possibilidade de escolher o tipo de interação que melhor se adapta às preferências e estilos individuais de aprendizagem permite que os professores direcionem seus métodos e estratégias para a promoção de uma personalização da experiência de aprendizagem dos alunos. A personalização da experiência educacional tem sido almejada pelas abordagens pedagógicas mais recentes (tais como a aprendizagem significativa), mas seu alcance depende de que gestores e educadores entendam o contexto sociocultural de seus alunos, que é muito diverso daquele contemplado pelos sistemas educacionais. Por isso, esperamos que nossa reflexão auxilie gestores e educadores a compreenderem um pouco melhor a era digital.

REFERÊNCIAS

BORTOLUZZI, Valeria Iensen. *Que justiça é essa?* Aspectos teórico-metodológicos da investigação de representações discursivas da justiça em acórdãos de habeas corpus e cartas do leitor. 2008. Tese (Doutorado em Letras) – Centro de Artes e Letras, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/3953>. Acesso em: 2 jul. 2024.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 2. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

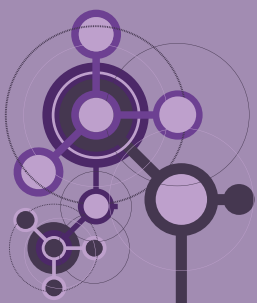
FAVA, Rui. *Paradigmas da educação: conectando revoluções e gerações através da aprendizagem*. São Paulo: Saraiva Uni, 2024.

JENKINS, Henry. *Cultura da convergência*. São Paulo: Aleph, 2008.

MCLUHAN, Marshall. *Os meios de comunicação como extensões do homem*. Rio de Janeiro: Cultrix, 2012.

SANTAELLA, Lucia. *Navegar no ciberespaço: o perfil cognitivo do leitor imersivo*. São Paulo: Paulus, 2004.

SANTAELLA, Lucia. *Comunicação ubíqua: repercussões na cultura e na educação*. São Paulo: Paulus, 2013.



SANTAELLA, Lucia. O livro como prótese reflexiva. *MATRIZES*, São Paulo, v.13, n.3, p.21-35, 2019. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v13i3p21-35>.

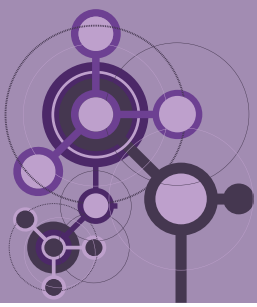
THOMPSON, John B. *A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia*. Petrópolis: Vozes, 1998.

THOMPSON, John B. A Nova Visibilidade. *MATRIZES*, São Paulo, v.1, n.2, p.15-38, 2008. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v1i2p15-38>.

THOMPSON, John B. A interação mediada na era digital. *MATRIZES*, v.12, n.3, p.17-44, 2018. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v12i3p17-44>.

TOKARNIA, Mariana. Redes de ensino buscam caminhos para uso de tecnologia nas escolas. *Portal Agência Brasil*, Rio de Janeiro, 2 set. 2023. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2023-08/redes-de-ensino-buscam-caminhos-para-o-uso-de-tecnologia-nas-escolas>. Acesso em: 30 mai. 2024.

Artigo recebido em 21.08.2024 e aprovado em 03.01.2025.



Assessoria de Comunicação – conceito e ensino

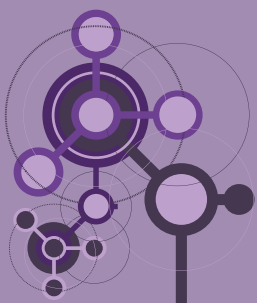
Communication Consulting – concept and teaching

Consultoría en Comunicación – concepto y enseñanza



Samuel Mateus

- Professor auxiliar na Universidade da Madeira
- Pós-Doutoramento no Centro de Estudos de Comunicação e Linguagens da Universidade Nova de Lisboa (ICNOVA)
- Doutor, mestre e licenciado em Ciências da Comunicação pela NOVA
- E-mail: samuelmateus@uma.pt



RESUMO

No quadro de crescente pluralidade de usos do conceito de Relações Públicas, torna-se necessário ponderar o surgimento da expressão “Assessoria de Comunicação” para designar um campo englobante de diferentes especialidades profissionais da comunicação. O presente artigo visa analisar as afinidades – mas também a diferenciação – entre Relações Públicas e Assessoria de Comunicação e afirmará que as primeiras são um campo de aplicação especializado da Assessoria de Comunicação. O exame dessa relação precede a clarificação da expressão e conceito de “Assessoria de Comunicação”. O terceiro estágio concerne uma proposta metodológica para o ensino da Assessoria de Comunicação no séc. XXI, em sociedades que privilegiam modelos pedagógicos híbridos e digitais. Assim, o objetivo principal deste trabalho é duplo: analisar a relação entre Relações Públicas e Assessoria de Comunicação, e propor metodologias pedagógicas para o ensino de Assessoria de Comunicação. Propõe-se que o ensino da Assessoria de Comunicação assuma um modelo já não tanto centrado na distinção teoria/prática, mas na concatenação do *pensar* e do *fazer*, isto é, do juízo ético e crítico com a atividade autocrítica. Aprendizagem participada, Projetos *hands-on* e *Technology Enhanced Learning* constituem os três pilares desse modelo híbrido de ensino e aprendizagem.

PALAVRAS-CHAVE: RELAÇÕES PÚBLICAS • ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA • METODOLOGIA DE ENSINO.

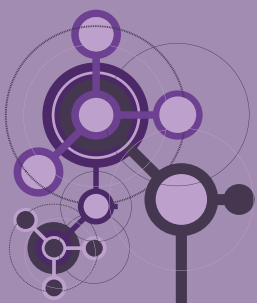
ABSTRACT

Increasing the use plurality of the concept of public relations requires considering the emergence of the term ‘Communications Consulting to designate an encompassing field of different professional communication specialties.’ This study aims to analyze the affinities and differences between public relations and communication consulting and will state that the former constitutes a specialized field of communication consulting. The examination of this relation precedes the explanation of the expression and concept of “communication consulting.” The third stage of this study offers a methodological proposal to teach communication consulting in the 21st century in societies that favor hybrid and digital pedagogical models. Thus, the main objective of this study is twofold: to analyze the relation between public relations and communication consulting and to propose pedagogical methodologies to teach “communication consulting.” It proposed that teaching of communication consulting takes a model no longer centered on the theory/practice distinction that focus on linking thinking and doing, i.e., ethical and critical judgment with self-critical activity. Participated learning, hands-on projects, and technology enhanced learning constitute the three pillars of this hybrid teaching and learning model.

KEYWORDS: PUBLIC RELATIONS • COMMUNICATION CONSULTANCY • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • STRATEGIC COMMUNICATION • TEACHING METHODOLOGY.

RESUMEN

Dada la pluralidad de usos del concepto de relaciones públicas, se hace necesario considerar el surgimiento de la expresión “consultoría en comunicación” para designar un campo con diferentes especialidades profesionales de la comunicación. Este estudio analiza las afinidades y la diferenciación entre las relaciones públicas y la consultoría en comunicación; y sostiene que la primera es un campo especializado de aplicación de la consultoría en comunicación. Esta relación precede a la aclaración de la expresión y concepto de “consultoría en comunicación”. Y se formula una propuesta metodológica para la enseñanza de la consultoría en comunicación en el siglo XXI, en sociedades que favorecen modelos pedagógicos híbridos y digitales. El objetivo principal de este trabajo es analizar la relación entre relaciones públicas y asesoría en comunicación,



y proponer metodologías pedagógicas para la enseñanza del concepto. La enseñanza del concepto debe asumir un modelo ya no centrado en la distinción teoría/práctica, sino en la concatenación del pensar y del hacer, es decir, el juicio ético y crítico con la actividad autocrítica. El aprendizaje participativo, los proyectos prácticos y el aprendizaje potenciado por la tecnología constituyen los tres pilares de este modelo híbrido de enseñanza y aprendizaje.

PALABRAS CLAVE: RELACIONES PÚBLICAS • CONSULTORÍA EN COMUNICACIÓN • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA • METODOLOGÍA DE LA ENSEÑANZA.

INTRODUÇÃO

Como em todas as disciplinas científicas, as Relações Públicas são um campo de fronteiras movediças com perspectivas diferenciadas quanto à sua natureza, propósito e âmbito de atuação. O abundante número de *Handbooks, Encyclopedias* (Caywood, 1997; Heath, 2010; Holtzhausen; Zerfass, 2014) e obras coletivas (Ferrari; França, 2015; Gonçalves, 2012; Kunsch, 2006) atestam uma pluralização de autores e métodos que nem sempre contribuem para a sua estabilização concetual e metodológica. Para além disso, no início do século XXI surgem novas nomenclaturas como Comunicação Estratégica ou Assessoria de Comunicação² que, parcial ou integralmente, se dedicam as tarefas de comunicação que tradicionalmente, no século XX, se designam, de forma genérica, como Relações Públicas. Refiro-me, em particular, à assessoria de imprensa, à comunicação institucional ou, mesmo, à comunicação organizacional.

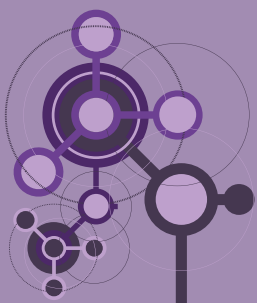
A expansão das Relações Públicas desde o Estados Unidos (país em que originalmente se atribui a sua origem a partir dos trabalhos de Edward Bernays ou Ivy Lee) para a Europa e América Latina abriu novas perspectivas e autores e introduziu abordagens culturais que incluem as campanhas de relações públicas anti-imperialistas ou relações Públicas religiosas (McKie; Sriramesh, 2017, p.6). Ao contrário do Brasil³, os académicos europeus, por exemplo, tendem a resistir a criar associações de “Relações Públicas” preferindo, em países como a Suécia, Países-Baixos, Finlândia ou Portugal, associações de “comunicação⁴”. Por outro lado, não existe uma tradução rigorosa de “*public relations*” em alemão já que *Öffentlichkeitsarbeit* significa literalmente “trabalho público”, possuindo sentidos mais amplos do que aqueles habitualmente empregados, como “*Public-Relations*” nas Ciências Sociais (Grunig, 1989, p.13) e, em particular, nas Ciências da Comunicação. De fato, *Öffentlichkeitsarbeit*, tal como a expressão “relações públicas” em português, encerra diferentes nuances semânticas: trabalhar *como* público, trabalhar *para* o público e trabalhar *em* público. Repare-se que a mesma expressão “relações públicas”, referida de forma genérica, atribui a esse campo profissional e académico duas valências distintas: trabalhar *para* o público denota um sentido crítico e ético em que se defende os interesses do público; enquanto trabalhar *com* o público e *em* público indica já uma dimensão funcional da atividade, referindo a necessidade das organizações privadas conquistarem notoriedade pública. Alguns profissionais de relações públicas, citados por Sebastião (2012, p.29), consideram que devem ser chamados de “consultores de comunicação” dado o nível de integração das atividades comunicativas que são chamados a desempenhar.

Contribuindo para essa nebulosa e multiforme característica das Relações Públicas contribui o fato de que elas, frequentemente, não são encaradas como disciplina científica autónoma e especializada na medida em que, ao longo da sua história centenária,

2 Em Portugal, isso é evidente nas Unidades Curriculares homônimas existentes, quer ao nível de mestrado (na Universidade da Beira Interior), quer ao nível de licenciatura (na Universidade da Madeira).

3 O Brasil possui várias associações de Relações Públicas incluindo o Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (Conferp), e a Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp).

4 A APECOM ou a APAP, por exemplo, são associações empresariais portuguesas que representam o setor das empresas consultoras de comunicação e relações públicas.



elas se inseriam não em departamentos de Relações Públicas, mas em departamentos de jornalismo, comunicação social, ciências da comunicação ou administração e gestão (Grunig, 1989, p.14).

É nesse quadro de aparente pluralidade, mas também de dificuldade em encontrar uma definição transdisciplinar e institucionalizada de Relações Públicas (Kunsch, 1997), que se torna necessário ponderar o surgimento da expressão Assessoria de Comunicação na medida em que esta veio assumir, particularmente na academia lusófona (especificamente em Portugal e no Brasil) e espanhola, um campo de ensino e atuação que tradicionalmente pertencia às Relações Públicas. Domínios como a comunicação interna, a gestão de crise ou assessoria de imprensa são agora enquadrados não apenas na dita Comunicação Estratégica, como também na Assessoria de Comunicação.

O presente trabalho visa analisar as afinidades, mas também a distinção entre Relações Públicas e Assessoria de Comunicação e afirmará que as primeiras são um campo de aplicação especializado da Assessoria de Comunicação⁵. Começamos por examinar a relação entre ambas para, num momento seguinte, clarificar o que se entende, atualmente, por Assessoria de Comunicação. O terceiro estágio concerne uma proposta metodológica para o ensino da Assessoria de Comunicação no século XXI, em sociedades que privilegiam modelos pedagógicos híbridos e digitais.

Metodologicamente, o trabalho não é uma revisão de literatura, mas uma proposta de abordagem pedagógica para o ensino da disciplina de Assessoria de Comunicação. A seleção bibliográfica visa, então, demonstrar e apoiar o enquadramento conceptual e pedagógico apresentado neste artigo,

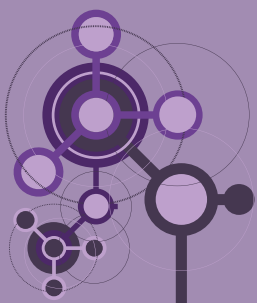
Espera-se, desse modo, contribuir para dois intentos: por um lado, o reforço da autonomia e especialização do campo científico das Relações Públicas iniciado por Grunig e Hunt (1984); por outro lado, para a clarificação de uma disciplina emergente a que deu o nome de Assessoria de Comunicação e que está muito próxima da Consultoria em Comunicação. Por outras palavras, o objetivo principal deste trabalho é duplo: analisar a relação entre Relações Públicas e Assessoria de Comunicação, e propor metodologias pedagógicas para o ensino de Assessoria de Comunicação. Consideramos que só desse modo poderemos responder aos desafios profissionais das sociedades contemporâneas no campo da comunicação.

A DUPLICIDADE DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

A aplicação profissional das Relações Públicas divide-se em duas dimensões fundamentais: a de “técnico” e a de “gestor” da comunicação (Grunig, 1989, p.18).

Do ponto de vista técnico, as Relações Públicas oferecem serviços relacionados com os Media, a produção e publicação de conteúdos, bem como de eventos de promoção e notoriedade. “Toda assessoria de comunicação pretende estabelecer estratégias eficazes com a finalidade de manter, consolidar ou melhorar a imagem corporativa de uma instituição, organização, administração, empresa etc.” (Almansa, 2010, p.16). É a parte especificamente prática e quotidiana que o moderno funcionamento das organizações e o seu reconhecimento público exigem. Alguns autores, como Tavares (2010, p.82), salientam as funções mercadológicas das Relações Públicas e discriminam algumas delas: desenvolver bons relacionamentos com os públicos de interesse (comerciais, financeiros, governamentais, comunitários etc.) da empresa; apoiar o lançamento de novos produtos e serviços; reposicionar produtos e serviços no mercado; gerar interesses por produtos em fase de declínio no ciclo de vida;

⁵ Tal é já aludido quando se procede à diferenciação entre os serviços prestados pelas Relações Públicas e os serviços especializados como comunicação interna, comunicação integrada ou comunicação institucional (Sebastião, 2012, p.29).



desenvolver e buscar parcerias para patrocínios; trabalhar a imagem de produtos e/ou serviços; trabalhar a comunicação interna – *endomarketing* – para fins mercadológicos.

Nessa dimensão técnica, as Relações Públicas são uma função empresarial primordial na constituição e manutenção de linhas de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre a organização e os seus públicos (Harlow, 1976). Elas são “usadas” (como se usa uma ferramenta) para criar confiança e compreensão. Aliás, esse detalhe merece destaque: até os anos 1980, as Relações Públicas eram consideradas, na maior parte dos casos, como mais uma técnica de comunicação, a par com a publicidade ou as técnicas de vendas (Gonçalves, 2010, p.10). Heath (2001) concebe as Relações Públicas como a “atividade profissional de relacionamento que agrega valor às organizações porque aumenta a disposição dos mercados, audiências e públicos para os apoiar em vez de se opor aos seus esforços”. Assim, ela seria, antes de mais, uma atividade de gestão de relacionamentos baseados no compromisso (*engagement*) dos públicos, mas, sobretudo, por meio de influência sobre a percepção que os públicos possuem acerca de uma organização.

É, de igual modo, uma técnica que envolve a reunião de dados empíricos que são ilustrados pela medição da opinião pública, a investigação estatística dos públicos/audiências baseado num paradigma positivista de captura da realidade por meio de modelos matemáticos. A dimensão técnica configura um entendimento empírico-científico que as Relações Públicas assumem como ferramenta objetiva de realização de objetivos que produzem resultados previsíveis e claramente identificáveis por parte dos seus clientes (McKie; Sriramesh, 2017, p.7). E que prevê um conjunto de métodos que aplicam princípios de psicologia social na compreensão das motivações e comportamentos dos públicos, e de como usar a persuasão para atingir os fins pretendidos.

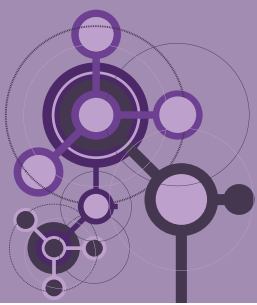
Da perspetiva da gestão de comunicação, as Relações Públicas mostram-se como planeamento, conceção e implementação de Planos de Comunicação e dos programas e políticas de Relações Públicas. Nesse caso, as Relações Públicas consistem na supervisão de políticas gerais de comunicação, nas suas variadas aceções e realizações. Deixam de consagrar métodos específicos ou ferramentas especializadas – como a assessoria de imprensa – para se assumir com um processo de conceber, gerir, implementar e avaliar todas as diferentes iniciativas de comunicação. Nesse sentido, as Relações Públicas tornam-se vitais a todas as organizações por administrar atividades complexas que tanto envolvem a publicidade, como a comunicação organizacional e estratégica. A seguinte definição encaixa na dimensão gestora das Relações Públicas. Elas:

Trabalham, promovendo e administrando relacionamentos e, muitas vezes, mediando conflitos, valendo-se para tanto, de estratégias e programas de comunicação de acordo com as diferentes situações reais do ambiente social. (Kunsch, 2003, p.90)

Igualmente, para Lattimore *et al.* (2012, p.23) “as relações-públicas são uma função de liderança e gestão que ajuda a atingir os objetivos, definir a filosofia e facilitar a transformação da organização”. No entanto, é a definição avançada por Póvoas (2009, p.58) que melhor descreve o que está em causa: o relações públicas é “o arquiteto de toda a estrutura comunicacional da organização” sendo o profissional mais habilitado para avaliar a comunicação globalmente e de forma holística.

Em síntese, as Relações Públicas têm sido teorizadas e exercidas de acordo com as categorias técnicas e de gestão: no primeiro caso, o profissional é um técnico de comunicação que implementa programas de comunicação e relações públicas, produzindo conteúdos e organizando eventos; no segundo caso, um diretor de comunicação que pesquisa, identifica problemas e prescreve programas de comunicação que os resolvam. É alguém que gere (*manage*), aconselha e concebe políticas de comunicação supervisionando a sua implementação (Sebastião, 2012, p.27).

É precisamente nesse ponto, em que as Relações Públicas se associam ao aconselhamento ou à assessoria estratégica (Fawkes, 2004), que devemos equacionar a ligação entre Relações Públicas e a Assessoria de Comunicação, podendo até ser difícil não as fazer coincidir. Por exemplo, Almansa (2010, p.17) afirma que a Assessoria de Comunicação “pretende



estabelecer estratégias eficazes com a finalidade de manter, consolidar ou melhorar a imagem corporativa de uma instituição, organização, administração, empresa, etc.". Essa caracterização está em linha com aquela que é feita das Relações Públicas como gestoras de relacionamentos.

Contribuindo para a confusão terminológica, encontra-se o fato da expressão Assessoria de Comunicação ser facilmente agregada, como se fossem sinónimos, a assessorias de imprensa, diretorias de comunicação (*dircom*), assessorias externas de comunicação, consultorias, agências de relações públicas, empresas de comunicação, departamento de relações externas, ou mesmo departamento de relações com os meios (Almansa, 2010, p. 17).

Propomos, em seguida, uma clarificação sobre a Assessoria de Comunicação.

ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

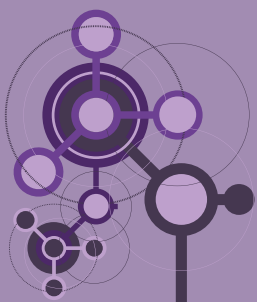
A expressão "Assessoria de Comunicação" começa a afirmar-se na primeira década do século XXI, a partir de duas heranças: a das Relações Públicas e a da Comunicação Organizacional.

Como se subentende, é a dimensão gestora das Relações Públicas que se autonomiza na expressão Assessoria de Comunicação, enfatizando as tarefas de planeamento, criação, implementação e avaliação da política de comunicação de uma organização. Assim, a própria noção de Assessoria de Comunicação resulta de uma necessidade de evidenciar o profissional de Relações Públicas como diretor de comunicação, para além das tarefas técnicas.

Por outro lado, no seguimento do exercício da Comunicação Organizacional (ela própria surgida na década de 1960) e da Comunicação Empresarial (expressão análoga à primeira que aparece na década de 1970), a Assessoria de Comunicação garante as necessidades amplas e multidisciplinares das organizações modernas cuidando da produção, processamento e distribuição de processos comunicativos diferenciados. Se a Comunicação Organizacional se compõe de estratos institucionais – relações públicas, assessoria de imprensa, publicidade corporativa – e mercadológicos – publicidade e marketing (Kunsch, 2003, p.151) –, a Assessoria de Comunicação irá incorporar ambos os estratos num propósito estratégico de comunicação integrada. Daí que a área contemporânea de Comunicação Estratégica⁶ possua laços estreitos com a Assessoria de Comunicação.

A Assessoria de Comunicação configura, assim, uma ampla atividade de desenvolvimento de programas de comunicação – públicos e privados – e traduz-se numa gestão da comunicação ou direção de comunicação que, com vista ao cumprimento dos objetivos de comunicação dos seus assessorados, envolve a integração multifuncional de diversos profissionais de comunicação, desde a comunicação visual até aos profissionais de Relações Públicas (Mateus, 2022, p.33). A pergunta que se seguirá será, provavelmente, qual o lugar das Relações Públicas no amplo espectro de aplicação da Assessoria de Imprensa. Na verdade, as relações públicas tornam-se uma ferramenta estratégica no quadro de desenvolvimento de programas integrados de comunicação. As relações públicas assumem-se, não tanto como as gestoras de comunicação, mas como uma das tarefas especializadas que a Assessoria de Comunicação necessita. Em minúsculas, as relações públicas assumem-se como campo especializado do saber comunicacional que gere os relacionamentos *com*, *para* e *em* público, uma técnica valiosa das múltiplas valências de que o campo da Assessoria de Comunicação se reveste. As Relações Públicas como gestoras tendem, desse modo, serem absorvidas pelo carácter englobante e integrado da Assessoria de Comunicação a qual se subdivide em

⁶ E que, por exemplo, dá o nome a mestrados, quer na Universidade Nova de Lisboa, quer na Universidade da Beira Interior.



disciplinas autónomas e distintas: sejam as relações públicas⁷, a assessoria de imprensa, a publicidade, a comunicação de marketing, redatores e produtores de conteúdos, comunicação de crise, comunicação corporativa, comunicação interna consultores de comunicação, ou, mesmo, lobbying, comunicação política e treino de porta-vozes (*media training*)⁸.

Muitas definições de Assessoria de Comunicação denunciam a herança forte das Relações Públicas como gestoras de comunicação. Por exemplo, Valera (*apud* Almansa, 2010) defende que o objetivo da Assessoria de Comunicação é planear e desenvolver estratégias comunicativas para conquistar a opinião pública. E Almansa (2010, p.22-23) define-a, precisamente, no quadro de estratégias para aprofundar ou criar a imagem pública de uma organização. Esclarece a autora que cabe à Assessoria de Comunicação o controlo, execução, análise e divulgação de ações de comunicação com vista à boa imagem da organização.

Porém, não deve ser esquecido que essa “boa imagem” não respeita apenas a notoriedade. Refere-se a um enorme espectro de ações de comunicação, desde o desenvolvimento da comunicação interna do assessorado, passando pelo vídeo institucional, até o dossiê de imprensa de uma organização. O campo da Assessoria de Comunicação é, assim, vasto e encerra subdivisões de objetivos e meios de concretizar os objetivos de comunicação do assessorado. E implica, como já se disse, a integração de diferentes disciplinas e profissionais da comunicação, digam diretamente respeito às ciências da comunicação (como o assessor de imprensa ou relações públicas) ou não, como, por exemplo, o designer visual responsável pelo logotipo ou pelo *powerpoint* que acompanha uma conferência de imprensa, até ao produtor e editor de imagem responsáveis pelo vídeo institucional do assessorado. A Assessoria de Comunicação “trata das relações informativas com os meios de comunicação e, também, das relações institucionais, da organização de eventos, das relações com a sociedade em geral, da comunicação interna, etc.” (Almansa, 2010, p.10). Mafei (2004) salienta que as empresas e os governos atuais precisam de:

gestores capacitados para compreender e interpretar as informações publicadas pela imprensa, do ponto de vista do que interessa para as organizações. Se tiverem, ainda, noções sobre como se processa uma informação com potencial para virar notícia, saberão como surge e como poderia ser evitada boa parte dos problemas com a mídia.

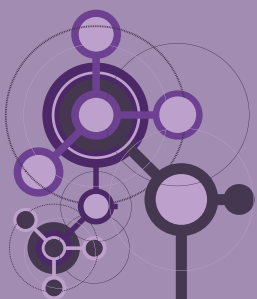
Por se tratar do processo geral de planeamento, monitorização e avaliação de todos os processos comunicativos do assessorado, a Assessoria de Comunicação envolve uma direção de comunicação com poderes de decisão estratégica e, portanto, muito próxima do conselho de administração da empresa. Em alguns casos, essa direção de comunicação coloca-se ao mesmo nível da direção financeira ou da direção de recursos humanos, por exemplo (Tavares, 2010, p.65).

No caso da Assessoria de Comunicação ser exercida externamente por uma agência ou consultora de comunicação, o poder de decisão vê-se substancialmente reduzido por se encontrar ao abrigo de outro departamento (por exemplo, de marketing), ainda que mantenha toda a autoridade e legitimidade de comandar o plano estratégico de comunicação do assessorado (Teixeira; Fort, 2023).

A Assessoria de Comunicação congrega, pois, um conjunto de disciplinas da comunicação anteriormente dispersas ou agregadas às Relações Públicas de tradição anglo-saxónica. Ela surge em sociedades funcionalmente complexas, num contexto de pós-modernidade, e numa altura que a forma de comunicar com os públicos se transformou radicalmente com a ascensão da Internet e as tecnologias de informação como meios de comunicação dominantes.

7 Precisamente, a unidade curricular de Assessoria de Comunicação da Universidade da Beira Interior insere-se num mestrado em Comunicação Estratégica que tem exatamente como subtítulo: publicidade e relações públicas.

8 Existem outras tipologias. Por exemplo, Martín (1998, p.39) argumenta que as principais funções das assessorias de comunicação são: a relação com os meios de comunicação, a imagem corporativa, a comunicação interna, as relações públicas em geral, a comunicação de crise ou o *lobbying*. Ainda assim, os profissionais de relações públicas não costumam dedicar-se tanto a gestão e comunicação de crise e a estratégias de *lobbying* e comunicação política, tal como confirma o estudo realizado por Gonçalves (2008, p.198).



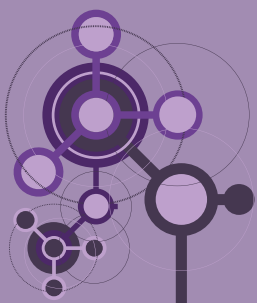
Embora a distinção entre Relações Públicas e Assessoria de Comunicação possa ser matizada, e as funções e responsabilidades específicas possam variar dependendo da organização e do contexto institucional académico e cultural, propomos a autonomia da Assessoria de Comunicação. Ela apresenta-se como um campo distinto, particularmente na academia lusófona com um foco específico no planeamento e implementação de comunicação estratégica.

Quadro 1: Tabela comparativa apresentando as semelhanças e diferenças entre Relações Públicas e Assessoria de Comunicação

	Relações Públicas	Assessoria de Comunicação
Foco	Gerir a relação entre uma organização e os seus diferentes públicos	Planejar, criar, implementar e avaliar políticas de comunicação dentro das organizações
Âmbito	Mais ampla, abrangendo várias estratégias de comunicação e partes interessadas	Mais centrado nas estratégias de comunicação nas suas variadas realizações
Público-Alvo	Múltiplos <i>stakeholders</i> (clientes, investidores, jornalistas, funcionários, governo etc.)	Principalmente públicos internos e externos que estejam diretamente relacionados com os objetivos específicos do plano de comunicação
Atividades Principais	Assessoria de imprensa, comunicação de crise, gestão de reputação, planeamento de eventos, relações com a comunidade e os <i>stakeholders</i>	Planeamento estratégico da comunicação, criação de conteúdo, comunicação de crise, treinamento de mídia, gestão de redes sociais e comunicação interna.
Relação com o Marketing	Por vezes alinhado com o marketing, mas mantém um foco distinto nos relacionamentos	Pode articular-se com o plano de marketing, mas enfatiza a estratégia e planeamento de toda a atividade comunicativa.
Estratégia	Construir e manter uma imagem pública positiva por meio de eventos comunicativos diversos.	Alcançar objetivos específicos de comunicação para apoiar os objetivos organizacionais
Autonomia	Campo estabelecido com organizações profissionais e programas académicos plenamente consolidados	Campo emergente com crescente reconhecimento, muitas vezes associado às Relações Públicas e ainda não consolidado.

O quadro permite concluir que:

- O Planeamento estratégico da comunicação forma o núcleo funcional da Assessoria de Comunicação. Envolve uma análise abrangente das necessidades de comunicação da organização, objetivos e públicos-alvo, e inclui o desenvolvimento de estratégias de comunicação, a definição de mensagens-chave, a seleção de canais apropriados e o estabelecimento de métricas de avaliação. É uma abordagem proactiva da comunicação, com vista a atingir objetivos específicos.
- A Assessoria de Comunicação engloba uma gama mais ampla de atividades de comunicação para além das relações com os media. Inclui a comunicação interna, a comunicação de crise, a comunicação de gestão da mudança e os assuntos públicos, todos estrategicamente alinhados com os objetivos gerais da organização.
- Enquanto as Relações Públicas se concentram, frequentemente, na comunicação externa e na gestão da reputação, a Assessoria de Comunicação engloba um âmbito mais amplo, incluindo a comunicação interna e o planeamento estratégico para todas as atividades de comunicação.



- Focando-se no processo e na implementação, a Assessoria de Comunicação concebe e executa estratégias de comunicação eficazes, garantindo que as mensagens chegam aos públicos-alvo e alcançam o impacto desejado.

Existem, no entanto, algumas sobreposições. De fato, um profissional de Relações Públicas pode envolver-se no planeamento da comunicação, enquanto um assessor de comunicação pode lidar com relações com os media. A distinção torna-se frequentemente esbatida na aplicação prática, mas tem o mérito de demonstrar porque preconizamos a autonomia do ensino da Assessoria de Comunicação.

Perante a relativamente recente emergência da Assessoria de Comunicação, mas também devido às transformações sociais, económicas, políticas e culturais que a digitalização trouxe consigo, cabe questionarmos como se adapta o ensino da Comunicação Estratégica a essa nova realidade, e, em particular, o ensino da Assessoria de Comunicação (Stacheski; Dal-Vitt, 2015). Mais exatamente, é premente interrogarmos que metodologias são relevantes para o ensino da Assessoria de Comunicação.

A proposta pedagógica que se segue respeita a formação em Assessoria de Comunicação, numa unidade curricular autónoma. Ela pode integrar primeiros ciclos ou graduações em Relações Públicas, Ciências da Comunicação, ou Comunicação Estratégica, mas não deve ser considerada como uma proposta de reformulação da unidade curricular de Relações Públicas.

A próxima seção deve ser entendida apenas como um princípio de resposta, não o único mas um entre vários possíveis. Um esboço metodológico que visa responder aos desafios que, profissionais, estudantes e académicos enfrentam ao lidar com a Assessoria de Comunicação.

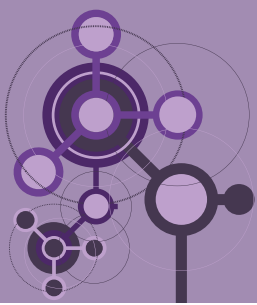
METODOLOGIAS DE ENSINO DA ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO

Que ensino deve ser o da Assessoria de Comunicação?

A pergunta é básica e exige tempo de ponderação. Aqui avançamos alguns caminhos possíveis para a preparação do futuro profissional de comunicação, o qual, à semelhança da própria Assessoria de Comunicação, assume cada vez mais valências.

Ao nível dos primeiros ciclos do Ensino Superior (Licenciatura), há que dotar os alunos de competências que simultaneamente os tornem profissionais especializados e técnicos (como as Relações Públicas, a assessoria de imprensa ou a gestão da comunicação de crise), e profissionais com uma visão diretiva e de conjunto do panorama de comunicação das nossas sociedades. Nesse sentido, há que abordar *masterclasses*, *workshops* ou outras formas de ensino presencial que os treinem em ética, escrita, comunicação em público ou os forme em questões socialmente pertinentes como as questões de género ou as questões ideológicas.

Ao nível dos 2º e 3º ciclos de estudos (mestrado e doutoramento), a formação para assessores de comunicação pode reforçar a dimensão de gestão da comunicação e a capacidade dos estudantes de planificarem, implementarem e avaliarem programas de comunicação integrada devido à centralidade da comunicação em qualquer organização humana. Incentivar a capacidade de análise, concetualizar objetivos e formas de o atingir, mas, também, desenvolver a capacidade de tomada de decisão devem ser princípios metodológicos primordiais do ensino do assessor de comunicação. Particularmente, os doutoramentos, nessa área, devem ser um lugar de excelência da investigação em Comunicação Estratégica, de consolidação e desenvolvimento de teorias, e de expansão do corpo de conhecimentos e competências do assessor. Sobretudo, devem ser o culminar de uma crítica da atividade de comunicação estimulando o exame crítico das práticas dos especialistas de comunicação, sejam eles publicitários, relações públicas ou, por exemplo, assessores de imprensa.



O tradicional ensino das Relações Públicas congrega abordagens predominantemente teóricas e abordagens predominantemente práticas (Sparks; Conwell, 1998, p.41). No primeiro caso, temos um ensino voltado a dotar o aluno de uma perspetiva crítica⁹ do profissional de comunicação, enquanto, no segundo caso, assistimos a intenções mais relacionadas com a gestão (*management*) da comunicação, refletindo os avanços sociais e tecnológicos dos mercados. Contudo, a divisão entre teoria e prática, em muitas instituições académicas, posta-se num rácio de 50/50 ainda que nem sempre existam laboratórios ou equipamentos que possam aproximar os alunos de um ambiente profissional. Por outro lado, um inquérito, do fim do século XX, permitiu concluir que as licenciaturas apresentariam tendencialmente aulas teóricas (*lectures*) e que os mestrados envolviam maior participação e proatividade dos estudantes porque seriam concentrados em práticas de Relações Públicas (Sparks; Conwell, 1998, p.42). Em Portugal, um estudo de 2008 revela que é consensual (entre académicos e profissionais) a falta de preparação dos alunos em análise de audiências ou competências de comunicar em público (Gonçalves, 2008, p.197). Além disso, as novas tecnologias não foram consideradas fulcrais para a formação das Relações Públicas. Tal é corroborado na pesquisa de Sparks e Conwell (1998), na qual se afirma que o uso de vídeo ou estudos de casos seria, nessa época, relativamente raro, embora a Internet fosse já um instrumento de trabalho.

Esse breve retrato conduz-nos a propor que o ensino dos futuros profissionais de comunicação, no âmbito da Assessoria de Comunicação, assuma um modelo híbrido, já não tanto centrado na distinção teoria/prática (Auger; Cho, 2016), mas na concatenação do *pensar* e do *fazer*, isto é, do juízo ético e crítico com a atividade ética e autocrítica. Um modelo assim constituído poderia favorecer profissionais e académicos da Assessoria de Comunicação promovendo a intuição e aplicação práticas dos temas abordados de forma lógica e analítica. Aprender fazendo não separa teoria e prática; antes as torna concomitantes no desenvolvimento aplicado de conceitos. Tal hibridez pode tornar o ensino da comunicação mais estimulante do ponto de vista académico (visa-se o *confrontar* a realidade) ou profissional (em que se procura um *agir sobre* a realidade). É a realidade prática que confirma a realidade teórica da assessoria de Comunicação, do mesmo modo, o ensino em sala de aula de conceitos enforma a realidade profissional.

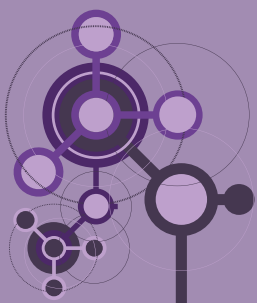
Assim, a aprendizagem da Assessoria de Comunicação (envolvendo as suas múltiplas especialidades) é simultaneamente devotada às soluções práticas teoricamente enraizadas, e às soluções concetuais normativas enraizadas na realidade dos desafios com que são confrontados.

No modelo híbrido existe, apesar de tudo, uma outra virtude: a de atenuar as dificuldades que aqueles que vêm de outras áreas científicas (gestão, marketing, cursos de línguas etc.) encontram quando não possuem um fundo prévio de estudos de comunicação. Se o fazer é pensar e o pensar é fazer, nesse modelo híbrido, os estudantes de Assessoria de Comunicação aprendem fazendo alguns dos princípios críticos que subjazem às teorias da comunicação, ao mesmo tempo que observam e agem sobre os rudimentos das especialidades da Assessoria de Comunicação, como publicidade, assessoria de imprensa, *lobbying* ou comunicação organizacional.

Um modelo híbrido supõe, necessariamente, que não se formem apenas especialistas de comunicação, mas diretores de comunicação que saibam redigir, argumentar e convencer. Praticar a expressão oral e escrita é de fundamental importância na sociedade do século XXI, assim como será basilar para o Assessor de Comunicação, desenvolva ele atividades de *copywriting*, criação de conteúdos online ou escrita de discursos.

Por fim, um modelo híbrido pressupõe um enquadramento tecnológico num momento em que virtualmente todas as organizações têm presença online. “Outra consideração ao ensinar relações públicas é a natureza mutável do campo. O avanço tecnológico altera continuamente as formas como os públicos buscam informações e como as organizações fornecem

⁹ Gonçalves (2008, p.197), sobre esse assunto, refere que 57% dos profissionais consideram que os recém-licenciados apresentam uma “moderada ou boa” preparação para desenvolverem “juízo ético” sobre a sua atividade.



informação" (Anderson, 2019, p.60). Além disso, as novas tecnologias mudam as regras sobre ensinar e aprender: é agora possível aceder a situações reais de comunicação, revê-las, comentá-las, corrigi-las, e isto de uma forma dialógica em que os alunos realizam essas tarefas sem que necessariamente o façam por escrito (Ferrari; Martins; Theodoro, 2020, p.321). Um vídeo-resumo ou vídeo-artigo científico são já possibilidades bem reais, tal como se assiste, cada vez mais, à integração de links, vídeos e sons em artigos científicos em PDF.

Trazer as novas tecnologias de informação para a Assessoria de Comunicação tem várias vantagens: uma, confere competências informáticas e técnicas aos futuros profissionais de comunicação; dois, aproveita as potencialidades da tecnologia (imersão, interatividade, replicabilidade) na compreensão aplicada do campo; três, o uso de tecnologias convida frequentemente a uma postura ativa e positiva sobre a aprendizagem e tornando a aula mais dinâmica e participativa. Como afirma Quintanilha (2017, p.260), essas práticas diferenciadas permitem que os alunos atuem com "autonomia na elaboração de um projeto e na criação de um produto o que, claro, contribui para a incorporação de novos aprendizados ou para aprofundar o que já existe". Há, assim, um grau de motivação e autoconfiança que se adquire ao lidar com as tecnologias, seja assistindo a vídeos educativos, exemplos ou documentários, seja adotando ferramentas interativas para fazer/pensar o seu trabalho.

Um modelo pedagógico híbrido da Assessoria de Comunicação preconiza a adoção de métodos ativos de aprendizagem baseados em ferramentas digitais que não apenas facilita a aquisição de conhecimentos, como permite ao estudante manifestar-se e mostrar as suas competências de forma não exclusivamente verbal escrita. Como defendem (Ferrari; Martins; Theodoro, 2020, p.323):

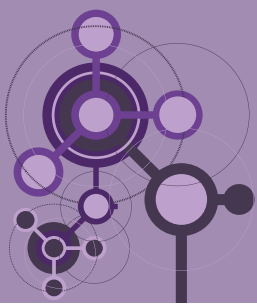
é essencial que o professor considere a ecologia da aprendizagem digital, que pressupõe uma educação híbrida, que alia a educação presencial, que promove a emoção e relacionamento interpessoal, com a plataforma tecnológica, que apoia o aluno visando a sua autonomia e o respeito pelos seus interesses.

E, de forma muito clara, concluem:

há um consenso sobre o papel determinante que os alunos desempenham no processo de aprendizagem, como protagonistas de sua própria história, através das diferentes experiências de aprendizagem, facilitada pelos professores com quem interagem. Portanto, valorizando a autonomia do aluno, o desenvolvimento de suas habilidades e seu processo formativo são os princípios que devem orientar as IES no novo século. O referido papel é essencial para o exercício profissional do comunicador em seu contexto de trabalho, pois enfrentará diariamente conflitos de poder e dilemas éticos que exigirão seu «saber académico» e capacidade analítica para tomar decisões que sejam satisfatórias tanto para a sociedade quanto para a organização. (Ferrari; Martins; Theodoro, 2020, p.323)

Essa valorização das tecnologias digitais faz ainda mais sentido quando os estudantes de Assessoria de Comunicação pertencem à geração Z (nascidos entre a segunda metade da década de 1990 até o início de 2010) ou à que se seguirá, a geração Alfa (nascidos entre 2011 e 2019). Trata-se de estudantes nativos digitais que cresceram com dispositivos móveis eletrônicos e com acesso fácil e barato à Internet, e que rapidamente perdem a concentração numa única atividade por períodos longos (Quintanilha, 2017, p.252). Se a procura de informação acontece maioritariamente por meio de tablets, smartphones, canais de vídeos, podcasts ou livros eletrônicos, faz sentido que o desenvolvimento do ensino e aprendizagem da Assessoria de Comunicação aconteça nesse mesmo ambiente digital.

Não há o que temer em relação à aplicação de métodos que envolvam tecnologias virtuais, pois os alunos da geração Z estão completamente familiarizados com elas. Aqui apresentamos apenas algumas ferramentas úteis no processo de ensino-aprendizagem, mas existem diversos outros websites que podem ser utilizados com propósitos semelhantes. Isso certamente exige um esforço docente permanente no sentido de se apropriar dessas tecnologias e pensar em meios didáticos eficazes de utilização e na aceitação delas pelos alunos (Quintanilha, 2007, p.261).



No fundo, um modelo híbrido assenta sobre a gamificação¹⁰ da aprendizagem da Assessoria de Comunicação, isto é, a aplicação de estratégias lúdicas com o objetivo de aumentar o interesse dos estudantes e envolvê-los na sua própria aprendizagem. É uma ferramenta possível para uma aprendizagem mais dinâmica, rápida e intuitiva que não apenas pretende captar a atenção como promover a retenção desses conteúdos. Além disso, procura estimular as competências de autonomia, memória e concentração tendo a vantagem do feedback constante, seja pela parte de outros estudantes, seja pelo próprio professor. Na perseguição de melhor qualidade, a gamificação da aprendizagem transformou o ensino, tornando-o mais participativo e com mais envolvimento dos alunos.

Em seguida, apresentamos – muito sucintamente – algumas formas ou métodos de aplicar um modelo híbrido no ensino da Assessoria de Comunicação. Cada atividade deve ser perspetiva à luz da discussão que acabamos de ter.

As abordagens sugeridas de aprendizagem participativa, projetos práticos (*Hands-on*) e aprendizagem melhorada pela tecnologia (*Technology Enhanced Learning* – TEL) visam responder aos desafios em evolução no ensino e na aprendizagem da Assessoria de Comunicação, especialmente tendo em conta a adaptação a uma nova realidade em que a digitalização e o uso de ferramentas de inteligência artificial generativa assumem uma importância crescente. Eis alguns dos problemas que essa abordagem pedagógica visa solucionar:

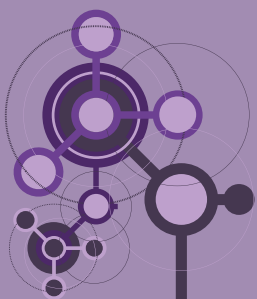
- Aprendizagem passiva: O ensino tradicional, baseado na exposição oral dos assuntos, pode contribuir para uma aprendizagem passiva, em que os alunos absorvem informação sem se envolverem ativamente com a matéria estudada. A aprendizagem participativa e os projetos práticos incentivam o envolvimento ativo, o pensamento crítico e uma compreensão mais profunda promovendo a proatividade.
- Falta de competências práticas: O domínio profissional da comunicação exige competências práticas e experiência empírica. Projectos práticos, como simulações e estudos de casos reais, fazem a ponte entre a teoria e a prática, preparando os estudantes para as exigências da profissão.
- Iliteracia Digital: A revolução digital transformou o panorama da comunicação. A aprendizagem melhorada pela tecnologia (*Technology Enhanced Learning* – TEL) integra a mídia no processo de aprendizagem, equipando os alunos com a literacia digital e as ferramentas necessárias para prosperar num ambiente tecnologicamente orientado.
- Diminuição da capacidade de atenção: No nosso mundo cada vez mais digital, a capacidade de atenção está a diminuir (Lorenz-Spreen *et al.*, 2019). As experiências de aprendizagem interativas e imersivas oferecidas pelas tecnologias digitais podem, não somente captar a sua atenção, como melhorar a concentração e o envolvimento dos alunos.

Como explicaremos, em seguida, propomos abordagens que têm por objetivo criar um ambiente de aprendizagem mais integrado, relevante e eficaz que prepare os estudantes para os desafios e oportunidades do mundo profissional contemporâneo.

APRENDIZAGEM PARTICIPADA

Dentro do quadro da aprendizagem participada encontramos várias atividades pedagógicas possíveis. Todas possuem a mesma característica de colocar o aluno numa posição proativa de desenvolvimento, análise e comparação de materiais.

¹⁰ "Uso de técnicas de jogos, nomeadamente de jogos de vídeo, em outros campos de atividade" (Gamificação, 2023).



A aprendizagem participada consiste no envolvimento ativo do aluno durante o processo de aprendizagem. Ela afasta-se dos modelos tradicionais baseados em palestra e exposições orais, e enfatiza a colaboração, a discussão e as atividades lideradas pelos alunos (Freire, 2005). Estes constroem conhecimento por meio da interação com colegas, instrutores e o material de aprendizagem.

A primeira atividade que propomos, que visa apoiar o pensamento crítico dos alunos ao mesmo tempo que aplicam o que sabem a casos reais, é a escrita em Assessoria de Comunicação. Note-se que dentro das várias especializações que a compõem encontramos diferentes registos de escrita: ser *copy* numa agência de publicidade convoca uma escrita mais criativa e informal, enquanto a escrita formal de um comunicado de imprensa tende a ser mais fatural e objetivo. Independentemente dos vários registos possíveis, aos estudantes pode ser dada a tarefa recorrente de redação de comunicados de imprensa, de acordo com as regras convencionais. Tal melhorará a capacidade de expressão escrita que é fundamental num assessor de comunicação. Além disso, estimula o poder de síntese, a transparência de escrita e a capacidade de encadear e compor um enunciado coerente e estruturado. Dar aos estudantes a oportunidade de descobrirem as suas próprias dificuldades é a grande vantagem da aprendizagem participada. Só quando se confrontam com a realidade da Assessoria de Comunicação é que eles podem reconhecer que a teoria se aplica na prática, nem sempre com a facilidade que as aulas expositivas dão a entender.

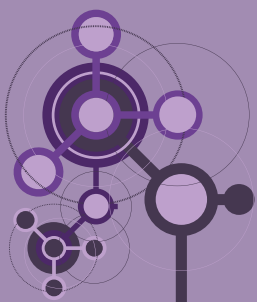
A segunda atividade consiste em coligir um conjunto de ocorrências de comunicação (noticias, anúncios de publicidade, declarações oficiais, vídeos postados nas redes sociais etc.) e estudá-las a partir da matriz multidisciplinar da Assessoria de Comunicação. A análise de estudos de caso – pré-existentes ou criados pelos próprios alunos – é basilar na aprendizagem de como a comunicação se pratica profissionalmente todos os dias. Representam uma das primeiras “exposições à realidade” em ambiente letivo, permitindo aferir como os profissionais de comunicação reagem às situações reais com que se deparam, seja de crise ou não. A vantagem do estudo de caso (Turk; Valin, 2017) é, assim, dupla: por um lado, demonstra o benefício de uma comunicação efetiva em pleno funcionamento; por outro, permite aprender soluções possíveis para cada problema e, simultaneamente, identificar os erros e fragilidades daquela abordagem comunicacional. Desse modo, os alunos podem evitar esses desacertos e propor caminhos possíveis, casos extras, para a sua resolução. Estimula-se, não apenas a capacidade de resolver essas contrariedades, como lidar com esses problemas de forma criativa e não-convencional (*out of the box*).

Igualmente, debates coletivos de tópicos de comunicação (sobre a relação entre *lobbying* e propaganda, por exemplo) leva os alunos a previamente estudarem os assuntos e, de forma assumidamente pessoal, articular um posicionamento crítico a que se juntam outros possíveis. Também permite conjugar interesses pessoais com objetivos de aprendizagem de Assessoria de Comunicação, sobretudo, se essas questões provierem dos próprios alunos. Interpelar os estudantes a posicionar-se perante uma situação-problema é uma das formas fáceis de os fazer participar.

PROJETOS HANDS-ON

A inclusão de simulados é outra das formas interativas de questionamento crítico dos estudantes de Assessoria de Comunicação.

Um exemplo é a simulação de situação incluindo a dramatização de certos aspectos envolvidos. Suponha-se uma estudante que simula uma conferência de imprensa encarnando e dramatizando o papel real de assessor de imprensa. Ou uma equipe de comunicação em que o grupo de estudantes resolve uma situação de comunicação de crise como se estivesse em ambiente profissional. Ou mesmo a preparação de uma entrevista. A simulação procura, pois, replicar – na medida das condições logísticas, pedagógicas e científicas – o ambiente real de pressão de entrega de trabalhos (*deadlines*), produção de relatórios, leitura de *briefings*, ou mesmo, simulação de contacto com a imprensa.



As situações possíveis são tantas quantas a realidade nos oferece sendo múltiplos os exemplos. Aliás, replicar problemas de comunicação que efetivamente aconteceram permite verificar se os estudantes optam, ou não, por linhas de conduta e resolução semelhantes as dos profissionais, avaliando a sua maturidade ao nível da Assessoria de Comunicação.

Uma variante de situações simuladas é a aula invertida (Ferrari; Martins; Theodoro, 2020, p.318), na qual o docente adquire um papel de observador participante e em que os alunos expõem partes do Programa Curricular a partir dos seus próprios exemplos e perspetivas. As apresentações em aula podem simular apresentações reais (por exemplo, uma apresentação à administração sobre os resultados obtidos pelo Departamento de Comunicação) e pretendem dotar os alunos de competências de expressão oral, complementando às de expressão escrita trabalhadas durante as atividades de "Aprendizagem Participada". Algumas apresentações podem focar-se em objetos comunicacionais (Ex: website, perfil de redes sociais etc.) partilhando com os colegas como determinadas entidades são, ou não, bons exemplos de gestão de comunicação.

Quando se dão conta – experimentando e agindo – que aquilo que estão a trabalhar lhes pode ser realmente útil, o envolvimento, interesse e capacidade de iniciativa aumenta. A autonomia para a elaboração, participação e análise de uma situação simulada contribui para complementar aulas maioritariamente expositivas e incorporar novas competências de aprendizagem ao longo da vida a partir da experimentação-simulada. A estrutura dada pelo docente (definição de situação, *guidelines*, competências a desenvolver), combinada com autonomia evidenciada pelo estudante, providencia um ambiente de aprendizagem com que os estudantes, mais facilmente, se poderão identificar.

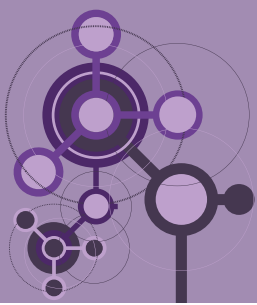
A simulação de situação pode ser compreendida como aquilo que Lohiser (2017, p.46) chama de *hands-on team projects* e que possuem cinco vantagens primordiais: são momentos de aprendizagem ativa; são apelativos à geração Z; indo além do manual e do livro, estão a realizar tarefas do "mundo real"; confere aos estudantes poder de decisão e de gestão dos projetos, além de sublinhar a importância de trabalhar em equipe. Num estudo realizado com meia centena de executivos, a maioria colocou o trabalho de equipe como sendo a característica mais importante para o sucesso, existindo 9 *soft skills* (integridade, comunicação, cortesia, responsabilidade, competências interpessoais, profissionalismo, otimismo, flexibilidade e ética de trabalho) que os projetos em equipe fomentam (Robles, 2012, p.455-456).

Os projetos *hands-on*, na área de comunicação, são exemplificados por Lohiser (2017, p.56): os projetos práticos (*hands-on*):

são a cola que mantém os outros elementos da classe juntos. A apresentação e discussão do estudo de caso em equipa dá aos alunos experiência em falar em público e facilitação de discussões. Os *quizz* individuais testam a compreensão e retenção de matéria; as perguntas do orador preparam os alunos para se envolverem com os oradores convidados e o indivíduo. [...] A conclusão de media kit ou desempenhar o papel de entrevistado individualmente ou com um parceiro promove o pensamento crítico e a aplicação dos conceitos centrais. E, claro, o mérito conquistado individualmente incentiva o comportamento profissional.

Em suma, os projetos *hands-on* ou simulações de situação oferecem uma vantagem de colocar o estudante no papel principal de uma situação de vida real (*real-world edge*), antecipando dificuldades práticas ao mesmo tempo que se beneficiam do professor para os guiar nessa jornada.

Essa proposta pedagógica afasta-se dos modelos tradicionais de aprendizagem passiva e incentiva os alunos a construir conhecimento por meio da interação com colegas, professores e cenários desafiantes. Os projetos práticos (*hands-on*) fornecem a aplicação prática de conceitos aprendidos, permitindo que os alunos desenvolvam competências essenciais no planeamento da comunicação, relações com os media, e gerenciamento de crises. A *Technology Enhanced Learning* (TEL) complementa essas abordagens, fornecendo ferramentas e plataformas digitais que facilitam a colaboração, o acesso à informação e experiências de aprendizagem interativas.



Os métodos mencionados, como a gamificação, salas de aula invertidas, simulação e dramatização, servem como técnicas específicas para melhorar e apoiar a aprendizagem participada. A gamificação pode ser integrada em plataformas online ou atividades em sala de aula para aumentar a motivação e o envolvimento dos alunos. O método de sala de aula invertida aproveita a tecnologia para fornecer conteúdo antes da aula, libertando tempo para discussões mais profundas e respostas concretas. A simulação e a dramatização, frequentemente utilizadas em projetos práticos, proporcionam aos alunos oportunidades para aplicar os seus conhecimentos em cenários realistas, tais como situações simuladas de comunicação de crise.

Consideramos que esses métodos funcionam de forma interligada criando um ambiente de aprendizagem dinâmico que prepara os estudantes para as exigências profissionais da comunicação ao contribuir para que eles desenvolvam competências de pensamento crítico e de resolução de problemas. Essa abordagem integrada promove uma compreensão mais profunda do campo da comunicação.

TECHNOLOGY ENHANCED LEARNING (TEL)

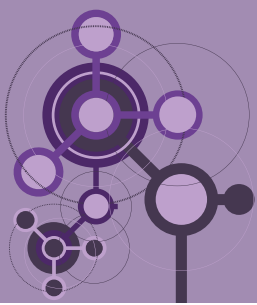
Work Integrated Learning (WIL) pode ser descrito como uma aprendizagem baseada em atividades e tarefas, no contexto de uma educação cooperativa, que tem por objetivo associar a aprendizagem, em contextos práticos, em cursos universitários (Sutherland; Ward, 2018, p.67). Esse tipo de atividade pode incluir projetos destinados a empresas, bem como estágios mistos, e reflete, fundamentalmente, os projetos práticos mencionados anteriormente.

O que é inovador, do ponto de vista de uma Assessoria de Comunicação, é a aplicação desses princípios à simulação imersiva. Sutherland e Ward explicam-no muito claramente:

Embora as simulações usadas como ferramenta pedagógica possam envolver simples dramatizações, com ou sem equipamento especializado, o rápido desenvolvimento da tecnologia imersiva permitiu educadores para realizar simulações que facilitem a aprendizagem melhorada pela tecnologia – *Technology Enhanced Learning* (TEL). As Tecnologias imersivas são aquelas que podem criar uma representação digital da realidade na qual os utilizadores podem interagir e executar determinadas tarefas e podem facilitar simulações, incluindo aquelas usadas em realidade virtual e em mundos virtuais como o *Second Life*. As simulações imersivas podem ser conduzidas num mundo completamente virtual e pode esboroar as linhas entre espaços offline e digitais numa Sala de Imersão, onde imagens e/ou vídeos são projetados nas paredes que rodeiam os participantes. (Sutherland; Ward, 2018, p.67)

Um estudo de Chandler e Ward (2016) concluiu que atividades tecnologicamente imersivas envolvem os estudantes no processo de aprendizagem, oferecendo-lhes novas perspetivas acerca do seu próprio trabalho. Noutra pesquisa, Sutherland e Ward (2018, p.73), salientaram o quanto os estudantes disfrutaram dos usos de tecnologias imersivas na aprendizagem de Relações Públicas. Alguns deles mencionaram que a simulação tecnológica de uma conferência de imprensa (som real, os flashes dos fotógrafos, o burburinho dos jornalistas etc.) foi significativamente mais realista quando realizada num contexto imersivo, do que em contexto de mera simulação em sala de aula. Pensamento rápido, ganho de experiência e maior realismo foram três aspetos positivos referidos pelos estudantes, os quais consideraram que a natureza imprevisível e não-familiar do ambiente imersivo foi muito benéfico para a sua aprendizagem. Por outro lado, os autores sublinham a atividade de simulação imersiva contribui fortemente as suas competências críticas e analíticas.

O ensino e aprendizagem em Assessoria de Comunicação deve refletir a digitalização das nossas sociedades adaptando-se às características da geração Z de nativos digitais, ao mesmo tempo que aproveita as tecnologias para melhor preparar os seus estudantes. Ao integrarem as novas tecnologias de informação, os professores de Assessoria de Comunicação oferecem aos alunos de comunicação uma lição valiosa: as tecnologias podem ser ferramentas curriculares que estimulem outras vias



de aprendizagem (emocionais, sensoriais) para lá das estritamente lógico-rationais. Além disso, se pretende-se estimular a criatividade dos estudantes para serem profissionais qualificados e pensamento flexível e adaptativo, como negligenciar o papel interativo e imersivo que as tecnologias têm nesse processo? A integração das novas tecnologias representa uma metodologia de envolvimento que complementa a aquisição de outras competências. E se, nalguns casos, é necessário um equipamento técnico sofisticado (*chroma key*, por exemplo), noutros, o uso de óculos de realidade virtual ou de aplicações de telemóvel podem contribuir para um fim imersivo e que melhor prepare os estudantes para casos reais. Por exemplo, existe um *app* de oratória que simula uma audiência e que a faz reagir à nossa voz. Pode ser usada para treinar apresentações em público e exercer o papel de porta-voz. Como concluem Sutherland e Ward (2018, p.79):

no geral, os resultados indicaram que o uso de simulação imersiva como ferramenta pedagógica para relações-públicas foi recebida positivamente pelos participantes que não apenas indicaram que gostaram da atividade, mas também perceberam a simulação como uma forma de melhorar a sua compreensão das relações-públicas e ajudar o desenvolvimento das suas competências de pensamento crítico e analítico.

A Inteligência Artificial (IA) generativa apresenta um enorme potencial para melhorar o ensino da Assessoria de Comunicação, oferecendo ferramentas inovadoras de simulação imersiva, incluindo experiências de aprendizagem personalizadas. As plataformas alimentadas por IA podem gerar simulações realistas de relacionamento com os media, bem como criar cenários de crise em que os alunos podem aproveitar para praticar as suas competências, num ambiente universitário seguro e controlado.

Além disso, a IA generativa, sob orientação do professor, pode ajudar na criação de conteúdo, como a elaboração de comunicados de imprensa, postagens em redes sociais e planos de comunicação, permitindo que os alunos se concentrem em refinar as suas mensagens e pensamento estratégico. Nesse caso, já não se trata tanto de ensinar técnicas de comunicação, mas de ensinar a pensar, conceber e implementar essas técnicas tendo em conta a necessidade de enfrentar os desafios específicos da comunicação dos nossos dias. Além disso, os *chatbots* de IA também podem fornecer tutoria e suporte personalizados, respondendo a perguntas formuladas em contexto de sala de aula (Nurshatayeva *et al.*, 2020), e indicando, rapidamente, as vantagens e as desvantagens das soluções apresentadas pelos estudantes.

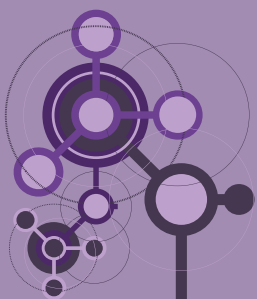
Justifica-se, porém, uma nota de advertência. Embora a IA generativa possa aumentar certos aspetos da aprendizagem, ela não substitui o papel central da interação e do ensino humano no cultivo do pensamento crítico, da criatividade e das capacidades de tomada de decisão ética no âmbito da Assessoria de Comunicação. Uma abordagem equilibrada, que concilie os pontos fortes da tecnologia com a experiência do corpo docente humano, será fundamental para aproveitar eficazmente o potencial da IA generativa nesse campo.

CONCLUSÃO

Epicuro, o filósofo grego precursor do epicurismo, é conhecido por defender uma ideia muito semelhante a esta: as pessoas felizes lembram o passado com gratidão, alegram-se com o presente e encaram o futuro sem medo.

Assim deve ser a Assessoria de Comunicação. Ela não esquece a sua evolução desde as Relações Públicas como gestoras dos processos de comunicação de uma organização.

Todavia, apresenta-se como um campo distinto – e não um subcampo – das Relações Públicas. Defendemos que a autonomia da Assessoria de Comunicação, enfatizando o seu foco no planeamento, criação, implementação e avaliação de políticas



de comunicação nas organizações. Embora possa existir sobreposição e ferramentas em comum entre os dois campos, este artigo destaca o âmbito mais alargado da Assessoria de Comunicação, que engloba estratégias de comunicação institucional e de mercado.

Com efeito, o futuro da Assessoria de Comunicação é promissor, como demonstram o surgimento de obras sobre esse assunto, como a obra de Almansa (2010) e a sua inclusão nos planos curriculares de alguns cursos do Ensino Superior¹¹. E o futuro, esse, não deve ser encarado com receio. Afinal, cada vez se reconhece mais a importância de gerir os processos comunicativos para o sucesso das organizações. Não adivinhamos o futuro da Assessoria de Comunicação, mas vislumbramos alguns caminhos promissores para o seu ensino.

Este artigo delimita conceitualmente o campo de aplicação da Assessoria de Comunicação e as suas fronteiras com as especialidades da comunicação. Mas, também, salienta a necessidade de adequar as metodologias do ensino da comunicação às necessidades do século XXI, seja em termos de realismo e imersão, seja em termos de simulação ou de aprendizagem participada. Face à diminuição da nossa atenção e concentração, e em virtude da crescente digitalização, o futuro do ensino da Assessoria de Comunicação deverá passar pela integração e adaptação da metodologia, a qual já não se faz apenas presencialmente, mas por vias remota e online.

É certo que o professor de Assessoria de Comunicação deve preparar os alunos para a execução prática de tarefas, tendo em conta as necessidades funcionais do mercado de trabalho. Esta é a visão funcionalista do ensino. Outra visão é pensar a Assessoria de Comunicação a partir de uma prática reflexiva em que:

a cultura do ensino de relações públicas se afaste da forte ênfase em alcançar resultados específicos para cultivar um ambiente reflexivo que valoriza o envolvimento interpessoal e a aprendizagem através dos erros, promovendo um ambiente de aprendizado que reconheça que as ferramentas de relações públicas são poderosas e devem ser usadas com responsabilidade. (Mules; Bhargava; Hyde, 2019, p.4)

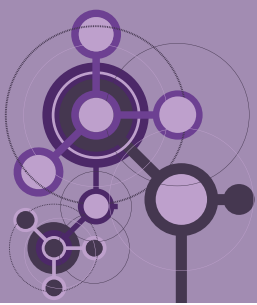
É a prática reflexiva que ultrapassa a dicotomia entre teoria e prática de que falávamos inicialmente, e a que novas metodologias como aquelas mencionadas neste trabalho poderão satisfazer.

O uso de simulações – imersivas ou não – estimulada a independência e autonomia dos estudantes, ao mesmo tempo que os faz agir segundo normas e convenções que lhes oferecem competências profissionais. Além disso, a inclusão formal de reflexão pode levar a conclusões subtis que permitem aos professores ajudar os alunos a entender melhor os seus relacionamentos com os públicos (Mules; Bhargava; Hyde, 2019, p.10).

Não estamos, no entanto, a afirmar que, só por si, as tecnologias de informação e as atividades participadas de aprendizagem criem processos de prática reflexiva. O que desejamos tornar claro é que, da mesma forma que a metodologia de ensino e aprendizagem da Assessoria de Comunicação reflete a contemporaneidade, a prática reflexiva entre estudantes e professores também é um sinal de uma renovação metodológica na área do ensino da Comunicação.

Expor os estudantes às situações reais e empíricas da Assessoria de Comunicação não obriga, assim, a privilegiar um ensino funcionalista e técnico da comunicação. Pelo contrário, o que procurei demonstrar é que a complexificação da gestão contemporânea da comunicação solicita uma abordagem multidisciplinar em que a Assessoria é a atividade congregadora de diversas especialidades de Comunicação. Tal pede uma metodologia de ensino em que a prática seja refletida, tal como

¹¹ Algumas das Universidades que apresentam a disciplina de "Assessoria de Comunicação" nos seus planos curriculares são: em Portugal, Universidade da Madeira, Universidade da Beira Interior, Universidade Católica Portuguesa, Universidade do Minho e Iscte; no Brasil, a Universidade Federal do Recôncavo da Bahia (UFRB).



a teoria seja praticada. As atividades que ilustram estes eixos de ensino da Assessoria de Comunicação parecem concorrer precisamente para esse propósito. A metodologia híbrida aqui adotada é considerada a terceira via (a do centro) que não opta nem pela teoria, nem pela prática, mas por ambas em simultâneo.

REFERÊNCIAS

ALMANSA, Ana. *Assessorias de comunicação*. Tradução: Andréia Athaydes. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

ANDERSON, LaKesha. Teaching the Introductory Public Relations course: Pedagogical recommendations. *Journal of Communication Pedagogy*, [S.l.], v. 2, p. 58-63, 2019.

AUGER, Giselle; CHO, Moonhee. Comparative analysis of public relations curricula: Does it matter where you go to school, and is Academia meeting the needs of the practice? *Journalism & Mass Communication Educator*, Thousand Oaks, v. 71, n. 1, p. 50-68, 2016. doi: <https://doi.org/10.1177/1077695814551830>.

CAYWOOD, Clarke L. (Ed.). *The handbook of strategic public relations and integrated communications*. New York: McGraw-Hill, 1997.

CHANDLER, Lisa; WARD, Alistair. Immersed in Design: Using an immersive teaching space to visualize design solutions. *In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON TECHNOLOGY, EDUCATION AND DEVELOPMENT*, 2016, Stockholm. *Proceedings [...] [S. l.]*: World Academy of Science, Engineering and Technology, 2016. p.642-645.

FAWKES, Johanna. What is public relations? *In: THEAKER, Alison. The public relations handbook*. 2. ed. Oxfordshire: Routledge, 2004. p. 3-12.

FERRARI, Maria Cristina; FRANÇA, Fábio (Ed.). *Relações Públicas e Comunicação Organizacional: Teoria, Contexto e Relatos de Pesquisa*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2015.

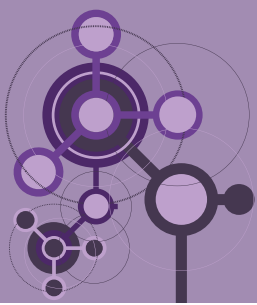
FERRARI, Maria-Aparecida; MARTINS, Juliane; THEODORO, Victor. Enseñanza y aprendizaje en las carreras de Relaciones Públicas de Brasil: incorporación de plataformas digitales. *Revista Mediterránea de Comunicación*, Alicante, v.11, n.2, p.311-327, 2020. doi: <https://www.doi.org/10.14198/MEDCOM2020.11.2.7>.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. 42. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

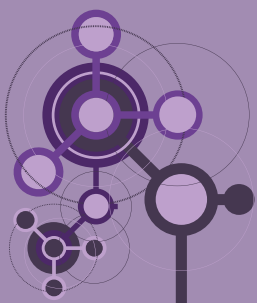
GAMIFICAÇÃO. *In DICIONÁRIO Priberam da Língua Portuguesa*. Lisboa: Priberam, 2023. Disponível em: <https://dicionario.priberam.org/gamifica%C3%A7%C3%A3o>. Acesso em: 26 maio 2023.

GONÇALVES, Gisela. As Relações Públicas em Portugal. Uma visão da profissão através do currículo do ensino superior. *In: MARTINS, Moisés de Lemos; PINTO, Manuel (orgs.). Comunicação e Cidadania – Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, 2008. p. 192-201.

GONÇALVES, Gisela. *Introdução à teoria das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora, 2010.



- GONÇALVES, Gisela (org.). *The Dialogue Imperative: Trends and challenges in strategic and organisational communication*. Covilhã: Labcom Books, 2012.
- GRUNIG, James; HUNT, Todd. *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston Publications, 1984.
- GRUNIG, James. Teaching public relations in the future. *Public Relations Review*, Amsterdam, v.15, n.1, p. 12-24, 1989.
- HARLOW, Rex. Building a public relations definition. *Public Relations Review*, Amsterdam, v. 2, n. 4, p. 34-42, 1976.
- HEATH, Robert Lawrence. Shifting foundations: Public relations as relationship building. In: HEATH, Robert Lawrence (ed.). *Handbook of public relations*. Thousand Oaks: Sage, 2001. p. 1-9.
- HEATH, Robert Lawrence (ed.). *The Sage handbook of public relations*. 2. ed. New York: Sage, 2010.
- HOLTZHAUSEN, Derina; ZERFASS, Ansgar. *The Routledge Handbook of Strategic Communication*. New York: Routledge, 2014. doi: <https://doi.org/10.4324/9780203094440>.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações Públicas e modernidade: Novas Questões Teóricas e Práticas*. 5. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1997.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus Editorial, 2003.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. In: ENDECOM, 1., São Paulo, 2006. *Anais [...]*. São Paulo: Intercom, 2006.
- LATTIMORE, Dan; BASKIN, Otis; HEIMAN, Suzette T.; TOTH, Elizabeth L. *Relações Públicas: profissão e prática*. 3. ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- LOHISER, Amanda. Maximizing concept application with hands-on team projects in a concentrated public relations course. *Journal of Applied Learning in Higher Education*, St. Joseph, n. 7, p. 44-63, 2017.
- LORENZ-SPREEN, Philipp; MØNSTED, Bjarke Mørch; HÖVEL, Philipp; LEHMANN, Sune. Accelerating dynamics of collective attention. *Nature Communications*, London, v. 10, n. 1, 2019. doi: <https://doi.org/10.1038/s41467-019-09311-w>.
- MAFEI, M. *Assessoria de Imprensa – Como se relacionar com a mídia*. São Paulo: Editora Contexto, 2004.
- MARTÍN, Fernando Martín. *Comunicación empresarial e institucional: Gabinetes de comunicación y prensa/consultoras de comunicación y relaciones públicas*. Madrid: Ed.Universitas, 1998.
- MATEUS, Samuel. *Manual Prático de Assessoria de Imprensa*. Covilhã: Livros Labcom, 2022.
- MCKIE, David; SRIRAMESH, Krishnamurthy. Public relations. In: SCOTT, Craig R.; LEWIS, Laurie (ed.). *The International encyclopedia of organizational communication*. Chichester: Wiley, 2017. p. 1-18.



MULES, Pip; BHARGAVA, Deepti.; HYDE, Lenny. Reflective practice: A 'sweet spot' in public relations curricula. *Asia Pacific Public Relations Journal*, Sydney, v. 21, p. 1-15, 2019.

NURSHATAYEVA, Aizat; PAGE, Lindsay C.; WHITE, Carol C.; GEHLBACH, Hunter. Proactive student support using artificially intelligent conversational chatbots: The importance of targeting the technology. *EdWorkingPaper*, Providence, n.20-208, 1-34, 2020. Disponível em: <https://edworkingpapers.com/ai20-208>. Acesso em: 16 jan. 2025.

PÓVOAS, Renato. *Relações Públicas sem Croquete*. Lisboa: Gestão Plus Edições, 2009.

QUINTANILHA, Luiz Fernando. Inovação pedagógica universitária mediada pelo *Facebook* e *YouTube*: uma experiência de ensino-aprendizagem direcionado à geração-Z. *Educar em Revista*, Curitiba, v. 33, n. 65, p. 249-263, 2017.

ROBLES, Marcel Marie. Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business Communication Quarterly*, New York, v. 75, n.4, p. 453-465, 2012.

SEBASTIÃO, Sónia Pedro. Relações públicas: a comunicação, as organizações e a sociedade. *Comunicação Pública*, Lisboa, v. 7, n. 12, p. 23-42, 2012. doi: <https://doi.org/10.4000/cp.112>.

SPARKS, Suzanne; CONWELL, Patrice. Teaching Public Relations – Does Practice or Theory Prepare Practitioners? *Public Relations Quarterly*, [S.l.], v. 43, n. 1, p. 41-44, 1998.

STACHESKI, Denise Regina; DAL-VITT, Fernanda Carraro. Ensino de Assessoria de Comunicação: métodos colaborativos na universidade. *Revista Brasileira de Ensino de Jornalismo*, Brasília, v. 5, n. 16, p.102-113, 2015.

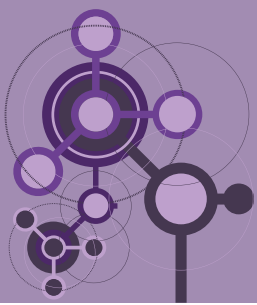
SUTHERLAND, Karen.; WARD, Alistair. Immersive simulation as a public relations pedagogical tool. *Asia Pacific Public Relations Journal*, Sydney, v. 19, p. 66-82, 2018.

TAVARES, Maurício. *Comunicação empresarial e planos de comunicação: Integrando teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2010.

TEIXEIRA, Raphael Moroz; FORT, Mônica Cristine. O papel da assessoria de comunicação no contexto da midiatização. *Comunicação & Inovação*, São Caetano do Sul, v. 24, e20238805, 2023.

TURK, Judy VanSlyke.; VALIN, Jean (eds.). *Public Relations case studies from around the world*. 2. ed. New York: Peter Lang, 2017.

Artigo recebido em 08.11.2024 e aprovado em 13.01.2025



ESG e a comunicação marcária para a Geração Z: sustentabilidade e conexão com a nova geração de consumidores

ESG and brand communication for Generation Z: sustainability and connection with the new generation of consumers

ESG y la comunicación de marca para la Generación Z: sostenibilidad y conexión con la nueva generación de consumidores



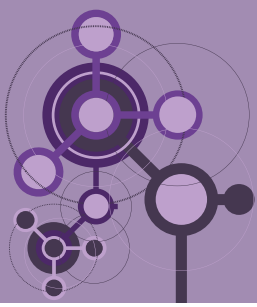
Vinícius Alves Sarralheiro

- Doutorando e Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP)
- Bacharel em Comunicação Social – com habilitação em Publicidade e Propaganda pela Universidade de São Paulo (USP)
- Coordenador do Centro de Comunicação e Ciências Cognitivas (Lab 4C) da ECA-USP
- Profissional de Pesquisa de Mercado
- E-mail: vinicius.sarralheiro@gmail.com



Aline Fernandes de Souza

- Mestranda em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP)
- Bacharel em Publicidade e Propaganda pela Faculdade Cásper Líbero
- MBA em Marketing pela PUC de São Paulo
- Pesquisadora do Centro de Comunicação e Ciências Cognitivas (Lab 4C) da ECA-USP
- CX Research Manager
- E-mail: contato@souzaline.com



RESUMO

Este artigo investiga a influência da Geração Z no consumo sustentável, analisando como suas práticas mais éticas e sociais moldam a demanda por marcas alinhadas ao ESG (*Environmental, Social, Governance*). Baseando-se em pesquisa quantitativa com 162 participantes por conveniência, o estudo utiliza a escala de Ribeiro Veiga (2011) para o consumo sustentável e traça um ranking de marcas mais responsáveis para os *GenZ*, com o objetivo de trazer insights sobre como integrar o ESG às estratégias de comunicação marcária.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO • IMAGEM DE MARCA • ESG • SUSTENTABILIDADE • GERAÇÃO Z.

ABSTRACT

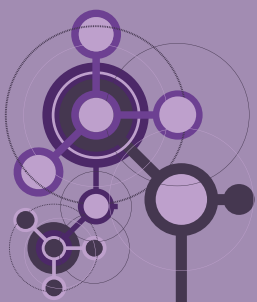
This article investigates Generation Z's influence on sustainable consumption, analyzing how their ethical and social practices shape the demand for ESG-aligned (*Environmental, Social, Governance*) brands. Based on a quantitative survey with 162 convenience-sampled participants, the study applies Ribeiro Veiga's (2011) scale for sustainable consumption and ranks the most responsible brands for GenZ, aiming to provide insights on how to integrate ESG into brand communication strategies.

KEYWORDS: COMMUNICATION • BRAND IMAGE • ESG • SUSTAINABILITY • GENERATION Z.

RESUMEN

Este artículo analiza la influencia de la Generación Z en el consumo sostenible, explorando cómo sus prácticas más éticas y sociales moldean la demanda de marcas alineadas con ESG (*Environmental, Social, Governance*). Basado en una encuesta cuantitativa con 162 participantes por conveniencia, el estudio aplica la escala de Ribeiro Veiga (2011) para el consumo sostenible y clasifica las marcas más responsables para los GenZ, con el objetivo de ofrecer ideas sobre cómo integrar ESG en las estrategias de comunicación de marca.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN • IMAGEN DE MARCA • ESG • SOSTENIBILIDAD • GENERACIÓN Z.



INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a urgência climática e temas como diversidade e qualidade de vida têm ganhado crescente importância na sociedade, particularmente após a pandemia. Esse cenário tem impulsionado a necessidade de as empresas compreenderem e incorporarem a pauta ESG em suas estratégias, incluindo as de comunicação. A sigla ESG representa a integração de três importantes dimensões sociais – ambiental (*environmental*), social (*social*) e governança (*governance*) – que se tornaram fundamentais para o potencial de sustentabilidade do mercado e para a sobrevivência a longo prazo das empresas (Voltolini, 2021).

Por muito tempo, o tema ESG foi considerado por parte das empresas e seus líderes como um “discurso bonito”, mas pouco prático em termos de estratégias de negócios. Contudo, com o avanço dos *millennials* e, mais recentemente, da Geração Z no mercado de trabalho e de consumo, essa percepção mudou significativamente. Essas gerações, mais engajadas com questões relacionadas ao tripé ESG, também têm grande relevância econômica. Os *millennials* estão no auge de sua atividade econômica, enquanto a Geração Z representa o futuro do mercado, tanto como profissionais quanto como consumidores.

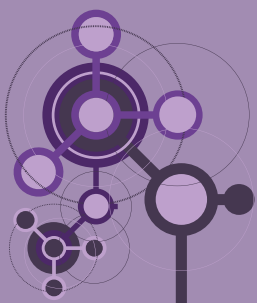
Além disso, diferente das gerações anteriores, a Geração Z exige das empresas uma postura ética, transparente e alinhada a valores que transcendam o lucro. Caracterizada por ser pragmática, fluida e dialogal, essa geração busca a verdade e demonstra um forte compromisso com o ativismo social, especialmente em relação à sustentabilidade. Para esses consumidores, o consumo é uma extensão de sua identidade e convicções, o que pressiona as marcas a se posicionarem de forma responsável, sob pena de perderem relevância. Nesse contexto, a comunicação marcária, entendida como o conjunto de estratégias e práticas comunicacionais destinadas a construir, fortalecer e gerenciar a relação simbólica entre marcas e consumidores (Keller; Machado, 2006), assume um papel central ao mediar percepções, valores e identidades em um mercado culturalmente orientado e cada vez mais exigente.

Por isso, este artigo busca explorar como o conceito de ESG evoluiu para se tornar uma prioridade nos negócios e como a Geração Z, com seu ativismo e pragmatismo, influencia essa nova ordem. Para tal, analisaremos os comportamentos dessa geração em relação ao consumo sustentável, com base em uma pesquisa exploratória que visa identificar suas práticas e percepções sobre sustentabilidade, um dos pilares mais valorizados dentro do ESG.

UMA NOVA ORDEM NOS NEGÓCIOS: A EVOLUÇÃO DA NARRATIVA E RELEVÂNCIA DO ESG NAS PRIORIDADES EMPRESARIAIS

A pauta ESG tem ganhado cada vez mais espaço nas diretrizes e lideranças de negócios e esse fato já não é novidade; como destaca Voltolini (2021, p.21) “a questão que se coloca agora não é mais quantas empresas entrarão na corrente, mas de que forma farão essa entrada e em que ritmo”. Contudo, por mais que o marco potencializador e mais visível dessa mudança de direção tenha sido a urgência climática advinda da pandemia, que mostrou não só às lideranças organizacionais, mas à toda humanidade nossa vulnerabilidade frente a uma crise global, esse tema já vem em uma crescente valorização nos últimos anos no mundo corporativo, e alguns fatores na linha do tempo nos auxiliam a entender mais essa evolução.

Pode-se dizer que a sigla ESG é uma evolução do termo *Triple Bottom Line*, desenvolvido pelo sociólogo inglês John Elkington, considerado o pai da sustentabilidade, em 1994 (Consiglio, 2021). Criado em 2004 e publicado no relatório



Who Cares Wins ("Ganha quem se importa", em tradução livre), uma iniciativa feita pelo Pacto Global da ONU, o termo ESG surgiu com o objetivo de conscientizar as empresas sobre a importância de incorporar fatores ambientais, sociais e de governança em suas estratégias para gerar sustentabilidade nos mercados e na sociedade (Bertrão, 2022; Guttilla, 2023). Um marco relevante posterior foi a *Declaração sobre o Propósito de uma Corporação*, lançada em 2019 por 181 empresas norte-americanas e assinada por lideranças como Tim Cook (Apple), Jeff Bezos (Amazon) e Michael Dell (Dell) (Voltolini, 2021).

Outro fator importante na valorização dessas pautas foram as cartas de Larry Fink, CEO e presidente da BlackRock, uma das principais empresas de gestão de investimentos do mundo, enviadas anualmente aos CEOs das empresas em que a BlackRock investe. A partir de 2016, essas cartas passaram a destacar com maior ênfase temas relacionados à sustentabilidade e à responsabilidade social. Em 2020, Fink deixou clara a importância de as empresas incluírem a pauta ESG em suas estratégias de negócio:

Acreditamos que todos os investidores, juntamente com os reguladores, seguradoras e o público, precisam de uma imagem mais clara de como as empresas estão lidando com questões relacionadas com a sustentabilidade. Esses dados devem ir além das questões climáticas e se estenderem a questões sobre como cada empresa contribui com a diversidade da sua força de trabalho, com a sustentabilidade da sua cadeia de suprimentos ou como protege os dados dos seus clientes. As perspectivas de crescimento de cada empresa são indissociáveis da sua capacidade de operar de forma sustentável e servir todo o conjunto de partes interessadas. (Fink, 2020, n.p., tradução nossa)

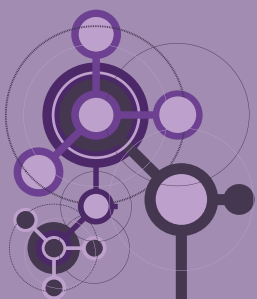
Na mesma carta, o CEO ressaltou o papel das gerações mais jovens na transformação das lideranças organizacionais:

Os jovens têm estado na vanguarda do apelo às instituições – incluindo a BlackRock – para que enfrentem os novos desafios associados às mudanças climáticas. Eles estão pedindo mais das empresas e dos governos, tanto em transparência quanto em ações. E à medida que trilhões de dólares mudarem para os jovens nas próximas décadas, à medida que eles se tornam CEOs e CIOs, à medida que se tornam políticos e chefes de Estado, eles irão remodelar ainda mais a abordagem do mundo à sustentabilidade. (Fink, 2020, n.p., tradução nossa)

Outro evento relevante foi o Fórum Econômico Mundial de Davos, realizado em janeiro de 2020, pouco antes do início da pandemia. Esse evento priorizou a discussão sobre a importância do "propósito" acima do lucro nas prioridades empresariais (Oxfam Brasil, c2025), destacando a necessidade de as organizações se posicionarem em relação a temas ambientais e sociais. Nesse contexto, surgiu a proposta de fortalecimento do capitalismo de stakeholder, um modelo de negócios em que a empresa se preocupa em contribuir para o desenvolvimento de toda a sociedade, não apenas para seu resultado financeiro (Bertrão, 2022).

Nas últimas duas décadas, houve também uma crescente demanda por informações não financeiras, tanto por investidores quanto pela sociedade em geral, especialmente no âmbito dos investimentos sustentáveis (Tsang; Frost; Cao, 2023). Paralelamente, observa-se um crescimento significativo de empresas que apresentam relatórios relacionados ao ESG: segundo Silva e Carvalho (2024), em 2018, cerca de 86% das empresas com capital aberto em bolsas de valores divulgaram relatórios de responsabilidade social ou sustentabilidade, comparado a apenas 20% em 2011.

Apesar do crescimento do ESG nas pautas corporativas, é importante ressaltar que as empresas que mais se destacam nesse âmbito geralmente compartilham algumas características. Elas tendem a ser de grande porte, ter atuação global, estar listadas em bolsas de valores, investir intensivamente em tecnologia e operar de forma diversificada em produtos ou



serviços. Como exemplo, destacam-se as dez primeiras empresas listadas no ranking Merco Responsabilidade ESG, monitor corporativo de referência na América Latina¹, conforme Tabela 1:

Tabela 1: Empresas premiadas no Ranking Merco de Responsabilidade ESG

2023	Ranking Sustentabilidade e Meio Ambiente (E)	Ranking Responsabilidade Social (S)	Ranking Ética e Governança Corporativa (G)
1	NATURA	NATURA	NATURA
2	GRUPO BOTICÁRIO	MAGAZINE LUIZA	ITAÚ UNIBANCO
3	ITAÚ UNIBANCO	GRUPO BOTICÁRIO	HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS
4	HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS	MERCADO LIVRE	NESTLÉ
5	AMBEV	HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS	GOOGLE
6	NESTLÉ	GOOGLE	UNILEVER
7	AVON	NESTLÉ	HOSPITAL ALBERT EINSTEIN
8	TOYOTA	ITAÚ UNIBANCO	GRUPO BOTICÁRIO
9	JOHNSON & JOHNSON	HOSPITAL ALBERT EINSTEIN	JOHNSON & JOHNSON
10	MERCADO LIVRE	AMBEV	AMBEV

Fonte: compilado pelos autores a partir do Ranking Merco de Responsabilidade ESG (Merco, 2023).

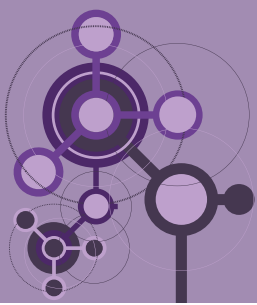
Por fim, a pandemia se apontou como um fator de urgência que acelerou as discussões sobre os pilares do ESG nas lideranças de mercado. Essa dinâmica ampliou a relevância do ESG na gestão empresarial, frequentemente posicionando-o como um instrumento estratégico para comunicação com stakeholders e para a condução de processos decisórios mais sustentáveis (Farias; Vergili; Attene, 2024)

GERAÇÃO Z: ATIVISMO, PRAGMATISMO, DIÁLOGO E A VERDADE COMO FORÇAS MOTRIZES PARA O FUTURO DA ECONOMIA

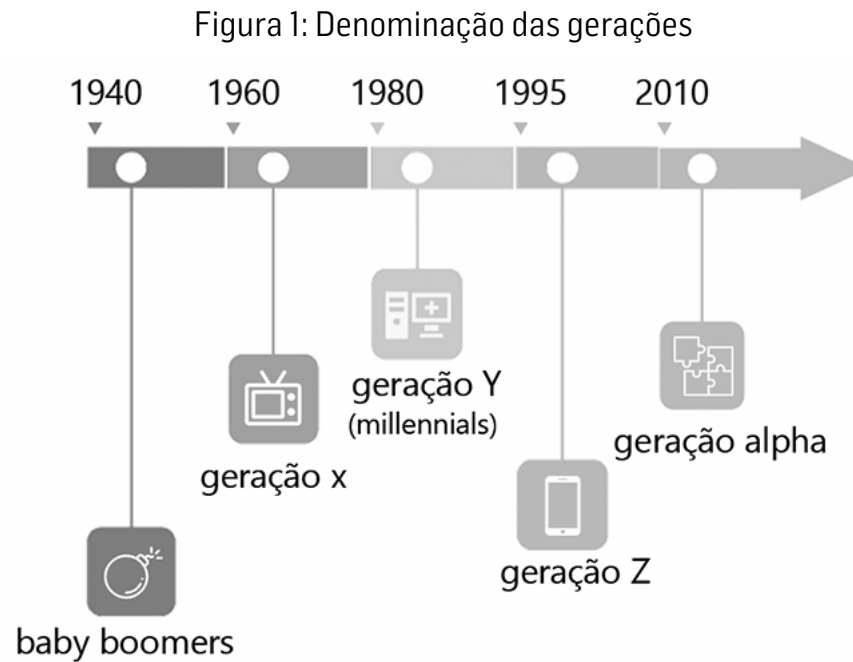
Embora não haja um consenso exato sobre as definições de "geração", já que estas variam conforme os autores, dependendo de fatores como perspectivas históricas, localização geográfica, e experiências sociais ou culturais, alguns termos são amplamente aceitos e usados para designar diferentes gerações, conforme ilustrado na Figura 1. "As fronteiras que separam as gerações não são claramente definidas, não podem deixar de ser ambíguas e atravessadas e, definitivamente não podem ser ignoradas" (Bauman, 2007, p.373).

A Geração Z, também chamada de *zoomers*, nativos digitais, ou *GenZ*, é geralmente definida como o grupo de pessoas nascidas entre 1995 e 2010, sucedendo os *millennials*, ou Geração Y, que nasceram entre 1980 e 1995 (Emmanuel, 2021). Os *millennials*, por sua vez, tiveram uma influência significativa sobre essa nova geração, desempenhando um papel crucial em grandes transformações sociais e na economia nos últimos dez anos. Movidos por propósito, os *millennials* são ávidos por experiências e defensores da sustentabilidade, além de estarem no auge da vida econômica ativa,

¹ A metodologia desse ranking parte de entrevistas com membros da alta direção de empresas com faturamento superior a R\$ 200 milhões por ano no Brasil, que apontam as cinco companhias de melhor responsabilidade em cada um dos pilares ESG. A partir dessa primeira pesquisa, são feitas entrevistas com diversos outros grupos, incluindo especialistas em responsabilidade social corporativa, analistas financeiros, ONGs, sindicatos, associações de consumidores, jornalistas generalistas e de informação econômica, representantes do governo, gestores de mídias sociais e catedráticos de universidades. A metodologia de análise engloba 25 diferentes fontes de informação, consolidadas em mais de 11 mil entrevistas (Merco, 2023).



“ocupando as melhores oportunidades de empreendedorismo e os melhores postos de trabalho, inclusive no comando” (Voltolini, 2021, p.18).



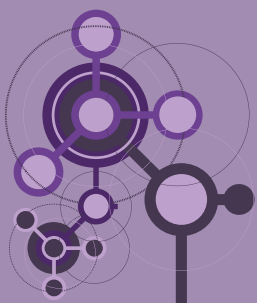
Fonte: Emmanuel (2021, p.6).

A Geração Z, por outro lado, é ainda mais íntima da tecnologia, já que nasceu em um mundo em que o uso da internet era amplamente difundido e, atualmente, eles representam aproximadamente “30% da população mundial” (Casas, 2019). Com uma parte já na maioria, esse grupo tem ganhado crescente relevância no cenário econômico e se tornado foco das lideranças globais.

De acordo com Dorsey e Villa (2021, p.28), “as pessoas que fazem parte da Geração Z representam a mesma mudança que os *millennials* há pouco mais de vinte anos”. No entanto, no passado, muitos líderes organizacionais subestimaram o potencial transformador e a constância da Geração Y, tanto em termos de sua participação no mercado de trabalho quanto no papel como consumidores – o que resultou em prejuízos e na necessidade de reorientação nas diretrizes empresariais em todo o mundo. Como resultado, os líderes atuais, aprendendo com as lições do passado, reconhecem a importância de se antecipar e se engajar ativamente nesse movimento de mudança para se conectarem com os *GenZ* e as gerações futuras.

Apesar de a Geração Z e os *millennials* compartilharem o papel de agentes de mudança, há características únicas nos nativos digitais em comparação com a Geração Y. Não se trata de uma ruptura, mas de uma evolução geracional, que molda a maneira como esses jovens percebem o mundo: “Pensam rápido, agem rápido, querem soluções rápidas” (Emmanuel, 2021, p.14). Por não conhecerem um mundo sem essas ferramentas, a Geração Z é altamente dependente da tecnologia e da internet, tendo acesso 24 horas por dia a uma infinidade de informações quase instantaneamente. Esses fatores explicam sua tendência ao aprendizado autodidata, a habilidade de realizar múltiplas tarefas simultaneamente e a urgência em acessar o que desejam.

Em adição a esses pontos, fatores sociais e históricos também são influências fundamentais para entender características desta, que é a geração mais ativista e engajada quando comparada às gerações anteriores (Dorsey; Villa, 2021). À medida que os *zoomers* estão crescendo, têm vivenciado as transformações e processos de rupturas geracionais, liderados por grupos distintos que buscam romper com paradigmas que já não fazem mais sentido para a sociedade atual, seja em relação ao meio ambiente, à diversidade de gênero, à inclusão social nas organizações, entre outros. Assim, segundo Dorsey e Villa (2021), fato é que todos esses movimentos os influenciam, de forma direta e constante, a também refletirem e se engajarem desde muito cedo nas causas que acreditam.



Um estudo realizado pela consultoria McKinsey, em parceria com a analista de mercado Box1824 (Francis; Hoefel, 2018), com uma amostra de 2321 homens e mulheres de 14 a 64 anos de idade de diferentes faixas socioeconômicas no Brasil, traz uma lente adicional de entendimento ao delinear quatro traços comportamentais que se destacam nessa geração: eles são realistas, pragmáticos, fluidos e voltados ao diálogo. Segundo o estudo, os nativos digitais são mais realistas e pragmáticos do que os *millennials*, e preferem ter acesso a mais informações para que possam analisá-las antes de tomar decisões. Além disso, não têm a necessidade de uma definição por rótulos, declaradamente são mais fluídos em relação ao gênero, comparados às gerações anteriores, e demonstram mais interesse em causas sociais como questões de raça e etnia, LGBTQIA+ e igualdade salarial. Também acreditam no diálogo com mais intensidade comparado à Geração Y, e se sentem mais à vontade e abertos para aceitar opiniões distintas às suas, seja de familiares, organizações ou instituições. Por fim, um elemento que sobressai em relação aos comportamentos identificados no estudo é a busca pela verdade (Francis; Hoefel, 2018), uma verdade para a sociedade e que possam chamar de sua.

Por esses motivos, denominamos esta geração como *True Gen* (em tradução livre, Geração da Verdade). Tais comportamentos se refletem na forma em que essa geração entende o consumo e se relaciona com as marcas. As empresas devem estar atentas a três consequências principais: o consumo visto como acesso (e não como posse); o consumo como uma expressão da identidade individual; e o consumo baseado na ética. (Francis; Hoefel, 2018, n.p.)

Por fim, estabelecendo uma relação com Bauman (2022, p.108), o perfil da Geração Z também condiz com “a impossibilidade de permanecer fixo. Ser moderno é necessariamente estar em movimento”. Para corroborar com essa citação, estudo realizado com 32.000 sujeitos de 26 países (sendo 5.000 da Geração Z) e organizado pela McCann (Pesquisa revela [...], 2022), revela que essa geração não tem medo da mudança, mas da estagnação.

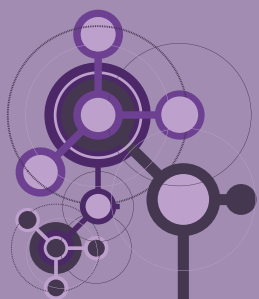
Questionar as normas e sistemas sociais não é uma rebelião juvenil – é um reflexo de que a única coisa mais assustadora do que a mudança para a Geração Z é se as coisas continuam as mesmas. A maioria da Geração Z (53%) globalmente concorda que “a sociedade permanecer a mesma como é atualmente” é mais assustador do que “a sociedade mudando drasticamente no futuro”. (Pesquisa revela [...], 2022, n.p.)

Essa necessidade de mudança é refletida também na busca e preferência dessa geração, como funcionários ou consumidores, em se relacionar e comprar de empresas que estejam alinhadas com seus valores, que tenham objetivos claros além do lucro, que pratiquem verdadeiramente a escuta ativa e a busca por um futuro melhor. Nesse contexto, a ética, a transparência e a atitude devem ultrapassar a imagem da marca e representar também a veracidade da instituição, bem como a de seus parceiros e fornecedores. Para a *GenZ*, nessas relações “não há diferenciação, há conexão” (Francis; Hoefel, 2018, n.p.).

Contudo, mesmo que os temas relacionados ao tripé de ESG sejam pautas presentes no dia a dia dos nativos digitais, a sustentabilidade ainda é o tema de maior destaque. Os resultados de uma pesquisa feita com a Geração Z, e divulgados pelo Think with Google² (Casas, 2019), mostram que o fator que mais os preocupa é a sustentabilidade, com 43% de menções, seguido por diversidade (20%), racismo (19%), feminismo (11%) e desconstrução de estereótipos (11%). Resultados vindos do *ESG Consumer Index*³ (ESG vira foco [...], 2022), também apontam a sustentabilidade como fundamento mais importante na percepção das pessoas: 42% acreditam que as práticas ambientais de uma marca sejam o aspecto mais importante na hora de escolher a empresa, 32% mencionam o tópico social e 25% citam ações de governança.

² Resultados do Google Consumer Survey, realizado em 2019 e divulgados pelo Think With Google (Casas, 2019).

³ O *ESG Consumer Index* é realizado pela Lew'Lara TBWA, em parceria com a DCode, para avaliar a reputação das empresas e a percepção dos consumidores quanto às ações ESG. Ao todo, foram 160 marcas avaliadas por cerca de 2.000 respondentes. (ESG vira foco [...], 2022).



METODOLOGIA

A fim de verificar esses aspectos e como a Geração Z percebe o pilar de sustentabilidade do ESG, foi realizada uma pesquisa quantitativa exploratória, com uma amostra por conveniência (Gil, 2009; Hair Jr. *et al.*, 2005). Para verificar esse cenário, foi utilizada a escala desenvolvida por Ribeiro e Veiga (2011) para o consumo sustentável, cuja definição está em consonância com a proposta do ESG no consumo na contemporaneidade: “a consciência ecológica na compra de produtos e serviços, o não desperdício de recursos, o empenho em reciclagem de materiais e produtos e a propensão para um estilo de vida menos consumista” (p.58). Para tal, os autores propõem quatro dimensões que definem o construto: consciência ecológica, economia de recursos, reciclagem e frugalidade.

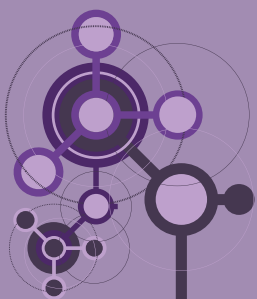
Conforme apresentado na Tabela 2, as quatro dimensões analisadas no questionário abordam diferentes fases do ciclo de vida dos produtos: Reciclagem foca no descarte e no cuidado com o meio ambiente; Consciência Ecológica trata da aquisição, refletindo a preferência por produtos sustentáveis; Economia de Recursos aborda o uso, destacando o não desperdício de água e energia; e Frugalidade combina aspectos das outras fases, com ênfase na reutilização e compra de produtos usados. Essas dimensões correspondem aos 13 itens do questionário, avaliados em uma escala *Likert* de 5 pontos, de “Sempre” a “Nunca”.

Tabela 2: Dimensões e Itens da escala utilizada

Dimensões	Itens
Reciclagem	Separo objetos de metal (latas de alumínio, óleo, extrato de tomate etc.) para reciclagem.
	Separo vidro (garrafas de cerveja, refrigerante, frascos de perfumes etc.) para reciclagem.
	Separo papéis (jornais, revistas, livros, cadernos etc.) para reciclagem.
	Separo embalagens de plástico (sacolas, garrafas PET, copos descartáveis etc.) para reciclagem.
Consciência Ecológica	Nas eleições para cargos públicos, prefiro votar em candidatos que têm posições firmes em defesa do meio ambiente.
	Paro de comprar de uma empresa que mostra desrespeito pelo meio ambiente.
	Mudo de marca para comprar de empresas que demonstram maior cuidado com o meio ambiente.
Frugalidade	Busco maneiras de reutilizar os objetos.
	Tento consertar as coisas em vez de jogá-las fora.
	Compro produtos usados.
Economia de Recursos	Deixo aparelhos como televisão e computador ligados mesmo quando não os estou utilizando.
	Fecho as torneiras da pia ou do chuveiro quando estou ensaboando os objetos, o corpo ou as mãos.
	Deixo luzes acesas sem necessidade.

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Ribeiro e Veiga (2011).

Ainda, ao final do questionário, para validar o conhecimento sobre o tema e entender se os respondentes estão cientes das marcas reconhecidas ou recomendadas por seu engajamento ambiental, duas perguntas abertas no questionário foram elaboradas. O objetivo foi o de identificar as marcas consideradas mais responsáveis em termos de sustentabilidade ambiental e as razões que justificam esse reconhecimento.



APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A amostra foi constituída por 162 participantes, com predominância do gênero feminino (89 sujeitos, 55%), residentes, em sua maioria, na cidade de São Paulo (93,8%) e com idade entre 18 e 27 anos (média de 22,4 anos) – portanto, integrantes da Geração Z (Emmanuel, 2021). É importante ressaltar, no entanto, que a amostra, limitada por características geográficas e demográficas, restringe a generalização dos resultados, destacando a necessidade de estudos futuros com maior amplitude e representatividade para fortalecer as conclusões; mas já indica tendências que servem como base para a compreensão das percepções da Geração Z sobre a temática.

Práticas de sustentabilidade

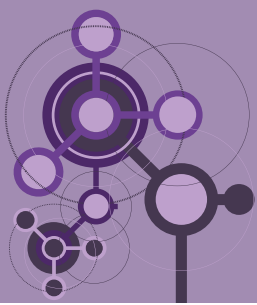
De acordo com as respostas obtidas por meio do questionário, foi considerado, para identificar os padrões de comportamento da geração, o agrupamento das respostas positivas sempre/frequentemente, em sua maioria, e, quando a frase estava em ordem inversa, ou seja, com sentido negativo, foi considerado o agrupamento raramente/nunca de cada item ou dimensão estudada. Na Tabela 3, estão os resultados de comportamento para cada um dos itens da escala proposta por Ribeiro e Veiga (2011) para avaliação de consumo sustentável e consciente, a partir das respostas positivas em cada frase.

Tabela 3: Percentual de concordância com cada item da escala de consumo sustentável

Itens	Percentuais (%) positivos
Separo objetos de metal (latas de alumínio, óleo, extrato de tomate etc.) para reciclagem.	89,5%
Separo vidro (garrafas de cerveja, refrigerante, frascos de perfumes etc.) para reciclagem.	66,7%
Separo papéis (jornais, revistas, livros, cadernos etc.) para reciclagem.	49,4%
Separo embalagens de plástico (sacolas, garrafas PET, copos descartáveis etc.) para reciclagem.	62,3%
Nas eleições para cargos públicos, prefiro votar em candidatos que têm posições firmes em defesa do meio ambiente.	91,4%
Paro de comprar de uma empresa que mostra desrespeito pelo meio ambiente.	94,4%
Mudo de marca para comprar de empresas que demonstram maior cuidado com o meio ambiente.	88,9%
Busco maneiras de reutilizar os objetos.	93,8%
Tento consertar as coisas em vez de jogá-las fora.	81,5%
Compro produtos usados.	61,1%
Deixo aparelhos como televisão e computador ligados mesmo quando não os estou utilizando.	58,0%*
Fecho as torneiras da pia ou do chuveiro quando estou ensaboando os objetos, o corpo ou as mãos.	48,8%
Deixo luzes acesas sem necessidade.	64,2%*
*Percentual de respostas inversas: Raramente/Nunca	

Fonte: elaborado pelos autores.

Os resultados obtidos indicam o comportamento positivo da Geração Z em relação às práticas sustentáveis e atitudes pró-ambientais – todas as respostas têm índices próximos ou superiores a 50% da amostra, indicando o comprometimento dos participantes com um consumo mais sustentável nas diversas esferas propostas. Por exemplo, “Paro de comprar de uma



empresa que mostra desrespeito pelo meio ambiente" (94,4%) – item com o maior percentual positivo – e "Nas eleições para cargos públicos, prefiro votar em candidatos que têm posições firmes em defesa do meio ambiente" (91,4%) demonstram um forte compromisso da GenZ com questões ambientais em diferentes esferas de consumo e engajamento. Essa atitude reflete um comportamento ético e uma exigência por parte dos consumidores para que as empresas tenham práticas responsáveis, e demonstra que a Geração Z leva esse compromisso para a esfera política. Esses dados destacam a seriedade com que essa trata questões ambientais, vendo-as como fundamentais para a tomada de decisões em outras áreas da vida.

Ainda, ações como "Busco maneiras de reutilizar os objetos" (93,8%) e "Compro produtos usados" (61,1%) reforçam a ideia de que a Geração Z valoriza a reutilização e a redução do consumo, alinhando-se a princípios de frugalidade e economia de recursos, ratificando o que as teorias propõem para as práticas dessa geração (Voltolini, 2021; Pesquisa revela [...], 2022). Esse dado sublinha a criatividade e a responsabilidade da Geração Z em reduzir o desperdício, alinhando-se aos princípios de economia circular. A disposição para mudar de marca por aquelas que demonstram maior cuidado com o meio ambiente (88,9%) indica também que esse grupo não apenas se preocupa com as práticas empresariais, mas está disposto a tomar ações concretas, como alterar suas preferências de consumo.

A separação de materiais recicláveis, como metal (89,5%), embalagens de plástico (62,3%), vidro (66,7%), e papéis (49,4%), mostra também uma forte inclinação para a reciclagem. Entretanto, o fato de que a reciclagem de papéis apresenta um percentual mais baixo pode indicar que, embora a Geração Z esteja engajada em práticas de reciclagem, ainda há espaço para aumentar o comprometimento em áreas específicas. O mesmo pode ser observado em itens de consumo de energia como "Deixo aparelhos como televisão e computador ligados mesmo quando não os estou utilizando" (58,0%) e o consumo de água (48,8%), que demonstram que alguns comportamentos, apesar de estarem fortemente ligados a práticas de economia bem difundidas pela mídia como sustentáveis e factíveis no dia a dia, ainda não estão nas prioridades da geração em relação ao consumo sustentável.

Todos esses dados evidenciam que o meio ambiente recebe um peso considerável nas decisões da Geração Z, conforme pode ser verificado no agrupamento das dimensões propostas pela escala de Ribeiro e Veiga (2011), na Tabela 3. A partir dos dados da pesquisa, verifica-se que a GenZ dá bastante importância para Consciência Ecológica (91,6% de engajamento), priorizando práticas que favorecem o meio ambiente, tanto em seu comportamento de consumo quanto em decisões políticas; seguida pela Frugalidade (78,8%), que indica a busca por reduzir o consumo e buscar alternativas mais sustentáveis e econômicas em relação a produtos e serviços.

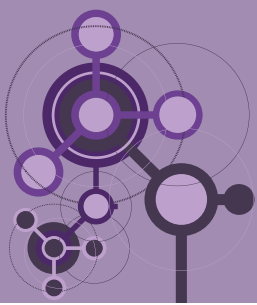
Tabela 3: Percentuais de importância das dimensões do consumo sustentável para a GenZ

Dimensões	Percentuais (%) positivos
Reciclagem	67,0%
Consciência Ecológica	91,6%
Frugalidade	78,8%
Economia de Recursos	57,0%*

*Considerando o viés positivo, ou seja, percentual de respostas inversas (Raramente/Nunca) quando necessário.

Fonte: elaborado pelos autores.

Em resumo, a Geração Z demonstra um alto nível de comprometimento com práticas sustentáveis, especialmente em relação à reciclagem, reutilização, e decisões de consumo ético. Contudo, há áreas de melhoria, particularmente no que diz respeito à Reciclagem (67,0%) e à Economia de Recursos (57,0%). Essas áreas representam oportunidades para intervenções educativas



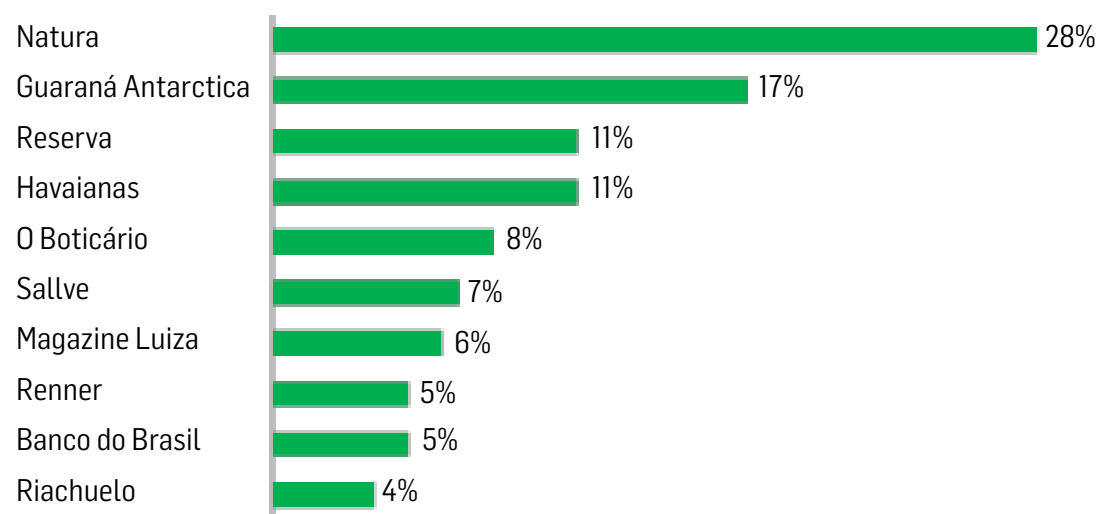
e para discursos comunicacionais que possam ajudar a reduzir esses comportamentos negativos, sendo uma oportunidade para as marcas e organizações que desejam se conectar com essa geração. Assim, para a comunicação das organizações, é fundamental não apenas reconhecer e promover as práticas positivas, mas também trabalhar ativamente para ajudar a Geração Z a superar as barreiras que ainda existem na adoção de um estilo de vida mais sustentável e, assim, aumentar seu engajamento com essa geração.

Imagem de marca e sustentabilidade

A fim de verificar a relação entre a temática e o consumo marcário, sobretudo buscando compreender quais marcas são reconhecidas como engajadas na causa ambiental pela Geração Z, foram feitas perguntas complementares no questionário a partir da lembrança espontânea dos respondentes e das motivações para essa associação com a sustentabilidade.

Ao serem questionados sobre a primeira marca ambientalmente sustentável que lhes vêm à cabeça, os participantes citam 43 marcas. A Figura 2 ilustra as dez marcas com maiores menções, a fim de trazer um panorama desse cenário. A maioria das marcas mencionadas são do setor de cosméticos e vestuários, mas há a citação de algumas outras reconhecidas por ampararem um posicionamento ambiental e por apresentarem soluções inovadoras na temática, segundo os participantes – como é o caso do Magazine Luiza e do Banco do Brasil, por exemplo.

Figura 2: Dez marcas mais citadas como ambientalmente sustentáveis pela GenZ



Fonte: elaborado pelos autores.

Natura é a marca mais mencionada (28%), sobretudo pelo seu posicionamento e campanhas publicitárias há muito tempo calcadas na temática ambiental. Seu modelo de negócios está profundamente enraizado na preservação ambiental, uso de ingredientes naturais da Amazônia e práticas de comércio justo. Além disso, seus programas de reciclagem e embalagens *eco-friendly* destacam a empresa entre os consumidores preocupados com o meio ambiente. O mesmo pode ser observado com Guaraná Antarctica, devido às suas campanhas a marca é associada à preservação da biodiversidade da Amazônia, especialmente pelo fato de utilizar o guaraná em sua produção. A marca também investe em iniciativas para promover a preservação ambiental.

Dessa forma, conforme ilustra a Figura 3, motivações intrinsecamente ligadas à comunicação são aquelas que melhor ajudam na construção de uma imagem de marca mais sustentável. Afinal, a comunicação tem papel fundamental na divulgação das ações e para modular as relações entre organizações e seus públicos, aproximando-os a partir de valores e crenças (Kunsch; Oliveira, 2009).

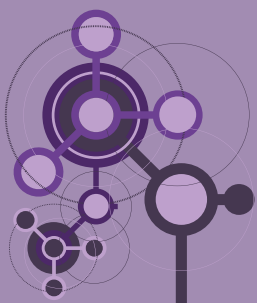
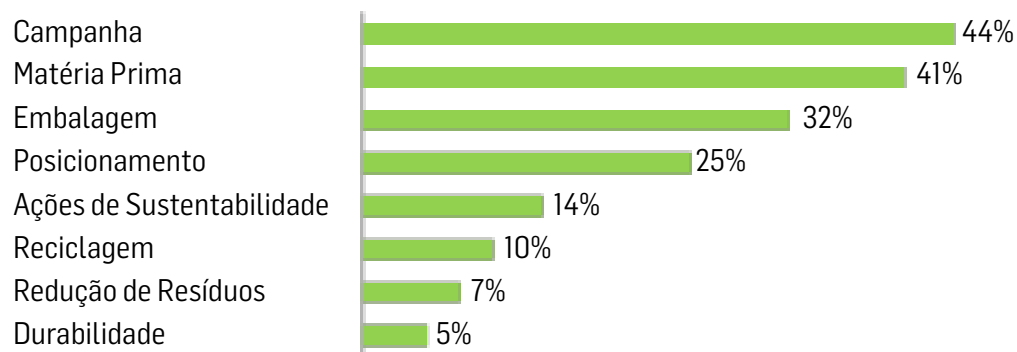


Figura 3: Principais motivos para as marcas serem consideradas ambientalmente sustentáveis pela *GenZ*



Fonte: elaborado pelos autores.

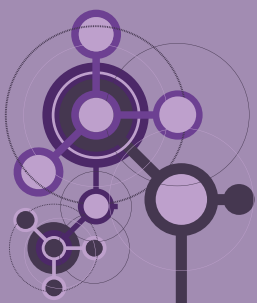
Ainda, dentre os principais aspectos motivadores para a imagem das marcas, destaca-se a menção à Matéria Prima (41%), em que os participantes citam essencialmente a composição do produto, descrevendo-o como ecológico, sustentável ou natural. Nesse ponto, retornam as citações à Natura e Guaraná, mas ainda se incluem marcas como Reserva (11%), que utiliza algodão orgânico na produção dos produtos, e Sallve (7%), com ênfase na transparência em suas fórmulas, o que ressoa com os valores da Geração Z segundo os relatos na pesquisa. Em relação à Embalagem (32%), o aspecto principal está no reaproveitamento ou políticas retornáveis como embalagem refil – valor relacionado à frugalidade na escala de sustentabilidade (Ribeiro; Veiga, 2011) e cujo impacto maior está na relação com O Boticário (8%) – e retrata também a preocupação com os formatos e os materiais dos produtos, com destaque para Havaianas (11%). Ações de Sustentabilidade representam ações pontuais tomadas pelas empresas a fim de se posicionar pela temática ambiental – e aqui o maior destaque é a Riachuelo (4%), cuja ação de utilização de materiais sustentáveis e produção artesanal nos uniformes da delegação brasileira nas Olimpíadas de Paris 2024 foi lembrada por alguns respondentes – e também a fim de melhorar os aspectos ambientais, de produção e do planeta de forma geral, como é o caso do Banco do Brasil (5%) e do Magazine Luiza (6%).

Por fim, Reciclagem (10%), Redução de Resíduos (7%) e Durabilidade (5%) retratam o fato de a marca ter uma política de reciclagem e/ou produzir seu produto a partir da reutilização de materiais (possuir matéria prima de origem reciclada), além dos aspectos como durabilidade propriamente dita do produto, o que leva a um consumo com maior consciência – Havaianas também se destaca nesse aspecto, de acordo com os participantes, pelo seu envolvimento com a reciclagem de chinélos.

Diante desse cenário, percebe-se que a Geração Z é bastante engajada em questões socioambientais, buscando informações e valorizando a transparência nas relações de consumo, ou seja, desejam saber e efetivamente sabem como os produtos são feitos, quais são os impactos ambientais e o que as empresas estão fazendo para minimizar esses efeitos. Essa relação se dá a partir da comunicação, que não é apenas uma tendência, mas uma necessidade para que as marcas se conectem com essa geração consciente e engajada. Ao fazer isso, tendo como base que “a sociedade necessita imprescindivelmente da comunicação, tanto nos meios quanto de toda a convergência midiática” (Kunsch; Oliveira, 2009, p.70), as empresas não só fortalecem sua imagem e reputação, mas também contribuem para um futuro mais sustentável, atendendo às demandas de um grupo que espera que as marcas sejam agentes de transformação social e ambiental.

OS PILARES ESG NA COMUNICAÇÃO

Após um período globalmente atípico, devido à pandemia em 2021, o mercado publicitário apresentou uma retomada de investimentos significativa. Dados da Warc, consultoria estratégica global e especializada em publicidade e eficácia de mídia, em 100 mercados (Macedo, 2021), demonstraram que, apenas no primeiro semestre, o crescimento médio global do



investimento publicitário, em relação ao mesmo período anterior, foi de 18%. E, de acordo com a mesma fonte, movimento similar também foi observado no Brasil, que inclusive liderava o faturamento em ações de comunicação de marketing na América Latina.

Em contrapartida, no mesmo período em que a publicidade no Brasil e no mundo apresentou uma relevante recuperação, resultados de outro estudo, realizado pela Aberje, também em 2021⁴, mostrou que 42% das empresas brasileiras admitiram não comunicar ações voltadas para a sustentabilidade no período (Voltolini, 2021). Sem embargo de que as práticas ESG seguem evoluindo no mundo todo⁵, essas ainda são pautas recentes nas organizações, e as comunicações, quando ocorrem, são iniciativas internas, voltadas aos colaboradores e aos acionistas.

Ainda que esse panorama de destaque na sustentabilidade entre os pilares do ESG possa ser esperado, principalmente diante de recorrentes desastres ambientais, incluindo mais recentemente a pandemia, esse cenário reforça a grande oportunidade que se apresenta às marcas de se engajarem e contribuírem para disseminar e dar voz às discussões e iniciativas voltadas a este e aos outros pilares, não só por uma questão de propósito, mas também de estratégia de negócios. Claro que esse processo interno de identificar pontos de desequilíbrio nos pilares da sustentabilidade, social e governança, implementar planos de ação e comunicá-los aos públicos internos de interesse, é fundamental e faz parte da mudança que as organizações como um todo vêm absorvendo de forma gradual.

Contudo, as empresas devem empoderar-se não só dessas mudanças, mas também da comunicação com todos os seus públicos de interesse, incluindo seus consumidores (Kunsch; Oliveira, 2009). "A comunicação pressupõe que exista um processo, no qual ocorra a troca de mensagens entre os interlocutores" (Costa; Ferezin, 2021, p.89) e pode atribuir dois sentidos, sendo o primeiro com o intuito de partilhar algo, e o segundo propõe conceber o ato de informar dando conhecimento a alguém. Conforme os dados indicaram e diante da discussão proposta, fica claro o potencial que as marcas têm de abrir um canal de diálogo para trabalhar, de forma transparente e coerente, comunicações marcárias voltadas ao ESG em duas vias: tanto com cunho pedagógico, para disseminar à sociedade temas sobre os pilares, como o ambiental, como também para expor sua atuação e gerar pontos de interesse e conexão com os consumidores da Geração Z.

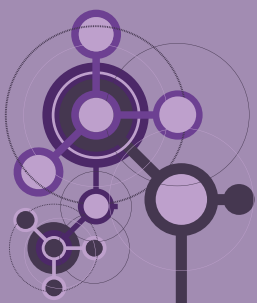
Os profissionais de comunicação e de marketing, em uma conjuntura de mudança de valores e crenças, devem tomar consciência do poder de influência de que estão investidos e da responsabilidade que, por isso mesmo, têm como indivíduos. Os comunicadores, tanto nas empresas quanto na mídia, têm a capacidade de potencializar as mudanças em prol de um modelo de desenvolvimento sustentável e, quando bem informados, trabalhar de maneira proativa a favor dessas mudanças. (Kunsch; Oliveira, 2009, p.152)

Para tal feito, faz-se necessário ressaltar o quão imprescindível é ir além do discurso raso, principalmente com consumidores engajados como os pertencentes à Geração Z e levar essa discussão para a prática e para a construção marcária, isto é, esses valores simbólicos devem fazer parte da imagem das marcas. É preciso, portanto, que as equipes, antes de definir qual ou quais serão as causas defendidas, reflitam e entendam quais estão realmente alinhadas e se conectam aos valores e propósito da marca e os valores de mundo de seus consumidores, como ressalta Voltolini (2021, p.124):

Ao contrário de tempos passados, não poderão se socorrer apenas no ativismo retórico dos seus comunicadores, como se comunicar fosse apenas o encadeamento de ações técnicas e criativas. Comunicar sustentabilidade tem a ver com valores, visão de mundo, sonhar e realizar um futuro melhor para todos.

⁴ Estudo "O que esperar da comunicação organizacional no Brasil", divulgado pela Aberje em 18 mar. 2021 (Voltolini, 2021).

⁵ Segundo projeção realizada pela Bloomberg, empresa global de informações financeiras e notícias, estima-se que, até 2025, o setor movimente globalmente em torno de US\$ 53 trilhões. (Navarro, 2021).



Assim, é fundamental que as comunicações estejam não só alinhadas aos objetivos de negócios, mas sejam também verdadeiramente propositivas e executadas corretamente para atrair e engajar a Geração Z, que mesmo aberta ao diálogo, não demonstra interesse em narrativas frágeis, valorizam acima de tudo a verdade e tem a urgência como fio condutor em seu dia a dia. Em adição a uma estratégia bem fundamentada, para ser reconhecida no território ESG, também é necessário que as marcas assumam um papel mais ativo na ratificação desses pilares, só assim será possível estabelecer um diálogo autêntico entre a marca e o consumidor dessa nova geração que se apresenta no mercado, pois “a geração Z não compra marcas, se associa a marcas” (Dorsey; Villa, 2021, p.155).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação marcária (Keller; Machado, 2006) se mostra essencial para marcas que desejam estabelecer conexões autênticas com a Geração Z. Essa geração, caracterizada pelo engajamento em valores éticos, sustentabilidade e transparência, apresenta um perfil consumidor que não apenas avalia produtos e serviços, mas também exige que as marcas se posicionem de maneira coerente e propositiva frente aos desafios sociais e ambientais (Emmanuel, 2021; Voltolini, 2021). A relevância da comunicação marcária está em alinhar valores institucionais às expectativas dessa geração, utilizando estratégias que vão além do discurso raso e promovem práticas genuínas. Como vimos, para a Geração Z, marcas que conseguem unir propósito e ação têm maior potencial de engajar e fidelizar consumidores, transformando-se em agentes de mudanças positivas.

Os achados deste estudo, portanto, reforçam o papel central do pilar de sustentabilidade nas preferências dessa geração, destacando práticas como a mudança de marcas que não respeitam o meio ambiente e a valorização de empresas com iniciativas sustentáveis. Observou-se ainda um forte engajamento com comportamentos relacionados à reciclagem e frugalidade, embora áreas como economia de recursos ainda ofereçam oportunidades para maior conscientização e atuação.

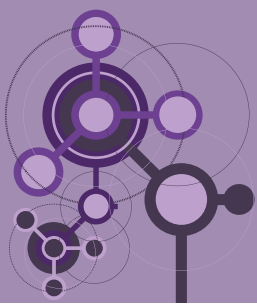
No entanto, é importante destacar algumas limitações desta pesquisa. Além do recorte amostral predominantemente localizado e demográfico, seria necessário expandir o estudo com uma análise mais crítica de como diferentes setores de produção e consumo adotam práticas ESG e como essas iniciativas impactam as estratégias de comunicação. Adicionalmente, futuros estudos poderiam explorar os desafios enfrentados pelas organizações na implementação de práticas ESG, trazendo insights sobre as barreiras estruturais e culturais que podem dificultar esse processo.

Ainda assim, este estudo oferece uma base para compreender as dinâmicas iniciais entre marcas e a Geração Z, contribuindo para reflexões mais amplas sobre como a comunicação pode se alinhar às demandas dessa geração. Dessa forma, abre caminhos para um diálogo mais profundo e fundamentado sobre a intersecção entre ESG, comunicação e as expectativas de uma nova geração de consumidores conscientes.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt. *O mal-estar da pós-modernidade*. Tradução: Mauro Gama. Rio de Janeiro: Zahar, 2022.

BAUMAN, Zygmunt. Between us, the generations. *In*: Larrosa, Jorge (ed.). *On generations: on coexistence between generations*. Barcelona: Fundació viure i conviure, 2007. p. 365-376.



BERTRÃO, Naiara. Entenda o que é ESG e por que a sigla é importante para as empresas. *Valor Econômico*, São Paulo, 21 fev. 2022. Disponível em: <https://valor.globo.com/empresas/esg/noticia/2022/02/21/entenda-o-que-e-esg-e-por-que-a-sigla-esta-em-alta-nas-empresas.ghtml>. Acesso em: 18 jul. 2024.

CASAS, Gustavo. Família, Futuro e Diversão: conheça as portas de acesso para a Geração Z. *Think With Google*, [S.l.], jul. 2019. Disponível em: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/futuro-do-marketing/gestao-e-cultura-organizacional/diversidade-e-inclusao/familia-futuro-e-diversao-conheca-as-portas-de-acesso-para-a-geracao-z>. Acesso em: 19 jul. 2024.

CONSIGLIO, Sonia. ESG ontem e hoje. *Blog da Sonia Consiglio*, São Paulo, 16 jul. 2021. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/blogs/sonia-favaretto/post/2021/06/esg-ontem-e-hoje.ghtml>. Acesso em: 18 jul. 2024.

COSTA, Edwaldo.; FERREZIN, Nataly Bueno. ESG (environmental, social and corporate governance) e a comunicação: o tripé da sustentabilidade aplicado às organizações globalizadas. *Revista Alterjor*, São Paulo, v.2, ed. 24, p.80-95, 2021.

DORSEY, Jason; VILLA, Denise. *Zconomy: como a geração Z vai mudar o futuro dos negócios e o que fazer diante disso*. Tradução: Bruno Fiuza, Roberta Clapp. Rio de Janeiro: Agir, 2021.

EMMANUEL, Simone. *Geração Z: quem são e como se comportam os jovens nascidos na era digital*. Rio de Janeiro: E-book, 2020.

ESG vira foco da comunicação nas empresas. *Revista Digital Pequenas Empresas, Grandes Negócios*, [S.l.], 21 mar. 2022. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/amp/Economia/noticia/2022/03/pegn-esg-vira-foco-da-comunicacao-nas-empresas.html>. Acesso em: 20 jul. 2024.

FARIAS, Luiz-Alberto de; VERGILI, Rafael; ATTENE, Roberta Beatriz. ESG e tecnologia: como empresas divulgam aspectos ambientais, sociais e de governança no mundo digital? *Organicom*, São Paulo, n.45, p.340-358, 2024. Disponível em: <https://revistas.usp.br/organicom/article/view/220551/209527>. Acesso em: 13 jan. 2025.

FINK, Larry. Carta de Larry Fink aos CEOs. *BlackRock*, [S.l.], 2024. Disponível em: <https://www.blackrock.com/br/larry-fink-ceo-letter>. Acesso em: 19 jul. 2024.

FRANCIS, Tracy; HOEFEL, Fernanda. *True gen: como a geração Z impactará as empresas de bens de consumo*. *McKinsey & Company*, [S.l.], 12 nov. 2018. Disponível em:

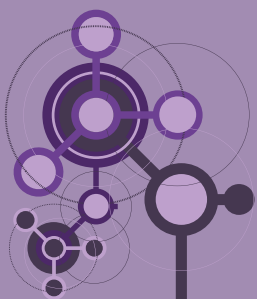
<https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies/pt-BR>. Acesso em: 20 jul. 2024.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GUTTILLA, Rodolfo Witzig. *Como implementar uma estratégia ESG: do propósito à ação*. São Paulo: Aberje, 2023.

HAIR JR., Joseph; BABIN, Barry; MONEY, Arthur; SAMOUEL; Phillip. *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

KELLER, Kevin Lane; MACHADO, Marcos. *Gestão estratégica de marcas*. Tradução: Arlete Simille Marques. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.



KUNSCH, Margarida Maria Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. 1. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

MACEDO, Paulo. Investimento em publicidade em 2021 vai contabilizar US\$665 bilhões. *Propmark*, [S.l.], 16 jul. 2021. Disponível em: <https://propmark.com.br/investimento-em-publicidade-em-2021-vai-contabilizar-us-665-bilhoes>. Acesso em: 21 jul. 2024.

MERCO. *Monitor Empresarial de Reputação Corporativa*, 2023. Ranking Merco de responsabilidade ESG. Disponível em: <https://www.merco.info/br/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>. Acesso em: 15 jan. 2025.

NAVARRO, Victória. Esg: até 2025, o setor deve valer, globalmente, US\$53 trilhões. *Meio & Mensagem Próxima*, [S.l.], 21 jul. 2021. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/proxima/arquivo/noticias/esg-ate-2025-o-setor-deve-valer-globalmente-us-53-trilhoes>. Acesso em: 21 jul. 2024.

OXFAM BRASIL. *Oxfam Brasil*, c2025. Tempo de Cuidar. Disponível em: <https://www.oxfam.org.br/forum-economico-de-davos/tempo-de-cuidar/>. Acesso em: 09 ago. 2024.

PESQUISA REVELA que 75% da geração Z acreditam que tem o poder de influenciar o comportamento das marcas. *Associação Nacional de Jornais*, [S.l.], 21 mar. 2022. Disponível em: <https://www.anj.org.br/pesquisa-revela-que-75-da-geracao-z-acredita-que-tem-o-poder-de-influenciar-o-comportamento-das-marcas>. Acesso em: 20 jul. 2024.

RIBEIRO, Juliane de Almeida; VEIGA, Ricardo Teixeira. Proposição de uma escala de consumo sustentável. *Revista de Administração*, São Paulo, v.46, n.1, p. 45-60, 2011.

SILVA, Antônio Cléber; CARVALHO, Francisco de Melo. Relação entre práticas ESG e desempenho empresarial: uma revisão sistemática da literatura. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v.15, n.1, p.1425-1456, 2024.

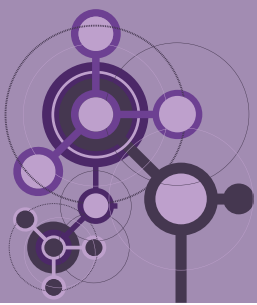
TSANG, Albert; FROST, Tracie; CAO, Huijuan. Environmental, Social, and Governance (ESG) disclosure: A literature review. *British Accounting Review*, v. 55, n. 1, 2023.

VOLTOLINI, Ricardo. *Vamos falar de ESG?* Provocações de um pioneiro em sustentabilidade empresarial. 1. ed. Belo Horizonte: Voo, 2021.

Artigo recebido em 21.08.2024 e aprovado em 08.01.2025

ENTREVISTA



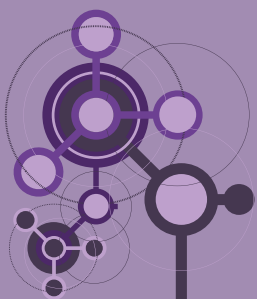


Conversaciones decoloniales sobre la Comunicación Organizacional en Brasil y América Latina: Una entrevista con Consuelo Vásquez Donoso



Larissa Conceição dos Santos

- Professora Adjunta na Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) e pesquisadora nas áreas de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Doutora em Sciences de l'Information et de la Communication pela École des Hautes Études en Sciences de l'Information et de la Communication - CELSA da Université Paris-Sorbonne (PARIS IV).
- Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).
- Mestre em Sciences de l'Information et de la Communication (CELSA, Paris-Sorbonne).



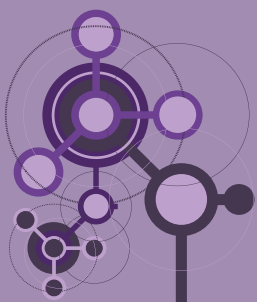
Consuelo Vásquez Donoso

- Profesora de comunicación organizacional en el Departamento de Comunicación Social y Pública de la Université du Québec à Montréal (UQAM).
- Doctora en comunicación de la Université de Montréal en Canada.
- Promotora del reconocimiento de las contribuciones latinoamericanas al campo de la comunicación organizacional.
- Cofundadora y miembro del comité coordinador de la Red Latinoamericana de Investigación en Comunicación Organizacional (RedLACo).
- Investigadora principal del programa de investigación "*Mapeando la Comunicación Organizacional en América Latina: una perspectiva decolonial*".
- Cofundadora y coanimadora del *Groupe de recherche sur la communication organisante* (RECOR).
- Sus investigaciones se centran en las perspectivas constitutivas de la comunicación organizacional, que desarrolla a través de enfoques etnográficos y participativos en colaboración con organizaciones sin fines de lucro y de la sociedad civil.
- E-mail: vasquez.consuelo@uqam.ca

PREGUNTAS:

ORGANICOM – *La temática de la Comunicación Organizacional se ha desarrollado de manera importante en Brasil en las últimas décadas, con gran relevancia académica sobre todo a partir de los años 80. ¿Con base en sus investigaciones cómo usted ve, de manera general, la Comunicación Organizacional brasileña?*

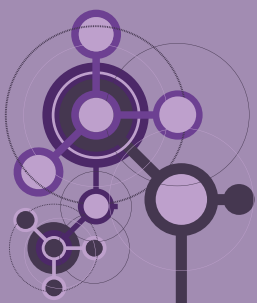
CONSUELO VÁSQUEZ – Antes de contestar a esta pregunta, quisiera en primer lugar, subrayar que mi mirada de la Comunicación Organizacional brasileña se basa en los contactos que he tenido a través de personas como tú y Margarida, así como los y las colegas de la RedLACo, a través de textos y artículos que he leído de colegas brasileños, y bueno, por las investigaciones que hemos realizado en el marco del proyecto Mapeando la CO en América Latina. No tengo una mirada exhaustiva sobre lo que puede ser la Comunicación Organizacional en Brasil. Es una mirada situada, desde mi posición de académica latinoamericana residiendo y trabajando en Canadá. Entonces, para mí es importante, que no quede como que yo vengo aquí a describir y a dar clases sobre la comunicación organizacional en Brasil, porque en eso encuentro que tú y Margarida, por supuesto, son personas que están mucho mejor posicionadas para hacerlo. Pero claro, con mucho gusto voy, desde mi perspectiva y con humildad, a nombrar las cosas que a mí me parecen que son importantes de subrayar de lo que Brasil ha aportado al campo de la Comunicación Organizacional. Porque sí, eso es irrefutable, Brasil ha sido precursor y un polo de desarrollo y de institucionalización de la comunicación organizacional en Latinoamérica, convirtiéndose en un referente en la región y también en las Américas. De manera general, Brasil fue sin duda el primer país en institucionalizar y profesionalizar el campo en Latinoamérica, y así darle visibilidad en la región, pero también en el norte global. De cierto modo podríamos decir que Brasil fue probablemente uno de los primeros países que operó un cambio de locus de enunciación, desde el norte global hacia el sur global, creando así un diálogo, antes inexistente, con la academia Europea y Norte Americana. Estoy pensando por ejemplo en los trabajos de Margarida, los primeros que hizo sobre la sistematización del campo, y cómo los puso en diálogo con lo que se hacía en Estados Unidos, con los trabajos de Linda Putnam o los de Stanley Deetz. Hubo allí un primer gesto descolonizador, al mostrar que la comunicación organizacional no solamente se piensa, se explora, se practica y se desarrolla en el norte global, pero también en Brasil, y por extensión en América Latina. Ese gesto es importante pues es un gesto político que permite abrir los horizontes sobre la manera de teorizar y practicar la comunicación organizacional. Y Brasil fue precursor en ese trabajo de descolonizar la Comunicación Organizacional que estamos promoviendo a través de la RedLACo.



ORGANICOM – *¿A nivel internacional, como observa las aportaciones de las y los investigadores de Brasil al estudio de la CO? ¿Cres que las teorías generadas en Brasil tienen influencia en el campo académico o profesional en otros países?*

CONSUELO VÁSQUEZ – El aporte de Brasil lo veo en dos áreas. La primera es la institucionalidad y la legitimación de la comunicación organizacional como un campo o un subcampo de la comunicación y la segunda son las aportaciones de marcos teóricos contextuales que permiten pensar y trabajar la comunicación organizacional en diálogo con las relaciones públicas. Para mí las dos están enteramente vinculadas, pero las separo para poder conversarlas contigo. En lo que refiere a la legitimación y la institucionalidad se destaca todo el trabajo que se hizo en Brasil, desde los años 60 hasta ahora, siendo, a mi entender los 80 un periodo importante, en el desarrollo de programas de pregrado y postgrado en el país. Estaba leyendo que hay al menos 36 programas de posgrado en comunicación organizacional en Brasil. Eso es enorme! Se agrega a ello, el trabajo que se ha hecho en la creación de asociaciones profesionales, como la existencia de un grupo de trabajo sobre Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional en Intercom, o la creación de Abrapcorp, que es una asociación específicamente orientada sobre el tema, y a mi entender, la única con ese perfil en Latinoamérica. También cabe mencionar el legado de Organicom, la única revista en comunicación organizacional en Latinoamérica y me atrevería a decir que la única en las Américas que publica trabajos en el área en otros idiomas que no sea el inglés. No existen otras revistas que estén específicamente dedicadas a la comunicación organizacional en la región. Bueno, entonces ahí hay un trabajo que es muy importante relacionado con la manera en la que se han ido generando estas instituciones que han perdurado en el tiempo y que son reconocidas y valoradas por la academia. Si tomo como ejemplo Organicom, es una revista donde publican investigadores de Latinoamérica y de Iberoamérica porque es reconocida y valorada como un lugar donde se está produciendo y publicando conocimiento de calidad sobre el campo. Y eso es un vector muy importante para el desarrollo del campo en la región y para la visibilización de trabajos en otros idiomas que no sean el idioma dominante, el idioma hegemónico, que es el inglés. Ahí hay un aporte muy importante que se ha hecho desde Brasil y para Brasil, pero que ha tenido repercusiones para toda la región latinoamericana. Eso es realmente invaluable, porque el reconocimiento del trabajo investigativo pasa justamente por esa institucionalización, el tener congresos, el tener espacios de discusión, el generar asociaciones, el tener revistas. Así se materializa, se visibiliza y se comparte el trabajo que se hace en América Latina. Ese reconocimiento lleva a establecer diálogos con el norte global. Y como lo decía anteriormente, Brasil ha sido pionero en generar ese dialogo y sigue teniendo hoy un rol central en ello.

El segundo aporte tiene que ver con la manera en que desde Brasil se ha conceptualizado y teorizado la comunicación organizacional. Desde lo que he podido leer y conversar con colegas brasileños, me parece que esa conceptualización se genera en el diálogo entre comunicación organizacional y relaciones públicas. Quizás hoy ya no está tan presente en el debate académico, pero en los años 80, 90, incluso a principios de 2000, era un eje de discusión y debates. Dos posturas alimentaron esas conversaciones: la visión distintiva en la cual se considera que la comunicación organizacional y las relaciones públicas son totalmente diferentes, con sus propios conceptos, sus propios marcos teóricos. Y la visión integradora, donde se buscan los puntos comunes. Esa conversación me parece que es muy interesante porque contextualiza la manera en que se concibe la comunicación organizacional a la realidad brasileña, que comparten otros países latinoamericanos, y que yo no he visto en Estados Unidos y Canadá. Por ejemplo, en mi departamento, las dos áreas están totalmente separadas y nunca se ha cuestionado siquiera esa separación. Tenemos un programa de comunicación humana y organizacional, que sería como el equivalente de comunicación organizacional, que está más bien enfocado al acompañamiento del cambio organizacional, a la animación de grupos internos, a la comprensión de las dinámicas relacionales y con un enfoque que algunos podrían llamar comunicación interna. En paralelo, tenemos un programa de relaciones públicas y que recientemente lo cambiaron por comunicación estratégica. Cada programa tiene su malla curricular, cursos totalmente distintos. No tienen ningún curso en común. Yo trato de promover una mirada más integradora, y doy el ejemplo de Brasil, pero me cuesta convencer a mis colegas, porque cada uno, por su lado dicen: “es que tú no entiendes Consuelo, son perfiles totalmente diferentes.” Este ejemplo es muy ilustrativo de cómo en el norte global, con la mirada que se tiene sobre la práctica de los comunicadores,

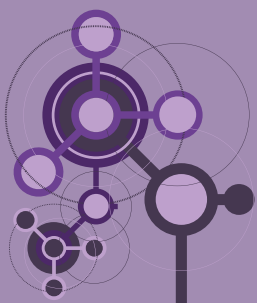


los recursos y el tipo de organizaciones que existen, se separa totalmente la comunicación organizacional de las relaciones públicas. En cambio en Brasil, lo que entiendo, es que existe una mirada donde las dos cohabitan y las dos se nutren, y eso me parece muy enriquecedor, tanto desde un punto de vista teórico, intelectual, conceptual, pero sobre todo encuentro que esa conceptualización es mucho más adaptada a las realidades organizacionales y particularmente a aquellas en Latinoamérica, en la cual las organizaciones no tienen un departamento de comunicación interna y otro separado de relaciones públicas y marketing. El trabajo fundador de Margarida, que otros y otras colegas brasileños han continuado, de proponer una perspectiva sistémica integradora de la comunicación organizacional que incluye justamente una comunicación interna, que tiene que ver con las dinámicas relacionales del trabajo, y una comunicación externa que refiera al posicionamiento de marca y a las relaciones con los *stakeholders*. Esa definición integral de comunicación organizacional me parece mucho más adecuada y en resonancia con las realidades de las organizaciones contemporáneas.

Existe también otro aporte teórico de Brasil, y ha sido el trabajo que ha pilotado Marlene Marchiori sobre cultura organizacional. Marlene ha tenido un rol similar al de Margarida en la creación de puentes y diálogos entre el norte global y Brasil, y la región latinoamericana por extensión. Ella editó por ejemplo un libro en inglés donde invitó, a colegas de universidades internacionales, entre éstas, la Universidad Montreal, a discutir temas relacionados con la cultura, la identidad y la imagen organizacional. Ese libro constituye otra iniciativa a través de la cual Brasil se constituye como un actor válido e importante con quien tener conversaciones sobre comunicación organizacional. A esto se agrega una propuesta paradigmática de definición de la cultura organizacional que emana desde los trabajos de colegas brasileños en la cual coexisten las perspectivas funcionalista-sistémica con la simbólica-interpretativa. La articulación de estas perspectivas no se encuentra en la concepción de cultura organizacional norteamericana. La tradición estado-unidense las separa e incluso las opone. Pero en la investigación brasileña se nutren. Y eso me parece fascinante pues es una manera diferente de concebir los paradigmas y también de posicionarse epistemológicamente respecto de un campo de estudio o de un objeto de estudio. Además, me parece que ese cruce de perspectiva tiene más eco con las prácticas profesionales de cómo se generan estrategias de cultura organizacional en las organizaciones. La propuesta teórica brasileña permite a la vez comprender los procesos más emergentes de formación cultural como los rituales, las narrativas, etc., así como las estrategias de gestión y control de la cultura organizacional. En la praxis ambas coexisten. Entonces, esta conceptualización de la cultura organizacional que integra las dos perspectivas es a mi entender mucho más cercana a las prácticas organizacionales de los y las profesionales de comunicación organizacional.

ORGANICOM – ¿Crees que podríamos decir que existe un “enfoque brasileño” en la propuesta la visión integradora de la comunicación organizacional propuesta por la profesora Margarida M. K. Kunsch? ¿crees que esta mirada puede servir también como un punto de reflexión, justamente, a partir del caso brasileño, para otras perspectivas, o para la formación y práctica profesional?

CONSUELO VÁSQUEZ – Como te decía anteriormente, veo en la propuesta de Margarida de una visión integral de la comunicación organizacional un gran aporte teórico y práctico que emana de la realidad organizacional brasileña, la que resuena con otras realidades latinoamericanas, como es el caso de México, donde María Antonieta Rebeil también propuso una definición holística de comunicación organizacional. En este sentido, si creo que esta propuesta podría ser motor para reflexionar sobre un programa de estudio que permitiera formar a los y las comunicadores organizacionales en América Latina, y también en otras latitudes. En países como Brasil y Chile quienes trabajan en organizaciones son personas que estudiaron periodismo. Son entonces periodistas que trabajan en organizaciones y se encargan de hacer los comunicados de prensa u organizar los eventos. Ese es el perfil de los y las estudiantes y de las y los profesionales de la comunicación organizacional que formamos en nuestras escuelas y facultades de comunicación en América latina. Yo estudié periodismo, y bueno, me fui a la academia, pero antes de entrar a la academia estuve algunos años trabajando en lo que sería un puesto de comunicación organizacional. Trabajé en un organismo sin fines de lucro a cargo de las estrategias de



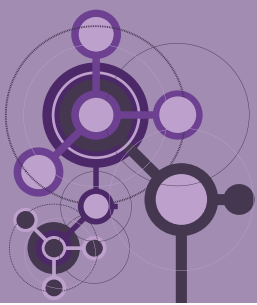
comunicación. La formación que tuve, que fue bien abierta y diversa me permitió tener las herramientas para realizar mi trabajo. Una visión integradora de la comunicación organizacional me parece necesaria para la formación de nuestros y nuestras estudiantes. Aquí puedo hacer algunos vínculos con lo que hemos visto en la investigación de Mapeando. Uno de los primeros artículos que publicamos¹ daba cuenta de los resultados de una encuesta que realizamos con 81 personas investigadoras provenientes de 14 países latinoamericanos especialistas en comunicación organizacional². Una de las preguntas de la encuesta trataba sobre los términos que estas personas usaban para definir la comunicación organizacional: Relaciones Públicas; comunicación organizacional; comunicación estratégica, fueron las más citadas. Otra pregunta similar identificaba las áreas de la comunicación organizacional, donde, por ejemplo, también estaba publicidad, marketing y tecnologías de la comunicación. Lo que nos pareció muy interesante en los resultados fue darnos cuenta de la variedad de la nomenclatura en la región latinoamericana para definir la comunicación organizacional. Por ejemplo, el término “comunicación organizacional” salió muy fuertemente asociado a Brasil y a México. En otros países encontramos otros términos como comunicación estratégica y comunicación corporativa. Quisimos ahondar este descubrimiento en unas entrevistas semi dirigidas con 22 personas académicas especialistas en comunicación organizacional a las cuales preguntamos ¿cómo explica usted la comunicación organizacional en sus clases? Una colega brasileña nos explicó que para ella el término comunicación organizacional es como un paraguas, y dentro de este paraguas vamos a tener, por ejemplo, la comunicación interna, la publicidad, la comunicación estratégica. Esta definición tiene ciertos paralelos con el enfoque integrador del cual hablábamos. Otra colega de Chile nos explicaba que en su caso el término más apropiado era el de comunicación estratégica y que dentro de este se encontraba el posicionamiento de marca, la relación con los públicos, incluyendo los miembros de la organización, por ende, la comunicación interna. En todas las entrevistas encontramos una misma lógica de respuesta: si bien el término para definir la comunicación organizacional no era el mismo, todas las personas entrevistadas articulaban el término inicial con otros conceptos relacionados. Es aquí donde yo veo que el enfoque integrador ofrece una propuesta innovadora, la cual, en vez de querer encasillar los conceptos y las definiciones en un marco rígido, genera una propuesta abierta y flexible que se transforma y que tiene la posibilidad de evolucionar con las prácticas y discursos de académicos y profesionales de la comunicación organizacional. Para mí la perspectiva integradora es un punto de partida, el cual es contingente y está relacionado con una cierta práctica de la comunicación organizacional, la cual inevitablemente esta llamada a desarrollarse y transformarse.

ORGANICOM – Tienes un rol fundamental como investigadora en comunicación organizacional y has impulsado la creación de la Red Latinoamericana de Investigación en Comunicación Organizacional – RedLaco. ¿Nos puede hablar un poco de esa Red, de los proyectos que desarrollan y cuál es la importancia de Brasil (o de las investigaciones brasileñas) en ese grupo?

CONSUELO VÁSQUEZ – Bueno, la RedLACO es una agrupación de investigadoras e investigadores latinoamericanos que se creó en 2018 en el marco de un encuentro en Costa Rica que coordiné con Lissette Marroquín de la Universidad de Costa Rica y Griselda Guillén de la Universidad de Baja California en Mexicali. Desde entonces, cada dos años hemos tenido un encuentro, o sea, 2018, 2020, 2022, 2024. Y pasamos de ser tres miembros del comité coordinador a 16, cuatro son colegas brasileños: Carol Colpo y María Livia Pacheco de la Universidade Federal da Paraíba, André Quiroga de la Universidade Federal de Ouro Preto y Andreia Athaydes de la Universidade Federal de Santa Maria. Estuvo con nosotros también un cierto tiempo Joao Curvello de la Universidad de Brasilia. Hoy contamos con más de 150 miembros investigadores y además de los encuentros bianuales hemos coordinado dossiers temáticos en distintas revistas científicas de la región, conferencias y pre-conferencias

1 DONOSO, Consuelo Vásquez; VELÁSQUEZ, Lissette Marroquín; OJEDA, Griselda Guillén; ROBLES, María de Jesus Montoya; LIMA, Gabriela Rabello. Definiendo la comunicación organizacional desde el Sur: en búsqueda de perspectivas latinoamericanas. *Organicom*, São Paulo, v.20, n.41, p.257-274, 2023. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.200272>

2 La muestra abarco un total de 14 países (10 mostraron representatividad por la respuesta de sus investigadores): para Norteamérica respondieron el 28,4%, Centroamérica y Caribe 7,4% y Sudamérica 59,3%, y los cuatro restantes el 4,9% se registraron en el rubro de Otros. Es importante destacar que dos de los países que tienen mayor número de personas académicas en comunicación organizacional son México y Brasil (28,40% y 24,79% respectivamente)



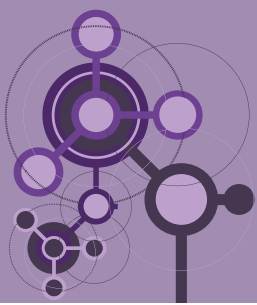
en congresos internacionales, entre ellos la International Communication Association (ICA), formado estudiantes en la organización de eventos y en la investigación, entre muchas otras actividades que desarrollamos. Recientemente organizamos la primera escuela postdoctoral de verano de la Red en la estación costera de la Universidad Católica de Chile en Las Cruces. Reunimos durante 4 días a 15 investigadores provenientes de Brasil, Chile, Ecuador, Argentina, México, España y Canadá para discutir de nuestras investigaciones, proponer una agenda común y tejer vínculos. La cuestión de los vínculos es central para RedLAcO, pues el objetivo central de la Red es el de generar espacios de diálogo entre investigadores e investigadoras latinoamericanas, que se interesan y que trabajan el tema de la comunicación organizacional (nosotros usamos el término comunicación organizacional aquí realmente de manera amplia, o sea, que incluye relaciones públicas, comunicación estratégica, o sea, todas las otras nomenclaturas que existen en el territorio latinoamericano), para promover la investigación latinoamericana en comunicación organizacional, y también para legitimarla y establecer puentes con otras regiones del mundo. Además, y este es un objetivo que para mí es muy importante, esta Red es parte de un esfuerzo de descolonizar la comunicación organizacional desde y con América Latina. Como te decía al principio de esta conversación, cambiar el locus de enunciación de la comunicación organizacional implica privilegiar el sur, hablar desde, para, con y por el sur. Me parece que es algo que debemos emprender porque justamente han sido años de hegemonía y de imperialismo académico del norte global y específicamente de Estados Unidos, en el caso latinoamericano, porque la influencia latinoamericana en comunicación organizacional ha sido muy, muy, muy fuerte. Entonces, ese es un poco el porqué de la Red y cómo se ha desarrollado.

El rol que Brasil ha tenido en RedLAcO ha sido central, pues, como le decía anteriormente, Brasil es un actor importante en la región. Sabíamos, al crear la Red, que necesitábamos contar con el apoyo de los y las colegas brasileños. En el primer encuentro que realizamos en Costa Rica y que fue presencial contamos con la presencia de colegas de Brasil y de Margarida quien, junto con María Antonieta, fueron nuestras panelistas invitadas. Como ya lo mencionaba en nuestro comité de coordinación tenemos colegas brasileños. También hemos tenido el apoyo de Organicom para la publicación de dos dossiers temáticos que hemos desarrollado, y bueno ahora, esta entrevista. Y el año pasado Abrapcorp nos invitó a presentar la Red en su conferencia anual. Como ves, las colaboraciones con colegas brasileños son varias y todas han sido muy enriquecedoras para todos y todas. Creo poder hablar por las y los colegas brasileños también, quienes, al implicarse en RedLAcO han podido descubrir el trabajo de colegas de otros países latinoamericanos y abrir su mirada sobre comunicación organizacional y relaciones públicas.

ORGANICOM – Has impulsado desde RedLAcO el programa de investigación “*Mapeando la Comunicación Organizacional en América Latina: una perspectiva decolonial*”. Podrías compartir algunos de los resultados y más específicamente aquellos relativos a Brasil?

CONSUELO VÁSQUEZ – El que hoy es un programa de investigación parte de un análisis bibliométrico que escribí con Adriana Ángel y Lissette Marroquín en el cual buscábamos proponer un retrato de la publicación científica en comunicación organizacional entre el 2010-2014. De ese análisis salieron dos publicaciones, una en *Organicom*³ y otra en *Communication Theory*, pero sobre todo emergieron varias preguntas y frustraciones, las que nos llevaron a cuestionar el diseño metodológico y analítico que habíamos empleado. En pocas palabras, nos dimos cuenta de que al aplicar marcos metodológicos y teóricos del norte global no lográbamos retratar de manera justa la producción de conocimiento en Latino América. Dicho de otro modo, lo que nosotras conocíamos por haber participado en conferencias o conversados con colegas latinoamericanos, no aparecía en el retrato que ofrecíamos. También realizamos que, a pesar de nuestro deseo de descolonizar el campo de la comunicación organizacional, nuestra formación académica, nuestro posicionamiento y el proceso de publicación científica constituían fuertes obstáculos para lograrlo plenamente, reflexiones que compartí en un artículo también publicado en Organicom.

3 ANGEL, Adriana; MARROQUÍN, Lissette; VÁSQUEZ, Consuelo. El campo de la comunicación organizacional en América Latina: una revisión crítica de su producción intelectual académica. *Organicom*, São Paulo, v.14, n.26, p.273-289, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2017.139373>.



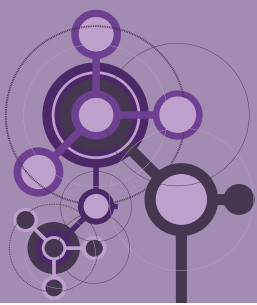
Fue ahí que decidimos que teníamos que volver a efectuar un análisis bibliométrico. Pero que para ello debíamos desarrollar nuestros propios diseños metodológicos y marcos analíticos, y por sobre todo, debíamos partir de las prácticas y experiencias de las y los colegas latinoamericanos expertos en el área. Diseñamos en primer lugar una propuesta metodológica que denominamos “de abajo hacia arriba,”⁴ y que se tradujo en la aplicación de una encuesta, como te comentaba al principio, y luego en la realización de entrevistas con personas investigadoras latinoamericanas expertas en comunicación organizacional. En paralelo empezamos a trabajar sobre una documentación histórica del desarrollo de la comunicación organizacional como campo académico y como práctica profesional en México y Brasil, documentación que sigue en curso. El análisis de los datos obtenidos en la encuesta produjo un artículo más descriptivo⁵ en cual presentamos algunas tendencias regionales respecto de la nomenclatura en comunicación organizacional, las temáticas, y las perspectivas latinoamericanas en comunicación. Mis colegas Lissette Marroquin, Gabriela Rabello de Lima y María de Jesús Montoya vienen de publicar un artículo en Cuadernos.info, en base a los resultados de la encuesta sobre las condiciones de trabajo y la precariedad académica en la región. Estamos analizando los resultados de las entrevistas para profundizar estos temas, y más específicamente la relación entre la trayectoria académica y la definición de comunicación organizacional⁶. Y publicaremos este año en la revista *Management Communication Quarterly* una tipología de metáforas de la comunicación organizacional a partir del trabajo de investigadores latinoamericanos. Nuestra meta es volver a realizar el análisis bibliométrico, con todo lo aprendido, en septiembre de 2025.

Para ser sincera, hasta ahora no hemos orientado la investigación en un análisis comparativo entre países. Por ende, me es difícil contestar a tu pregunta más específica sobre Brasil. Eso, si puedo compartir contigo las estrategias metodológicas y ajustes que tuvimos que realizar para dar cuenta del aporte singular de la academia brasileña. En los inicios del programa de investigación “Mapeando” nos empezamos a dar cuenta que Brasil no lo podíamos considerar como un país más de nuestra muestra, por la notoriedad, por la importancia que ha tenido históricamente, y por su legado en la institucionalidad del campo, como lo conversábamos en un principio. Pero también por la cantidad de investigadores e investigadoras brasileños que trabajan en comunicación organizacional que es significativamente mayor que en los otros países de América Latina. Si te doy el ejemplo de Chile, que conozco un poco más, te podría decir que hay cinco investigadores chilenos en comunicación organizacional. Estamos hablando de escalas muy diferentes. Y bueno, tratamos de dar cuenta de ello en Mapeando. En primer lugar, hicimos dos invitaciones para contestar la encuesta. La primera tuvimos mucha respuesta de colegas mexicanos y de algunos otros países de Latinoamérica y muy pocas de Brasil y ahí dijimos: “tenemos un problema!”. No estábamos buscando una representatividad estadística pero sí una sensibilidad en la representatividad. Entonces decidimos reclutar a más colegas brasileños. También ajustamos el análisis de los resultados. En un primer análisis agrupamos las respuestas por regiones geográficas: Norteamérica - que consta de México - Centroamérica y el Caribe, y América del Sur. Pero luego nos dimos cuenta de que con esta distribución se producía un sesgo en el análisis ya que la cantidad de respuestas provenientes de Brasil era mucho mayor que la de los otros países sudamericanos. Entonces ajustamos las categorías, manteniendo Norteamérica, Centroamérica y el Caribe, pero distinguiendo entre América del Sur sin Brasil y Brasil. En el fondo, tenemos a México y Brasil como países que están representados de manera, digamos, individual y a los otros países latinoamericanos los tenemos agrupados por la posición geográfica dentro del continente y eso concuerda con el rol que han tenido Brasil y México en el desarrollo de la comunicación organizacional latinoamericana, en términos de institucionalidad,

4 VÁSQUEZ, Consuelo; BURGUEÑO, Roberto; LIMA, Gabriela Rabello; QUEIROZ, Marcela Marques. A reflexive methodology for de-westernizing the subfield of Latin American Organizational Communication. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, São Paulo, v.45, e2022110, 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1809-58442022110en>.

5 DONOSO, Consuelo Vásquez; VELÁSQUEZ, Lissette Marroquín; OJEDA, Griselda Guillén; ROBLES, María de Jesús Montoya; LIMA, Gabriela Rabello. Definiendo la comunicación organizacional desde el Sur: en búsqueda de perspectivas latinoamericanas. *Organicom*, São Paulo, v.20, n.41, p.257-274, 2023. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2023.200272>

6 VÁSQUEZ, Consuelo; GUILLÉN-OJEDA, Griselda; AGUILAR-RAMÍREZ, Luis Antonio. Narrativas de las personas académicas latinoamericanas expertas en comunicación organizacional. In: ÁLVAREZ-NOBELL, Alejandro; LABARCA, Claudia; VÁSQUEZ, Consuelo (coords.). *Des/encuentros entre Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas: un diálogo desde América Latina – Memorias Pré-Conferencia “73rd Annual International Communication Association Conference”*. Toronto: RedLaco- ICA, 2023. p.20-23. Disponible: <https://www.redlaco.org/publicaciones>. Acceso em: 23 jan. 2025.

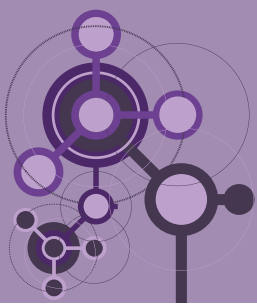


pero también considerando la masa crítica de investigadores que vienen de estos países. Aplicamos la misma lógica en las entrevistas: entrevistamos a tres colegas brasileños y tres mexicanos, y dos colegas provenientes de los otros países latinoamericanos que estaban representados en la encuesta. En paralelo, como te comentaba, estamos desarrollando una documentación histórica del campo en México y Brasil, que todavía no está concluida. Una de las dificultades que hemos tenido en este proyecto, y que se aplica también al mapeo de Brasil, es el de capturar la diversidad de prácticas y discursos sobre comunicación organizacional. Un estudiante brasileño que estuvo colaborando en esta investigación en el marco de una pasantía me decía que Brasil era un mundo en sí y que las regiones del norte y del sur eran muy distintas, así como las ciudades más urbanas de las rurales. Estas diferencias se dan también en la academia: las condiciones de trabajo laborales son muy distintas para un académico que trabaja en una universidad federal en Río o Sao Paulo a aquel o aquella que trabaja en universidades más periféricas que no son federales y que tienen otro tipo de recursos y manera de funcionar.

Entonces cuando me preguntaras cuál es la especificidad de la comunicación organizacional en Brasil, yo te diría que esa respuesta no la tengo y que quizás lo mejor sería buscar singularidades o características según las regiones o zonas urbanas o comunidades. Es muy difícil mapear la comunicación organizacional en Brasil en su totalidad, así como es muy difícil mapear la comunicación organizacional en América latina. Ha sido uno de los desafíos de Mapeando, y lo hemos conversado varias veces. Este programa es muy ambicioso. De cierta manera, es imposible contestar de manera exhaustiva a la pregunta de ¿cómo es la comunicación organizacional en Latinoamérica? y ¿cuál es la perspectiva latinoamericana de la comunicación organizacional? Pero, además, al buscar mapear la comunicación organizacional latinoamericana estamos, en cierta medida, homogenizando y uniformizando singularidades y características distintivas de los países latinoamericanos, y como en el caso de Brasil, de las regiones, zonas y territorios de esos países.

ORGANICOM – Finalmente, en sus recientes publicaciones sostiene la descolonización de la comunicación organizacional en favor de perspectivas desde el sur global. En qué momento/estado de la Comunicación Organizacional en Latinoamérica crees que nos encontramos en la actualidad y cómo ve usted las perspectivas para el porvenir?

CONSUELO VÁSQUEZ – Creo que estamos en un momento que tenemos que aprovechar porque, por lo menos en la academia estadounidense y canadiense, y yo creo que también en la europea, ha habido un “despertar” respecto de la hegemonía e imperialismo académico del norte global. Este despertar no es mágico y súbito. Responde entre otras cosas a la presencia de perspectivas críticas, *queer*, feministas y postcoloniales. Te doy un ejemplo: en el congreso de la *International Communication Association*, realizado en Toronto en 2023, el panel de los *top papers* de la división de comunicación organizacional estaba compuesto de 3 artículos cuyo argumento central era de “descolonizar” o “desoccidentalizar” la comunicación organizacional. ¡Para mí fue increíble! Al fin un panel donde digo: “esto es lo que yo quiero empezar a ver en esta comunidad académica”! Porque, en general, no era eso lo que se veía. Pero eso también generó algunas dudas. Ciertos colegas que me decían: “bueno ahora uno siente que si hace una investigación *mainstream* jamás va a tener la posibilidad de ser parte de los top papers, pues ahora sólo hay lugar para investigaciones feministas, *queer* o decoloniales”. Como puedes ver, ese despertar viene también con resistencia. Pero, por lo menos está el interés y el reconocimiento de que el eurocentrismo y el imperialismo norteamericano debe cuestionarse, lo que ha generado una mayor apertura hacia perspectivas y propuestas del sur global. Entonces, estamos en un momento que mis colegas chilenas designarían como “estratégico” para generar propuestas sobre perspectivas latinoamericanas. En otras palabras: existe un interés, una escucha y debemos aprovecharlo. Pero, al mismo tiempo, hay mucho trabajo por hacer. Y yo creo que ese trabajo es obviamente con el norte global pero también en la propia institución universitaria. A veces me pregunto si podemos, desde la universidad, descolonizar un campo de estudio o de manera más general la producción de saberes porque, en el fondo, la universidad, y esto incluye la academia, reproduce los parámetros, los estándares y las lógicas hegemónicas que estamos contestando. Pensemos en el sistema de publicación el cual está pensado para valorar cierto tipo de conocimiento con ciertos estándares, un solo idioma que fueron impuestos por una manera bien específica de definir la ciencia. Estamos frente a un problema sistémico y enraizado en nuestra manera de



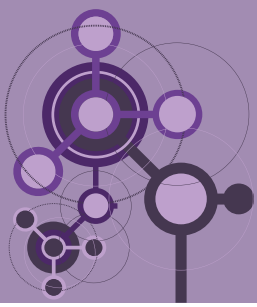
hacer academia. Nuestro trabajo implica publicar. Así es como nos evalúan. Así es como nosotros comunicamos con nuestros pares. El sistema de publicación por artículo científico es nuestra práctica. No será de un día al otro que esta práctica va a desaparecer o que se va a transformar para abrir paso a otras formas de conocimiento que no son las que reproducen esta jerarquía de saberes. A pesar de ello, no tengo una mirada pesimista sino más bien una mirada optimista. El programa Mapeando, por ejemplo, ha sido para mí una ocasión de establecer redes y conversaciones con otras personas sobre temas que nos interesan y para los cuales no existían espacios para ello. Y eso ya es un logro, pues significa reunir voces que han sido silenciadas y dar cabida a temáticas que han sido negadas para darles un espacio y reconocerlas y darles valor. Además, todas las conversaciones y reflexiones entorno de la descolonización del campo de la comunicación organizacional que el programa Mapeando y la RedLAco han generado, así como las estrategias metodológicas que hemos desarrollado, desde el análisis de las encuestas, a las entrevistas y ahora el trabajo que estamos haciendo con las metáforas de la comunicación organizacional o lo que tú estás haciendo respecto de Brasil, etcétera. Todos estos trabajos nos han permitido de manera reflexiva cuestionar nuestros puntos muertos, los que muertos generalmente provienen de estos estándares regidos por una lógica colonialista, capitalista y patriarcal que reproducimos a pesar de querer resistirles. Entonces con cada artículo, con cada ponencia, con cada presentación seguimos aprendiendo de nuestros errores. Yo no veo estas dificultades como obstáculos, más bien como desafíos. Sigo convencida de que tenemos mucho que aportar desde Latino América. La investigación que se está desarrollando en Latinoamérica sobre comunicación organizacional es investigación muy interesante, fundamentada, con una sensibilidad social que, a mi entender, es muy valiosa. Los encuentros de la RedLAco son un ejemplo de lo vibrante y fascinante de ello. En el último encuentro en el cual abordamos el tema del cambio climático, participé en la mesa sobre territorios. Dos panelistas de la Fundação Oswaldo Cruz, Brasil, Angélica Patrícia de Almeida y Helena Rodrigues Lopes, compartieron la experiencia de comunicación del proyecto Ara desarrollado con las “quilombolas” ubicadas en el territorio de Rio Grande du Sud. Me interpelan los procesos organizativos en base a trueque que desafían el modelo capitalista neoliberal de occidente y favorecen relaciones armoniosas y recíprocas en el cual, por ejemplo, el liderazgo de la mujer es central. Al escuchar esta experiencia pensaba: “esto es justamente lo que necesitamos en el norte global!” Necesitamos modelos organizacionales basados en estas realidades, que nos permitan enfrentar y responder a las demandas actuales, en términos de crisis humanitaria, de crisis ecológica, de crisis migratoria. Las respuestas a los problemas de la modernidad no están en el norte global, como bien lo sugiere Arturo Escobar. Los problemas modernos de hoy se van a resolver desde las experiencias y conocimientos del sur global. Entonces tenemos una labor importante como académicos especialistas en comunicación organizacional: la de documentar esas prácticas, de valorizarlas, de compartirlas. Y esto no es porque buscamos un reconocimiento, sino porque yo creo que ahí están las respuestas claves para transformar nuestras organizaciones y colectivos. El aporte desde Latinoamérica, y por ende, desde Brasil es crucial.

REFERENCIAS

VÁSQUEZ, Consuelo. De la (im)posibilidad de desprenderse: relato de un intento fallido desoccidentalizar la comunicación organizacional. *Organicom- Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, v.16, n.30, p.103-114, 2019. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/155470/156050>. Acesso em: 14 mar. 2025.

RESENHA





Sergio Andreucci

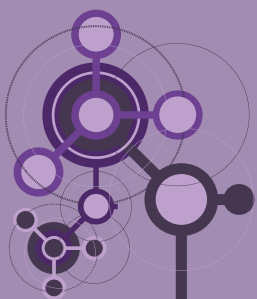
Riscos de Comunicação: a relevância da gestão de identidades nas relações públicas

Editora Aberje, 2023



Paulo Nassar

- Professor Titular da Escola de Comunicações e Artes (ECA-USP).
- Coordenador do Grupo de Estudos de Novas Narrativas (GENN ECA-USP).
- Diretor-presidente da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje).
- E-mail: paulonassar@usp.br



Olhar adiante e gerenciar riscos

A obra *Riscos de Comunicação: a relevância da gestão de identidades nas relações públicas*, publicada pela Editora Aberje, na versão *e-book* e impressa, apresenta o resultado da tese de doutorado do professor Sergio Andreucci.

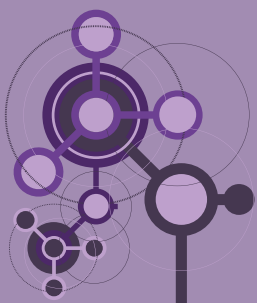
Ao longo de 334 páginas, o autor faz um mergulho profundo nas questões da Comunicação Organizacional e de Relações Públicas e apresenta uma nova metodologia para o mapeamento de riscos em comunicação, denominada Matriz de Probabilidade de Riscos em Comunicação Corporativa, adaptada e baseada nos conceitos metodológicos da ISO 31000, no COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) e do PMI (*Project Management Institute*). A proposta apresentada teve como suporte conceitual o estudo exploratório com a revisão bibliográfica e de artigos de 366 referências, sendo 255 nacionais e 111 internacionais, além de um estudo de caso com aplicação de pesquisa qualitativa e aplicação do modelo proposto.

O tema principal abordado está relacionado à atuação do profissional de Relações Públicas na gestão de crises, indagando qual seria o posicionamento mais correto para a administração de contingências que envolvam a imagem e a reputação de organizações, ou seja, o autor analisa e propõe estratégias para a gestão de riscos corporativos de imagem. Uma reflexão sobre o papel das Relações Públicas, na aproximação mais assertiva junto à Administração e aos processos de produção, antecipando-se as possibilidades de crise, trabalhando preventivamente as vulnerabilidades do mundo corporativo e os riscos de imagem da cadeia produtiva.

A identidade organizacional é tratada na obra como ponto de partida para a gestão de riscos, pois a preocupação com as questões relacionadas à imagem e reputação sempre foram pauta para a consecução dos planejamentos estratégicos e de fundamental importância para a sobrevivência dos negócios de maneira segura e equilibrada. Ao pensar sobre comunicação de riscos, a obra não está apenas caracterizando o trabalho de Relações Públicas nas ações de comunicação de riscos, e, sim, propondo que o de Relações Públicas trabalhe também no tratamento dos riscos. Assim sendo, a figura realmente estratégica das Relações Públicas só será de fato uma realidade, para a proteção inteligente do capital reputacional de uma organização, quando estiver preparada para agir continuamente sobre os riscos, evitando as incertezas e se antecipando as crises.

Segundo o autor, o tratamento das vulnerabilidades, além de defender a imagem e a reputação, prepara a empresa para possíveis eventos indesejados, contribui para o aperfeiçoamento da organização e para o fortalecimento de todos os seus recursos, incluindo pessoas. A gestão de riscos, dessa forma, acontece antes do próprio evento indesejado, protegendo as empresas administrativamente e organizando o seu sistema anticrises. Nesse caso, a função profissional parte para um exercício intenso e nobre de entender a complexidade da cultura organizacional e gerir suas identidades, por conseguinte legitimando o Relações Públicas como um gestor de identidades organizacionais.

O livro *Riscos de Comunicação: a relevância da gestão de identidades nas relações públicas* foi o resultado de uma metodologia desenvolvida por meio de uma pesquisa empírica exploratória, acompanhada de estudo de caso e aplicação de pesquisa qualitativa direta, no qual o processo investigativo estrutura-se em duas etapas, sendo a primeira dedicada ao levantamento bibliográfico de obras nacionais e internacionais dos principais teóricos das áreas de Relações Públicas; Comunicação Organizacional; Administração; Gestão de Riscos; Gestão de Crises; Cultura Organizacional; Identidade; Imagem; Reputação; Opinião Pública e de Mensuração de Resultados em comunicação. E a segunda, o estudo de caso com a proposição de uma nova metodologia de levantamento de riscos em comunicação.



A pesquisa apresentada na obra teve como objetivo analisar e diagnosticar os processos de gestão de riscos e crises corporativas de imagem, em especial, em grandes empresas geradoras de energia hidrelétrica no Brasil. O autor, por meio de uma pesquisa empírica exploratória, realizou um estudo de caso entrevistando dirigentes e gestores de comunicação de empresas de geração de energia e de imprensa especializado no setor.

O livro está dividido em sete capítulos, tendo como linha de pensamento estruturante o primeiro capítulo, denominado "Informação: o início, o meio e o fim", em que o autor apresenta questões para o entendimento e reconhecimento da informação, como base principal da atividade estratégica das Relações Públicas e também da Administração. Submete a interpretação de todo um caminho conceitual e lógico, que parte da identificação dos aspectos culturais, seus princípios organizacionais, das interferências e conexões efetivas dos fatores dos ambientes interno e externo, da consolidação de uma identidade organizacional, da projeção de uma imagem e do reconhecimento dos públicos em relação à identidade projetada e pretendida, resultando, finalmente, positivamente ou não, na reputação organizacional.

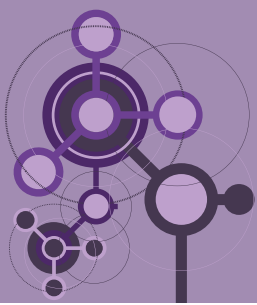
No segundo capítulo, "O Fenômeno da Opinião Pública", trata dos conceitos históricos e contemporâneos da Opinião Pública, da força da mídia e das redes sociais digitais, da interface com a área de Relações Públicas e o seu poder perante as organizações. O capítulo representa o aspecto mais preocupante para gestão de crises, ou seja, o tratamento diário e efetivo em relação ao monitoramento da Opinião Pública, uma atividade fundamental, que poderá possibilitar para a organização a criação de uma estrutura de proteção, de antecipação e de posicionamento perante os temas relevantes e que podem impactar, positiva ou negativamente, a operação dos negócios e da reputação das organizações.

"Comunicação Organizacional: Narrativas para um conceito em construção" é o assunto do terceiro capítulo, na qual o autor explora o universo do campo da comunicação organizacional e a sua sinergia com a comunicação integrada. Nesse capítulo é apresentada a evolução dos estudos de comunicação organizacional no Brasil e analisa, de forma aprofundada, a comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa. Destaca-se, ainda nessa parte, uma visão mais assertiva da comunicação administrativa como fundamental para a gestão de riscos.

No quarto capítulo, "Gestão de Riscos Corporativos", é exposta uma gama de informações técnicas sobre o mapeamento, análise e gestão de riscos sob as orientações e conceitos das metodologias COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*), da normativa ISO31000 e das estratégias de gestão de projetos do PMI (*Project Management Institute*). Trata-se de um capítulo fundamental para o entendimento conceitual da proposta apresentada pelo autor, formando o conhecimento necessário para a interpretação dos valores da gestão de riscos e as suas possibilidades para a área de Relações Públicas.

O quinto capítulo apresenta conceitos e técnicas voltados para o tema principal da obra, em que a "Comunicação de Risco e Comunicação de Crise" se encontra com a Administração e as Relações Públicas. Nesse capítulo são apresentados os modelos e as práticas de entendimento da comunicação de risco para a Administração, detalhando as orientações do COSO, ISO 31000 e PMI, bem como os conceitos e as limitações da participação das Relações Públicas na gestão de riscos. Segundo Andreucci, gerenciar riscos é participar ativamente de todo processo que envolve a sua prevenção, ou seja, desde a identificação da vulnerabilidade, passando pela análise e avaliação de suas probabilidades, efeitos, impactos, ações de tratamento, monitoramento e comunicação. Trata-se de um fluxo contínuo e integrado, no qual a área de Relações Públicas, geralmente, acaba se envolvendo apenas no final, sem a devida atenção e o conhecimento necessário do todo. O capítulo aborda todo o ritual da gestão de crises, desde a formação do comitê e do plano de contingências, até a preparação dos porta-vozes e das estratégias de comunicação de crise.

No sexto capítulo, "Estudo de Caso: Gestão de Riscos e Crises no Setor Hidrelétrico Brasileiro", o autor retrata o panorama do setor hidrelétrico nacional e o seu futuro, como objeto de estudo de caso. Após a contextualização do segmento, o capítulo



expõe a aplicação de uma pesquisa qualitativa direta, realizada com dirigentes e gestores de comunicação das empresas responsáveis pela cadeia de geração de energia hidrelétrica, além da participação de um representante de veículo de imprensa especializado. Os resultados e a análise da pesquisa são apresentados, fruto de uma metodologia adaptada pelo autor, na qual foi elaborada uma matriz de probabilidade e impacto de risco e um roteiro estruturado para aferir a maturidade das empresas nos processos de comunicação de risco e crise.

Por fim, no último capítulo, o autor confirma os seus pressupostos iniciais e apresenta convicções importantes para uma reflexão necessária para o campo de ensino e para o desenvolvimento da atividade profissional de Relações Públicas. Para Andreucci, a metodologia apresentada sugere um comportamento mais estratégico das Relações Públicas para gestão de crises, ou seja, antecipando-se as crises, afirma que é muito mais seguro, econômico e eficiente para a salvaguarda da imagem, e reputação das organizações, o trabalho apurado das Relações Públicas na gestão de riscos, antecipando fatos, verificando anomalias e tratando os problemas na fonte. Antes que essas vulnerabilidades se transformem em riscos e riscos se transformem em crises. Ainda segundo o autor, a função emergente das Relações Públicas deverá fluir para um desafio árduo e notável de entender a complexidade da cultura organizacional e a gestão das suas identidades, pois não se pode mudar a imagem de uma empresa sem antes consolidar os elementos que constituem a sua identidade. Assim sendo, a figura realmente estratégica das Relações Públicas só será de fato uma realidade, para a proteção inteligente do capital reputacional de uma organização, quando estiver preparada para agir continuamente sobre os riscos, evitando as incertezas e se antecipando as crises.

O tema apresentado por Sergio Andreucci nesse livro é mandatário na agenda de quem trabalha na comunicação de empresas e instituições. Daí vem a importância do gerenciamento de riscos na comunicação, porque é pela comunicação que a companhia é representada nas suas dimensões positivas e também nos impactos danosos. Nesse sentido, nada mais iluminador do que esse livro, fruto de extensa e profunda pesquisa do autor. Os profissionais da área têm em mãos um excelente compêndio para estudo e aplicação de seus conceitos.

REFERÊNCIAS

ANDREUCCI, Sergio. *Riscos de Comunicação: a relevância da gestão de identidades nas relações públicas*. São Paulo: Editora Aberje, 2023.

Texto recebido em 19.01.2024 e aprovado em 27.01.2024.