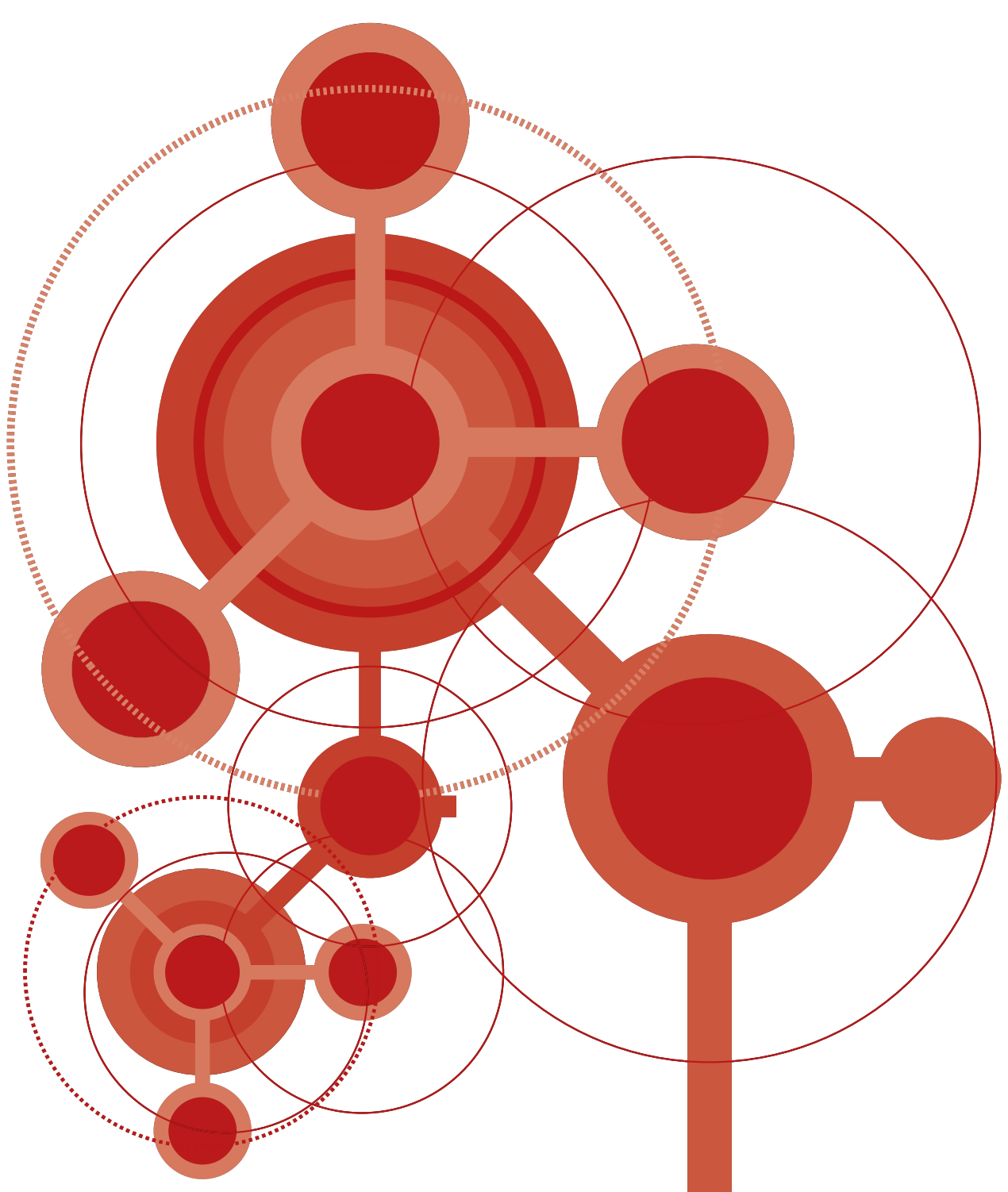
organicom

ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 20 • NÚMERO 43 • SETEMBRO / DEZEMBRO 2023

Ana Karin Nunes
Ana Paula Santos
Angélica Beatriz De la Vega Arévalo
Beatriz Molari
Cleusa Maria Andrade Scroferneker
Diego Wander da Silva
Denise Pagnussatt
Flávia Almeida Moura
Guilherme Ferreira de Oliveira
Isabel Lincoln Strange Reséndiz
Juremir Machado da Silva
Luis Mauro Sa Martino
Luiz Alberto de Farias
Márcia Pillon Christofoli
María de Jesús Moo Canul
María Dolores Lozano Gutiérrez
Miriam Josefina Vega Astorga
Patricia Durán Bravo
Rebeca Illiana Arévalo Martínez
Rosângela Florczak
Roseane Andrelo
Wilson Costa Bueno

DOSSIÊ 43
Comunicação, Cultura e Liderança



EXPEDIENTE

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 COMMITEE | 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

SECRETARIA | SECRETARIAT | SECRETARÍA

Anne Vitória Gomes | GESTCORP | ECA-USP

◊ ◊ ◊

SÃO PAULO • ANO 20 • NÚMERO 43

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

Cleusa Scroferneker (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. BRASIL)

Rebeca Illiana Arévalo Martínez (Universidad Anáhuac. MÉXICO)

Diagramação | Layout | Diagramación

Isac Santos | Tikinet

Revisão | Proofreading | Revisión del texto

Piero Kanaan | 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 uma publicación quadrimestral producida po rel Departamiento 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 contemporáneos 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 Brasilero de Información en Ciencia y Tecnología (Ibict). Los textos son recibidos, en flujo continuo y/o por convocación, de los investigadores brasileros 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 – Diretória de Políticas Editoriais das Revistas Científicas Brasileirashttps://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 (Faculdades Cásper Líbero, 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)

Lissette 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)

Catalogação 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

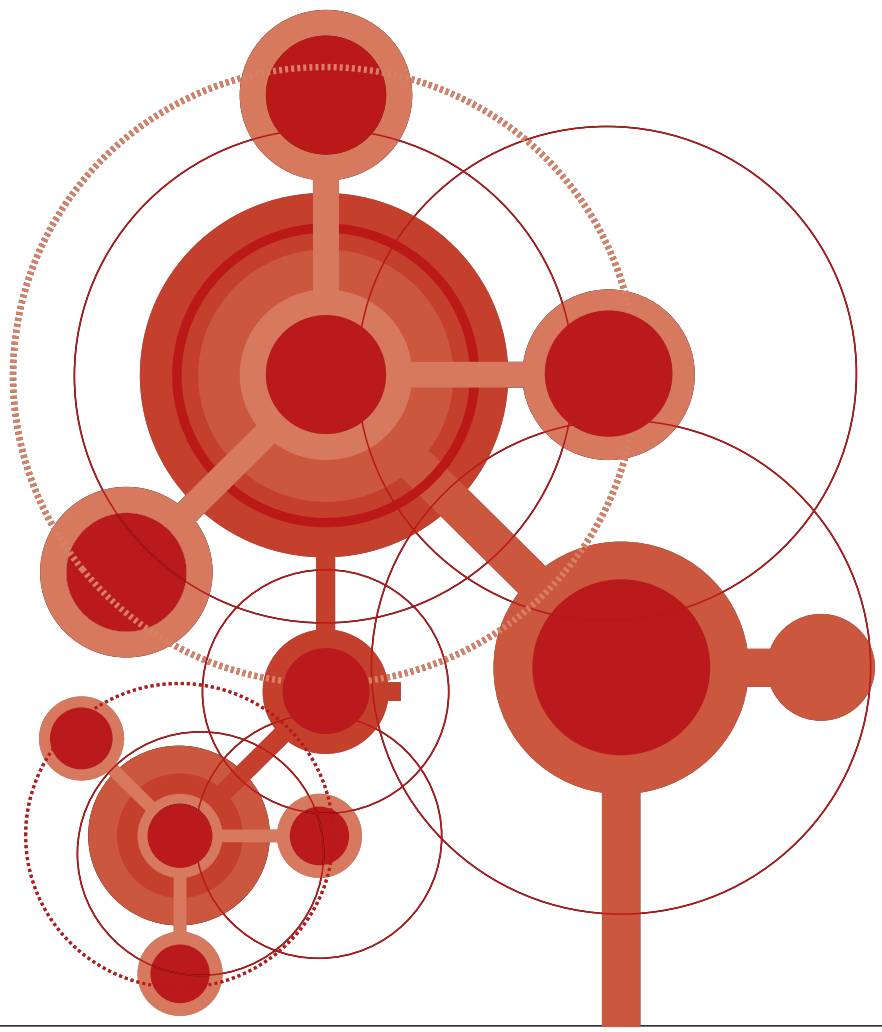
organicom

ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 20 • NÚMERO 43 • SETEMBRO / DEZEMBRO 2023

DOSSIÊ 43

Comunicação, Cultura e Liderança



ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

USP

Gestcorp

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
Comunicação, cultura e liderança nas organizações 12
CLEUSA MARIA ANDRADE SCROFERNEKER
REBECA ILLIANA ARÉVALO MARTÍNEZ

DOSSIÊ
Construindo públicos e comunicando a sustentabilidade: lições da Teoria do Público Situacional 16
MARÍA DE JESÚS MOO CANUL

Comunicação e liderança na cultura organizacional de empresas de restaurantes: uma abordagem conceitual 28
MARÍA DOLORES LOZANO GUTIÉRREZ
PATRICIA DURAN BRAVO

Protocolo de Comunicação Comunitária voltado aos territórios, às comunidades e aos modos de vida no Maranhão 42
AMARILIS CARDOSO SANTOS
FLÁVIA DE ALMEIDA MOURA

Comunicação e liderança: em busca da dimensão sensível 58
MÁRCIA PILLON CHRISTOFOLI
CLEUSA MARIA ANDRADE SCROFERNEKER

Comunicação e cultura organizacional no home office: perspectivas de líderes na pandemia 69
ROSEANE ANDRELO
GUILHERME FERREIRA DE OLIVEIRA

A comunicação organizacional por uma perspectiva interseccional. Uma proposta de diálogo com os feminismos 82
BEATRIZ MOLARI

Reputação Sensível: narrativas que acionam sentimentos, emoções e afetos 94
CLEUSA MARIA ANDRADE SCROFERNEKER
DENISE PAGNUSSATT

Ética, responsabilidade e liberdade: da teoria organizacional à reflexão filosófica 107
ISABEL LINCOLN STRANGE
MIRIAM JOSEFINA VEGA ASTORGA
ANGÉLICA BEATRIZ DE LA VEGA ARÉVALO

Lideranças e cuidado na gestão de riscos em organizações brasileiras 121
ROSÂNGELA FLORCZAK DE OLIVEIRA
ANA KARIN NUNES
DIEGO WANDER DA SILVA

ENTREVISTA
Entrevista al Dr. Rogelio del Prado Flores 134
REBECA ILLIANA ARÉVALO MARTÍNEZ

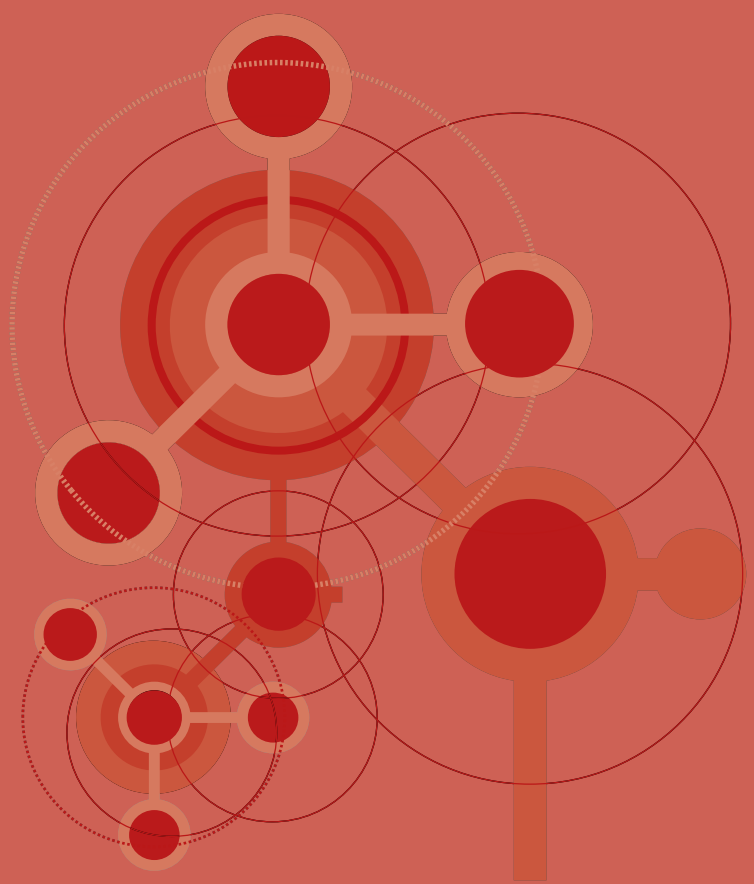
DEPOIMENTOS
Cultura organizacional e comunicação como antídotos para crises institucionais 140
WILSON DA COSTA BUENO

ESPAÇO ABERTO
Uma palestra motivacional: **um olhar goffmaniano sobre uma forma de comunicação organizacional do capitalismo contemporâneo** 148
ANA PAULA SANTOS
LUÍS MAURO SÁ MARTINO

RESENHA
Comunicar e negociar segundo Dominique Wolton 163
JUREMIR MACHADO DA SILVA

Entre o tudo e o nada 168
LUIZ ALBERTO DE FARIAS

APRESENTAÇÃO



Comunicação, cultura e liderança nas organizações

Comunicação, cultura e liderança são temas que quando colocados em diálogo revelam possibilidades de releituras das organizações contemporâneas a partir de outras lentes paradigmáticas. A abordagem instrumental da comunicação e da liderança, embora ainda vigente, tem evidenciado o seu esgotamento, diante da necessidade da escuta e do diálogo. As organizações e as lideranças necessitam (re)considerar o valor da comunicação dialógica, pautada pela afetividade e alteridade, voltadas para o sensível (Sodré, 2006) e respaldadas por uma cultura da comunicação.

Neste dossiê, a revista *Organicom* reúne pesquisas teóricas e aplicadas que enfatizam a comunicação, a cultura e a liderança, refletindo e tensionando sobre conceitos, práticas e alternativas para repensar sobre esses temas. Os artigos que compõem o dossiê trazem contribuições significativas, recorrendo a tecituras teórico-práticas.

No primeiro artigo, intitulado "Comunicação ambiental e turística em espaços protegidos: abordagem a partir da teoria situacional dos públicos", María de Jesús Moo Canul mostra como ao analisar espaços protegidos com essa abordagem teórica, ela pôde observar que a construção de públicos é visto influenciado pela metáfora do intérprete, pelo contexto comunicativo e pela mídia digital.

Por sua vez, María Dolores Lozano e Patricia Durán, no segundo artigo, sob o título "Comunicação e liderança na cultura organizacional das empresas de restauração, uma abordagem conceptual", propõem um modelo conceitual tridimensional (estrutural, relacional e integrativo) para fortalecer a cultura organizacional baseada no trabalho em equipe.

No terceiro artigo, "Protocolo de Comunicação Comunitária voltado para territórios, comunidades e modos de vida no Maranhão", Flávia Almeida Moura propõe, a partir de uma revisão teórica sobre comunicação organizacional, comunicação comunitária

e alteridade, uma solução para desenvolver a comunicação comunitária nesse território como uma contribuição para profissionais que possam adotá-lo e aplicá-lo.

O quarto artigo, intitulado "Comunicação e liderança: em busca da comunicação sensível", Márcia Pillon Christofoli e Cleusa Maria Andrade Scroferneker discutem a dimensão sensível da comunicação ancorada na hermenêutica em profundidade. A liderança sensível proposta pelas autoras está aberta ao diálogo, ao conhecimento compartilhado e à escuta, viabilizando-se na dimensão do afeto e da espiritualidade, no sentido de reconhecimento do outro como seu igual, ou seja, na dimensão humana e sensível da comunicação.

No quarto artigo, "Lideranças e cuidado na gestão de riscos em organizações brasileiras", a partir do olhar para a sociedade contemporânea e sua metamorfose e do reconhecimento do estado de crise que reverbera nas organizações, assim como do ímpeto de agir dos atores organizacionais por meio de estratégias de enfrentamento, Ana Karin Nunes, Diego Wander da Silva e Rosângela Florczak refletem sobre a atuação das lideranças nas estratégias de cuidado, que caracterizam a gestão de riscos e a cultura preventiva às crises em organizações brasileiras de diferentes naturezas.

No quinto artigo, "Comunicação e cultura organizacional no home office: perspectivas de líderes na pandemia", escrito por Roseane Andrelo e Guilherme Ferreira de Oliveira, foi adotada uma abordagem qualitativa com pesquisa bibliográfica e entrevistas em profundidade com gestores de comunicação, que afirmaram que compreendam o papel da comunicação como transmissão de informação contextual e promoção da interação para que haja uma relação interdependente entre comunicação e cultura.

Beatriz Molari é autora do sexto artigo intitulado "Comunicação organizacional na perspectiva interseccional: uma proposta de diálogo com os feminismos". Ela investiga como os processos comunicativos se articulam nas relações de poder estabelecidas na organização com o objetivo de responder teoricamente como a perspectiva interseccional pode contribuir para estudos críticos da comunicação organizacional, considerando as desigualdades sociais presentes na sociedade brasileira.

O sétimo artigo, "Reputação Sensível: sentimentos, emoções narrativas que desencadeiam afetos", de Denise Pagnussatt e Cleusa Maria Andrade Scroferneker discute a materialidade das dimensões sensíveis utilizadas nos discursos reputacionais da Natura Sou, com base na hermenêutica em profundidade e na análise do discurso. As autoras propõem um conceito de reputação sensível, redimensionando as abordagens tradicionais sobre reputação.

O oitavo e último artigo, de autoria de Isabel Lincoln Strange Reséndiz, Miriam Josefina Vega Astorga e Angélica Beatriz De la Vega Arévalo, intitulado "Ética, responsabilidade e liberdade: da teoria organizacional à reflexão filosófica", estuda a atuação ética e responsável de uma organização de *streaming* por meio da análise dos seus vídeos corporativos públicos, a fim de verificar se os atos éticos estão ligados aos atos estéticos (criativos) que se refletem nesse tipo de vídeo em qualquer organização.

Esta edição também inclui uma entrevista com o Dr. Rogelio Del Prado Flores, membro do Sistema Nacional de Pesquisadores do México e professor pesquisador da Universidad Anáhuac México, que nos fala sobre ética na comunicação, liderança e teletrabalho, entre outros temas relacionados a este dossiê.

Por sua vez, na seção Depoimentos, Wilson Costa Bueno nos apresenta o texto intitulado "Cultura organizacional e comunicação como antídotos às crises institucionais", no qual apresenta a importância da implementação de uma nova cultura organizacional, baseada em pressupostos básicos como sustentabilidade, inclusão social, diversidade corporativa, acessibilidade e adoção de um sistema governamental competente diante das mudanças dramáticas e constantes no contexto da sociedade moderna.

Na secção Open Space, Luis Mauro Sá Martino e Ana Paula Santos apresentam o artigo intitulado "Uma palestra motivacional, um olhar Goffmaniano sobre uma forma de comunicação organizacional no capitalismo contemporâneo", no qual discutem os resultados de uma observação participante sobre esse tipo de palestras, concluindo que apresentam três aspectos: (1) a adaptação do formato às demandas do capitalismo informacional; (2) a apresentação de si como fonte de validação do discurso; e (3) como representação de valores a seguir.

O número traz duas resenhas sobre as obras *Comunicar é negociar*, de Dominique Wolton (2023) e *Públicos em movimento: Comunicação, colaboração e influência na formação de públicos* (2022), de Daniel Reis Silva e Marcio Simeone Henriques.

Juremir Machado da Silva, em uma análise sobre o livro *Comunicar e negociar*, de Dominique Wolton, destaca a relevância da negociação para a comunicação, reiterando que "a negociação é a base para a democracia. [...] Não há negociação sem comunicação e vice versa". É uma obra que nos desacomoda ao tensionar e redimensionar a comunicação em sua essência.

Entre o tudo e o nada, Luis Alberto de Farias comenta sobre a obra *Públicos em movimento: Comunicação, colaboração e influência na formação de públicos*, dos professores Daniel Reis Silva e Marcio Simeone Henriques em conjunto com os pesquisadores do Mobiliza – Grupo de Pesquisa em Comunicação, Mobilização Social e Opinião Pública, e que traz o conceito fundamental dos públicos já no título da obra: o movimento. Trata-se de uma obra essencial para o entendimento sobre os processos de formação e elaboração de sentido entre os públicos e os seus desdobramentos, como a formação da opinião pública.

O dossiê, portanto, reúne um importante leque de pesquisas e propostas sobre comunicação organizacional, liderança e cultura em diferentes áreas, objetos de estudo e países, o que sem dúvida nos permitirá avançar novas leituras e suscitar novas reflexões para o campo da comunicação em que a América Latina muito contribuiu e que sem dúvida ainda tem um longo caminho a percorrer.

Cleusa Maria Andrade Scroferneker
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil
Rebeca-Illiana Arévalo-Martínez
Universidad Anáhuac México, México

REFERÊNCIAS

SILVA, Daniel Reis; HENRIQUES, Márcio Simeone. *Públicos em movimento*: Comunicação, colaboração e influência na formação de públicos. Belo Horizonte: Autêntica: Agência de Iniciativas Cidadãs (AIC), 2022.

SODRÉ, Muniz. *As estratégias sensíveis*: afeto, mídia e política. Petrópolis: Vozes, 2006.

WOLTON, Dominique. *Comunicar é negociar*. Porto Alegre: Sulina, 2023.

Artigo recebido em 21.12.2023 e aprovado em 21.12.2023

DOSSIÊ

Construindo públicos e comunicando a sustentabilidade: lições da Teoria do Público Situacional

Construyendo audiencias y comunicando sustentabilidad: Lecciones de la Teoría situacional de los públicos

Building audiences and communicating sustainability: Insights from the Situational theory of publics

María de Jesús Moo Canul

- Doctorante en Investigación de la Comunicación;
- Maestra en Comunicación corporativa;
- Profesora investigadora de carrera en la Universidad Autónoma del Estado de Quintana Roo, México.
- E-mail: mariajmc@uqroo.edu.mx

RESUMO

A comunicação ambiental e turística em áreas protegidas é essencial para promover a sustentabilidade. A teoria situacional dos públicos foi usada para abordar os fenômenos comunicativos no turismo, seguindo um método de revisão teórica multidisciplinar. Descobriu-se que a construção de públicos é influenciada pela metáfora do artista, pelo contexto comunicativo e pela mídia digital. A teoria situacional do público fornece uma estrutura sólida para estratégias eficazes, considerando a mídia digital e abordagens atualizadas.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO CONSTITUTIVA • FENÔMENOS COMUNICATIVOS • SUSTENTABILIDADE • CONSERVAÇÃO AMBIENTAL • MÍDIA DIGITAL.

RESUMEN

La comunicación ambiental y turística en espacios protegidos es esencial para promover la sustentabilidad. Se utilizó la Teoría situacional de los públicos para abordar los fenómenos comunicativos en el turismo, siguiendo un método de revisión teórica multidisciplinaria. Se encontró que la construcción de audiencias se ve influenciada por la metáfora del intérprete, el contexto comunicativo y los medios digitales. La Teoría situacional de los públicos brinda un marco sólido para estrategias efectivas, considerando medios digitales y enfoques actualizados.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN CONSTITUTIVA • FENÓMENOS COMUNICATIVOS • SUSTENTABILIDAD • CONSERVACIÓN AMBIENTAL • MEDIOS DIGITALES.

ABSTRACT

Environmental and touristic communication in protected areas plays a crucial role in promoting sustainability. The Situational Theory of Publics was employed as a framework to address communicative phenomena in tourism, utilizing a multidisciplinary theoretical review methodology. The findings revealed that audience construction is influenced by the interpreter metaphor, communicative context, and digital media. The Situational Theory of Publics provides a robust foundation for developing effective strategies, taking into account digital media and updated approaches.

KEYWORDS: CONSTITUTIVE COMMUNICATION • COMMUNICATIVE PHENOMENA • SUSTAINABILITY • ENVIRONMENTAL CONSERVATION • DIGITAL MEDIA.

INTRODUCCIÓN

La comunicación constitutiva desempeña un papel crucial en el éxito cuando se aplica en temas controversiales como la naturaleza y el turismo. Para garantizar una comunicación efectiva, es esencial tener en cuenta las características y necesidades de los diversos públicos con los que se interactúa (Kim; Grunig, 2011). En este sentido, la comunicación constitutiva se manifiesta por las experiencias subjetivas de los individuos y cómo estas experiencias influyen en la construcción de la realidad y en cumplimiento de acciones de las organizaciones turísticas que promueven la sustentabilidad en espacios con actividad turística.

La teoría situacional de los públicos ofrece un enfoque valioso que permite comprender y abordar los fenómenos comunicativos que emergen en los encuentros entre los actores del turismo, como los turistas, los residentes locales, los empleados de las organizaciones turísticas y los reguladores, y cómo estos fenómenos contribuyen a la creación de significado y a la configuración de las prácticas sustentables.

Esta teoría sostiene que los públicos de una organización no son estáticos, sino que evolucionan y cambian en función de situaciones específicas (Kim; Grunig, 2011). Cada público puede tener diferentes actitudes, creencias, valores y expectativas, los cuales pueden variar según el contexto social, cultural y económico en el que se encuentren inmersos. (DiCaglio; Barlow; Johnson, 2018; Han, 2018; Littlejohn; Foss, 2011). Por lo tanto, para lograr una comunicación efectiva, es necesario adaptar los mensajes y las estrategias de comunicación a estas características y necesidades específicas de cada público (Kim; Grunig, 2011).

Cuando las organizaciones aplican la teoría situacional de los públicos a su comunicación organizacional, adquieren la capacidad de identificar y analizar los diferentes públicos relevantes en cada situación particular. Esto les permite seleccionar los canales de comunicación más adecuados, así como elegir el tono y estilo de los mensajes de manera apropiada. Además, pueden personalizar la información de manera que sea relevante y significativa para cada público en particular (Kim; Grunig, 2011).

Este enfoque adaptable les permite establecer una conexión más efectiva con sus públicos, generando un impacto más significativo y promoviendo una comprensión y un compromiso más sólidos. Por lo anterior, el objetivo fue comprender la comunicación ambiental y turística en espacios protegidos, utilizando la aproximación de la Teoría situacional de los públicos propuesto por Grunig (1989), para desarrollar estrategias de comunicación efectivas que promuevan la preservación del entorno natural y fomenten el turismo sustentable.

REFERENCIAL TEÓRICO

La construcción de audiencias en la comunicación ambiental y turística

La complejidad de abordar el tema de la comunicación ambiental, desde la Psicología social, demostró que es posible observar el comportamiento humano en términos de su conducta social en un grupo (Littlejohn; Foss, 2011), aunque el contexto turístico abona a la complejidad de ese estudio, dado que puede asumirse una adaptación en el comportamiento, temporal o no, cuando la persona realiza actividades turísticas o se encuentra de vacaciones o, como menciona Han (2018), en ambientes ajenos al entorno habitual. En ese mismo escenario, el tema de la comunicación ambiental en el contexto turístico centra su sujeto de estudio en los grupos de interés o audiencias a las que se dirigen mensajes persuasivos, es por eso que un turista desempeña un papel relevante en este tipo de estudios.

Cierto es que los enfoques para abordar la comunicación ambiental han sido variados, como ya se mencionó en la sección anterior, y una forma más de comprender su complejidad es desde la retórica del discurso en lo que respecta al ámbito ecológico y el uso que dan los ecologistas en busca de ser mejores comunicadores (DiCaglio; Barlow; Johnson, 2018). A ese respecto los cambios de argumentos persuasivos, desde la retórica, sugieren:

> Un cambio de apelar a valores preexistentes a vías para transformar valores; un cambio de argumentos de autoridad a abordar resistencias legítimas; un cambio de un enfoque en el acuerdo mutuo a un desconcierto mutuo; un cambio de la comprensión intelectual a la experiencia personal; un cambio de los efectos negativos a las conexiones positivas; y, finalmente, un cambio de un enfoque en los resultados políticos a las transformaciones locales. (DiCaglio; Barlow; Johnson, 2018, p.438)

De acuerdo con lo mencionado por DiCaglio, Barlow y Johnson (2018), estos cambios sugieren un enfoque más participativo, inclusivo y transformador en la comunicación y la toma de decisiones. Se busca involucrar a las personas de manera más profunda, reconocer y abordar las resistencias legítimas, valorar la experiencia personal y construir conexiones positivas para impulsar transformaciones tanto a nivel individual como colectivo.

Siguiendo esa idea, es posible observar que la base de análisis, que se origina en la experiencia ecológica generada en algún sitio turístico, también puede ser reevaluada desde la perspectiva de la comunicación ambiental y los desafíos que implica su aplicación en este tipo de contextos complejos, como el turismo. Esto plantea un desafío adicional para los gestores de destinos que tienen interés en mantener un equilibrio para el desarrollo de un turismo sostenible.

Lo anterior se debe a que los actores involucrados se encuentran en una etapa particular de su vida cotidiana y, al realizar actividades de ocio y recreación turística, combinado con la característica de que estas actividades se llevan a cabo en lugares con cierta vulnerabilidad ambiental, la situación se vuelve más compleja.

Por otro lado, una figura retórica particularmente usada en la comunicación ambiental para construir audiencias es la metáfora del intérprete. Cuando se examina el uso que se le da y las posibles alternativas para procesos de participación o involucramiento con la naturaleza, se observa su uso en concepciones ecoculturales y se percibe a las audiencias como entes separados de la naturaleza que no reflejan los mismos significados y reverberaciones en su uso (Milstein, 2016).

De acuerdo con lo anterior, se refuerza el interés de estudio de la comunicación en temas ambientales, ya que su fuerza pragmática recae en estos temas. La "metáfora del intérprete" puede ser una reafirmación del dominio frente a la vulnerabilidad transcorpórea cuando las audiencias interactúan con la naturaleza y adquieren significados a partir de estas interacciones dinámicas. Esto da a la naturaleza un papel como un intérprete que también posee conocimiento propio. En otras palabras, se la concibe como un ente viviente que figura en el centro de este análisis y sanciona la exacerbación de la metáfora del actor en el modelo de turismo basado en la naturaleza. Este modelo busca que los clientes tengan momentos experienciales satisfactorios, pero no logra asegurar la interconexión de estos sujetos con los ecosistemas que visitan al realizar turismo. Además, esta situación posiciona a la naturaleza como un objeto de valor de entretenimiento (Milstein, 2016).

Desde el ámbito instrumental de las funciones de la comunicación ambiental, esta es fundamental para vincular la evaluación ambiental y la formulación de políticas de una manera clara y comprensible entre los principales usuarios o *stakeholders* organizados con el fin de abordar los desafíos complejos de los problemas ambientales. Esto es particularmente relevante al evaluar resultados basados en evidencia como resultado de un proceso orientado al uso para la evaluación sociológica (Dobbins; Gibson; Lamm, 2021).

Se ha encontrado que "las diferencias en los puntos de vista y los marcos de referencia que se encuentran en la preservación del área de reserva natural conducen a conflictos y barreras de comunicación" (Kamil *etal*., 2020, p.203). Por lo tanto, estudios sugieren que, si se enmarca adecuadamente, el conflicto se puede mitigar mediante la negociación y el intenso diálogo participativo en la toma de decisiones sobre el proceso de diseño e implementación de políticas ambientales que involucren a *stakeholders* de diferentes sectores (Kamil *etal*., 2020).

La comunicación ambiental centrada en la evaluación basada en resultados es útil cuando se trata de dirigirse a las audiencias mediante el desarrollo y la transmisión de contenido específico en los mensajes de manera estratégica sobre los resultados de esta evaluación, en lugar de enfocarse únicamente en el cumplimiento de estándares arbitrarios. Esto es particularmente importante en lugares que presentan conflictos políticos que ejercen presión sobre el uso y disfrute del lugar, además de reconocer que, en estos contextos, están presentes aspectos culturales y marcos de referencia relacionados con los valores y sistemas de creencias de los *stakeholders* involucrados (Dobbins; Gibson; Lamm, 2021).

Basado en lo anterior, el proceso de consulta que se lleva a cabo de manera formal y colectiva entre los principales interesados, como se señala en la teoría de la gobernanza colaborativa, favorece "la próspera colaboración podrá fomentar la comunicación sinérgica y multidireccional" (Kamil *etal*., 2020, p.203). Sin embargo, también es importante tener en cuenta la diversidad de la audiencia al desarrollar el contenido de los mensajes en los materiales de divulgación, con el objetivo de promover actitudes y comportamientos en favor de la conservación (Lessard *etal*., 2020).

El análisis de la literatura existente sobre las investigaciones en comunicación ambiental revela un enfoque multidisciplinario que se ha basado principalmente en la psicología y los estudios ambientales. Esta aproximación integradora proporciona una comprensión más amplia de la comunicación ambiental (Agin; Karlsson, 2021) y su relevancia en diferentes contextos, incluido el turismo.

Sin embargo, es importante señalar que los estudios previos han tendido a enfocarse en los medios de comunicación tradicionales, dejando de lado los medios sociales digitales, lo cual puede limitar nuestra comprensión del proceso de comunicación, especialmente para las generaciones que se informan principalmente a través de estos medios. Esta brecha plantea la necesidad de un enfoque más actualizado y adaptado a las realidades digitales en el estudio de la comunicación ambiental (Agin; Karlsson, 2021).

En este sentido, el siguiente apartado se centrará en la aproximación desde la teoría situacional de los públicos. Esta teoría ofrece un marco sólido y altamente relevante para comprender la compleja red de interacciones entre los diversos actores involucrados en el turismo sustentable porque sus perspectivas y objetivos variados pueden dar lugar a desafíos significativos en términos de comunicación y coordinación. En este escenario, la teoría situacional de los públicos se convierte en una herramienta valiosa, ya que se enfoca en cómo los diferentes grupos de personas reconocen, comprenden y responden a las situaciones problemáticas específicas, en este caso, relacionadas con la sustentabilidad en el turismo.

Aproximación desde la Teoría situacional de los públicos

La teoría situacional de los públicos fue originalmente propuesta en la década de 1960 por James Grunig (Míguez González, 2006). Inicialmente, se concibió como un modelo teórico de toma de decisiones y uso de la información (Kim; Grunig, 2011), pero posteriormente se consolidó como una teoría que ha sido ampliamente discutida en el ámbito de la comunicación, con un enfoque particular en los estudios de relaciones públicas. Sin embargo, su aplicabilidad es más amplia de lo que se utilizó en años posteriores (Kim; Grunig, 2011). Aunque se considera una teoría que ha evolucionado, sigue siendo ampliamente utilizada para explicar situaciones en diversos contextos, incorporando nuevos elementos y relacionándose con otras teorías

para ofrecer una perspectiva más completa de la realidad que se busca entender, lo que respalda su relevancia continua (Míguez González, 2006).

La teoría se enmarca en la fenomenología de la comunicación y busca interpretar cómo se determina el comportamiento comunicativo de los públicos, que se definen como grupos de personas que comparten una situación problemática común, la reconocen y se organizan para tomar medidas relacionadas con ese problema (Grunig, 1989; Míguez González, 2006). Desde esta perspectiva, la teoría comienza por explicar las causas que motivan a un individuo a iniciar una comunicación y el tiempo que le llevará tomar medidas para comunicar una postura en relación con el problema que les concierne (Míguez González, 2006).

En consonancia con la perspectiva de Grunig (1989), la teoría de los públicos se revela como un enfoque teleológico y situacional, ofreciendo no solo una comprensión profunda de las percepciones y comportamientos comunicativos, sino también herramientas predictivas. Al analizar las interacciones desde esta óptica, se permite anticipar las respuestas intencionadas de los públicos en contextos específicos, proporcionando una guía valiosa para las organizaciones turísticas en la formulación de estrategias comunicativas adaptadas a las necesidades y expectativas de cada audiencia involucrada en el turismo sustentable. Esta capacidad predictiva se convierte en un activo invaluable para forjar una comunicación efectiva y significativa en el complejo entorno del turismo sustentable.

Siguiendo esta concepción, Grunig (1989) explica que existen cuatro tipos de grupos definidos por el grado en el cual se involucran con el problema: los no públicos, los públicos latentes, los públicos informados o conscientes y los públicos activos. La implicación de los individuos varía desde aquellos que no se consideran públicos hasta aquellos que están altamente involucrados y activos en relación con el problema.

En estudios sobre comunicación ambiental realizados por el autor precursor de la teoría, se encontró que el público ambientalista a menudo se caracteriza por tener un nivel educativo aceptable, ser de orientación liberal y pertenecer a un nivel socioeconómico alto. Sin embargo, cuando se trata de problemas ambientales que los afectan directamente, incluso aquellos que no se identifican como ambientalistas pueden comportarse como tales. En otras palabras, las variables sociodemográficas por sí solas no permiten identificar a este tipo de públicos; solo ayudan a ubicarlos (Grunig, 1989).

Otro hallazgo sobre el público ambientalista es que tiende a involucrarse en temas ambientales considerados relevantes. Sin embargo, si la solución a un problema ambiental implica restringir su acceso a un recurso o renunciar al uso de un recurso en particular, se buscarán alternativas para evitar esa restricción, actuando según su conveniencia (Grunig, 1989).

La teoría se basa en tres variables independientes: reconocimiento del problema, reconocimiento de las restricciones y nivel de involucramiento, que interactúan con dos variables dependientes: el procesamiento de la información (conducta pasiva de la comunicación) y la movilización para la búsqueda de información (conducta activa de la comunicación) (Grunig, 1989; Míguez González, 2006). Grunig (1989) explica que las variables independientes de la teoría se consideran situacionales porque caracterizan la apreciación de ciertos públicos sobre una situación problemática específica. La Figura 1 ilustra cómo interactúan estas variables.

Es importante destacar que la teoría original se centra en el estudio del papel de la información en la toma de decisiones, por lo que es fundamental explorar la descripción de la información como una forma de identificar su alcance explicativo (Grunig, 1989; Kim; Tam; Chon, 2021). Grunig (1989) resume la teoría situacional de públicos de la siguiente manera:

La teoría de los públicos que aquí se presenta ha sido diseñada para predecir las respuestas diferenciales más importantes para las relaciones públicas y otros profesionales de la comunicación: capacidad de respuesta a los problemas; cantidad de naturaleza del comportamiento comunicativo; efectos de la comunicación sobre cogniciones, actitudes y comportamiento; y la probabilidad de participar en comportamientos colectivos para presionar a las organizaciones. Como tal, es una teoría única, una teoría similar a las teorías de la segmentación del mercado, pero que ha sido diseñada especialmente para otros tipos de programas de comunicación. La teoría comienza con el supuesto que John Dewey (1927) y Herbert Blumer (1946) hicieron por primera vez sobre los públicos: Los públicos surgen en torno a cuestiones o problemas que los afectan (Grunig; Hunt, 1984).

De acuerdo con lo citado anteriormente, la teoría situacional de los públicos demuestra su utilidad práctica para explicar el comportamiento comunicacional de los sujetos, una vez que se ha definido el tipo de público con el que se está interactuando en el contexto de una situación problemática. A pesar de que su enfoque original está en el papel de la información en la toma de decisiones de estos públicos, esta teoría ha demostrado ser valiosa en diversos contextos.

La investigación de Major (1993) respalda la teoría de los públicos situacionales de Grunig y demuestra la utilidad de la escala de preocupación ambiental para distinguir entre diferentes públicos situacionales, en donde identifica que la cobertura mediática puede aumentar el reconocimiento del problema y estimular la comunicación sobre temas ambientales, incluso cuando los individuos no se sienten personalmente involucrados. La escala que usó integró el concepto de paradigma social dominante y el nuevo paradigma ambiental como elementos valorativos sociales dicotómicos. Este estudio encontró que al adherirse a la teoría situacional de los públicos, es posible establecer diferencias entre los públicos ecologistas y aquellos que no lo son. Además, identificó una relación positiva entre el desarrollo de la cognición (conocimiento) y la comunicación, a diferencia de la relación afectiva y la comunicación. Esto significa que el desarrollo del conocimiento sobre cuestiones ambientales puede tener un impacto más efectivo en la imagen organizacional en temas ambientales, lo cual está en línea con lo postulado por Grunig (1989), pero aplicado específicamente a la comunicación en el ámbito organizacional.

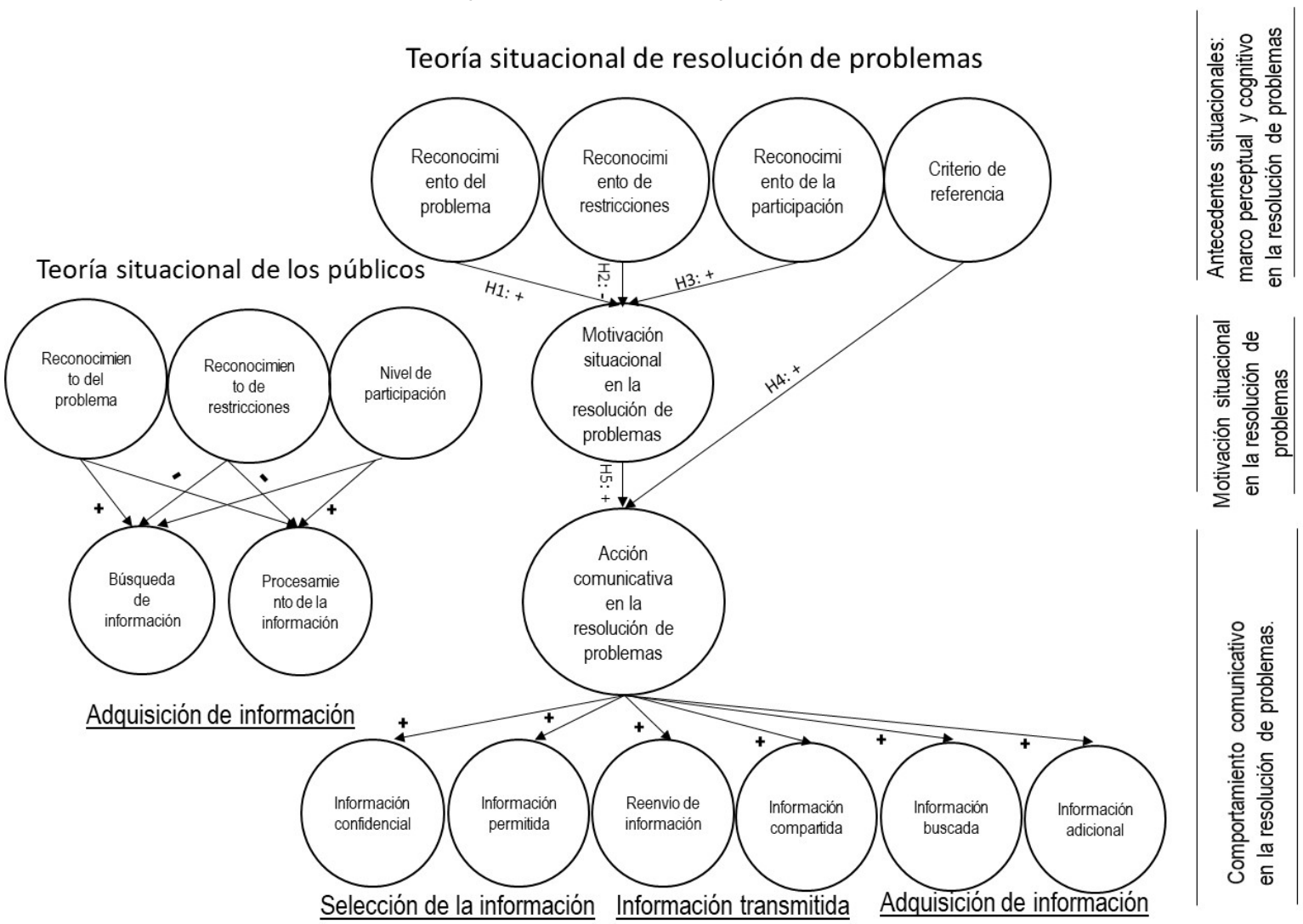
También se ha reconocido que la teoría, tal como se planteó originalmente, contribuye a la generación de propuestas para la sustentabilidad ambiental y la creación de reputación en organizaciones gestoras (Tazin; Shira, 2018). En este sentido, desde las relaciones públicas, el grado de vulnerabilidad de una organización, que se relaciona con la exposición a riesgos y amenazas, influye en la estrategia de comunicación que adopta (Grunig *etal*., 2015), por esto es importante identificar y comprender a los diferentes públicos en el contexto de una organización.

No obstante, es esencial seleccionar cuidadosamente las variables para obtener una utilidad práctica de la teoría. En particular, se ha observado que a través de la relación con variables sociodemográficas no es posible asignar a qué grupo de públicos pertenecen, pero estas variables ayudan a ubicarlos y conectarlos desde la perspectiva de la comunicación ambiental (Grunig, 1989).

En un sentido similar a lo mencionado anteriormente, es importante resaltar la existencia de públicos generales y específicos en temas ambientales. Los públicos específicos se forman cuando un problema ambiental está bien definido y, a medida que se define con mayor precisión, se vuelve un tema controvertido que lleva a la identificación de un público en particular. Este público se define a partir de la adopción de tendencias relacionadas con esa problemática y la utiliza como criterio de referencia. Es en este contexto que la teoría situacional de los públicos se aplica para explicar el comportamiento comunicacional y la efectividad de las estrategias de comunicación en estos temas. Estas estrategias pueden ser más efectivas con públicos activos o con conductas activas, pero también es importante reconocer que no solo dependen de un programa o campaña, sino de una combinación de toda la información que estos públicos recibe (Grunig, 1989).

En la Figura 1, también se presenta la propuesta de evolución de esta a la denominada teoría situacional de la resolución de problemas (Kim; Grunig, 2011), en que se integra las variables llamadas: criterio de referencia, motivación situacional en la resolución de problemas y la acción comunicativa en la resolución de problemas, pero esta última se desglosa en tres dominios principales con sus respectivas variables: adquisición de información (búsqueda de información [activa] y asistencia de información [pasiva]), selección de la información (información para defender [activa] y permitir información [pasiva]) y transmisión de información (reenvío de información [activo] e intercambio de información [pasivo]).

Figura 1 – Estructura teórica de la teoría situacional de los públicos comparado con la teoría situacional para la resolución de problemas



Fuente: Kim y Grunig, 2011, p. 121.

Esta actualización de la teoría obedece a la búsqueda por ampliar, de manera más general, el alcance explicativo sobre el comportamiento en la comunicación activa de los públicos, al reincorporar la variable denominada criterio de referencia, pero sustancialmente al reconocer que los sujetos no se limitan en la búsqueda activa de la información para hacer frente a un problema, además realizan el proceso de intercambio y selección activa de esta en un contexto de resolución de problemas individuales o colectivos (Kim y Grunig, 2011; Kim *etal.*, 2021) y esto funciona como un marco más extenso para comprender cómo y por qué los sujetos se motivan para organizarse en públicos ante una situación problemática que comparten (Kim *etal.*, 2021). Estos detalles entre las relaciones hipotéticas planteadas se presentan en la Figura 1.

Esta evolución de la teoría situacional de los públicos también se ha aplicado para explicar el comportamiento comunicativo de los públicos en contextos de situaciones problemáticas vinculadas, entre otros temas, a comunicación ambiental, aunque su uso se ha enfocado más en el proceso de predicción o segmentación de públicos estratégicos y su respectiva acción comunicativa de estos en temas considerados controversiales como el medioambiental (Kim *etal.*, 2021).

Además, es importante destacar que la teoría de la acción de la comunicación en la resolución de problemas (CAPS, por sus siglas en inglés) desempeña un papel fundamental al enriquecer la comprensión de la dimensión de desconexión. Esto significa que CAPS ofrece un enfoque más completo y detallado para analizar cómo y por qué ciertos públicos eligen desconectar de información específica en situaciones problemáticas, brindando así una visión más completa de los procesos comunicativos involucrados (Tao *etal.*, 2021).

> Traza una cadena de efectos de percepción-motivación-comunicación y conceptualiza aún más tres antecedentes perceptivos (problema, implicación y reconocimiento de la restricción), uno antecedente cognitivo (criterio de referencia), y un mediador motivacional (motivación situacional en la resolución de problemas) que conducen a la participación del público en conductas comunicativas. (Tao *etal.*, 2021, p.53)

Esta actualización de la teoría original refuerza la importancia de la información clave, ya que esta variable, junto con los antecedentes de conductas de información, busca predecir la desconexión como una variable agregada de la acción comunicativa de los públicos. En otras palabras, se trata de comprender por qué ciertos públicos evitan información sobre problemas relevantes pero controvertidos para la sociedad. Es esencial investigar más a fondo los factores que motivan este comportamiento de desconexión en ciertos tipos de públicos (Tao *etal.*, 2021).

Este nuevo enfoque ha demostrado que las personas activas y motivadas en un tema tienden a reconocer problemas relacionados y a buscar información sobre ellos, lo cual puede ser utilizado en estrategias de comunicación efectivas, como conectar temas menos conocidos con temas populares para aumentar la conciencia y la participación del público (Grunig; Kim, 2017).

Como se explicó anteriormente, tanto la teoría de los públicos como la teoría de la resolución de problemas pueden contribuir a explicar el comportamiento comunicativo de los públicos en temas ambientales gestionados a través de la comunicación por organizaciones, especialmente en el contexto de la actividad turística. Estas teorías ayudan a identificar y predecir a qué públicos se dirige la información y por qué la transmiten. Esto se refleja en comportamientos comunicativos activos que respaldan los esfuerzos del enfoque de la sustentabilidad de las organizaciones responsables de la gestión turística.

En resumen, la teoría situacional de los públicos, originalmente propuesta por Grunig y Hunt (1984), y su evolución hacia la teoría situacional para la resolución de problemas son herramientas útiles para interpretar el comportamiento activo de los públicos o audiencias, considerando el marco de referencia como un antecedente clave de este comportamiento. Estas teorías reconocen que los sujetos, en su acción activa de comunicación, buscan solucionar problemas a partir de la información que procesan desde su perspectiva individual o colectiva en relación con el problema que les afecta.

Mediante esta aproximación teórica, se ha buscado proporcionar elementos que permitan una comprensión más profunda de la comunicación constitutiva de las organizaciones turísticas y su relación con el turismo sustentable. Esto, a su vez, facilitará la generación de recomendaciones y estrategias más efectivas para promover la comunicación y la participación activa de los diversos públicos involucrados, en beneficio de la conservación del medio ambiente y el desarrollo sustentable en el ámbito turístico.

METODOLOGÍA

Para abordar el objetivo de comprender la comunicación ambiental y turística en espacios protegidos y desarrollar estrategias de comunicación efectivas que promuevan la preservación del entorno natural y fomenten el turismo sostenible, se optó por un enfoque deductivo haciendo revisión de teorías multidisciplinarias y aplicación con enfoque a la Teoría situacional de los

públicos y su aplicación integradora para abordar el problema de investigación específico. Según Jones (2018), adoptar un enfoque multidisciplinario es crucial para aprovechar plenamente los conocimientos y metodologías de diversas disciplinas al abordar temas complejos de investigación. Además, como sugieren Smith, Brown y Davis (2020), al integrar teorías y enfoques de diferentes disciplinas, es posible obtener perspectivas novedosas que superen las limitaciones de una sola disciplina.

La base de la metodología fue una revisión de teorías provenientes de campos como la Comunicación, el Turismo y la Psicología Social, entre otros. Este proceso permitió identificar y seleccionar teorías y conceptos pertinentes que serían aplicados al estudio. La Teoría Situacional de los Públicos de Grunig (1989) se destacó como la base teórica principal usada como referencia para el entendimiento multidisciplinar.

De esta manera, se buscó comprender las actitudes y comportamientos de los públicos involucrados, con el objetivo de promover la preservación del entorno natural y el turismo sustentable en estos espacios protegidos.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este artículo realiza un enfoque novedoso en el ámbito de la comunicación ambiental y turística, y al considerar las experiencias subjetivas de los individuos y la teoría situacional de los públicos, se destaca el papel esencial de la comunicación en la implementación de acciones por parte de las organizaciones turísticas con un enfoque en la sustentabilidad. Estas aproximaciones permiten comprender y abordar los fenómenos comunicativos que surgen en el contexto del turismo, promoviendo la creación de significado y la adopción de prácticas sustentables.

La teoría situacional de los públicos ofrece una perspectiva valiosa para comprender y abordar la comunicación ambiental y turística en espacios protegidos. Esta teoría reconoce el comportamiento activo de las audiencias y la búsqueda de soluciones a problemas a través de la comunicación (Kim; Grunig, 2011). Además, destaca la importancia de considerar el marco de referencia y las perspectivas individuales o colectivas de los sujetos involucrados.

La comunicación ambiental se posiciona como un proceso dinámico y constructivo, donde se busca establecer una conexión significativa con las audiencias (Dobbins; Gibson; Lamm, 2021) en contextos de espacios protegidos. La comprensión de las necesidades y expectativas de las audiencias en situaciones específicas permite adaptar las estrategias de comunicación de manera efectiva, seleccionando los mensajes y canales adecuados para promover una comprensión profunda y un compromiso activo.

Se ha detectado que la actualización de la teoría situacional de los públicos hacia la resolución de problemas ha ayudado a identificar cómo las organizaciones pueden influir en la formación de grupos de público y gestionar comunicativamente los problemas (Grunig; Kim, 2017). Lo anterior, sumado al paradigma del comportamiento estratégico en relaciones públicas, promueve una comunicación bidireccional y simétrica con los públicos para gestionar tanto el comportamiento como el significado, integrando elementos de diversas perspectivas organizativas (Grunig, 2018).

En definitiva, la aproximación desde la Teoría situacional de los públicos en la comunicación ambiental y turística en espacios protegidos brinda herramientas para una comunicación más efectiva y significativa, fomentando la preservación del entorno natural y promoviendo el turismo sustentable. Al reconocer la importancia de construir audiencias comprometidas, se crea una base sólida para la conservación del ambiental natural y el desarrollo de experiencias turísticas responsables.

Esta perspectiva abre la puerta a nuevas líneas de investigación emergentes que aborden la fenomenología de la comunicación en el contexto del turismo sustentable que explore la experiencia vivida y compartida de la comunicación, centrándose en los aspectos subjetivos y fenomenológicos. También se valoraría la importancia de la intersubjetividad, entendida como la interacción y el diálogo entre los individuos, y cómo influye en la experiencia del turismo sustentable y en la construcción de prácticas responsables.

REFERENCIAS

AGIN, Sol.; KARLSSON, Michael. Mapping the Field of Climate Change Communication 1993–2018: Geographically Biased, Theoretically Narrow, and Methodologically Limited. *Environmental Communication*, London, v.15, n.4, p.431-446, 2021.

DICAGLIO, Joshua; BARLOW, Kathryn; JOHNSON, Joseph. Rhetorical Recommendations Built on Ecological Experience: A Reassessment of the Challenge of Environmental Communication. *Environmental Communication*, London, v.12, n.4, p.438-450, 2018.

DOBBINS, Catherine; GIBSON, Kristin; LAMM, Alexa. Promoting Environmental Communication and Policy Formation: A Utilization-Focused Evaluation Approach. *Environmental Communication*, London, v. 15, n. 7, p. 857-869, 2021.

GRUNIG, James. A situational theory of Environmental Issues, Publics and Activists. *In*: GRUNIG, Larissa (ed.). *Environmental activism revisited*: the changing nature of communication through organizational public relations, special interest groups and the mass media. [*S.l.*]: The North American Association for Environmental Education, pp. 50-82, 1989.

GRUNIG, James; HUNT, Todd. *Managing Public Relations*. New York: CBS College Publishing, 1984.

GRUNIG, James; GRUNIG, Larissa; APARECIDA-FERRARI, Maria. Perspectivas de las Relaciones Públicas: resultados del Excellence Study para la comunicación en las organizaciones. *Revista Mediterránea de Comunicación*, Alicante, v.6, n.2, p.9-28, 2015.

GRUNIG, James; KIM, Jeong-Nam. Publics approaches to health and risk message design and processing. *In*: *Oxford research encyclopedia of communication*. Oxford: Oxford University Press, 2017.

GRUNIG, James. Strategic Behavioral Paradigm. *In*: HEAT, Robert; JOHANSEN, Winni. (ed.). *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. New York: Wiley, 2018.

HAN, Byung-Chul. *Hiperculturalidad.* Barcelona: Herder, 2018.

JONES, M. Embracing a multidisciplinary approach in research. *Journal of Interdisciplinary Studies*, [*s.l.*], v. 12, n. 2, p. 45-60, 2018.

KAMIL, Indriyati; ABDOELLAH, Oekan; AGUSTIN, Herlina; BAKTI, Iriana. Dialectic of Environmental Communication in Indonesian Conservation Area. *Environmental Communication*, London, v. 15, n. 2, p. 203-217, 2020.

KIM, Jeong-Nam; GRUNIG, James. Problem Solving and Communicative Action: A Situational Theory of Problem Solving. *Journal of communication*, New York, v. 61, p. 120-149, 2011.

KIM, Jeong-Nam; TAM, Lisa; CHON, Myoung-Gi. A conceptual genealogy of the situational theory of problem solving: Reconceptualizing communication for strategic behavioral communication management. *In*: VALENTINI, Chiara (ed.). *Public Relations*. Berlin: De Gruyter Mouton, 2021. p. 471-486.

LESSARD, Sarah; MORSE, Wayde; LEPCZYK, Christopher; SEEKAMP, Erin. Using theory to better communicate to different audiences about Whooping Crane conservation. *Human Dimensions of Wildlife*, London, v. 26, n. 2, p. 148-162, 2020.

LITTLEJOHN, Stephen; FOSS, Karen. *Theories of human communication*. Long Grove: Waveland Press, 2011.

MAJOR, Ann Marie. Environmental Concern and Situational Communication Theory: Implications for Communicating with Environmental Publics. *Journal of Public Relations Research*, London, v. 5, n. 4, p. 251–268, 1993.

MÍGUEZ GONZÁLEZ, María Isabel. Teoría situacional de los públicos: las nuevas aportaciones desde la década de los noventa. *Comunicación y sociedad*, Pamplona, v. 19, n. 2, p. 133-162, 2006.

MILSTEIN, Tema. The Performer Metaphor: "Mother Nature Never Gives Us the Same Show Twice". *Environmental Communication*, London, v. 10, n. 2, p. 227-248, 2016.

SMITH, L.; BROWN, C.; DAVIS, R. Advantages of a multidisciplinary approach to understanding complex phenomena. *Journal of Multidisciplinary Research*, London, v. 7, n. 2, p. 75-89, 2020.

TAO, Weiting; HONG, Cheng; TSAI, Wan-Hsiu Sunny; YOOK, Bora. Publics' communication on controversial sociopolitical issues: extending the situational theory of problem solving. *Journal of Applied Communication Research*, [*s. l.*], v. 49, n. 1, p. 44-65, 2021.

TAZIN, Saidathul Nizah Mat; SHIRA, Haniza Yaakop. Strategic Communication in Public Participation. *Journal of Asian Behavioural Studies*, Shah Alam, v.3, n.10, p.162-169, 2018.

Artigo recebido em 10.06.2023 e aprovado em 25.10.2023

Comunicação e liderança na cultura organizacional de empresas de restaurantes: uma abordagem conceitual

Comunicación y liderazgo en la cultura organizacional de las empresas restauranteras: una aproximación conceptual

Communication and leadership in the organizational culture of restaurant companies: a conceptual approach

María Dolores Lozano Gutiérrez

- Doctora en Investigación de la Comunicación, con Mención Honorífica, programa adscrito al Sistema Nacional de Posgrados CONACYT (antes PNPC) de la Universidad Anáhuac México;
- Investigadora académica, miembro de la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales de Comunicación Organizacional (AMIPCO);
- Profesora de Tiempo Completo de la Universidad Politécnica Metropolitana de Puebla;
- Candidata al Sistema Nacional de Investigadores (SNI);
- Líneas de investigación: comunicación organizacional, liderazgo, metodologías de investigación, empresas de servicio.
- E-mail: María.lozano@metropoli.edu.mx

Patricia Duran Bravo

- Doctora en Comunicación Aplicada por la Universidad Anáhuac del Norte;
- Docente investigador del cuerpo académico Comunicación en las Organizaciones de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP);
- Cultiva la línea de investigación en comunicación estratégica.
- E-mail: patricia.duran@correo.buap.mx

RESUMO

O setor de restaurantes exige uma operação centrada em experiências acolhedoras e interações humanas. A partir de uma perspectiva dialética/construtivista, propõe-se um modelo conceitual que integra os componentes estratégicos da comunicação e da liderança para fortalecer a cultura organizacional baseada no trabalho em equipe, incluindo três dimensões: 1) Estrutural, com foco em informações e treinamento para gerar segurança; 2) Relacional, com base na motivação, na escuta e no diálogo para criar confiança; e 3) Integrativa, com base na visão compartilhada.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • CULTURA ORGANIZACIONAL • LIDERANÇA • EMPRESAS DE SERVIÇOS • RESTAURANTES

RESUMEN

La industria restaurantera requiere una operación centrada en experiencias de acogida y en interacciones humanas. Desde una perspectiva dialecto-constructivista se propone un modelo conceptual que integra los componentes estratégicos de la comunicación y el liderazgo para fortalecer la cultura organizacional basada en el trabajo en equipo, y que incluye tres dimensiones: 1) Estructural centrada en la información y formación para generar seguridad; 2) Relacional basada en la motivación, escucha y diálogo para forjar confianza; y 3) Integradora sustentada en la visión compartida.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • CULTURA ORGANIZACIONAL • LIDERAZGO • EMPRESAS DE SERVICIOS • RESTAURANTES

ABSTRACT

The restaurant industry requires an operation focused on welcoming experiences and human interactions. From a dialect/constructivist perspective, a conceptual model that integrates the strategic components of communication and leadership to strengthen the organizational culture based on teamwork is proposed, includes three dimensions: 1) Structural focused on information and training to generate security, 2) Relational based on motivation, listening and dialogue to build trust and 3) Integrative based on a shared vision.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • ORGANIZATIONAL CULTURE • LEADERSHIP • SERVICE COMPANIES • RESTAURANTS

INTRODUCCIÓN

La industria restaurantera perteneciente al sector de la hospitalidad destaca por la importancia de las interacciones entre el personal de servicio y los consumidores para ofrecer una experiencia de acogida, por lo que se requiere de una cultura organizacional centrada en la calidez de la atención y la voluntad de sus colaboradores (Derrida; Dufourmantelle, 1997). Esto representa un desafío, considerando que esta industria se caracteriza por: (i) una gestión altamente burocrática que prioriza el trabajo sobre la persona; (ii) estilos de dirección rígidos enfocados al estricto cumplimiento de normas y reglamentos específicos; y (iii) liderazgos autoritarios y relaciones jerárquicas en el lugar de trabajo (Koutroumanis; Alexakis, 2009; Smucker, 2001; Ottenbacher; Harrington, 2007; Lane, 2014).

Adicionalmente, las condiciones de trabajo en el sector restaurantero, como mano de obra poco calificada, puestos de bajo estatus, bajos salarios, condiciones laborales precarias y explotación de los empleados (Hinkin; Tracey, 2010; Rubio, 2001; Baum, 2008; Bloisi; Hoel, 2008; Burrow *etal*., 2015), influyen en una alta tasa de rotación de personal en comparación con otros sectores industriales (Abdelhakim; Agwa, 2022; Inegi, 2019; U.S. Bureau of Labor Statistics, 2020) y representan un obstáculo para brindar una buena experiencia de servicio. En este panorama la influencia de las acciones de los empleados en la industria es significativa dado el alto nivel de interacción existente entre los prestadores de servicio y los consumidores (Davidson, 2003; Seidman, 2001) de ahí la pertinencia de estudiar a la comunicación organizacional, el liderazgo y la cultura organizacional como elementos inherentes a las personas y constitutivos de la dinámica organizacional de los restaurantes. Considerando lo anterior, los objetivos principales de este estudio son:

1. Analizar la literatura para identificar los componentes mediadores de la comunicación y el liderazgo en la cultura organizacional de los restaurantes.

2. Proponer un modelo conceptual integrado que muestre los componentes sinérgicos de la comunicación y el liderazgo en la cultura organizacional de los restaurantes.

METODOLOGÍA

Desde la perspectiva de la lógica dialéctico-construccionista, la explicación de los fenómenos se alcanza cuando se han logrado describir las propiedades más significativas y conexiones, y su método es la modelización. Su potencia heurística radica en la construcción de relaciones, que permiten la sistematización en el estudio de los fenómenos sociales, y se desarrolla con las siguientes fases: (i) apropiación de los conceptos; (ii) identificación de las relaciones; (iii) desarrollo de la descripción interpretativa; y (iv) diseño del modelo que muestre el funcionamiento y las relaciones del fenómeno de estudio (Willer; Leal, 2001).

En este estudio se realizó la apropiación de los conceptos: (i) comunicación organizacional y liderazgo en restaurantes, (ii) cultura organizacional y liderazgo en restaurantes, (iii) comunicación, cultura organizacional y liderazgo en restaurantes, a través de una búsqueda bibliográfica en las bases de datos de Google Scholar, Proquest y Scopus en los últimos quince años. Adicionalmente, se profundizó en los conceptos de autores referentes en los temas antes mencionados que aparecían en los artículos de 2008 a 2023. A partir de este análisis documental exploratorio, se desarrolló la fase de descripción interpretativa que fundamentó la propuesta del modelo conceptual ERI, en el que se muestran las relaciones más significativas identificadas en el *corpus* teórico.

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

Todo proceso de administración en las organizaciones involucra a la comunicación en todas sus fases: planificar, organizar, dirigir y controlar (Davis, 1953). La comunicación propicia, facilita y posibilidad la generación, implementación y control de procesos de convivencia organizacional y social (Lozano-Gutiérrez, 2020). El rol estratégico de la comunicación radica en ser un proceso que permite capitalizar el mundo perceptual y material en las organizaciones para alcanzar sus propósitos con mayor eficiencia (Durán; Cisneros, 2022). La comunicación es la raíz y sostén de una comunidad en participación (Lozano-Gutiérrez, 2019). En las organizaciones, a través de la comunicación, se otorga sentido a las acciones; se crea comprensión de lo que los colaboradores tienen que hacer, por qué tienen que hacerlo y en qué medida están logrando los objetivos; por lo que la comunicación ayuda a la consecución de procesos, resolución de problemas y toma de decisiones; de esta manera, se fomenta la escucha y el entendimiento que, a su vez, favorece las relaciones entre los compañeros de trabajo (Meha; Zeqiri, 2021). Además, las habilidades de comunicación de los miembros de la organización regulan el comportamiento y crean motivación entre las personas (Meha; Zeqiri, 2021), lo que resulta en un mejor desempeño y cooperación (Fussell; Kreuz, 2014). En suma, la comunicación organizacional apoya la interacción, colaboración y coordinación entre los individuos de una organización, en cuanto, asegura el intercambio efectivo de información, mejora las relaciones interpersonales y orienta las acciones colectivas hacia el logro de los objetivos organizacionales (Meha; Zeqiri, 2021). En este contexto, para gestionar con éxito la red de comunicación se requiere de información oportuna, el manejo adecuado de las habilidades de comunicación de los líderes y colaboradores, y el uso eficiente de los canales de comunicación existentes, entre otros (Lozano-Gutiérrez, 2022, Nosnik, 2012). La carencia o debilidad en alguno de los componentes mencionados implican costos organizacionales, suscitan conflictos y pueden ser causa de dejar pasar oportunidades de éxito (Meha; Zeqiri, 2021).

En los restaurantes, la comunicación organizacional es fundamental debido a que las operaciones se basan en el trabajo en equipo y en la exactitud de la ejecución para crear la experiencia gastronómica perfecta (Kuonen, 2020; Lozano-Gutiérrez, 2022; Koutroumanis; Alexakis, 2009). Para lograr lo anterior, los empleados de los restaurantes señalan la necesidad de sentirse seguros, inspirados y desafiados (Kuonen, 2020; Wellton; Lainpelto, 2021). Es por ello que, en la industria restaurantera, la comunicación organizacional es un factor crítico para mantener un diálogo abierto entre los actores organizacionales. Esta capacidad dialógica contribuye a configurar una cultura organizacional que incida positivamente en el compromiso de los empleados, en la cooperación y coordinación del equipo y, como consecuencia, en la reducción de la rotación de personal y en la mejora de los resultados de la organización (Kuonen, 2020; Lozano-Gutiérrez, 2022; Meha; Zeqiri, 2022; Arévalo; Pérez, 2017; Raineri, 2011). En este sentido, en la Figura 1, se muestra el aporte estratégico de la comunicación a diversos procesos críticos de las empresas restauranteras.

Respecto a la relación comunicación-liderazgo, diferentes autores señalan que la comunicación es un prerrequisito del liderazgo efectivo (Priola, 2016; Shrivastava, 2012), ya que se define como la cualidad número uno del *management* para crear equipos de trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales (Bell; Roebuck, 2015), y, en el sector restaurantero el liderazgo y la comunicación, son competencias esenciales de los gerentes (Butler, 2006). La literatura reporta que la comunicación organizacional afecta positiva y significativamente al liderazgo (Ramos-Mações; Román-Portas, 2022), ya que apoya la responsabilidad gerencial de transformar los recursos organizacionales: materiales y humanos, de tiempo y conocimiento, de gestión y de aplicación (Nosnik, 2001), en activos intangibles utilizando el capital simbólico, relacional y social de la organización (Durán *etal*., 2021). En el ámbito de las empresas de servicios, el estilo de liderazgo tiene influencia significativa sobre la calidad del servicio, la satisfacción del consumidor y la lealtad de los empleados (Babakus *etal*., 2003; Walker, 2013).

Figura 1 – Aportes estratégicos de la comunicación organizacional en los restaurantes

Fuente: elaboración propia

En este sentido, el líder se convierte en un facilitador para la optimización de procesos, productos, servicios y resultados (Carter; Baghurst, 2014; Liden *etal.*, 2014; Tang *etal.*, 2015; Walker, 2013). Así mismo, es un agente de cambio que orienta las actitudes y comportamientos de los empleados hacia los objetivos corporativos, lo que permite acceder a competencias distintivas y estratégicas (Ramos-Mações; Román-Portas, 2022). En el ámbito de los restaurantes, el liderazgo se relaciona con una asignación justa y equitativa del trabajo (Karatepe, 2013; Lozano-Gutiérrez, 2022), así como, con un trato digno (Brown; Mitchell, 2010; Lozano-Gutiérrez, 2022). Por lo que un liderazgo pobre en el sector restaurantero puede generar que los empleados decidan abandonar sus trabajos (Kounzes; Posner, 2014; Longenecker; Fink, 2013; Pérez, 2010).

Según el modelo de crédito de idiosincrasia de Hollander (1958) y la teoría de aprendizaje social de Bandura (1977), el buen ejemplo de los líderes los convierte en un modelo de compromiso y desempeño del servicio para los empleados (Lozano-Gutiérrez, 2022; Quiu *etal.*, 2019; Zheng *etal.*, 2020). En consecuencia, el gerente requiere predicar con el ejemplo (MARÍN, 2010) en términos de conocimiento, dominio y desempeño laboral, así como en su actitud de servicio y en los valores que inspira a través de su comportamiento (Yukl, 2010; Lozano-Gutiérrez, 2022). De ahí que las habilidades de comunicación de los líderes son elementos estratégicos que permiten el flujo de información, la puesta en común y la participación de todos los integrantes del equipo de trabajo e, consecuentemente, impactan en la cultura organizacional de los restaurantes.

CULTURA ORGANIZACIONAL Y LIDERAZGO

La cultura es un sistema con tres elementos universales: inercia sistémica, historia y reacciones inconscientes o automáticas de las personas (Nosnik, 2005). La cultura organizacional es el resultado de los aprendizajes emocionales, conductuales y cognitivos del grupo, a lo largo del tiempo, para incorporarse a un ambiente interno y sobrevivir en un ambiente externo (Schein, 1990), esto incluye los valores, expectativas, supuestos y memorias colectivas presentes en la organización (Koutromanis; Alexakis, 2009). La cultura organizacional configura un sentido de identidad, brinda pautas de comportamiento y mejora la estabilidad del sistema social al que pertenecen (Cameron; Quinn, 1999; Obenchain, 2002), ya que el patrón de supuestos básicos que comparte un grupo apoya en la solución de problemas de adaptación al entorno (Schein, 1984).

Por otra parte, las prácticas organizacionales en la industria restaurantera consisten en la ejecución de tareas específicas y normas de trabajo detalladas, que implican un esfuerzo de capacitación en los empleados (Tracey; Hinkin, 1994). En ese sentido, la cultura organizacional puede jugar un papel clave para resaltar el valor de ser entrenado y enfatizar el vínculo entre el entrenamiento, el aprendizaje y la transferencia de la formación (Brown; Mccracken, 2009; Chiaburu; Lindsay, 2008).

Diversos estudios apoyan la influencia de la cultura organizacional en el comportamiento de líder (House, 2004; Nosnik, 2001) y, además, sugieren que los líderes contribuyen intensamente a la formación de la cultura de la empresa (Palmer *etal*., 2001; Russell, 2001; Sarros *etal*., 2008) e incluso estudios como los de Sarros, Copper y Santora (2002) establecen que la influencia del liderazgo en la cultura es más fuerte que la cultura para el liderazgo. Una perspectiva adicional establece que, en un primer momento, el líder moldea la cultura, sin embargo, si se trata de una cultura organizacional estable, la cultura influye en el líder (Molero, 2002; Schein, 2010).

Miller y Beyer (1993) proponen la existencia de cuatro tipos de liderazgo cultural: el liderazgo que crea culturas, el liderazgo que cambia culturas, el liderazgo que encarna o personifica la cultura y el liderazgo que integra diferentes culturas. Adicionalmente, cabe destacar que en Latinoamérica existe una prevalencia a que el restaurante sea un negocio familiar, por lo que la cultura organizacional emana del fundador, es decir, el líder que personifica la cultura organizacional (Da Silva Barreto *etal*., 2013).

LIDERAZGO, COMUNICACIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Mostafa (2019), el liderazgo es un factor mediador en la construcción de capital sociocultural en las organizaciones y, para ello, considera tres dimensiones: estructural, relacional y cognitiva (Leana; Pil, 2006; Nahapiet; Ghosal, 1998). Para el diseño del modelo conceptual ERI, desde la perspectiva comunicacional, se retomarán la estructural y relacional, y la cognitiva se denominará dimensión integradora. La dimensión estructural se relaciona con la capacidad del líder para transmitir información y generar conexiones entre los miembros de la organización, ambas acciones facilitan la ejecución coordinada de tareas, el aprendizaje individual y la responsabilidad mutua en el ámbito de los restaurantes. En términos de desempeño, la dimensión estructural también alude a que los colaboradores cuenten con una correcta formación que les permita hacer un uso adecuado de la información en sus tareas diarias (Lozano-Gutiérrez, 2022; Mostafa, 2019).

Respecto a la dimensión relacional, el líder debe ser capaz de fortalecer las relaciones con los colaboradores a través de la interacción (Nahapiet; Ghosal, 1998) y de la confianza entre los integrantes de la organización (Leana; van Buren, 1999). En el ámbito de los restaurantes, la confianza existente entre el líder y los colaboradores es resultado de la motivación, la escucha y el diálogo que propicie el líder (Lozano-Gutiérrez, 2022).

Finalmente, la dimensión integradora que se traduce en un esfuerzo de articulación, de todos y cada uno de los esfuerzos individuales y grupales, y que configuran la visión compartida de la organización y las metas comunes, que se desarrollan cuando los miembros de la organización interactúan y generan un sentido de responsabilidad común y acción colectiva (Jung; Avolio, 2000; Mostafa, 2019); esto contribuye a la armonización y articulación de los elementos del sistema a un propósito común en beneficio de todas las partes (Nosnik, 2012). En este contexto, la cultura organizacional que enfatiza el aprendizaje compartido y el trabajo colectivo es esencial para la creación y el mantenimiento del capital social (Leana; van Buren, 1999). Para Pettigrew (1979), la cultura organizacional es un sistema de significados aceptados por un grupo para enfrentar los problemas de integración, control y compromiso de cualquier organización. La cultura organizacional incluye símbolos, lenguajes, creencias e ideologías, por tanto, como señalan Fernández y Galguera “se construye comunicativamente con prácticas organizacionales y es un elemento diferenciador” (2009, p.69).

Así, la comunicación organizacional en los restaurantes deberá proporcionar la información y formación necesaria para el correcto desempeño de sus colaboradores, así como establecer las condiciones que favorezcan el diálogo, la interacción, colaboración y coordinación entre los integrantes del sistema (Meha; Zeqiri, 2021; Kuonen, 2020; Lozano-Gutiérrez, 2022; Nosnik, 2012).

En este sentido, se puede concluir que la sinergia entre la comunicación organizacional, el liderazgo y la cultura organizacional es necesaria para fortalecer el trabajo en equipo que es la célula de operación en el área restaurantera. Para ello, es importante desarrollar en los empleados la seguridad a través del dominio de su puesto de trabajo, así como la confianza, resultado de una relación de retroalimentación entre sus superiores y sus pares (Lozano-Gutiérrez, 2022), para mejorar el desempeño a nivel individual y grupal, y articularlos con los propósitos organizacionales, tal como se propone en el modelo conceptual integrado ERI que se muestra en la Figura 2.

Figura 2 – Modelo conceptual integrado ERI

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

En respuesta al primer objetivo de este estudio, los componentes mediadores de la comunicación y el liderazgo en la cultura organizacional de los restaurantes identificados en la literatura son el rol estratégico del líder en los restaurantes al ser responsable de la gestión de los recursos organizacionales (Liden *etal*., 2014; Nosnik, 2012; Tang *etal*., 2015) incluyendo los empleados, así como la comunicación de los procesos, productos y servicios para ofrecer un servicio de calidad que permita tener consumidores satisfechos. Adicionalmente, el líder requiere ser para los empleados un modelo de rol creíble por su actuar, brindarles un trato digno, justo, equitativo y congruente (Brown; Mitchell, 2010; Karatepe, 2013; Lozano-Gutiérrez, 2002; Marín, 2010). Esta valoración del líder se da en términos de lo que comunica con su diario desempeño, así como en el contexto organizacional en el que se sitúa, es decir, en términos de la cultura organizacional que prevalece en el restaurante.

En cuanto a la cultura organizacional es el elemento guía que aporta las directrices a los miembros del sistema, por lo que en el ámbito de los restaurantes dado el alto nivel de rotación de personal resulta fundamental como elemento que favorece la adaptación de las personas al sistema organizacional (Schein, 1984), así mismo brinda identidad y estructura al sistema social (Cameron; Quinn, 1999). Para la cultura organizacional, el estudio de la variable liderazgo es necesario para comprender los supuestos, valores y bases emanados de la influencia de los dueños, mientras que en el caso de la variable comunicación, por un lado, la cultura organizacional ofrece las pautas respecto a comunicación, conducta, comportamiento y símbolos

y, por otro lado, es necesaria la comunicación para que la cultura organizacional permee en la organización. La relevancia de la cultura organizacional en el sector restaurantero radica en que este elemento es interiorizado colectivamente por las personas que laboran en el restaurante, por lo que su permanencia a lo largo del tiempo es mayor a la comunicación emanada de un líder dado el nivel de rotación existente en este sector. En suma, la comunicación organizacional, la cultura organizacional y el liderazgo en un restaurante requieren estar alineados para dar identidad, sentido y orientación a sus miembros en un ambiente de apoyo y de estabilidad estructural.

Las empresas restauranteras presentan una naturaleza paradójica, por un lado, son un centro de producción de alimentos con prácticas operativas y rutinarias, que demandan una estructura y normativa jerárquica rígida; y, por otro lado, son un espacio de experiencias de acogida que demandan un alto nivel de contacto entre los prestadores del servicio y los comensales. En este ambiente laboral es necesario dotar a los miembros de la organización de un andamiaje estructural, relacional e integrador para cumplir cabalmente con los procesos operativos, adaptativos y diferenciales que demanda este tipo de organizaciones.

El modelo ERI considera la dimensión estructural, que incluye las condiciones para una correcta operación de la organización, que desde una perspectiva funcional de la comunicación incluye: la información y la formación (Nosnik 2001, 2005, 2012; Lozano-Gutiérrez, 2022). En este proceso el líder proporciona a las personas los conocimientos y elementos necesarios para tener la seguridad de funcionar dentro del sistema.

Por su parte, la dimensión relacional identifica la necesidad de fortalecer la interacción de los elementos sociales del sistema (Nahapiet; Ghosal, 1998) y la retroalimentación no solo en términos correctivos, sino constructivos y productivos (Nosnik, 2001, 2005, 2012). Forjar relaciones constructivas requiere de una visión comunitaria y colectiva, una visión de *nosotros*, considerar la vulnerabilidad del intercambio, la interpretación del sentido y la asimilación del otro. En este proceso de adaptación al sistema, el líder proporciona a las personas los elementos necesarios para que tengan la confianza profesional y personal.

Finalmente, la dimensión integradora destaca el aspecto sumativo de cada persona dentro de la organización. Esta dimensión contempla la generación de sentido, de identidad, de colectividad y de comunidad; es la interiorización de la organización por parte de las personas; es la inclusión de las personas en su totalidad para trascender y transformar la organización. Esta dimensión demanda del líder la capacidad comunicacional de armonizar, articular e integrar de manera holística todos los recursos organizacionales. Por lo tanto, desde una perspectiva estratégica se concibe a la comunicación como fuente de trascendencia y transformación de la organización a partir de las personas que la integran.

Para lograrlo es necesario que se comprenda el proceso comunicacional como un esfuerzo de interpretación de la producción simbólica del sistema social, en el que el líder logre descubrir las motivaciones individuales, los componentes de cohesión del equipo y los elementos culturales; además deberá armonizar los componentes simbólicos del equipo de trabajo con los propósitos organizacionales, de tal manera que se configure una red de valor compartido (Duran *etal*., 2019). De esta manera, el sistema comunicacional se convierte en una interfaz entre la imaginación de los colaboradores, la voluntad del líder y la acción organizacional (Duran; Cisneros, 2022), por lo que resulta interesante reflexionar sobre la capacidad comunicacional del líder para ejecutar procesos de armonización entre el potencial del trabajo en equipo y el patrimonio simbólico que emana de la cultura organizacional, para orientar las prácticas cotidianas a los propósitos organizacionales.

La esencia del modelo ERI es la sinergia de la comunicación y el liderazgo, que fortalece el trabajo en equipo, lo que posibilita la configuración de una cultura organizacional fuerte orientada al servicio, en la que cada uno de los integrantes del sistema organizacional desarrolla su potencial a nivel individual y colectivo. Esto resulta en la mejora del desempeño personal y organizacional teniendo como fin último ofrecer un servicio de calidad y lograr consumidores satisfechos. De esta manera, se coloca a la persona en un papel protagónico con mayores posibilidades de crearse, fortalecerse y diferenciarse.

Como se ha señalado, la comunicación organizacional, la cultura organizacional y el liderazgo en los restaurantes requieren estar alineados para dar orientación, sentido e identidad a sus miembros en un ambiente de estabilidad estructural, de capacidad dialógica y de posiblidad de sincronía entre los miembros del sistema.

Como futuras líneas de investigación se sugiere validar cualitativa y cuantitativamente el modelo conceptual ERI propuesto en este artículo, para determinar el factor mediador de las buenas prácticas en el ámbito de la comunicación organizacional, cultura organizacional y liderazgo en la generación de seguridad, confianza, comunidad y trabajo en equipo entre los integrantes de las organizaciones. Además, se propone estudiar las categorías del modelo ERI en los diversos diseños organizacionales, tales como: restaurantes de cadenas nacionales e internacionales y en restaurantes independientes, así como en condiciones de operación en contextos regionales, nacionales e iberoamericanos. También se sugiere evaluar el impacto de los valores personales tanto de los líderes como de los empleados, así como los valores institucionales como variables mediadoras de la comunicación, liderazgo y cultura organizacional. Finalmente, es necesario acotar que el modelo ERI se sustenta en una perspectiva comunicacional, por lo tanto, el estudio de las variables desde otras disciplinas como la administración, psicología o la mercadotecnia resultan pertinentes para tener un enfoque integral.

REFERENCIAS

ABDELHAKIM, Safi Ayman; AGWA, Youssef Ibrahim. The Effect of Corporate Social Responsibility on Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention in Fast-Food Restaurants in Egypt. *International Journal of Tourism and Hospitality Management*, Luxor, v.5, n.1, p.321-340, 2022.

ARÉVALO, Rebeca Illiana Arévalo; PÉREZ, Carlos Gaspar Pérez. La comunicación interna y el desarrollo humano en el sector restaurantero regional en Yucatán, México. *Organicom*, São Paulo, v.14, n.27, p.99-110, 2017. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2017.144112

BABAKUS, Emin; YAVAS, Ugur; KARATEPE, Osman; AVCI, Turgay. The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Berlin, v.31, n.3, p.272-286, 2003. DOI: 10.1177/0092070303031003005

BANDURA, Albert. *Theory of Social Learning*. New Jersey: Prentice Hall, 1977.

BAUM, Tom. Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Leeds, v.20, n.7, p.720-729, 2008. DOI: 10.1108/09596110810897574

BELL, Reginal; ROEBUCK, Deborah. An Increasing Usefulness for Managerial Communication Research on the Main Topics of Management. *Journal of Management Policy and Practice*, [*s.l.*], v.16, n.2, p.71-108, 2015. doi:10.2139/ssrn.2552340

BLOISI, Wendy; HOEL, Helge. Abusive work practices and bullying among chefs: A review of the literature. *International Journal of Hospitality Management*, [*s.l.*], v.27, n.4, p.649-656, 2008. DOI: 10.1016/j.ijhm.2007.09.001

BROWN, Michael; MITCHELL, Marrie. Ethical and unethical leadership: Exploring new avenues for future research. *Business Ethics Quarterly*, Cambridge, v.20, n.4, p.583-616, 2010. DOI: 10.5840/beq201020439

BROWN, Travor C.; MCCRACKEN, Martin. Building a bridge of understanding: How barriers to training participation become barriers to training transfer. *Journal of European Industrial Training*, Leeds, v.33, n.6, p.492-512, 2009.

BURROW, Robin; SMITH, Chef John; YAKINTHOU, Christalla. 'Yes Chef': life at the vanguard of culinary excellence. *Work, Employment and Society*, London, v.29, n.4, p.673-681, 2015. DOI: 10.1177/0950017014563103

BUTLER, Belinda. *A pilot study of essential competencies as perceived by multi-unit operations and human resources leaders in the restaurant industry*. Oklahoma City: Oklahoma State University, 2006.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on Competing Values Framework*. Reading: Addison Wesley, 1999.

CARTER, Danon; BAGHURST, Timothy. The Influence of Servant Leadership on Restaurant Employee. *Journal Business Ethics*, Berlin, v.124, p.453-464, 2014. Disponible en :https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-013-1882-0. Acceso en: 24 nov. 2023.

CHIABURU, Dan S.; LINDSAY, Douglas R. Can do or will do? The importance of self-efficacy and instrumentality for training transfer. *Human Resource Development International*, [*s.l.*], v.11, n.2, p.199-206, 2008. DOI: 10.1080/13678860801933004

BARRETO, Leilianne Michelle Trindade da Silva; KISHORE, Angeli; REIS, Germano Glufke; BAPTISTA, Luciene Lopes; MEDEIROS, Carlos Alberto Freire. Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração*, São Paulo, v.48, n.1, p.34-52, 2013. DOI: 10.5700/rausp1072

DAVIDSON, Michel C. Does organizational climate add to service quality in hotels? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Leeds, v.15, n.14, p.206-213, 2003. DOI: 10.1108/09596110310475658

DAVIS, Keith. Management communication and the grapevine. *Business Review*, Boston, v.31, p.43-49, 1953.

DERRIDA, Jacques; DUFOURMANTELLE, Anne. *De l'hospitalité*. Paris: Calmann Lévy, 1997

DURÁN BRAVO, Patricia; MELÉNDEZ RODRÍGUEZ, Víctor; CID QUIROZ, Rafael. La comunicación estratégica como articulador de los intangibles organizacionales. *Revista Iberoamericana De Las Ciencias Sociales Y Humanísticas*, Zapopan, v.10, n.20, p.90-116, 2021. DOI: 10.23913/ricsh.v10i20.253

DURÁN BRAVO, Patricia; CISNEROS MARTÍNEZ, Nancy G. Abordagem conceitual para habilidades de comunicação nas organizações para a Agenda Global 2030. *Organicom*, São Paulo, v.19, n.39, p.48-59, 2022a. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2022.196935

DURÁN BRAVO, Patricia; CISNEROS MARTÍNEZ, Nancy G. Competencias del comunicólogo para enfrentar las problemáticas organizacionales. *Sintaxis*, Anáhuac, v.8, p.48-57, 2022b. DOI: 10.36105/stx.2022n8.03

DURÁN BRAVO, Patricia; CISNEROS, Nancy G.; MELÉNDEZ RODRÍGUEZ, Victor; CID QUIROZ, Rafael. Comunicación Estratégica: Modelo de gestión comunicacional. *Anuario De Investigación De La Comunicación*, n.26, p.70-80, 2019. https://doi.org/10.38056/2019aiccXXVI76

FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; GALGUERA GARCÍA, Laura. El grupo y la organización. *In*: FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; GALGUERA GARCÍA, Laura. *Teorías de la Comunicación*. Ciudad de Mexico: McGraw-Hill, 2009. p.59-76.

FUSSELL, Susan; KREUZ, Roger. *Social and Cognitive Approaches to Interpersonal Communication*. Oxfordshire: Psychology Press, 2014.

HINKIN, Timoth; TRACEY, John Bruce. What makes it so great? An analysis of human resources practices among Fortune's best companies to work for. *Cornell Hospitality Quarterly*, London, v.51, n.2, p.158-170, 2010.

HOLLANDER, Edwin P. Conformity, status, and idiosyncrasy credit. *Psychological Review*, Washington, D.C., v.65, p.117-127, 1958.

HOUSE, Robert J.; JAVIDAN, Mansour; DORFMAN, Peter. W.; GUPTA, Vipin; DORFMAN, Peter. *Culture, leadership, and organizations*: The GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks: Sage, 2004.

JUNG, Dong I.; AVOLIO, Bruce J. Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruence on transformational and transactional leadership. *Journal of organizational Behavior*, Washington, D.C., v.21, n.8, p.949-964, 2000.

KARATEPE, Osman M. Perceptions of organizational politics and hotel employee outcomes: The mediating role of work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Leeds, v.25, n.1, p.82-104, 2013. DOI: 10.1108/09596111311290237

KOUTROUMANIS, Dean A.; ALEXAKIS, G. Organizational culture in the restaurant industry: Implications for change. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, [*s.l.*], v.13, n.2, p.45-55, 2009.

KOUZES, James M.; POSNER, Barry Z. The leadership challenge. 4. ed. New Jersey: Jossey-Bass, 2007.

KUONEN, Charles Benjamin. *Transformational Leadership: An Analysis of the Effect in Quick-Service Restaurants*. 2020. Tese (Doutorado em Economia) – Northcentral University, California, 2020.

LANE, Christel. *The cultivation of taste*: Chefs and the organization of fine dining. Oxford: Oxford University Press, 2014.

LEANA, Carrie R.; PIL, Frits K. Social capital and organizational performance: Evidence from urban public schools. *Organization Science*, Catonsville, v.17, n.3, p.353-366, 2006. DOI: 10.1287/orsc.1060.0191

LIDEN, Robert; WAYNE, Sandy; LIAO, Chenwei; MEUSER, Jeremy. Servant Leadership and Serving Culture: Influence on Individual and Unit Performance. *Academy of Management Journal*, v.57, n.5, p.1434-1452, 2014. DOI: 10.1108/09596110310475667

LONGENECKER, Clinton O.; FINK, Lawrence. Creating effective performance appraisals. *Industrial Management*, [*s.l.*], v.55, n.3, p.10-15, 2013.

LOZANO-GUTIÉRREZ, María Dolores. Comunicación, elemento humanizante en las pymes de servicio en México. *Sintaxis*, Huixquilucan, v.2, p.149-164, 2019. DOI: 10.36105/stx.2019n2

LOZANO-GUTIÉRREZ, María Dolores. Comunicación lineal, dinámica y productiva en restaurantes: análisis de noticias antes y durante la COVID-19 en México y España. *Sintaxis*, Huixquilucan, p.226-248, 2020. DOI: 10.36105/stx.2020edespcovid-19

LOZANO-GUTIÉRREZ, María Dolores. *Comunicación productiva, estilos de liderazgo y compromiso en el servicio. Una investigación mixta sobre la pertenencia, el trabajo en equipo y la orientación al consumidor en restaurantes de gastronomía mexicana en Puebla*. 2022. Tese (Doutorado) – Estado de México, Anáhuac, Universidad Anáhuac México, 2022.

MARÍN, Carlos William. Un estado del arte del liderazgo servidor. *UNACIENCIA Revista de Estudios e Investigaciones*, [*s.l.*], p.12-21, 2010.

MEHA, Arbresha; ZEQIRI, Flamur. Managing Organizational Communication in Tourism Industry. The Case of Kosovo. *Journal of Environmental Management & Tourism*, Craiova, v.12, n.4, p.1111-1119, 2021. DOI: 10.l4505/¡emt.v12.4(52).23

MOLERO, Fernando. Cultura y liderazgo. Una relación multifacética. *Boletin de Psicología*, [*s.l.*], v.76, n.2, p.53-75, 2002.

MOSTAFA, Ahmed Mohammed Sayed. Transformational leadership and restaurant employees customer-oriented behaviours: The mediating role of organizational social capital and work engagement. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Leeds, v.3, n.13, p.1166-1182, 2019. DOI: 10.1108/IJCHM-02-2018-0123

NAHAPIET, Janine; GHOSHAL, Sumantra. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, New York, v.23, n.2, p.242-266, 1998. DOI: 10.5465/amr.1998.533225

NOSNIK, Abraham. *Comunicadores y Organizadores*. Planeación y gestión efectiva de su desempeño. México, DF: Universidad Anáhuac México, 2001.

NOSNIK, Abraham. *Culturas Organizacionales*: Su origen, consolidación y desarrollo. La Coruña: Netbibl, 2005.

NOSNIK, Abraham. *Teoría de la Comunicación Productiva*. Rosario: HomosSapiens, 2012.

OBENCHAIN, A. *Organization culture and organizational innovation in not-for-profit, private and public institutions of higher education*. 2002. Tese (Doutorado) – Nova Southeastern University, Fort Lauderdale, 2002.

OTTENBACHER, Michael; HARRINGTON, Robert J. The culinary innovation process. *Journal of Culinary Science & Technology*, [*s.l.*], v.54, n.9, p.9-35, 2007. DOI: 10.1300/J385v05n04_02

PALMER, Benjamin; WALLS, Melissa; BURGESS, Zena; STOUGH, Con. Emotional intelligence and effective leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, Washington, D.C., v.22, n.1, p.5-10, 2001. DOI: 10.1108/01437730110380174

PÉREZ, Joe R. MIRABELLA, Jim. The Relationship Between Leadership Practices and Restaurant Employee Turnover. 2010. Tese (Doutorado) – Nova Southeastern University, Fort Lauderdale, 2010.

PETTIGREW, Andrew M. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, London, v.24, n.4, p.570-581, 1979. DOI: 10.2307/2392363

PRIOLA, Edward. *Managerial Communication Competencies That Enhance Employee Performance: A Systematic Review*. 2016. Tese (Doutorado) – Maryland: University of Maryland, 2016.

QUIU, Shaoping; ALIZADEH, Amin; DOOLEY, Larry M.; ZHANG, Ruijuan. The effects of authentic leadership on trust in leaders, organizational citizenship behavior, and service quality in the Chinese hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, [*s.l.*], v.40, p.77-87, 2019. DOI: 10.1016/j.jhtm.2019.06.004.

RAINERI, Andrés. Change management practices: Impact on perceived change results. *Journal of Business Research*, Amsterdam, v.64, n.3, p.266-272, 2011. DOI: 10.1016/j.jbusres.2009.11.011

RAMOS-MAÇÃES, Manuel Alberto; ROMÁN-PORTAS, Mercedes. The effects of organizational communication, leadership, and employee commitment in organizational change in the hospitality sector. *Communication & Society*, Navarra, v.35, n.2, p.89-106, 2022. DOI: 10.15581/003.35.2.89-106

RUBIO, Ángeles. *Los Recursos Humanos en el Sector Turístico Español*: Organización del Trabajo. [*s.l.*]: Ariel, 2001.

RUSSELL, Robert F. The role of values in servant leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, [*s.l.*], v.22, n.2, p.76-84, 2001.

SARROS, James C.; COOPER, Brian K.; SANTORA, Joseph C. Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, [*s.l.*], v.15, n.2, p.145-158, 2008.

SCHEIN, Edgar. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, Boston, v.25, n.2, p.3-16, 1984.

SCHEIN, Edgar. Organizational culture. *American Psychologist*, Washington, D.C., v.45, n.2, p.109-119, 1990.

SCHEIN, Edgar. Organizational culture and leadership. 4. ed. New Jersey: Jossey-Bass, 2010.

SEIDMAN, Alan. *An investigation of employee behavior on customer satisfaction in the quick service restaurant industry*. UMI: Unpublished dissertation. Fort Lauderdale: Nova Southeastern University, 2001.

SHRIVASTAVA, Sanjay. Identifying the major components of business communication and their relevance: A conceptual framework. *The IUP Journal of Soft Skills*, [*s.l.*], v.6, n.4, p.51-56, 2012.

SMUCKER, J. *Employee empowerment and self-direction in a family dining restaurant chain: A case study*. 2001. Tese (Doutorado) – Minneapolis, Walden University, 2001.

TANG, Guiyao; CAI, Zhenyao; LIU, Zhiqiang; ZHU, Hong; YANG, Xi; LI, Jin. The Importance of Ethical Leadership in Employees' Value Congruence and Turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, Washington, D.C., v.56, n.4, p.397-410, 2015. DOI: 10.1177/1938965514563159

U.S. BUREAU OF LABOR STATISTICS. *Table 16. Annual total separations rates by industry and region, not seasonally adjusted*. Washington, D.C., March 8. 2023. Disponible en: https://www.bls.gov/news.release/jolts.t16.htm. Acesso en: 27 nov.2023.

WALKER, Carlota. *Effective Leadership Behaviors Of Single-Unit Quick-Service Restauarant Managers: A Phenomenological Study*. 2013. Tese (Doutorado) – Michigan, Baker College, 2013.

WELLTON, Lotte; LAINPELTO, Jack. The intertwinement of professional knowledge culture, leadership practices and sustainability in the restaurant industry. Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, New York, v.21, n.5, p.550-566, 2021. DOI: 10.1080/15022250.2021.1977177

WILLER, David. *La Sociología Científica*: Teoría y Método. Buenos Aires: Amorrortu, 2001.

YUKL, Garry A. *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall, 2010.

ZHENG, Yuyan; GRAHAM, Les; EPITROPAKI, Olga; SNAPE, Ed. Service Leadership, Work Engagement, and Service Performance: The Moderating Role of Leader Skills. *Group & Organization Management*, [*s.l.*], v.45, n.1, p.43-74, 2020.

Artigo recebido em 25.07.2023 e aprovado em 10.10.2023

Protocolo de Comunicação Comunitária voltado aos territórios, às comunidades e aos modos de vida no Maranhão

Community Communication Protocol aimed at territories, communities, and ways of life in Maranhão

Protocolo de Comunicación Comunitaria dirigido a territorios, comunidades y formas de vida en Maranhão

Amarilis Cardoso Santos

- Mestra em Comunicação, Especialista em Jornalismo Cultural na Contemporaneidade e graduada em Relações Públicas pela Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
- E-mail: amariliscardoso@yahoo.com.br

Flávia de Almeida Moura

- Doutora em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), professora do Departamento de Comunicação e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação/Mestrado Profissional da Universidade Federal do Maranhão (UFMA).
- E-mail: flavia.moura@ufma.br

RESUMO

Protocolo de Comunicação Comunitária voltado aos territórios, às comunidades e aos modos de vida no Maranhão; um método de correlação entre a teoria e a prática a partir das particularidades desse território para assim se tornar uma possibilidade para o mercado adotar e reaplicar. Este artigo é resultado da nossa dissertação de mestrado que revisitou as teorias voltadas ao estudo da comunicação organizacional, comunicação comunitária e da alteridade, especialmente por meio do legado acadêmico da professora Cicilia Peruzzo, a fim de propiciar uma solução e contribuir com a área de comunicação comunitária no Maranhão ao se entregar um protocolo como forma de contribuição à ação da prática profissional a partir da contemplação do local.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNIDADES • TERRITÓRIO • CULTURA • MODOS DE VIDA • MARANHÃO.

ABSTRACT

Community Communication Protocol aimed at territories, communities, and ways of life in Maranhão; a method of correlation between theory and practice based on the particularities of this territory to become a possibility for the market to adopt and reapply. This article is the result of our master's thesis that revisited the theories focused on studying organizational communication, community communication, and alterity, especially with professor Cicília Peruzzo's academic legacy, to provide a solution and contribute to the Maranhão Community Communication when surrendering a protocol as a contribution to professional practice from local contemplation.

KEYWORDS: COMMUNITIES • TERRITORY • CULTURE • LIFESTYLE • MARANHÃO.

RESUMEN

El Protocolo de Comunicación Comunitaria dirigido a territorios, comunidades y formas de vida en Maranhão es un método de correlación entre la teoría y la práctica a partir de las particularidades de este territorio, para convertirse en una posibilidad de adopción y reaplicación del mercado. Este artículo es el resultado de la tesis de maestría que revisó teorías enfocadas en el estudio de la comunicación organizacional, la comunicación comunitaria y la alteridad, especialmente mediante el legado académico de la profesora Cicilia Peruzzo, con el fin de dar solución y aportar al área de la Comunicación Comunitaria en Maranhão mediante la entrega de un Protocolo como contribución a la acción de la práctica profesional a partir de la contemplación del lugar.

PALAVRAS CLAVE: COMUNIDADES • TERRITORIO • CULTURA • ESTILO DE VIDA • MARANHÃO.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Pesquisar e estudar o campo da comunicação **é pensar a partir do contexto da interdisciplinaridade, o que é sempre um desafio.** Este artigo é resultado de uma pesquisa desenvolvida junto ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação/ Mestrado Profissional da Universidade Federal do Maranhão (UFMA) que teve como resultado prático um Protocolo de Comunicação Organizacional no exercício da comunicação comunitária voltado aos territórios do Maranhão[2].

Buscou-se compreender de que formas a comunicação comunitária se insere hoje na política de comunicação organizacional corporativa. Para isso, apresentou-se as experiências de comunicação comunitária desenvolvidas nas comunidades: Inhaúma, Coqueiro e Maruaí (Zona Rural de São Luís – MA), que sofrem impactos das duas maiores empresas da indústria maranhense; o Consórcio de Alumínio do Maranhão (Alumar) e a Mineradora Vale, empresas que tanto têm investimentos em programas sociais e de geração de empregos (diretos e indiretos) nessas comunidades, bem como as nutre de impactos ambientais e sociais. Outra motivação vem da experiência profissional de décadas da autora desta pesquisa no campo da comunicação comunitária no Estado do Maranhão.

O problema a que esta pesquisa almeja responder é como se dá o relacionamento com as comunidades localizadas em municípios maranhenses afetadas diretamente e impactadas pela atuação das grandes indústrias, e como essas comunidades recebem atenção e investimentos na tentativa de minimizar e mitigar possíveis danos causados?

Neste artigo, defendemos que a comunicação comunitária passou a ser vista pelas organizações privadas como uma ação estratégica e política, mas também um grande desafio, pois o profissional que assume essa área deve estar sempre cauteloso em atender: de um lado, ao interesse da sua empresa e, de outro, respeitar, ouvir e atender às comunidades. Abordaremos ainda como esse público compreende seu lugar na sociedade como sujeitos que têm seus direitos assegurados e, muitas vezes, a garantia destes negada, seja pela ausência de políticas públicas básicas ou até mesmo pela negação do exercício da cidadania.

Se é evidente a mudança na esfera relacional entre os sujeitos e sua forma de viver no mundo, falar de ressignificação da comunicação comunitária na prática da comunicação organizacional integrada é entender e aceitar que vivemos em uma sociedade que com novas relações e que precisam ser repensadas, quer do ponto de vista das pessoas, quer do ponto de vista das organizações. Estudar antigas e novas bases conceituais e seus enlaces torna-se necessário para entender as práticas e o novo significado dado aos setores corporativos, sobretudo aqueles que estão em diálogo constante com a comunidade, a começar pela mudança na percepção do mundo, das organizações para seus públicos, assim como da própria sociedade com as organizações.

No primeiro momento, a partir dos estudos da comunicação organizacional integrada, apresentaremos um mapa conceitual de gestão da comunicação comunitária organizacional. Tendo como base teórica, sobretudo, as pesquisas da professora Cicilia Peruzzo, referência no estudo de comunicação comunitária desde a década de 1980, no Brasil, que tem no marxismo sua base conceitual, foi uma das principais bases teóricas e inspiração para este trabalho.

2 Segue o link para acesso do Protocolo completo: https://drive.google.com/file/d/1FnIF7ilmMiObciILf3k15GgrIAMrdQQ4/view?usp=sharing

Em seguida, faz-se uma reflexão sobre o lugar da mediação no Protocolo de Comunicação Comunitária, com a apresentação do mapa da alteridade. Uma ferramenta de diagnóstico, concebida a partir do diálogo entre essas três hipóteses propostas por Martín-Barbero (1997).

Por fim, apresenta-se os resultados dessa pesquisa consolidadas em um artefato, o Protocolo de Comunicação Comunitária voltado aos territórios, às comunidades e aos modos de vida no Maranhão, um instrumento que colabora e fortalece o exercício da comunicação comunitária organizacional com o recorte regional maranhense, Estado que ocupa os piores índices de desigualdade social do país, segundo os institutos de pesquisa, seja no âmbito da pobreza extrema, seja na restrição ao acesso aos direitos básicos, mas que ao mesmo tempo apresenta um cenário natural singular além de uma cultura popular reconhecida internacionalmente e um povo forte, lutador e sobrevivente, em meio a tanta desigualdade social.

A COMUNICAÇÃO COMUNITÁRIA NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

As comunidades, em toda história da humanidade, sempre utilizaram de instrumentos comunicacionais para sua organização, articulação e sobrevivência. Contudo, para se entender como a comunicação comunitária começa a ser pautada nos centros de pesquisas acadêmicas e de uma forma organizada pelas organizações da sociedade civil, particularmente no Brasil, primeiramente é oportuno rememorar as contribuições teóricas sobre a comunicação organizacional, que teve seu expoente com a histórica tese de doutorado de Francisco Gaudêncio Torquato do Rêgo sobre a *Comunicação na empresa e o jornalismo empresarial*, em 1972, passando pelas produções das professoras e Relações Públicas Cicilia Peruzzo e Margarida Kunsch, que até os dias atuais voltam suas pesquisas para o campo da comunicação organizacional no Brasil.

A professora Margarida Kunsch ressalta que as organizações vivem em um sistema de relações, que influenciam e são influenciadas tanto pelos meios econômicos quanto pelos meios político e sociocultural. Fala-se ainda que não há como não acarear a realidade e as demandas sociais; que para fazer uma comunicação assertiva é necessário ter um entendimento integral sobre os fenômenos existentes a sociedade, as "novas abordagens diante de violências, guerras, terrorismo, crises financeiras mundiais, desigualdades sociais, direitos humanos, alfabetização digital, multiculturalismo, novas competências, etc." (Kunsch, 2016, p.39).

A autora defende também que não se pode mais admitir que as empresas se voltem apenas para seus negócios; uma vez que não tem mais como não se preocupar com a pobreza e as desigualdades sociais, os problemas ambientais, entre outras questões que afligem a sociedade. Um comprometimento conjunto entre o Estado, o setor empresarial e o terceiro setor, em que alerta Kunsch (2016, p.43): "Ou elas assumem uma nova mentalidade para valer ou vão perder terreno e até mesmo correr o risco de não sobreviver".

Vale ressaltar que todas as contribuições para a área da comunicação organizacional defendidas hoje por Margarida Kunsch são frutos de uma longa trajetória de pesquisa e de história vivida. E, quando se fala em construir um programa de comunicação comunitária como política da comunicação organizacional (objeto desta pesquisa), faz-se necessário entender como a história da comunicação do passado correlaciona-se com a história do presente, afinal "pensar a correlação mídia e história não é necessariamente pensar o passado isolado nele mesmo", conforme notabilizam Barbosa e Ribeiro (2011, p.24).

Já faz algum tempo que Kunsch (1997) apresentou um novo paradigma para trabalhar a comunicação nas organizações; o que ela batizou de comunicação organizacional integrada; uma proposta de junção (mesmo reconhecendo as especificidades

e diferenças de cada setor) das diversas subáreas da comunicação atuando de forma sinérgica, dividindo dessa forma: a comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica.

Mais recentemente, Kunsch (2016) sugeriu quatro novas dimensões a serem trabalhadas na comunicação organizacional integrada: instrumental, humana, cultural e estratégica. Conforme a autora, a dimensão instrumental, a que se direciona às tarefas técnicas e cotidianas, baseadas no método funcional, é a que ainda é predominante nas organizações. Já a dimensão humana, aquela que deveria ser pensada como primordial, pela própria natureza, não é. A professora traz inúmeras ponderações das razões da relevância de ser uma prioridade pensar nas pessoas. Consoante ela, a partir do momento que a comunicação começa a fazer parte do planejamento estratégico das organizações, o fator humano, relacional, de produção de sentidos e a visão do contexto histórico deverá ser priorizado, caso se queira que a comunicação seja efetiva, eficaz e atenda ao que realmente for a sua intenção dentro de cada organização.

A dimensão cultural e todos os preceitos é um campo de profundas reflexões e implicações, ademais quando se pensa na comunicação organizacional nessa nova perspectiva, voltando-se o olhar subjetivo ao ser humano. E a última dimensão, a estratégica, deve ser repensada, conforme Kunsch (2016), a cada local, realidade e experiência. Ela pontua que é preciso pensar em uma nova estratégia de gestão para verdadeiramente se efetivar uma nova dimensão estratégica de comunicação. E é sobre essa nova estratégia das organizações que se objetivou colaborar com esta pesquisa.

Falar de uma dimensão estratégica na comunicação organizacional é rever diversas práticas das suas áreas. Uma delas é a comunicação comunitária. Falar de assumir o lugar de pensar e contribuir com as transformações sociais, além de não ser uma prática, não é interesse de muitos ou de competência de alguns profissionais.

O que se torna um grande desafio, pois o profissional que assume essa área deverá estar sempre cauteloso em atender: de um lado o interesse da sua empresa, e de outro respeitar, ouvir e atender aos interesses das comunidades, que reivindica em participar dos processos de desenvolvimento.

Diante as tendências de reestruturação da comunicação organizacional, apresenta-se aqui um modelo conceitual de gestão da comunicação comunitária organizacional, com base em conceitos necessários para sua efetiva prática de ação.

Pontua-se que o delineamento desse modelo ilustrado na Figura 1, registra uma representação de elementos teóricos e conceituais necessários para se iniciar qualquer trabalho com comunicação comunitária. A ilustração faz alusão ao conceito de um átomo: um elemento composto por diversas combinações em uma única célula ou organismo, mas que tornará uma vida possível através desse jogo de relações.

Figura 1 – Mapa conceitual de gestão da comunicação comunitária organizacional

Fonte: elaborado pelas autoras (2021)

Cada um desses elementos está baseado em experiência prática vivida pela autora, nas relações entre empresas e comunidades no Maranhão e estão descritas a seguir:

- **Direitos humanos:** De acordo com o artigo 19 da Declaração dos Direito Humanos, da Organização das Nações Unidas (ONU), de 1948: "todo indivíduo tem direito à liberdade de opinião e de expressão; este direito inclui a liberdade de, sem interferência, ter opiniões e de procurar, receber e transmitir informações e ideias por quaisquer meios, independentemente de fronteiras" (ONU, 1948). Acredita-se ser impossível pensar em uma sociedade democrática sem uma comunicação democrática e, assim, perpassa a pertinência em se defender a comunicação como um direito humano. "Uma das múltiplas instâncias pelos quais o homem pode exercer esse direito e esse dever é a comunicação social" (Peruzzo, 1998, p.275).

- **Diagnóstico local:** entende-se que para desenvolver qualquer programa voltado às demandas comunitárias, é imprescindível conhecer a realidade local, identificando as em que é possível se somar para colaborar com o desenvolvimento humano, social, econômico, político e ambiental, mapeando todos os programas e projetos que são desenvolvidos, tanto pela iniciativa governamental, quanto pelas organizações não-governamentais ou dos movimentos sociais, que normalmente têm um acúmulo significativo e nem sempre sistematizado sobre os territórios.

- **Participação e cidadania:** A realização plena da cidadania é a participação por meio da liberdade, criação de espaço de democráticos, em que seja possível o estabelecimento da igualdade e do bom relacionamento, bem como o respeito às realidades locais. São as reflexões que nos traz Peruzzo (2007, p.46), pela própria natureza, pelos instrumentos que possibilitam a relação e troca de informações e saberes, a comunicação desempenha papel central na construção da cidadania.

- **Mobilização e mediação:** trata-se de um processo legítimo e essencialmente político, uma prática historicamente constituída, dotando os indivíduos de liberdade e autonomia na configuração de suas redes de relações. O recorte específico da mediação aqui é a tentativa de entender como se correlacionam a identidade, os saberes e a história, além dos processos

comunicacionais, levando em consideração que "não podemos estudar processos históricos desconectados do mundo social no qual estamos inseridos. Não podemos estudar processos comunicacionais sem a necessária correlação com o tempo social de sua produção e o espaço social de sua relação" (Barbosa; Ribeiro, 2011, p.25). A comunicação adequada à mobilização social é aquela que assume uma característica dialógica, libertadora e educativa.

- **Desenvolvimento local:** A prática de desenvolvimento de programas sociais se tornou uma política de gestão das grandes empresas no mundo inteiro, seja visando à construção do bom relacionamento comunitário ou em atendimento às exigências da Legislação Ambiental Brasileira, ou ainda, atender aos interesses de seus públicos, que hoje compreendem seu lugar na sociedade, como sujeito. Dessa forma, Peruzzo (*apud* Kunsch, 2016, p.51) defende que "um modelo de comunicação que pressupõe um desenvolvimento sustentável e participativo é o único aceitável na atual conjuntura brasileira".

- **Alteridade e comunicação educativa**: "Na comunicação, eu acolho a alteridade do Outro, abro espaço para ela, vivencio o que ela pode produzir e mim. Eu não a aprisiono nem a repugno" (Marcondes Filho, 2018, p.80). Entender e viver alteridade deverá ser a escolha do profissional que busque trabalhar a comunicação comunitária. Fala-se aqui de escolha, pois se crê que não é técnica, não existe um manual de normas e procedimentos para se ter alteridade ou empatia. Porém, se defende que o profissional que optar em trabalhar a comunicação comunitária deverá ter, por princípio, o respeito ao Outro, o reconhecimento das diversidades e atender aos valores e os direitos de uma sociedade.

A escolha dessas áreas, descritas no Mapa, para além da definição conceitual, vem estabelecer uma dinâmica em que é possível acontecer o enlace entre esses conceitos e as práticas sociais, bem como a aplicabilidade na realidade e particularidade do Maranhão.

O LUGAR DA MEDIAÇÃO NO PROTOCOLO DE COMUNICAÇÃO COMUNITÁRIA: O MAPA DA ALTERIDADE

Nunca foi tão urgente se (re)pensar as relações provenientes das mediações resultantes dos fenômenos da comunicação, identificar o lugar do receptor e reconhecer que hoje somos todos receptores e emissores no processo comunicacional.

Assim, se propôs neste trabalho uma reflexão e quebra de paradigmas na forma com que são realizados os diagnósticos e a identificação das comunidades, no momento do planejamento e elaboração de um projeto de atuação na área de comunicação comunitária de uma organização, ou seja, a proposta é inserir a ótica da percepção da alteridade nesse processo, "a possibilidade de possuir, isto é, de suspender a própria alteridade daquilo que só é outro à primeira vista e outro em relação a mim – é a maneira do Mesmo" (Lévinas, 1980, p.25). O autor nos remete a refletir que o exercício da alteridade é também se dispor a percepção do mundo e do outro, possibilita, sobretudo, a oportunidade de (re)conhecer a si mesmo, afinal "a alteridade só é possível a partir de mim" (Lévinas, 1980, p.26).

Seguindo esta premissa, criou-se um modelo que se chamou aqui de Mapa da Alteridade para a comunicação comunitária organizacional. Este modelo poderá dar suporte ao trabalho da comunicação por sua simples aplicabilidade. Pensado a partir do um diálogo entre essas três hipóteses propostas por Martín-Barbero (1997) e correlacioná-las com prática efetiva da comunicação comunitária organizacional, tendo como referência e como sujeitos, a fala daqueles também produzem a comunicação e que muitas vezes são ignorados: os denominados de receptores.

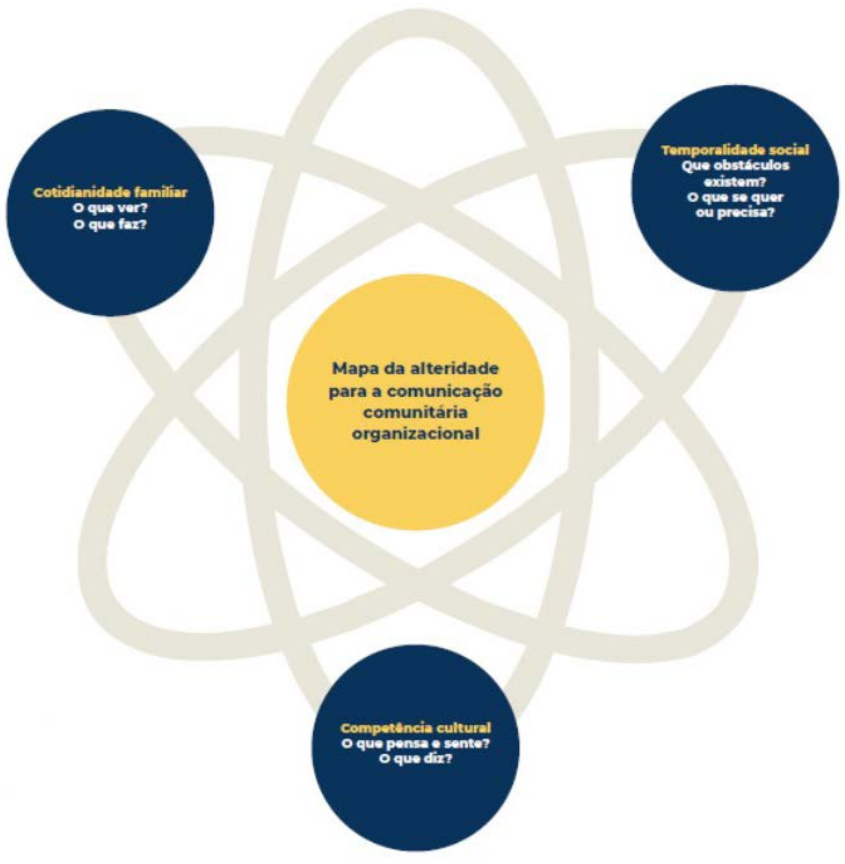
Quadro 1 – Correlação entre o Mapa conceitual de gestão da comunicação comunitária organizacional e o Mapa da Alteridade para a comunicação comunitária organizacional

LUGAR DE MEDIAÇÃO	MAPA CONCEITUAL	MAPA DA ALTERIDADE
Cotidianidade familiar	Direitos humanos	O que vê?
	Participação e cidadania	O que faz?
Temporalidade social	Diagnóstico local	Que obstáculos existem?
	Desenvolvimento local	O que se quer ou precisa?
Competência cultural	Mobilização e mediação	O que pensa e sente?
	Alteridade e comunicação educativa	O que diz?

Fonte: elaborado pelas autoras (2021)

Para isso apresenta-se um mapa da alteridade para a comunicação comunitária organizacional (Figura 2). Inspirado e construído utilizando como referencial teórico os conceitos expostos anteriormente no mapa conceitual de gestão da comunicação comunitária organizacional, modelo que apresentou: direitos humanos; participação e cidadania; diagnóstico local; mobilização e mediação; desenvolvimento local; alteridade e comunicação educativa.

Figura 2 - Mapa da alteridade para comunicação comunitária organizacional



Fonte: elaborado pelas autoras (2021)

A ilustração faz alusão ao conceito de criação de arte baseado em um átomo, um elemento composto pelas combinações e relações do campo conceitual junto à percepção prática da alteridade nos processos comunicacionais. Para entender melhor cada passo, segue a costura que deu origem ao mapa:

• **Cotidianidade familiar:** O que vê? O que diz?

> Contudo, a mediação que a cotidianidade familiar cumpre na configuração da televisão não se limita ao que pode ser examinado do âmbito da recepção, pois inscreve suas marcas no próprio discurso televisivo. Da família como espaço das *relações estreitas* e da *proximidade,* a televisão assume e forja os dispositivos fundamentais: a simulação do contato e a retórica do direto. (Martín-Barbero, 1997, p.293)

O lugar da segurança da família, o ambiente das relações afetivas e do sentimento de amor, na óptica da mediação e da comunicação comunitária, pode se tornar um lugar de conflito, da negação da intromissão do estranho, naquele lugar em que há uma orientação, lei e ordem estabelecida. Para conseguir acessar esse lugar, é preciso construir uma relação de confiança e até mesmo de afeto.

• **Temporalidade social:** Que obstáculos existem? O que se quer ou precisa?

> Cada programa, ou melhor, cada texto televisivo remete seu sentido ao cruzamento de gêneros e tempos. Enquanto *gênero,* pertence a uma família de textos que se replicam e reenviam uns aos outros nos diferentes horários do dia e da semana. Enquanto *tempo* "ocupado", cada texto remete à sequência horária daquilo que o antecede e daquilo que o segue, ou àquilo que aparece no palimpsesto nos outros dias, no mesmo horário. (Martín-Barbero, 1997, p.296)

Cada território, cada comunidade possui a sua temporalidade social estabelecida. Daí a necessidade de se conhecer os territórios por meio do diagnóstico local, a fim de entender desde aspectos de desenvolvimento local, econômico, social e cultural.

• **Competência cultural:** O que pensa e sente? O que diz?

> De um lado, os *críticos* que encaram a televisão a partir do paradigma da arte – que para eles seria a única coisa que valeria a pena chamar de cultura – e que denunciam dia após dia, com os mesmos fatigados argumentos, a *decadência cultural* que a televisão representa e acarreta intrinsecamente. a quase sempre num insuportável didatismo. De outro lado, os folclóricos, que situam a verdadeira cultura no povo, mas no povo-povo, ou seja, naquele que conserva a verdade sem contaminações ou mestiçagens, quer dizer, sem história. (Martín-Barbero, 1997, p.297)

Todas as comunidades têm suas próprias culturas, saberes, identidades e sentidos. Isso é inegável! O desafio aqui é reconhecer isso. Exatamente, em muitas abordagens da comunicação comunitária há uma tentativa de imposição de discursos, de valores e até de culturas, ainda usando das práticas de uma classe que se considera dominante. A Teoria da Mediação trava esse debate do começo ao fim: a redescoberta da cultura como hegemônico, "o conceito de hegemonia elaborado por Gramsci, possibilitando pensar o processo de dominação social já não como imposição a partir de um exterior e sem sujeitos" (Martín-Barbero, 1997, p.104).

O mapa da alteridade para a comunicação comunitária vem reconhecer na percepção da mediação, da comunicação educativa e da alteridade, na produção de sentidos, uma quebra de paradigmas às antigas práticas da comunicação organizacional.

TRAJETÓRIA METODOLÓGICA: POR ONDE SE PERCORREU

Este trabalho nasceu de um sentimento de responsabilidade de deixar para a academia, para as organizações e as comunidades uma metodologia batizada de Protocolo de Comunicação Comunitária Organizacional, um modelo sistematizado das experiências de uma vida dedicada a pensar, a trabalhar e a ensinar comunicação comunitária, na perspectiva dos sujeitos, dos direitos humanos, do desenvolvimento e do afeto.

Ele foi construído baseado em leituras das produções teóricas, bem como, conforme mencionado anteriormente, a partir de experiência e vivência profissional da pesquisadora e autora deste trabalho, que ao longo de mais de 20 anos desenvolve atividade e pesquisa de comunicação comunitária no território maranhense. E posteriormente validada por um grupo participante deste trabalho, formado por representantes de três comunidades da Zona Rural de São Luís (MA).

A principal estratégia metodológica utilizada para a realização desta pesquisa está centrada no grupo de discussão e diálogo realizado em três comunidades escolhidas estrategicamente, por esta pesquisa para dar representatividade e validar aquilo que pretendia-se consolidar no Protocolo. Utilizou-se de três critérios para escolher as comunidades, a saber: o primeiro critério para escolha foi enumerar as comunidades impactadas e que historicamente são consideradas públicos das ações comunitárias das maiores indústrias instaladas no Maranhão, a Alumar[3] e a Vale[4], são sete comunidades: Coqueiro, Inhaúma, Maruaí, Pedrinhas, Vila Cabral Miranda, Vila Samara e Estiva.

O segundo critério foi elencar, destas setes comunidades, aquelas que tinham associações comunitárias atuantes, com projetos que um dia haviam recebido financiamento das empresas. E o terceiro critério era a disponibilidade, mesmo em meio a uma pandemia, para colaborar com esta pesquisa. Dessa forma, chegamos às três comunidades e seus projetos: Inhaúma, Maruai e Coqueiro.

Destarte, segue a linha do tempo metodológica deste trabalho:

Revisão bibliográfica: Foi o primeiro caminho a seguir e continuou sendo até o final do trabalho, com base em material já elaborado, afinal "em primeiro lugar é preciso ler para se informar; ninguém sofre de excesso de saber", pontua Deslauriers e Kérisit (2008, p.134).

Pesquisa qualitativa: Este trabalho está fundamentado a partir dos estudos da pesquisa qualitativa de Deslauriers e Kérisit (2008, p.132), diz que "para além dos argumentos de ordem metodológica, parece que a pesquisa qualitativa se aplica melhor a certos tipos de pesquisa", e apresentando os argumentos, descritos abaixo, orienta a aplicabilidade da pesquisa qualitativa:

a. Estudo do cotidiano e do ordinário: "O objetivo de uma pesquisa qualitativa pode ser o de dar conta das preocupações dos atores sociais, tais quais elas são vividas no cotidiano" (Deslauriers; Kérisit, 2008, p.130). Delimitou-se como sujeitos da pesquisa três comunidades, mais especificamente as Associações Comunitárias de Moradores de três comunidades – bairros da zona rural de São Luís (MA), localizado na BR 135 (acesso à capital):

3 De acordo com seu site, "no Brasil, a Alcoa possui três unidades produtivas, em Poços de Caldas (MG), São Luís (MA) e Juruti (PA)". No Maranhão, a Alumar – Consórcio de Alumínio do Maranhão, das empresas Alcoa, Rio Tinto e South32 – foi fundada 31 de julho de 1980 (Alcoa, 2021).

4 A história da Vale no Maranhão começa com a atuação da "Estrada de Ferro Carajás (EFC) começou a operar junto com a mina em 1985 para transportar minério de ferro e manganês de Carajás até o Terminal Marítimo de Ponta da Madeira (TPMD), em São Luís" (Vale, 2021).

- Maruaí – BR 135, à 13,9 km do Portal da Cidade de São Luís;

- Inhaúma – BR 135, à 20,7 km do Portal da Cidade de São Luís;

- Coqueiro – BR 135, à 25,7 km do Portal da Cidade de São Luís.

b. O estudo do sentido da ação: como a pesquisa que enaltece a vida dos atores sociais não os restringindo a um mero objeto descritivo, "um dos objetos privilegiados da pesquisa qualitativa é, portanto, o sentido que adquirem a ação da sociedade na vida e os comportamentos dos indivíduos, assim como o sentido da ação individual quando ela se traduz em ação coletiva" (Deslauriers; Kérisit, 2008, p.131). Esta etapa foi realizada por meio de grupo de discussão e diálogos.
c. A avaliação das políticas: Após as experiências de campo, dados sistematizados e validação, apresenta-se esta metodologia de forma criativa, ilustrada e acessível, utilizando um projeto de *design* desenvolvido especialmente para este produto final, a fim de que seja possível apresentar o Protocolo proposto para este trabalho com alta fidelidade, interfaces e interação do produto com o usuário.

Criação do Protocolo experimental de atuação de comunicação comunitária: Tendo como base o paradigma epistemológico, foi utilizada para construção do produto dessa pesquisa o *design science* (DS), que o professor Márcio Carneiro dos Santos, do mestrado em comunicação da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), atesta como um caminho possível para a pesquisa aplicada à comunicação, voltada a desenvolver soluções para responder a problemas. "Caracteriza-se pelo desenvolvimento de pesquisas orientadas para o enfrentamento de problemas reais e a proposição e/ou prescrição de soluções, denominadas de artefatos, que representam melhorias em relação ao que já existe, ou ainda, respostas totalmente inéditas" (Santos, 2018, p.22).

Entre as categorias e classificações dos artefatos apontadas pelo *design science* (DS), esta pesquisa adotará métodos na perspectiva de Santos (2018, p.26), definidos como:

> conjuntos de procedimentos e ações orientados para o desempenho de determinada tarefa ou solução de um dado problema. Os métodos podem estar relacionados a modelos previamente estabelecidos, sendo um passo a mais na escala entre abstração e tangibilidade da solução.

Seguem as proposições de implementação de um método para a construção do protocolo de comunicação comunitária organizacional voltado aos territórios, às comunidades e aos modos de vida no Maranhão. Propõem-se que o protocolo tenha cinco eixos norteadores:

- **Apresentação:** Contar a história! A história do mestrado, da natureza desta pesquisa, seus objetivos e, por fim, a trajetória e motivação em se construir este protocolo, bem como a importância de ver a comunicação como um direito humano e de olhar para esse direito, do ponto de vista do local.

- **Comunicação Comunitária Organizacional e Base Conceitual:** Falar do conceito que deverá nortear um programa de comunicação comunitária nas organizações e de como ela deverá contribuir para as transformações sociais, que alinhará os interesses de uma instituição aos interesses das pessoas e das organizações comunitárias.

- A apresentação do Mapa conceitual de gestão da comunicação comunitária organizacional, inspirado, sobretudo; nas teorias da comunicação comunitária e de participação de Cicilia Peruzzo. Com apresentação dos conceitos: direitos humanos; participação e cidadania; diagnóstico local; mobilização e mediação; desenvolvimento local; e alteridade e comunicação educativa.

- **Diagnóstico local e articulação social:** A apresentação do Mapa da alteridade para comunicação comunitária, conexões conceituais com a alteridade, que teve como referências a Teoria da Recepção e da Mediação, a partir da obra de Jesús Martín-Barbeiro, e seus estudos dos fenômenos das mediações: a cotidianidade familiar, a temporalidade social e a competência cultural.

- **Programa de comunicação comunitária:** um modelo de gestão e organização de um projeto, que vá ao encontro das peculiaridades do Maranhão, isto é, que dialogue com as seguintes áreas: desenvolvimento local, direitos humanos, cultura e comunicação.

- **Legislação:** Apresentar algumas leis ambientais brasileiras, que são condicionantes ambientais legais, uma série de métodos exigida às empresas para garantir que sua atuação seja executada conforme a legislação ambiental do Brasil. Possibilitando, de tal modo, que sujeitos envolvidos nos programas de comunicação comunitária organizacional (especialmente a comunidade) possam embasar e qualificar a sua a participação social e se tornar um protagonista consciente das ações.

Assim, após uma pesquisa experimental, este estudo se voltou à realização e orientações da pesquisa aplicada "utilizado para caracterizar iniciativas de cunho científico orientadas à solução de problemas reais ou de ordem prática" (Santos, 2018, p.20); um estudo aplicado à coleta de dados voltados à solução válida e eficaz para o enfrentamento de um problema real.

O protocolo de comunicação comunitária organizacional apresenta uma identidade visual que remete ao povo e à cultura do Maranhão, usando design e texto leves, com utilização de fotografias que retratam a realidade do Estado. Ressalta-se que o designer que construiu o trabalho, o publicitário Marliton Santos Santana, bem como a fotógrafa que cedeu sua obra, a publicitária Mary Áurea de Almeida Costa Ewerton, são profissionais sensíveis, com experiência em comunicação comunitária e que abraçam no exercício de suas atividades todos os conceitos e princípios defendidos por este trabalho. E, para melhor se entender o sentido e a força simbólica que tomou este protocolo, ele ainda é orientado pela professora Flávia de Almeida Moura, que entre tantas atribuições dedica-se a pesquisar a temática da Comunicação, Direitos Humanos e Trabalho Escravo Contemporâneo. Profissionais e inspirações que em suas práticas profissionais colaboram para a construção de um mundo melhor.

PROTOCOLO DE COMUNICAÇÃO COMUNITÁRIA E A INOVAÇÃO NAS REGRAS DO JOGO

Falar de inovação e comunicação remete imediatamente às tecnologias da informação, ou seja, nas tantas possibilidades que a internet trouxe, dos milhares de aplicativos e facilidades que o desenvolvimento da comunicação e formato com o qual os dispositivos se apresentam. Mas, para este trabalho, inovação é a reflexão que o protocolo de comunicação comunitária trará para uma efetiva mudança de prática.

O processo de inovação é associado à existência do novo, do moderno e atual, do que surgiu no tempo presente, concomitantemente remete ao pensamento e exclusão de tudo aquilo que foi construído no passado. E é essa reflexão que faz Callon (2004, p.64) explicar que "a inovação não destrói a tradição; ela se nutre dela e se enriquece com ela". Para o autor, tradição e inovação caminham juntas em um processo gradual, no qual uma não exclui a outra, mas sim enriquece.

Pretende-se assim pensar na área da comunicação nos processos e intervenção comunitária das organizações, associando aquilo que se investe em inovação dentro de uma organização (tecnológicas, políticas processuais, evolução de produtos e de modelos de negócios), às práticas de empatia, respeito às tradições, às peculiaridades locais e ao diálogo. Não se fala aqui de

investimento financeiro, mas de uma mudança de mentalidade da forma como os programas de comunicação comunitária deverão se centrar em relação ao indivíduo.

Esse novo paradigma não exclui as ações que tradicionalmente já são realizadas, até porque existem legados, processos construídos ao longo da história que merecem ser rememorados e até mesmo ser referência para o que se construirá no futuro.

O protocolo reconhece que a academia e o mercado de trabalho andam juntos e que é possível pensar e propor uma ferramenta embasada de pressupostos teóricos em comunhão com as práticas do mercado. Uma vez que acredita ser o mercado um lugar de aprendizagem e ressignificação, e vê os consumidores como sujeitos nos processos, "o mercado é uma construção e uma reconstrução permanente, é uma construção coletiva que supõe negociações, interações e aprendizados" (Callon, 2004, p.75).

Pistas para a consolidação do Protocolo de Comunicação Comunitária Organizacional: o caso das comunidades Inhaúma, Maruaí e Coqueiro, da Zona Rural de São Luís (MA)

Apesar do marco histórico de que a capital maranhense foi fundada em 1612, sabe-se que estas terras já eram habitadas por população indígena muito antes disso. Ao longo do tempo, a Ilha de São Luís foi ocupada por uma miscigenação de culturas e raças: povos indígenas, homens e mulheres negros que foram escravizados no Brasil, vindos de diferentes regiões do continente africano, e os brancos.

Até a segunda metade do século XX, São Luís não tinha rodovias e a região da Zona Rural era isolada. Alves, Sant'Ana Júnior e Pereira situam a implantação dos grandes projetos desenvolvimentistas que surgiram durante o regime militar (1964-1985) nesta região e os impactos sofridos pela grande Ilha de São Luís e sua população tradicional:

> No Maranhão, os desdobramentos deste projeto e de outras iniciativas desenvolvimentistas levou à implantação da infraestrutura necessária para a exploração e/ou escoamento da produção mineral, florestal, agrícola, pecuária e industrial do próprio Maranhão e de estados vizinhos. Desde o final da década de 1970, foram implantados: extensa rede de estradas de rodagem cortando todo o território estadual e ligando-o ao restante do país; a Estrada de Ferro Carajás, ligando as grandes minas do sudeste do Pará ao litoral maranhense (administrada pela Cia. Vale do Rio Doce, conhecida atualmente apenas como Vale); o Complexo Portuário de São Luís, formado pelos Portos do Itaqui, Grande (estes dois administrados pela estatal estadual Empresa Maranhense de Administração Portuária – EMAP), da Ponta da Madeira (pertencente à Vale) e da Alumar (pertencente ao Consórcio Alumínio do Maranhão, subsidiária da multinacional do alumínio Alcoa); a hidrelétrica de Estreito e a Termelétrica do Porto do Itaqui (estes últimos em fase de construção). (Alves; Sant'ana Júnior; Pereira, 2010, p.97)

Juntamente com essas grandes obras na Zona Rural de São Luís aconteceu uma grande revolução geográfica, demográfica e histórica. Novos bairros, vilas e povoados foram nascendo, outros crescendo e pessoas de diferentes partes do Maranhão e do restante do país imigrando. Movimentos sociais também começaram a se articular, especialmente a partir de 1980 com a chegada da Alumar e a construção da Estrada de Ferro da Ferrovia Carajás da Vale, que causaram destruição ambiental, realocação de comunidade e ocupação de áreas rurais.

Entre essas comunidades estão as três adotadas mencionadas nesta pesquisa, estrategicamente para dar representatividade e validar o Protocolo de Comunicação Comunitária Organizacional: Inhaúma, Maruaí e Coqueiro.

Seguindo as orientações de Paulo Freire, este trabalho buscou ouvir três entre as comunidades impactadas tanto pela empresa Vale quanto pela Alumar, que ficam localizadas na Zona Rural de São Luís (MA), a fim de que não seja pensado e construído

o protocolo sozinho. Além disso, estas regiões seriam divididas em três momentos: (re) conhecimento da Comunidade e seus relacionamentos com as empresas; o protagonismo dos projetos que tiveram continuidade após financiamento; e apresentação do protocolo de comunicação comunitária organizacional para as três comunidades.

Assim o objetivo deste encontro foi identificar a história, as percepções, os sentimentos e ideias dos participantes sobre como construir um programa de comunicação comunitária, sem explicitamente arguir sobre, mas levantando subsídios para essa constatação. Não foi intenção desta pesquisa analisar as estratégias e resultados dos programas de comunicação comunitária desenvolvidos ao longo destes anos nestas comunidades. O que se tem ciência foi resultado de muitos conflitos, muitas perdas de mobilização social, de articulação política e interesses envolvidos, mas também é resultado de amor e sentimento de pertencimento dessas pessoas por estes territórios.

Para construir o protocolo, buscou-se conhecer três comunidades protagonistas, que são reconhecidas localmente por lutarem por seus direitos, que conquistaram seu lugar de fala, que brigam quando precisam brigar, porque os problemas, a exploração e impactos sócios e ambientais continuam.

Quando perguntado para os moradores destas comunidades sobre exemplos de projetos que deixaram legados positivos, eles citaram algumas experiências, mas destacaram aqueles que nas três comunidades ainda hoje estão tendo resultados, os projetos foram financiados pela Vale, na linha de geração de trabalho e renda, com o objetivo de consolidar negócios criativos. E essas experiências serviram como inspiração para a construção do protocolo.

Na comunidade de Coqueiro existe a “Cooperativa Coquemel”, fruto de um projeto desenvolvido na área de extração e venda de mel. Hoje, a Coquemel funciona em sua sede própria, tem equipamentos, logomarca e um plano de comunicação e divulgação, construído em parceria com a União de Moradores, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e a empresa Vale.

Na Comunidade de Maruaí, o desejo inicial de se tornar uma comunidade produtiva por meio de um ateliê de costura não vingou. No começo tinham 36 pessoas, e o projeto terminou com 13 mulheres. Porém, em 2021 nove dessas pessoas foram contratadas para costurar mais de nove mil máscaras de proteção contra o coronavírus, encomendas pela Fudação Vale para o Projeto Máscara+Renda. O Ateliê ainda está em atividade.

Na Comunidade de Inhaúma, foi desenvolvido um Projeto da Fábrica de Vassouras artesanais, a partir de garrafas pet, chamado Inhaúma Sustentável, hoje é um núcleo produtivo em pleno funcionamento, que gera trabalho e renda para as mulheres da comunidade.

Parece ser algo simples acreditar que hoje no contexto de uma sociedade mais ciente de seus direitos garantidos, com uma legislação específica voltada à fiscalização dos impactos sociais e ambientais, as empresas e organizações teriam mais atenção ao assumir e reparar os problemas causados por seus impactos, de modo particular aqueles que relacionados ao ser humano, às comunidades vizinhas.

Mas, a realidade é outra! A comunicação comunitária organizacional e tudo que se defende nesta pesquisa não é prática de todas as organizações. Muito já se avançou, especialmente por termos uma sociedade mais consciente e participativa, que ao longo do tempo foi colaborando também para a formatação de um novo modelo de economia e de organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Transformaram-se modelos de gestão e de negócio ao longo da história, mas as pessoas também mudaram. Em todas as análises de conjuntura, diagnósticos e planejamentos estratégicos, nunca esteve tão presente o reconhecimento das pessoas, membro de uma comunidade, nas gestões corporativas e de como se estabelece e se matem estes relacionamentos.

Este artigo pretendeu entregar ao mercado e à academia um protocolo de comunicação comunitária organizacional voltado às particularidades do povo maranhense. Adotar este trabalho como modelo é uma opção para o leitor, pois se crê que ele não é exclusivamente técnico, ou seja, não existe um manual de normas e procedimentos para se construir alteridade e sentimento de comunidade. Trocando em miúdos, este artigo é um processo de consciência, liberdade e sensibilização. Propõe-se que sejam levantados subsídios sobre o outro e o sobre mundo, a fim de construir um programa de comunicação que promova a relação e a compreensão horizontal entre organizações e comunidades.

Para aqueles que comungarem dos mesmos princípios norteadores deste documento, o protocolo tem a finalidade de se tornar uma referência prática para a constituição de programas de comunicação comunitária, integrados aos programas de comunicação organizacionais, sistematizando e apresentando ferramentas acessíveis e (re)aplicáveis para a prática nas organizações (de qualquer natureza) a partir da percepção e do olhar sobre a existência do outro e, sobretudo, do respeito à vida destes.

Com a compreensão de que não está se propondo um método para os movimentos populares e muito menos se apropriando de sua história, prática política, de mobilização, de participação e de comunicação comunitária, para às organizações privadas, mas, sim buscando apresentar um modelo a se adequar às políticas de comunicação organizacional, entendendo e reconhecendo a trajetória da comunicação popular e comunitária e seu legado na construção da cidadania no Brasil. Assim, propõe-se que:

> Independentemente da especialização profissional ou da tradição acadêmica a que se vinculam as metodologias de desenvolvimento comunitário e a comunicação para o desenvolvimento/mudança social, os entendimentos sobre desenvolvimento e participação, mais do que subjacentes, organizam e catalisam as instâncias e as orientações derivadas, agindo diretamente na maneira que uma iniciativa de melhoramento das condições de vida comunitária é idealizada e gerida. Necessariamente um leva ao outro e vice-versa. (Conteçote, 2015, p.97)

Com essa reflexão do pesquisador Marcelo Conteçote (2015) acerca das metodologias de desenvolvimento comunitário, se apresenta esta ferramenta de comunicação organizacional, que se crê, deseja e espera poder colaborar tanto com a academia, quanto com o mercado e com profissionais que atuam com comunicação comunitária no Estado do Maranhão.

REFERÊNCIAS

ALVES, Elio de Jesus Pantoja; SANT'ANA JÚNIOR, Horácio Antunes; PEREIRA, Carla Assunção. Projetos de desenvolvimento e conflitos socioambientais no Maranhão. *Revista dos Departamentos de Ciência Política e de Sociologia e Antropologia*, Belo Horizonte, v.18, n.1, p.97, 2010.

BARBOSA, Marialva Carlos; RIBEIRO, Ana Paula Goulart. *Comunicação e história*. Florianópolis: Isular, 2011.

CALLON, Michel. Por uma nova abordagem da ciência, inovação e do mercado, o papel das redes sócio-técnicas. *In*: PARENTE, André. *Tramasn da rede*: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação. Porto Alegre: Silina, 2004.

CONTEÇOTE, Marcelo Luís. Metodologias de desenvolvimento comunitário: um olhar interdisciplinar. *In*: PERUZZO, Cicilia Maria Krohling; OTRE, Maria Alice Campagnoli (org.). *Comunicação popular, comunitária e alternativa no Brasil*: sinais de resistência e de construção da cidadania. São Bernardo do Campo: Umesp, 2015.

DESLAURIERS, Jean-Pierre; KÉRISIT, Michele. O delineamento da pesquisa qualitativa. *In*: POUPART, Jean; DESLAURIERS, Jean-Pierre; GROULX, Lionei-H.; LAPERRIERE, Anne; MAYER, Robert; PIRES, Álvaro. *A pesquisa qualitativa*: enfoques epistemológicos. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.

KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Relações públicas e modernidade*: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Comunicação organizacional estratégica*: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

LÉVINAS, Emmanuel. *Totalidade e infinito*. Tradução de José Pinto Ribeiro. Lisboa: Editora 70, 1980.

MARCONDES FILHO, Ciro. *Comunicação ou metodologia?* A fundação de um campo da comunicação. São Paulo: Paulus, 2018.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. *Teoria das mediações:* comunicação, cultura e hegemonia. Tradução de Ronald Polito e Sérgio Alcides. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997.

ONU – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU. Geneve: ONU, 1948. Disponível em: http:/www.onu-brasil.org.br/documentos direitos humanos.php. Acesso em :16 nov.2023.

PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. Cidadania, comunicação e desenvolvimento social. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling; KUNSCH, Waldemar Luiz (org.). *Relações públicas comunitárias*: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora. São Paulo: Summus, 2007.

PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. *Comunicação nos movimentos populares*: a participação da construção da cidadania. São Paulo: Vozes, 1998.

SANTOS, Márcio Carneiro. Pesquisa aplicada em comunicação: o estranhamento da interdisciplinaridade que nos assombra. *Comunicação & Inovação*, São Caetano do Sul, v.19, n.41, p.18-33, 2018.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Comunicação organizacional*: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.

Artigo recebido em 25.07.2023 e aprovado em 16.10.2023

Comunicação e liderança: em busca da dimensão sensível[1]

Communication and leadership: searching for the sensible dimension

Comunicación y liderazgo: una búsqueda de la dimensión sensible

Márcia Pillon Christofoli

- Doutorado e Mestrado em Comunicação pela Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul;
- Mestrado em Comunicação Professora Adjunta da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul;
- Bacharelado em Publicidade/Propaganda - Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- E-mail: marcia.christofoli@pucrs.br.

Cleusa Maria Andrade Scroferneker

- Pós-doutorado em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes/Universidade de São Paulo;
- Doutorado em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes-Universidade de São Paulo (ECA-USP).
- Mestrado em Planejamento Urbano e Regional/PROPUR VI pela Faculdade de Arquitetura da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Bacharelado em Comunicação Social – Habilitação Polivalente pela Faculdade de Comunicação Social – Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul Bacharelado em Geografia - Instituto de Geociências - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Licenciatura Plena em Geografia – Instituto de Geociências - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Professora Titular do Programa de Pós-Graduação em Comunicação/PPGCOM e da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos/ Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- E-mails: scrofer@pucrs.br/cscrofer@gmail.com

1 Tese defendida em fevereiro de 2020, no Programa de Pós-Graduação em Comunicação, da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PPGCOM/PUCRS, sob a orientação da Profª. Drª. Cleusa Maria Andrade Scroferneker.

RESUMO

Neste artigo nos propomos a discutir sobre a dimensão sensível da liderança, ancorada na ideia de hermenêutica em profundidade (Thompson, 2009). A articulação entre o referencial teórico e as entrevistas realizadas com os líderes da Aliança para Inovação evidenciou que a liderança sensível está aberta ao diálogo, ao conhecimento compartilhado e à escuta. Viabiliza-se na dimensão do afeto e da espiritualidade, no sentido de reconhecimento do outro como seu igual, ou seja, na dimensão humana e sensível da comunicação.

PALAVRAS-CHAVE: LIDERANÇA SENSÍVEL • COMUNICAÇÃO • CULTURA • TEORIA U.

ABSTRACT

In this article we propose to discuss the sensitive dimension of leadership, anchored in depth hermeneutics (Thompson, 2009). The articulation between the theoretical framework and the interviews carried out with the leaders of the Alliance for Innovation shows that sensitive leadership is open to dialogue, to shared knowledge, and to listening. It is possible to do so in the dimension of affection and spirituality, in the sense of recognition of others as equals, that is, in the human and sensitive dimension of communication.

KEYWORDS: SENSITIVE LEADERSHIP • COMMUNICATION • CULTURE • THEORY U.

RESUMEN

En este artículo nos proponemos discutir la dimensión sensible del liderazgo, anclada en la idea de hermenéutica en profundidad (Thompson, 2009). La articulación entre el marco teórico y las entrevistas realizadas a los líderes de la Alianza para la Innovación demostró que el liderazgo sensible está abierto al diálogo, al conocimiento compartido y a la escucha. Se hace posible en la dimensión del afecto y de la espiritualidad, en el sentido de reconocer al otro como igual, es decir, en la dimensión humana y sensible de la comunicación.

PALABRAS CLAVE: LIDERAZGO SENSIBLE • COMUNICACIÓN • CULTURA; TEORÍA U.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este artigo se trata de um recorte de nossa tese de doutorado[2], que teve como foco o estudo da liderança e da comunicação, propondo-se a: (a) discutir sobre como os processos de comunicação contribuem – podem contribuir – para uma liderança efetiva; (b) evidenciar as possíveis relações entre os processos de comunicação, cultura, liderança e mudança organizacional; (c) discorrer sobre o papel e as competências das lideranças, nos processos de mudança enfrentados pelas organizações; e (d) problematizar os desafios enfrentados pelas lideranças, nos processos de mudança organizacional, na perspectiva da comunicação. Utilizando como método a hermenêutica de profundidade (Thompson, 2009), a pesquisa, de caráter exploratório foi desenvolvida por meio de levantamento bibliográfico (Gil, 2008) e pesquisa de campo, com a realização de entrevistas em profundidade (Duarte, 2006), com líderes que atuam com a mudança e que fazem parte da Aliança para Inovação, na cidade de Porto Alegre (RS). Partimos da noção de que a liderança é um ato comunicativo, em que um sujeito exerce influência sobre os demais, na busca de metas e objetivos organizacionais, considerando que o contexto organizacional se desenvolve hoje a partir de processos contínuos de mudança. A organização, nesta pesquisa, foi abordada por meio de sua dimensão humana (construída e reconstruída de/por relacionamento e comunicação), e de seu permanente estado de mudança e transformação, na busca de/por resultados que a diferenciem no mercado. Nesse sentido, relacionamento e comunicação tendem a se constituir na essência da mudança sob a responsabilidade da liderança.

Para dar conta dos nossos objetivos, iniciamos com a discussão sobre comunicação, liderança e cultura, visando aproximar essas temáticas, colocando-as em diálogo posteriormente com a Teoria U. Partimos do pressuposto de que a comunicação assume o protagonismo nas relações organizacionais. De acordo com Wolton (2014) "[...] Adoramos a informação, mas não valorizamos a comunicação. A informação é fácil, porque é a mensagem; a comunicação é muito mais complicada e frustrante porque é a relação, é o outro". Para Marcondes Filho (2008, p. 8) a "comunicação é uma relação entre pessoas, um certo tipo de ocorrência em que se cria uma situação favorável à recepção do novo". Nessa mesma linha de raciocínio, Sodré (2002) já destacava que a comunicação é "um pretexto para descobertas sobre o social", sendo que o objeto da comunicação é a vinculação humana. Ao definirmos de qual comunicação estamos falando neste texto, buscamos aproximar a concepção dos três autores e assumimos a comunicação como relação e possibilidade do estabelecimento de vínculos[3] pautadas na compreensão e no reconhecimento do outro.

Admitimos, portanto, que "a complexidade da comunicação continua a enfrentar o desafio da compreensão" (Morin, 2003, p.12). Assim, um dos principais desafios das organizações está em compreender as interfaces da comunicação e as práticas cotidianas de seus atores em suas interações. Morin (2015, p.71) apresenta a noção de compreensão a partir de uma dimensão intelectual, que diz respeito ao "sentido do discurso do outro, de suas ideias, de sua visão de mundo" e de uma dimensão humana, que diz respeito a algo subjetivo. A compreensão diz respeito à empatia, a abertura para o outro, a simpatia; isto é, é o reconhecimento do outro como semelhante e ao mesmo tempo como diferente. Nas palavras de Morin: "semelhante a si mesmo por sua humanidade, diferente de si mesmo por sua singularidade pessoal e/ou cultural" (2015, p. 73). E esse talvez seja um dos grandes desafios ao falarmos de comunicação e liderança: "Compreender não é compreender tudo, é reconhecer também que o incompreensível existe" (Morin, 2015, p. 82). Sodré (2016) também alerta para o fenômeno da compreensão que, segundo o autor, é próprio da dimensão do sensível. A compreensão, portanto, exige um vínculo com a "coisa que se aborda" (Sodré, 2016, p. 68) e opera em

2 Tese defendida em fevereiro de 2020, no Programa de Pós-Graduação em Comunicação, da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PPGCOM/PUCRS, sob a orientação da Profª. Drª. Cleusa Maria Andrade Scroferneker.

3 Adotamos aqui a noção de vínculo apresentada por Zimerman (2010). O termo tem sua origem no latim *vinculum*, "o qual significa uma união, com as características de uma ligadura, uma atadura de características duradouras", tendo a mesma origem que a palavra vinco, cujo termo "alude a alguma forma de ligação entre as partes que estão unidas e inseparáveis, embora elas permaneçam claramente delimitadas entre si" (Zimerman, 2010, p. 21).

uma dimensão de caráter subjetivo e afetivo – diferente do entendimento e da explicação, que são interpretações do mundo a partir de quadros conceituais e que, podemos dizer, opera em uma dimensão de caráter racional.

Para construir o nosso referencial teórico, recorremos a autores que nos possibilitassem a tessitura entre os conceitos. Marcondes Filho (2008), Morin (2015), Sodré (2002, 2016), Baitello Júnior (2005), Wolton (2010, 2014), Scroferneker, Amorim e Oliveira (2016), dentre outros nos auxiliaram nos tensionamentos necessários sobre comunicação. Sobre cultura e cultura organizacional, Johann *et al*. (2015), Thompson (2009), Srour (2012), Freitas (1999) e Enriquez (1997) fundamentaram as nossas discussões. Sobre liderança, optamos por Macêdo *et al*. (2003), Johann *et al*. (2015), Wheatley (2006a) e Goleman (2018); e sobre a Teoria U utilizamos o autor da referida teoria, Scharmer (2019). O diálogo entre esses autores foi sendo construído no decorrer da pesquisa visando a definição das dimensões de análise das entrevistas realizadas com as lideranças da Aliança para Inovação.

O PERCURSO METODOLÓGICO

Para o nosso percurso metodológico, definimos como método a hermenêutica de profundidade (HP), cujos fundamentos remetem à hermenêutica, considerada por Gadamer (2002, p.25) "como uma teoria da experiência real, que é o pensamento". A hermenêutica é um método que explora a interpretação e a compreensão de determinados textos, situados em contextos específicos, considerando que "a forma de realização da compreensão é a interpretação. [...] Todo compreender é interpretar" (Gadamer, 2002, p. 566). A HP considera que o objeto de análise "é uma construção simbólica significativa, que exige uma interpretação" (Thompson, 2009, p. 355), colocando como questão central o processo de compreensão e interpretação, sendo que as formas simbólicas estão inseridas em contextos sociais e históricos, que precisam ser analisados. Em relação à metodologia, a pesquisa realizada foi de caráter exploratório, desenvolvida por meio de levantamento bibliográfico (Gil, 2008) e pesquisa de campo, com a realização de entrevistas em profundidade (Duarte, 2006; Goldenberg, 2007) com líderes que atuam com a mudança e que fazem parte da Aliança para a Inovação, em Porto Alegre (RS). A Aliança para Inovação envolve as três principais universidades de Porto Alegre e Região Metropolitana: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e Universidade do Vale dos Sinos (Unisinos). Cabe mencionarmos que:

> A união das três universidades tem o objetivo de potencializar ações de alto impacto em prol do avanço do ecossistema de inovação e do desenvolvimento. A Aliança quer transformar a região em referência internacional no ambiente de inovação, conhecimento e empreendedorismo (Aliança, 2023).

Na pesquisa, optamos por realizar entrevistas em profundidade semiaberta, tendo como base um roteiro de questões, elaborado a partir dos objetivos da pesquisa e que compreendeu três blocos fundamentais para o desenvolvimento da tese: (a) cultura e mudança organizacional; (b) liderança; e (c) comunicação. Estes mesmos blocos se constituíram nas categorias/dimensões definidas *a priori*. Para cada bloco foram definidas questões relacionadas às dimensões/categorias propostas (cultura e mudança organizacional, liderança e comunicação). Para analisarmos as informações obtidas nas entrevistas consideramos uma das possibilidades apontadas por Thompson (2009) para a análise formal ou discursiva, ou seja, a *análise argumentativa*, que tem como objetivo "reconstruir e tornar explícitos os padrões de inferência que caracterizam o discurso. [...]". Essa análise, por sua vez, "[...] possibilita ao analista romper o corpo do discurso em conjuntos de afirmativas ou asserções, organizadas ao redor de certos tópicos ou temas, e então mapear as relações entre essas afirmativas e tópicos [...]" (Thompson, 2009, p. 374). Para compor a análise das entrevistas, seguimos um protocolo que considerou: (a) apresentação de fragmentos das falas de cada um dos entrevistados, considerando as dimensões propostas; (b) destaque de expressões utilizadas pelos entrevistados; e (c) considerações que se relacionam com o referencial teórico.

Ao final de cada bloco de questões/categorias, elaboramos um quadro síntese articulando as falas dos entrevistados, visando os movimentos de interpretação/reinterpretação propostos pela HP.

É importante destacarmos que os respondentes foram selecionados por serem reconhecidos como referência quando o tema é mudança e inovação, atuando como representantes formais da Aliança e por suas trajetórias profissionais. A pesquisa com os líderes da Aliança para a Inovação buscou, portanto, (re)dimensionar a liderança, considerando as suas concepções de liderança, comunicação e cultura organizacional.

EM BUSCA DA LIDERANÇA SENSÍVEL...

Ao considerarmos, como mencionado, a comunicação como relação e possibilidade do estabelecimento de vínculos pautada na compreensão e no reconhecimento do outro, não há como dissociar "suas qualidades (dos sujeitos) de portadores de memórias, história e historicidade, portanto, de cultura" (Baitello Junior, 2005, p. 7). Sob essa perspectiva,

> Comunicação e cultura constituem-se, desse modo, em esferas indissociáveis. [...] Um projeto de cultura pressupõe um projeto comunicativo, mas também todo projeto de comunicação trama junto seu projeto de cultura. Se a comunicação é construção de vínculos, a cultura é o entorno e a trajetória complexa dos vínculos, suas raízes, suas histórias, seus sonhos e suas demências, seu lastro e sua leveza, sua determinação e indeterminação (Baitello Junior, 2005, p. 8).

A cultura, portanto, na pesquisa desenvolvida, é tratada como um conjunto de construções simbólicas, que se materializam nos discursos, que por sua vez se materializam nos processos comunicacionais. Por isso, compreendemos a cultura como um conjunto de significados que se (re)constituem e se (re)constroem a todo o momento, a partir de relações sociais inseridas em contextos sociais estruturados.

Thompson (2009), ao propor a concepção estrutural da cultura, considera que os fenômenos culturais são entendidos como formas simbólicas em contextos estruturados. Para o autor, "estas formas simbólicas estão também inseridas em contextos e processos sócio-históricos específicos dentro dos quais, e por meio dos quais, são produzidas, transmitidas e recebidas" (Thompson, 2009, p. 181).

A cultura organizacional, por sua vez, aciona e materializa as formas simbólicas visando "a adesão, o consentimento, ou seja, a coparticipação de indivíduos e grupos [...] as organizações são também espaços de poder, de conflitos, de diferenças e de convivência negociada" (Freitas, 1999, p.97). E nessa articulação da comunicação e cultura organizacional que entendemos a dimensão do sensível na atuação e protagonismo das lideranças, que se constitui em um caminho "que privilegia o emocional, o sentimental, o afetivo [...]" (Sodré, 2016, p.13).

Quando falamos em liderança, fatores como poder, autoridade e responsabilidade são relacionados diretamente ao ato de liderar:

> Poder é a habilidade de influenciar indivíduos, grupos, acontecimentos e decisões, e está intimamente relacionado com a capacidade de liderar. [...] Autoridade é o direito de comandar pessoas visando a obtenção de resultados. Já a responsabilidade pode ser entendida como a obrigação criada a partir do momento em que se aceita uma determinada parcela de autoridade (Macêdo *et al.*, 2003, p. 112).

É preciso ressaltar que a questão do poder muitas vezes está associada a métodos de comando e controle, que, de acordo com Wheatley (2006a), podem ter impactos devastadores nas organizações. A autora entende que líderes precisam assumir uma postura colaborativa e aberta, especialmente se despindo do medo de errar (que está associado a uma ação de comando e controle) e que impede a mudança e a inovação organizacional. É preciso dar autonomia para as pessoas que com eles trabalham, confiando em sua equipe, o que tende a gerar altos níveis de contribuição e criatividade: ter ao seu lado uma equipe qualificada e criativa, estimulada para a mudança, muitas vezes pode ser responsabilidade do líder (Wheatley, 2006a). O papel da liderança defendido por Johann *et al*. (2015), articula algumas das características destacadas pelos autores mencionados (Quadro 1).

Quadro 1: características/especificidades da liderança

Característica	Especificidades
Autoridade	conectando o cenário interno e externo da empresa, "assumindo o papel de protagonista, com discursos e práticas coerentes".
Comprometimento	a partir de sua identificação com a missão e o propósito da empresa, "revelados na disposição para incentivar o desenvolvimento constante, por meio do próprio exemplo";
Competência	"habilitação técnica, comportamental e cognitiva combinada com conhecimentos do mundo corporativo – visão de interdependência capaz de favorecer o resultado de todos os setores da empresa".

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Johann *et al* (2015, p. 88).

É interessante mencionarmos que estas características também estão presentes nas considerações de Wheatley (2006a) e Macêdo *et al*. (2010), porém com expressões diferentes. Macêdo *et al*. (2010) utiliza o termo autoridade e Wheatley (2006b) opta pelo termo autonomia, visto que a autoridade muitas vezes está associada ao controle, que pode prejudicar a equipe e impedir a criatividade.

Sob nossa perspectiva e com base nos autores referenciados, o profissional que assume a posição de liderança necessita compreender a cultura organizacional, conhecer a sua equipe de trabalho e as relações/disputas de poder da organização em que atua, visto que esta posição exige também um gerenciamento de conflitos. Para Srour, os conflitos

> são choques ou enfrentamentos que se dão entre agentes sociais em virtude de variadas incompatibilidades: necessidades, interesses, expectativas, valores ou personalidades. São processos de ruptura na convivência, que provocam desequilíbrios ou desestabilizam o ambiente social ou organizacional (2012, p. 115).

Ao abordar sobre poder, Castells (2009) destaca que este se baseia no controle da comunicação e da informação. A forma essencial do poder, segundo o autor, está na capacidade de modelar a mente humana. "O poder se exerce mediante a coação (ou a possibilidade de exercê-la) e/ou mediante a construção de significado, partindo dos discursos através dos quais os atores sociais guiam suas ações" (Castells, 2009, p.33). Para Johann,

> Considerando que as relações de poder se estabelecem por meio da autoridade e da competência, o líder precisa ser autêntico, ser capaz de protagonizar o próprio desenvolvimento para servir de inspiração, incentivo e estímulo àqueles que com ele partilham o ambiente corporativo (2015 et al., p. 87).

Assim, na perspectiva dos autores citados, é possível estabelecer intersecções entre as noções de liderança, poder, informação e conflito. E aqui acrescentamos a noção de comunicação. O líder é uma figura que detém o poder e é responsável por mediar conflitos. Esta mediação se dará a partir de processos comunicacionais e a partir do compartilhamento de informações.

Goleman (2018) também traz uma dimensão que consideramos essencial à figura da liderança: a emoção e a inteligência emocional. Com efeito, "a principal função do líder é inspirar bons sentimentos em seus liderados. Isso ocorre quando o líder cria ressonância – um estoque de positividade que libera o que há de melhor nas pessoas. [...] a missão primordial da liderança é emocional" (Goleman, 2018, p. 9). Ainda segundo ele:

> Durante muito tempo os administradores viam as emoções no local de trabalho como ruídos que atrapalhavam o funcionamento racional da organização. Mas a ideia de que as emoções são irrelevantes para o mundo profissional ficou para trás. O que as organizações precisam agora é perceber os benefícios da liderança primordial, cultivando líderes que gerem ressonância emocional necessária para o desenvolvimento de seus funcionários (Goleman, 2018, p. 11).

Assim, consideramos que um líder é aquele capaz de compreender e administrar as emoções que circulam nas organizações, entendendo que não é possível manter uma estrutura de trabalho voltada apenas para a dimensão racional do processo. Nessa perspectiva, compreendemos que o líder não deve ser estudado como um ser isolado, e sim como aquele que se constitui a partir de relação (neste caso, relação com os seus liderados). De acordo com Macêdo *et al* (2003, p. 109), liderança é "a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas".

Para Srour:

> Gestores não são necessariamente líderes e vice-versa. A liderança transcende cargos ou posições formais, não carece de institucionalização, é fruto da sintonia "espontânea" e informal estabelecida entre líderes e seguidores. [...] A força do líder, portanto, depende de sua capacidade de convencer seguidores e de catalisar seus anseios – resulta, pois, de sua influência (2012, p. 111).

Ao falar de influência, podemos vinculá-la à questão de legitimação. É legítimo aquele que é "avaliado como correto e adequado pelos agentes sociais por ele afetados" (Srour, 2012, p. 112). Envolve reconhecimento e aceitação. Para Johann *et al*. (2015, p. 79), os gestores e líderes "devem se constituir em fonte de orientação, esclarecimentos e apoio, conferindo credibilidade ao processo de mudança organizacional planejada durante o período de transição para o novo cenário" e possuem como desafio principal, além do fato de ter que provocar a mudança em si, conciliar novos valores para organização e valores antigos, já sedimentados, evitando possíveis equívocos que impactem nos resultados desejados.

Seguindo essa mesma perspectiva, Scharmer (2019), ao propor a Teoria U[4], afirma que podemos observar o trabalho do líder a partir de três ângulos. O primeiro é o que os líderes fazem (resultados que produzem); o segundo é como eles fazem (processos que utilizam); e o terceiro é identificar a partir de que fontes eles operam, ou seja, "seu 'estado interior', o lugar

4 Esta teoria, no dizer de Senge, no Prefácio do livro de Scharmer (2019) [...] têm muito a dizer sobre a natureza da liderança, especialmente a liderança em tempos de grande turbulência e mudança sistêmica". Trata-se, portanto, de uma teoria que propõe uma "[...] uma tecnologia social de mudança transformacional que permitirá aos líderes em todos os segmentos da sociedade, inclusive em nossa vida individual, a superar os desafios existentes" (Scharmer, 2019, p. 5).

interior a partir do qual operam ou a fonte a partir da qual todas as suas ações se originam" (Scharmer, 2019, p. 6). Esse terceiro ângulo é considerado pelo autor como um ponto cego, pois não pode ser visto, diferente dos resultados e dos processos. Ainda, esta fonte pode ter duas dimensões: a partir de experiências do passado (o que é mais comum), mas também a partir de uma perspectiva de futuro, à medida que ele emerge. E esse operar é o que dá origem a Teoria U, e o que o autor chama de presencing, "uma combinação das palavras presence ('presenciar') e sensing ('sentir'). Significa sentir, sintonizar-se e agir a partir da mais alta possibilidade futura de alguém – o futuro que depende de nós para ser criado" (Scharmer, 2019, p. 6-7).

A Teoria U é assim chamada a partir de um desenho feito por Scharmer (2019) na tentativa de entender os caminhos de atuação do líder, na busca de operar nesta perspectiva de futuro (e que equivale ao formato da letra U). O autor destaca os caminhos a serem percorridos pelas lideranças (Quadro 2):

Quadro 2: os caminhos da Teoria U

Recuperar (downloading): Recolocar em prática modelos do passado	Ver o mundo através dos hábitos de pensamento de alguém.
Ver: suspender o julgamento e ver a realidade com novos olhos	O sistema observado é separado daqueles que observam.
Sentir: conectar-se ao campo e ficar atento à situação do todo	O limite entre o sujeito observador e o objeto observado desmorona, o sistema começa a ver a si mesmo.
Presencing: conectar-se à fonte mais profunda, da qual o campo do futuro começa a surgir	Ver a partir da fonte.
Cristalizar a visão e a intenção	Antever o novo a partir do futuro que quer emergir.
Prototipar microcosmos vivos para explorar o futuro mediante o fazer	Colocar em prática o novo, por 'estar em diálogo com o universo'.
Realizar e corporificar o novo em práticas e infraestruturas	Incorporar o novo no contexto dos ecossistemas de codesenvolvimento maiores.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de Scharmer (2019).

Esses sete caminhos permitem aos líderes encontrar este lugar interior, ou seja, identificar a fonte na qual operam (presencing), partindo da ideia de que é preciso operar a partir de uma perspectiva de futuro. Em um primeiro momento, recuperamos modelos do passado, a partir de experiências vividas, mas é preciso avançar e se despir de julgamentos, entendendo a realidade com um novo olhar.

CONSIDERAÇÕES E DISCUSSÕES

A nossa pesquisa pretendeu trazer os estudos de liderança para o campo da comunicação, revelando outras possibilidades de compreensão do tema, visto que grande parte das pesquisas em liderança estão centralizados nas escolas de administração. A nossa proposição vai ao encontro da afirmação de Sodré (2016) ao referir-se à relação comunicativa para "além da informação veiculada pelo enunciado, portanto, além do que se dá a conhecer, há o que se dá a reconhecer como relação entre duas subjetividades, entre os interlocutores" (Sodré, 2016, p. 10).

A liderança é um processo comunicativo (Sias e Kopaneva, 2014), constituído de poder e autoridade (Macêdo *et al.*, 2003), de autonomia (Wheatley, 2006) e inteligência emocional (Goleman, 2018), visto que as organizações são constituídas pelo relacionamento, sensibilidade e afeto. De acordo com Scharmer,

> Nossa velha liderança está se desmoronando como o Muro de Berlim se desmoronou em 1989. O que precisamos hoje não é só de uma nova abordagem à liderança. Precisamos ir além do conceito de liderança. Devemos descobrir uma integração mais profunda e prática de mente, coração e mãos – das inteligências de coração aberto e da vontade aberta –, tanto em nível individual como coletivo (Scharmer, 2019, p. 16).

Observamos que os autores parecem concordar com/sobre a necessidade de uma visão sensível da liderança, a partir da nossa concepção de comunicação, destacando a importância de um líder que compreenda o seu lugar interior, a sua fonte de ação – presencing, de acordo com Scharmer (2019).

A dimensão do sensível trazida por Sodré (2016), entendida como uma estratégia de aproximação das diferenças, vai muito além da dimensão instrumental, visto que sob nossa perspectiva a comunicação é relação e a possibilidade do estabelecimento de vínculos pautada na compreensão e no reconhecimento do outro. O sensível também diz respeito a compreensão das organizações enquanto organismos vivos, como organizações quânticas (Capra, 2014, 2002; Wheatley, 2006a, 2006b), em que a relação é determinante para o seu desenvolvimento.

A liderança sensível, portanto, que propomos é aquela que compreende a complexidade das relações no interior das organizações, ou seja, é a liderança que está aberta ao diálogo, ao conhecimento compartilhado e à escuta. Viabiliza-se na dimensão do afeto e da espiritualidade, no sentido de reconhecimento do outro como seu igual, isto é, na dimensão humana e sensível da comunicação.

Conforme mencionamos, a nossa investigação contemplou pesquisa de campo com entrevista em profundidade com os líderes da Aliança para Inovação. Na percepção dos entrevistados, a comunicação assume uma função informativa/informacional, e o principal obstáculo enfrentado pelas lideranças são os ruídos deste processo. Nesse sentido, o foco é a transmissão e uma preocupação com o resultado final desse processo. Os entrevistados admitem a influência da cultura organizacional e entendem que há necessidade de revisitar o papel da liderança.

Concluir uma pesquisa não significa encerrar e esgotar o assunto, uma vez que pesquisar é "fazer vir à tona o que se encontra, muitas vezes, praticamente na superfície do vivido" (Machado, 2010, p. 15). Ao longo da pesquisa, reconhecemos que algumas escolhas precisaram ser feitas e, nesse movimento, outras tantas alternativas são deixadas de lado, pois, como afirmou Freitas (1999, p. 9), "É preciso optar, e esse sentido da opção que registra o que existe de mais interativo entre o pesquisador e o seu objeto". A cada nova leitura surge uma nova possibilidade de estudo, surge um novo caminho a ser trilhado.

Reconhecemos que, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, os resultados possam ser questionados ao revelarem o entendimento dos entrevistados sobre o tema pesquisado. São escolhas, e como afirmou Freitas (1999, p. 9), o pesquisador "Define o que é observado, reconhece os limites de uma descrição interpretativa e assume que a leitura dos dados pode comportar interpretações diversas a partir de outras perspectivas e quadros teóricos". Talvez, uma das limitações da pesquisa, seja a não realização de uma pesquisa que contemplasse a percepção dos liderados sobre seus líderes. Mas, com certeza essa é uma, dentre tantas possibilidades possíveis, que se abre para pesquisas futuras, especialmente no campo da comunicação.

REFERÊNCIAS

ALIANÇA PARA INOVAÇÃO. Rio Grande do Sul: [201-] Disponível em https://alianca.pucrs.br/. Acesso em: 12 out. 2023.

BAITELLO JUNIOR, Norval. *A era da iconofagia*: ensaios de comunicação e cultura. São Paulo: Hacker, 2005.

CAPRA, Fritjof. *A visão sistêmica da vida*: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas. São Paulo: Cultrix, 2014.

CAPRA, Fritjof. *As conexões ocultas* – Ciência para uma vida saudável. São Paulo: Cultrix, 2002.

CASTELLS, Manuel. *Comunicación y Poder*. Madrid: Alianza Editorial, 2009.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. *In*: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2006. p. 62-83.

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

FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional*: identidade, sedução e carisma? Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

GADAMER, Hans-Georg. *Verdade e Método* – Traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica. Petrópolis: Vozes, 2002.

GIL, Antonio Carlos Amador. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, Mirian. *A Arte de pesquisar*: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais. Rio de Janeiro: Record, 2007.

GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. *O poder da inteligência emocional*: como liderar com sensibilidade e eficiência. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

JOHANN, Sílvio Luiz; OLIVEIRA, Alexandre Alberto Leite de; BECKERT, Mara Cesário Pereira; MOREIRA, Vera Susana Lassance. *Gestão da mudança e cultura organizacional*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MACHADO, Juremir. *O que pesquisar quer dizer*: *como fazer textos acadêmicos sem medo da ABNT e da CAPES*. Porto Alegre: Sulina, 2010.

MARCONDES FILHO, Ciro. *Para entender a comunicação*: contatos antecipados com a nova teoria. São Paulo: Paulus, 2008.

MORIN, Edgar. *Ensinar a viver*: manifesto para mudar a educação. Porto Alegre: Sulina, 2015.

MORIN, Edgar. A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação). *Revista Famecos*, n.20, p.7-12, 2003.

SCHARMER, Claus Otto. *Teoria U*: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; AMORIM, Lidiane Ramirez de; OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. Comunicação organizacional e estratégia: (re)pensar para compreender. In: CONGRESSO ABRAPCORP, 8., 2016, Londrina. *Anais* [...]. Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 16 maio 2014.

SIAS, Patricia; KOPANEVA, Irina. Relações de Liderança e Cultura Organizacional. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). *Liderança e comunicação interna*. São Caetano do Sul: Difusão, 2014. p. 35-48.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SODRÉ, Muniz. *As estratégias sensíveis*: afeto, mídia e política. Rio de Janeiro: Mauad X, 2016.

SODRÉ: Muniz. A forma de vida da mídia. *Revista Pesquisa Fapesp*, n.78, 2002. Disponível em: http://revistapesquisa.fapesp.br/2002/08/01/a-forma-de-vida-damidia/. Acesso em: 14 nov. 2023.

THOMPSON, John B. *Ideologia e cultura moderna*: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 2009.

WOLTON, Dominique. Dominique Wolton, sociólogo: 'Quando todos falam, ninguém fala'. *O Globo*, Rio de Janeiro, 20 set. 2014. Disponível em: https://oglobo.globo.com/sociedade/conte-algo-que-nao-sei/dominique-woltonsociologoquando-todos-falam-ninguem-fala-13994845. Acesso em: 14 nov. 2023.

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

WHEATLEY, Margaret. *Liderança para tempos de incerteza*: a descoberta de um novo caminho. São Paulo: Cultrix, 2006a.

WHEATLEY, Margaret. *Liderança e a nova ciência*: descobrindo ordem num mundo caótico. São Paulo: Cultrix, 2006b.

ZIMERMAN, David E. *Os quatro vínculos*: amor, ódio, conhecimento, reconhecimento na psicanálise e em nossas vidas. Porto Alegre: Artmed, 2010.

Artigo recebido em 01.08.2023 e aprovado em 07.11.2023

Comunicação e cultura organizacional no home office: perspectivas de líderes na pandemia[1]

Communication and organizational culture in remote work: perspectives of leaders in the pandemic

Comunicación y cultura organizativa en el trabajo remoto: perspectivas de los líderes en la pandemia

Roseane Andrelo

- Livre-docente em Letramento Midiático;
- Doutora em Educação Escolar;
- Mestre em Comunicação e graduada em Jornalismo pela Universidade Estadual Paulista (Unesp);
- Professora do curso de graduação em Relações Públicas e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Unesp;
- Autora do livro *As relações públicas e a educação corporativa* e co-autora do livro *Relações Públicas Educativas: educação para a comunicação nos ambientes organizacionais*.
- E-mail: roseane.andrelo@unesp.br

Guilherme Ferreira de Oliveira

- Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia da Universidade Estadual Paulista (Unesp);
- Graduado em Relações Públicas pela Unesp;
- Vice-coordenador do Laboratório de Ensino, Pesquisa e Extensão em Mídia e Acessibilidade Biblioteca Falada.
- E-mail: guilherme.f.oliveira@unesp.br

1 Uma versão anterior e reduzida deste trabalho foi apresentada no 45º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Congresso Intercom, em setembro de 2022 em João Pessoa/PB.

RESUMO

Objetiva-se compreender os principais sentidos circulantes na percepção de um grupo de gestores sobre como a comunicação pode contribuir para a construção de sentidos da cultura organizacional no trabalho remoto, na pandemia. Adotou-se abordagem qualitativa e realizou-se pesquisa bibliográfica e de campo, com entrevistas em profundidade com gestores de comunicação. Os resultados indicam que eles compreendem como papel da comunicação a transmissão de informações do contexto e a promoção de interação. Percebe-se também a relação de interdependência entre comunicação e cultura.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • CULTURA ORGANIZACIONAL • TRABALHO REMOTO • PANDEMIA.

ABSTRACT

Abstract: The objective is to understand the meanings circulating the perception of a group of managers about how communication can contribute to the construction of organizational culture meanings in remote work, in the pandemic. A qualitative approach was adopted, and bibliographic and field research was carried out, with in-depth interviews with communication managers. The results indicate that they understand the role of communication as the transmission of context information and the promotion of interaction. The relationship of interdependence between communication and culture is also noticed.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • ORGANIZATIONAL CULTURE • REMOTE WORK • PANDEMIC.

RESUMEN

Se pretende comprender la percepción de los gestores sobre cómo la comunicación puede contribuir a la construcción de significados de la cultura organizativa en el trabajo remoto en la pandemia. Se adoptó un enfoque cualitativo y se realizó una investigación bibliográfica y de campo, con la aplicación de entrevistas en profundidad con los gestores de comunicación. Los resultados indican que los gestores entienden el papel de la comunicación como la transmisión de información de contexto y la promoción de la interacción. También se advierte sobre la relación de interdependencia entre la comunicación y la cultura.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • CULTURA ORGANIZATIVA • TRABAJO REMOTO • PANDEMIA.

INTRODUÇÃO

Do final de 2019 e meados de 2020, o mundo enfrentou três anos da pandemia de covid-19. Diversas foram as medidas de prevenção necessárias e estabelecidas por governos, empresas e outras entidades. As organizações, como parte da sociedade, passaram por um processo de adaptação e procura por novos modelos de negócio, como o *e-commerces*, novos sistemas de *delivery* e a prática do home office (trabalho remoto) que se tornaram medidas emergentes.

Além de buscar interesses econômicos, esperava-se sobretudo naquele contexto – e ainda se espera na atualidade – que as organizações agissem em prol do bem-estar daqueles com quem elas se relacionam. Segundo o Relatório Especial "COVID-19" (Edelman, 2020), 93% dos entrevistados acreditavam que é fundamental que as empresas protejam o bem-estar e a segurança financeira dos funcionários, mesmo enfrentando grandes perdas financeiras na pandemia. Além da segurança econômica, a sociedade também espera das organizações a capacidade de promover mudanças sociais: a edição de 2023 do Trust Barometer, da agência global Edelman (2023), aponta, inclusive, que no Brasil, empresas e organizações não governamentais (ONG) são as únicas instituições confiáveis.

Assim, entre 2020 e 2022, uma das principais medidas em prol da saúde dos empregados, ainda que por força legal, foi a adoção do distanciamento social e do home office, especialmente antes da chegada das vacinas.

No campo da prática comunicacional nas organizações, diversos são os sentidos acionados no cotidiano do trabalho remoto: são adotadas ferramentas de circulação de informações que possibilitem a comunicação com os trabalhadores e o funcionamento do trabalho, assim como há a expectativa de que os trabalhadores estabeleçam outras dinâmicas comunicacionais entre si e com suas lideranças. Nessas práticas, hábitos cotidianos e aspectos culturais de relacionamento podem ser modificados. Das trocas comunicacionais, os sentidos da cultura organizacional são percebidos e internalizados (Baldissera, 2011), podendo ou não ser condizentes com as percepções circulantes no trabalho presencial.

Esta pesquisa tem como objetivo compreender os principais sentidos circulantes na percepção de um grupo de gestores sobre como a comunicação pode contribuir para a construção de sentidos da cultura organizacional no trabalho remoto, em contexto de pandemia. Para atingir tal objetivo, utiliza-se uma abordagem qualitativa e descritiva por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, adotando a técnica de entrevistas em profundidade, via Google Meet. A análise de conteúdo (Bardin, 2016) foi utilizada para a criação de categorias e conferência das respostas.

Justifica-se a entrevista com lideranças pelos seus papéis de formadores de cultura, transmitindo valores organizacionais (Silva, 2017) e atuando na manutenção dos relacionamentos, sobretudo, no trabalho remoto na pandemia de covid-19.

Este artigo, portanto, está estruturado nas seguintes seções: apresentação dos conceitos basilares de comunicação e cultura organizacional, home office e comunicação com trabalhadores; procedimentos metodológicos; resultados da entrevista; discussão articuladora das respostas e considerações finais.

COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional possui um histórico recente em sua trajetória. Alguns pesquisadores acreditam que o surgimento, como um campo identificável e disciplina das ciências da comunicação, aconteceu nas décadas de 1940 e 1950 (Silva; Ruão; Gonçalves, 2020). No Brasil, a comunicação organizacional emergiu da prática profissional e da pesquisa das relações públicas e do jornalismo empresarial, marcadas pelos estudos e construções das publicações empresariais (Kunsch, 2013). Com os avanços da área, novas reflexões epistemológicas surgiram e expandiram o arcabouço teórico.

Os processos comunicacionais passaram a ser vistos pelas lentes de diferentes paradigmas (França, 2016). Entre eles, o modelo relacional (ou dialógico), que procura a compreensão da globalidade do processo comunicacional, considerando a interdependência de suas dimensões (relação, produção de sentido e contexto). França (2016) explica que, nessa perspectiva, reside na intersecção entre três dimensões o possível olhar para a realidade pela lente da comunicação.

A especificidade de uma área está na concepção que ela oferece, não sendo o objeto em si que pertence a ela, mas sim a área que possibilita uma determinada forma de ver o objeto. Os objetos ou práticas não são comunicacionais em si, mas adquirem essa característica quando são nomeados e vistos como tal, refletindo uma dimensão comunicativa buscada ou percebida (França, 2016).

Para a comunicação organizacional, assume-se que os seus objetos sejam, portanto, os próprios processos comunicacionais das/nas organizações (Lima; Bastos, 2012). Assim, a compreensão da comunicação organizacional situa-se nas relações entre os sujeitos organizacionais e a própria organização, cujas práticas individuais e/ou de grupos alcançam uma estrutura coletiva de significados (Oliveira, 2009) e dão sentido às posições que cada sujeito assume no processo de interação.

A comunicação é usualmente percebida como atividade organizacional, um departamento ou uma prática específica. Considerando a comunicação organizacional pela perspectiva relacional, assumimos que ela está nos mais diversos âmbitos da organização, como parte inerente à sua natureza (Marques; Oliveira, 2015).

Desta forma, para este artigo, optou-se por refletir sobre a construção de culturas nas organizações, pela interação entre seus públicos. Assim, valoriza-se as dimensões da comunicação organizacional apontadas anteriormente: entende-se que a construção de sentidos é resultante da linguagem nos contextos de interação e dos discursos, sendo que a situação sociocultural dos indivíduos influencia os discursos e as próprias relações. Ao trazer tais dimensões, compreende-se as organizações como "sujeitos sociais enunciadores ou leitores de discursos cuja ação no mundo institui um contexto específico de interações que enquadra, ainda, enunciações e leituras de outros sujeitos sociais" (Lima, 2008, p.114).

Considera-se que as organizações utilizam de estratégias de comunicação para interagir com os indivíduos objetivando construir sentidos positivos sobre elas. Contudo, "se, por um lado, têm-se os objetivos particulares que fundam as empresas, por outro, sabe-se que suas ações interferem diretamente na constituição cultural da sociedade, da esfera pública e de questões de ordem coletiva" (Lima; Oliveira, 2014, p.91).

Eis uma relação cíclica entre organizações e sociedade. De um lado, busca-se nos contextos sociais, culturais, econômicos e políticos elementos para compor discursos organizacionais. De outro, a comunicação é vista como um processo construtivo entre os sujeitos envolvidos, que, por sua vez, produzem sentidos a partir dos diversos contextos em que estão inseridos.

Ao considerar a produção de sentido sobre a organização, tem-se outra perspectiva importante para a análise proposta por este artigo: não se pode assumir que as significações são estanques, afinal, são influenciadas por processos de construção e (re)construção de culturas (Baldissera, 2011). Ou seja, entende-se que é nas relações humanas que a cultura é cotidianamente resgatada/retransmitida/reproduzida (Marchiori, 2013).

A cultura não só estabelece padrões de comportamento e sociabilidade, como também é criada pelos seus atores que a reproduzem e significam (Marchiori, 2013). Baldissera explica que "como tecedor da cultura, o sujeito caracteriza-se pela atividade; é re(criado)/construtor da estrutura teia que o prende" (2011, p.55). Dessa forma, pessoas são produtos culturais, mas também formam a cultura (Marchiori, 2013), que sofre com as ações de (re)significação contínua dos indivíduos (Baldissera, 2011).

Uma cultura organizacional não é necessariamente construída apenas pelas normas e padrões estabelecidos mecanicamente pelas organizações: ela também reflete e se apropria dos aspectos locais/regionais (Ferrari, 2021). Ainda, "a cultura organizacional é a leitura de diversas realidades de uma organização e não uma única realidade, as quais são construídas pelas pessoas que assumem diferentes interpretações e sentidos e convivem naturalmente" (Ferreira; Andrelo, 2016, p.146).

A formação de cultura(s) se torna possível quando os sentidos são construídos e compartilhados por certos grupos. Ou seja, "pela comunicação é possibilitado aos sujeitos em tensão relacional colocarem em circulação sentidos, selecionados/construídos/disponibilizados a partir de suas culturas primeiras" (Baldissera, 2011, p. 59). É no processo interacional que subjetividades e aspectos culturais internalizados são externalizados e, assim, diálogos são construídos a partir de distintos encontros de repertórios culturais (o próprio e o do outro) entre indivíduos.

Ainda, a comunicação mantém o registro da cultura em suas diversas manifestações: em documentos, normas, boletins, na oralidade, em reuniões cotidianas etc. Portanto, neste processo de registro e manutenção, "a cultura procura instituir-se mediante processos comunicacionais, [...], comunica e se faz reconhecer potencializando assim sua propagação e permanência" (Baldissera, 2011, p.60).

A partir de Oliveira e Alencar (2013), entende-se que a comunicação acontece em todos os níveis e em diversos contextos, inclusive nos momentos informais e recorrentes no modelo presencial, como na pausa do café, nos *happy hours* e nas conversas de corredores. Tais práticas são também culturais e importantes para os trabalhadores (Oliveira; Andrelo, 2022). A seguir, reflete-se acerca das possíveis transformações na cultura organizacional quando o modelo vigente de trabalho é o home office, especialmente em contexto pandêmico.

HOME OFFICE, TRABALHO E COMUNICAÇÃO COM TRABALHADORES

Embora o trabalho remoto não seja uma novidade da pandemia – pelo contrário, a prática de teletrabalho existe desde o século passado (França; Ruiz; Grossi, 2021) –, no cenário de isolamento social ele foi intensificado.

Desde os anos 1970 se fala sobre um trabalho que (des)organiza o espaço-tempo, conhecido como teletrabalho (França; Ruiz; Grossi, 2021). Mais recentemente, a nomenclatura de trabalho remoto (ou home office) passou a ser adotada com o intuito de definir as características do teletrabalho mediado por tecnologias e necessariamente fora das dependências da organização/um local diferente do ambiente organizacional convencional (Aguilera *et al.*, 2016 *apud* Abbad *et al.*, 2019), seja de forma total ou parcial (trabalho híbrido). Esta é a definição tomada aqui.

Na prática do trabalho remoto, a gestão do tempo, dos processos, da divisão de tarefas e da separação entre mundo pessoal e profissional são questões latentes. Percebe-se que são fatores, essencialmente, culturais: tanto na perspectiva do que a organização propõe/impõe como estilo ideal de trabalho, quanto pela consolidação de práticas baseadas na realização constante e internalizadas pelos trabalhadores.

As mudanças na lógica produtiva trazidas pelo toyotismo alteram também a significação do trabalho para os indivíduos, de forma que a responsabilização pelos resultados migra para a consciência de si dos trabalhadores. Oliveira e Paula explicam que "não é mais a imposição que impera; ao contrário, as pessoas são conduzidas a agir de determinada maneira porque são convencidas de que tal maneira é boa para elas" (2009, p. 14). Assim, eles se tornam protagonistas dos processos de trabalho, buscam atingir metas (da organização e próprias) a partir da internalização dos objetivos da organização como sendo também seus. Os trabalhadores passam a se identificar com os valores e princípios da organização (Oliveira; Paula, 2009), se sentindo também responsáveis pelos resultados.

Estas são questões estruturais que afetam a lógica trabalhista como um todo. No contexto remoto também há marcas dessa lógica, como máximas de autonomia e flexibilidade. A convergência de interesses e unidade interna são vistas como cruciais para a organização, permitindo superar desafios (Oliveira; Paula, 2009). Espera-se que os trabalhadores tenham autonomia e estejam preparados para enfrentar problemas, pois nas formas produtivas modernas, espera-se que "esses empregados expressem a seus colegas e seus gestores suas contribuições e críticas acerca do processo produtivo, visando aumentar a qualidade e/ou os resultados da organização" (Silva; Oliveira; Baldissera, 2021, p.3).

Portanto, a participação dos trabalhadores também é uma estratégia de controle, embora seja em uma perspectiva menos autoritária e mais autônoma com o trabalhador. Silva, Oliveira e Baldissera (2021) resumem tal acontecimento como uma expectativa de trabalhador de proatividade, que produza conscientemente mais rápido, compreenda os valores da empresa e traga retornos financeiros.

As organizações moldam as auto expectativas dos trabalhadores com sua cultura e demandas. As lideranças desempenham papel crucial na criação de normas oficiais e na comunicação dos valores organizacionais (Silva, 2017), atuando como porta-vozes da cultura (Arévalo-Martínez; Vieyra Marin, 2021).

Aqui, consideramos gestores como empregados responsáveis pela gestão de equipe(s) de trabalhadores (Silva, 2017). Por meio de processos de comunicação com os trabalhadores subordinados

> os gestores de distintas áreas, mesmo que não tenham conhecimentos sobre comunicação, tendem a se exercer sobre os empregados, desempenhando papéis que levem (os segundos) a realizar tarefas, tomar decisões e agir de modos específicos em situações de trabalho. (Silva, 2017, p. 8)

As lideranças possuem diversos papéis, os quais Silva (2017), a partir de pesquisa empírica, classifica em: transmissores, repreensores, controladores, persuasores, legitimadores e auscultadores. A partir dessas considerações sobre aspectos culturais no trabalho e no home office e o papel das lideranças, pretende-se compreender as percepções de gestores de comunicação sobre esses fenômenos.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é qualitativa e possui abordagem descritiva. Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre as temáticas apresentadas. Em seguida, realizou-se uma pesquisa de campo, que "confere uma imensa dinâmica à pesquisa, sobretudo porque [...] você se vê diante de toda a complexidade do real" (Martino, 2018, p.97). Na pesquisa de campo, é necessária uma definição precisa de métodos de coleta e análise de dados, de forma que a complexidade do real e do volume de informações/dados sejam tratados com cautela e adequadamente para responder os problemas questionados. Aqui, adota-se como método de coleta as entrevistas em profundidade e como técnica de análise a análise de conteúdo (Bardin, 2016). Buscou-se compreender o fenômeno do trabalho remoto pelo ângulo de gestores que atuaram com comunicação, independentemente da área que se enquadram (recursos humanos, comunicação interna, gestão de pessoas, gente e gestão etc.), afinal, "a crise pandêmica teria, assim, destacado ou trazido à tona a importância da inteligência do social como base para *as competências gerenciais* atuarem como mediadoras no centro desse quadro" (Bonnet, 2023, p.34, destaque nosso).

Foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores de quatro organizações privadas de pequeno, médio e grande porte, remotamente (via Google Meet). A escolha pela escuta dá-se porque "são tantas idas e vindas, dúvidas, renúncias, surtos nos discursos que definem uma organização no dia a dia, de forma cada vez menos finita e a inscrevem [...] em um *continuum* de revelações a serem compartilhadas" (Bonnet, 2023, p.31).

Em relação ao roteiro, todas as questões são semiestruturadas e de resposta aberta, mas não de forma estanque. As questões abordam as principais temáticas, porém o roteiro é flexível e possibilitou que outras perguntas fossem feitas no decorrer da interação.

A escolha das organizações se deu por conveniência e pelo destaque destas em redes sociais e na mídia em iniciativas de comunicação no trabalho remoto, especialmente a partir de notícias. Já os entrevistados foram indicados pela organização no primeiro contato solicitando as entrevistas.

Após a realização das entrevistas, as respostas foram transcritas para então ser realizada a análise de conteúdo. Nessa, primeiramente, codifica-se os sentidos que representam o *corpus* a ser analisado e, em seguida, cria-se categorias de agrupamento (Bardin, 2016). Aqui, as categorias definidas foram: (1) papel da comunicação com trabalhadores no contexto de pandemia e isolamento e (2) ações de integração e sentidos de proximidade e informalidade no ambiente organizacional remoto. Não são todas mensagens expressas nas entrevistas que se enquadram nas duas categorias, portanto, não se buscou categorizá-las em sua totalidade. Foram categorizadas e analisadas as falas em que a comunicação, a pandemia e a promoção de interação entre os agentes organizacionais eram temáticas centrais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As entrevistas foram conduzidas durante os meses de maio e junho de 2022, pela plataforma Google Meet e tiveram duração média de 50 minutos. Foram entrevistados, ao todo, cinco pessoas, de quatro organizações diferentes. Garantia-se o anonimato dos entrevistados e das organizações, uma vez que a pesquisa não tem como objetivo analisá-las em específico, mas sim compreender as percepções e sentidos construídos sobre os fenômenos da comunicação e da cultura no trabalho remoto.

A primeira (ORG1) é uma plataforma de serviços de recursos humanos (RH), componente de um grupo maior. Ela existe desde 2014 e é composta por aproximadamente 230 funcionários. Já a segunda organização (ORG2) é uma unidade de uma

multinacional de bebidas e alimentos existente há mais de 150 anos. Esta unidade conta com aproximadamente 100 funcionários. A terceira organização (ORG3) também é parte de uma multinacional. Nesse caso, trata-se de uma empresa brasileira quase centenária de indústria gráfica, com 725 funcionários, que faz parte do grupo global. Por fim, a quarta empresa (ORG4) é uma plataforma de serviços de atendimento ao consumidor, fundada em 2001, que conta com 105 funcionários.

A ORG1 migrou para o trabalho remoto logo no início da pandemia e flexibilizou as possibilidades em abril de 2021. Logo em seguida, voltou com a obrigatoriedade do isolamento, para em outubro de 2021 liberar novamente. Atualmente, não existe a obrigatoriedade do presencial. Na ORG2, os gerentes já possuíam a possibilidade de trabalhar remoto. A partir de março de 2020, o home office se tornou obrigatório até setembro para os funcionários da parte administrativa. Com o passar do tempo, em 2021, alguns times adotaram o trabalho híbrido. Atualmente, o trabalho presencial é adotado majoritariamente, inclusive nas segundas-feiras, dia em que o funcionário pode optar pelo home office.

Já na ORG3, o trabalho remoto foi decretado no começo da pandemia apenas para os setores administrativos. Como é uma indústria, o trabalho continuou presencial na fábrica. O setor de RH foi mantido presencial, uma vez que o maior público interno, os trabalhadores da fábrica, estavam lá. No final de novembro de 2021, os setores administrativos adotaram o modelo híbrido, com revezamentos entre equipes. Por fim, na ORG4, o home office para todos os colaboradores foi adotado como principal modelo de trabalho, permanecendo até hoje.

Os primeiros contatos aconteceram ao longo dos meses de abril e maio, via e-mail e, como mencionado anteriormente, as organizações indicaram os entrevistados. Dessa forma, três organizações indicaram uma única pessoa e apenas uma organização indicou uma dupla de gestores. Todos os entrevistados são jovens adultos e majoritariamente auto identificados como do gênero feminino, conforme por ser observado no Quadro 1.

Quadro1: Perfil dos Entrevistados

Id.	Idade	Id./gênero	Formação	Setor	Cargo	Tempo atuação
E1	28	Fem.	Grad. em Psicologia e Técnico em Música	People and Finance	Coordenadora de Desenvolvimento Organizacional	2 anos
E2	25	Fem.	Grad. em Relações Públicas	Gente e Segurança	Gerente de Gente e Segurança da Unidade Comercial	2 anos e 8 meses
E3	36	Fem.	Grad. em Relações Públicas e MBA em Gestão de Pessoas	Recursos Humanos	Analista de Comunicação Sênior	12 anos
E4		Fem.	Grad. em Comunicação Mercadológica	Gente e Gestão	Gerente de Gente e Gestão	6 anos e meio
E5	28	Masc.	Grad. em Relações Públicas	Gente e Gestão	Coordenador de Gente e Gestão	5 anos

Fonte: elaborado pelos autores, 2023.

Por mais que, em quase todos os casos, não existisse uma área ou cargo específico de comunicação com os trabalhadores (apenas uma das organizações possui a ocupação específica de comunicação interna), havia atribuições de comunicação. Estes e outros aspectos serão apresentados a seguir na análise de conteúdo, conforme as duas categorias propostas.

Na primeira categoria, discute-se as principais percepções dos gestores de comunicação sobre o papel da comunicação com trabalhadores no contexto de pandemia e isolamento. De forma geral, as principais atribuições apontadas nas entrevistas são: disponibilizar informações sobre o contexto pandêmico, sobre o que a organização tem feito e sobre o que mudou com a migração para o remoto; formular estratégias de adaptação para o trabalho remoto e promover a interação entre os trabalhadores. Verifica-se que, em grande parte, os entrevistados percebem o papel da comunicação como atribuição do departamento/área, não como algo inerente ao controle organizacional (Marques; Oliveira, 2015). Em alguns casos, atribuem a comunicação às plataformas, canais e publicações internas. Porém, quando abordadas questões sobre interação e cultura, os entrevistados também atrelaram ao papel da comunicação.

Todos os entrevistados atribuíram importância à transmissão de informações sobre o contexto da pandemia, a partir de diversas estratégias: as organizações 2, 3 e 4 realizaram rodas de conversa, *lives* e promoção de conteúdo sobre saúde mental, em consonância com a expectativa dos públicos por ações responsivas (Edelman, 2020). Destaca-se também a pluralidade de temas abordados, como o burnout, "não deixar a peteca cair e cuidar de si mesmo" (ORG3) e "a retomada para a vida em sociedade" (promovida pela ORG4). As Entrevistadas 2 e 3 (E2 e E3) mencionaram a importância de informar os trabalhadores sobre o cenário pandêmico como um todo: número de casos, mortes e vacinação. Em especial, a E3 explicou que produziam boletins internos informativos também sobre o cenário da empresa: casos confirmados de funcionários, número de vacinados etc. A E2 contou sobre as campanhas de testagem e vacinação contra a gripe e covid-19 promovidas para funcionários e seus familiares.

A E3 atua em uma organização de grande porte com uma fábrica, que adotou o trabalho remoto para a parte administrativa, enquanto os funcionários da fábrica permaneceram presencial. Para lidar com essa divisão, a empresa utilizou o mural da fábrica para promover campanhas de conscientização sobre a segurança dos trabalhadores, abordando medidas como uso de máscaras e cuidados no transporte público. O objetivo era demonstrar preocupação com a saúde dos funcionários e conscientizá-los sobre a importância da coletividade, mesmo que estivessem se colocando em risco em momentos árduos da pandemia.

Em geral, os entrevistados concordaram que é importante informar os trabalhadores sobre as ações da organização durante a pandemia para minimizar os efeitos negativos na cultura da empresa. A comunicação desempenhou um papel fundamental para manter a organização presente na vida das pessoas (de acordo com a E2), mesmo à distância. Cada organização adotou medidas próprias, mas todas se centraram no uso de canais e veículos internos.

Algumas organizações, como ORG1 e ORG4, utilizaram *newsletters* com notícias e atualizações sobre a estrutura de trabalho. Outras, como ORG2 e ORG3, optaram por canais no WhatsApp, que, de forma transmissiva, era usado apenas pelo RH e pelas lideranças para envio de informativos, enquanto os trabalhadores podiam enviar mensagens privadas.

A ORG3 enviava todos os comunicados por e-mail, incluindo informações sobre protocolos internos e decretos governamentais relacionados à pandemia. Além disso, utilizavam estratégias adicionais, como deixar mensagens de cuidado e proteção contra a covid-19 no fundo de tela dos computadores da empresa.

ORG1 e ORG4 utilizaram plataformas como o *Slack*, onde havia setores para os gestores de comunicação produzirem conteúdo e criarem diversos canais para departamentos, lideranças e coletivos de Diversidade & Inclusão (no caso da ORG4).

Além do uso de canais para função informativa e transmissional, os gestores também atribuíram à comunicação o papel de promover a interação entre os trabalhadores. A ORG1 adotou quase todas as estratégias de comunicação de forma inédita, enquanto as ORG2 e ORG3 precisaram realizar adaptações, principalmente migrando para reuniões virtuais por plataformas digitais. Já a ORG4 desenvolveu novas estratégias e adaptou formatos antigos, como substituir a TV Corporativa por uma

Newsletter. Plataformas como o *Slack* também foram mencionadas, onde os trabalhadores interagem por meio de reações e envio de GIFs. A ORG2 criou um perfil fechado no Instagram para os funcionários, para publicar informes e postagens que promovam a interação, incluindo a divulgação dos aniversariantes do mês.

De forma geral, nesta categoria percebe-se como a comunicação é tratada como transmissão de informações (Lima; Bastos, 2012), em alguns casos, mas também como promotora de interação, o que será mais bem abordado na segunda categoria: agrupam-se as falas dos entrevistados sobre ações de integração e sentidos de proximidade entre os trabalhadores (e com as lideranças) e informalidade no ambiente organizacional remoto.

Diversas foram as ações promovidas pelas organizações para a integração dos trabalhadores e promoção de certa informalidade. À exemplo disto tem-se a adesão da ferramenta "*Donut*" pela ORG1: a ferramenta cria um *match* (une) duplas de trabalhadores para que possam realizar um café virtual semanalmente, sempre com um novo par. A plataforma também sugeria temas para a conversa e perguntas como "qual sua comida preferida?". Esta mesma organização também promoveu aulas de inglês e espanhol que possuíam uma "mesa de bar" na língua que estavam aprendendo. Também por esta organização e pela ORG4, foram promovidos jogos virtuais, *quizzes*, premiações, e um momento às sextas-feiras para "*jogar conversa fora, terminar o expediente antes e jogar stop"* (E4, 2023).

Todos os entrevistados acreditavam que existia uma grande diferença entre a integração no presencial e no remoto, mas que, como afirmou a E1, "*depende se estão todos conectados. Se tem uma parte presencial, vão se esbarrar, almoçar juntos, integrar de outra forma. Agora com todos online, é diferente, mais igual, depende das pessoas*" (2023). A E2 reconhece a dificuldade de substituir o cafezinho presencial por ações online devido à agilidade das interações presenciais. A E1 considera que as iniciativas de integração online são positivas, mas não são tão espontâneas, uma vez que agora é necessário marcar horários para conversas virtuais. De certa forma, tais iniciativas tentam simular a informalidade da comunicação (Oliveira; Alencar, 2013). Outra estratégia adotada foi a E2 ligar para os trabalhadores para conversar e saber como estavam, permitindo pelo menos um contato que poderia contribuir na construção de vínculos.

A E3 destacou a falta de proximidade entre a organização e os trabalhadores durante esse período. Poucas informações eram conhecidas sobre a vida pessoal de cada funcionário, como perda de emprego de parceiros, casos de covid-19 em familiares, ou internações. Contudo, todos os entrevistados afirmaram que as lideranças estavam disponíveis para contato pelos canais digitais da empresa. Além disso, o aumento de contratações de funcionários de diferentes regiões do país contribuiu para um menor conhecimento individual sobre os colaboradores e suas situações pessoais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo compreender os principais sentidos circulantes na percepção de um grupo de gestores sobre como a comunicação pode contribuir para a construção de sentidos da cultura organizacional no trabalho remoto, em contexto de pandemia. Verifica-se que os gestores entrevistados acreditam que a comunicação pode contribuir para a formação de novos hábitos culturais no trabalho remoto, assim como possui um papel de transmissora de informações (sobre saúde e sobre a organização), e constroem sentidos diversos de importância da interação, proximidade e informalidade nos processos comunicacionais no ambiente organizacional.

Com base na literatura estudada e nas entrevistas analisadas, pode-se inferir que a comunicação obteve uma visibilidade maior por parte dos gestores, de forma que passaram a compreendê-la como artefato informativo, mas também relacional. Os gestores reconhecem a relação entre a comunicação e a manutenção de relacionamentos a distância no trabalho remoto,

propondo estratégias e ações que valorizem o contato informal, como a migração do ambiente do cafezinho para o online. Os diversos artefatos culturais, práticas interacionais e hábitos de relacionamento do trabalhador durante o home office continuaram circulando em processos comunicacionais, embora reconheça-se uma diferença na forma de se relacionar (entre trabalhadores, entre liderados e lideranças e com a organização). Resgata-se também que esta pesquisa possui um *corpus* limitado e não representativo, de forma que não seja possível generalizar os resultados para todas as empresas atuantes no Brasil. A análise é qualitativa e objetivou compreender algumas percepções e sentidos circulantes. Os apontamentos deste cenário podem dar pistas de como a comunicação tende a se desenvolver no ambiente interno das organizações, mesmo após o período pandêmico.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva *et al*. Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 19, n. 4, p. 772-780, 2019.

ARÉVALO-MARTÍNEZ, Rebeca Illiana; VIEYRA MARÍN, Lilia Isabel. El papel de la comunicación y el liderazgo en las organizaciones: discurso, poder y valor. *Revista Mexicana de Comunicación*, La Rioja, v.148, p.1-6, 2021.

BALDISSERA, Rudimar. A comunicação no (re) tecer da cultura organizacional. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, n.10, v.6, p.52-62, 2011.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 4.ed. Lisboa: Edições 70, 2016.

BONNET, Jacques. Pandemia e mudanças nas organizações: migrações de conceitos e práticas. *In*: MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; GENEROSO, Isaura Mourão; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org.). *Pesquisar em contextos de exceção*: desafios da comunicação organizacional. Belo Horizonte: UFMG, 2023. p.27-41.

EDELMAN. Trust Barometer 2023: navegando em um mundo polarizado. *Edelman*, [*s.l.*], 2023. Disponível em: https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2023-04/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer_Brazil%20Report_POR%20%281%29_0.pdf. Acesso em: 9 out. 2023.

EDELMAN. COVID-19 - Como as empresas estão lidando com a pandemia. *Edelman*, [*s.l.*], 2020. Disponível em: https://www.edelman.com.br/estudos/covid-19-como-as-empresas-estao-lidando-com-a-pandemia. Acesso em: 5 set. 2021.

FERRARI, Maria Aparecida. Reflexões sobre comunicação organizacional na América Latina: ventos da mudança na gestão da diversidade. *Organicom*, São Paulo, v.18, n.37, p.23-35, 2021.

FERREIRA, Camila Silva; ANDRELO, Roseane. Cultura organizacional, comunicação e recepção: um olhar para as novas perspectivas. *Comunicação & Informação*, [*s. l.*], v.19, n.1, p.142-156, 2016.

FRANÇA, Maira Nani; RUIZ, Angélica Aparecida Parreira Lemos; GROSSI, Angela Maria. Teletrabalho: contexto, reflexões e perspectivas. *In*: CONFERÊNCIA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO/MÍDIA CIDADÃ, 15., 2021, São Paulo. *Anais* [...]. São Paulo: ABPCom, 2021. Disponível em: https://abpcom.com.br/wp-content/uploads/2021/07/GT2-AngelaGrossi.pdf. Acesso em: 12 ago. 2021.

FRANÇA, Vera Veiga. O objeto e a pesquisa em comunicação: uma abordagem relacional. *In*: MOURA, Cláudia Peixoto de; LOPES, Maria Immacolata Vassallo (org.). *Pesquisa em Comunicação*: Metodologias e Práticas Acadêmicas. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016. p. 153-174.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). *Comunicação em interface com cultura*. São Caetano do Sul: Difusão, 2013. p.129-151.

LIMA, Fábia Pereira. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. *In*: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p.109-127.

LIMA, Fábia Pereira; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. O discurso e a construção de sentido no contexto organizacional midiatizado. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). *Contexto organizacional midiatizado*. São Caetano do Sul: Difusão, 2014.

LIMA, Fábia Pereira; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. *In*: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábia (org.). *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2012. p. 25-48.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e Comunicação Organizacional: uma perspectiva de inter-relacionamento. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). *Comunicação em Interface com Cultura*. São Caetano do Sul: Difusão, 2013. p. 101-115.

MARTINO, Luís Mauro Sá. *Métodos de Pesquisa em Comunicação*: projetos, ideias, práticas. Petrópolis: Vozes, 2018.

MARQUES, Ângela Salgueiro; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Configuração do campo da Comunicação Organizacional no Brasil: problematização, possibilidades e potencialidades. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38., 2015, Rio de Janeiro. *Anais* [...]. São Paulo: Intercom, 2015. Disponível em: https://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-2477-1.pdf. Acesso em: 28 set. 2021.

OLIVEIRA, Guilherme Ferreira de; ANDRELO, Roseane. Comunicação com Empregados no Trabalho Remoto: Percepções no contexto de Pandemia. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 16., 2022, online. *Anais* [...]. São Paulo: Abrapcorp, 2022. Disponível em: https://proceedings.science/abrapcorp-2022/trabalhos/comunicacao-com-empregados-no-trabalho-remoto-percepcoes-no-contexto-de-pandemia?lang=pt-br. Acesso em: 17 out. 2022.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; ALENCAR, Terezinha Gislene Rodrigues. A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. *Organicom*, São Paulo, v.10, n.19, p.209-219, 2013.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual. *Organicom*, São Paulo, v.6, n.10-11, ed. especial, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, M. A. Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade. *In*: ESTRELLA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo Ferreira (org.). *Por dentro da comunicação interna*: tendências, reflexões e ferramentas. Curitiba: Champagnat, 2009. p. 13-28.

SILVA, Cássia Aparecida Lopes da; OLIVEIRA, Mônica Carvalho de; BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional e Empregados: Entre a Participação Manipulatória e a Humanização. *Comunicação & Informação*, Goiânia, v.16, p.1-20, 2021.

SILVA, Cássia Aparecida Lopes da. Comunicação disciplinar na gestão do trabalho: práticas dos gestores para a manutenção do sistema produtivo pós-industrial. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 11., 2017, Belo Horizonte. *Anais* [...]. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2017. Disponível em: https://editora.pucrs.br/anais/abrapcorp/assets/edicoes/2017/arquivos/46.pdf. Acesso em: 10 maio 2023.

SILVA, Sónia; RUÃO, Teresa; GONÇALVES, Gisela. O estado de arte da Comunicação Organizacional: as tendências do século XXI. *Observatorio (OBS*)*, Covilhã, v.14, n.4, p.98-118, 2020.

Artigo recebido em 31.07.2023 e aprovado em 16.10.2023

A comunicação organizacional por uma perspectiva interseccional. Uma proposta de diálogo com os feminismos

Organizational communication from an intersectional perspective. A proposal for dialogue with the feminisms

La comunicación organizacional desde una perspectiva interseccional: Una propuesta de diálogo con los feminismos

Beatriz Molari

- Doutora em sociologia pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Mestra em comunicação pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Especialista em planejamento de comunicação integrada pelo Centro Universitário Internacional (UNINTER). Bacharela em comunicação social – habilitação em relações públicas pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Professora mediadora na UniCesumar.
- E-mail: beatriz.molari@gmail.com

RESUMO

O enfoque crítico da comunicação organizacional investiga como os processos de comunicação são articulados nas relações de poder estabelecidas na organização. Esse aspecto se aproxima da interseccionalidade, que enfatiza a interação de dois ou mais eixos de dominação na constituição das posições sociais. Com base nisso, este artigo visa responder teoricamente como a perspectiva interseccional pode contribuir para os estudos de comunicação organizacional crítica, considerando as desigualdades sociais presentes na sociedade brasileira.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • INTERSECCIONALIDADE • TEORIA CRÍTICA • FEMINISMOS.

ABSTRACT

The critical approach of organizational communication investigates how communication processes are articulated in the power relations established in the organization. This aspect approaches the intersectionality, that emphasizes the interaction of two or more axes of domination in the constitution of social positions. Based on this, this article aims to theoretically answer how the intersectional perspective can contribute to critical organizational communication studies, considering the social inequalities present in Brazilian society.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • INTERSECTIONALITY • CRITICAL THEORY • FEMINISMS.

RESUMEN

El enfoque crítico de la comunicación organizacional investiga cómo se articulan los procesos de comunicación en las relaciones de poder establecidas en la organización. Este aspecto se aproxima a la interseccionalidad, que enfatiza la interacción de dos o más ejes de dominación en la constitución de las posiciones sociales. Sobre esta base, este artículo tiene como objetivo responder teóricamente cómo la perspectiva interseccional puede contribuir para los estudios de comunicación organizacional crítica teniendo en cuenta las desigualdades sociales presentes en la sociedad brasileña.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • INTERSECCIONALIDAD • TEORÍA CRÍTICA • FEMINISMOS.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Nos últimos anos, diversas pesquisadoras e pesquisadores apontaram a necessidade de que os estudos de comunicação organizacional estivessem alinhados à realidade das organizações na contemporaneidade. Para Margarida Maria Krohling Kunsch (2014), isso significa destacar a influência exercida pelas organizações no desenvolvimento econômico, político e social em um sistema global e nas microssociedades. Nesse sentido, estou de acordo com a autora quando ela afirma que é fundamental a criação de abordagens de comunicação organizacional que considerem os acontecimentos atuais, como as situações de desigualdades sociais.

Objetivando contribuir com esta demanda, proponho com este artigo discutir teoricamente a pertinência de incorporar a perspectiva interseccional em estudos da área de comunicação organizacional crítica. A interseccionalidade visa abordar as consequências estruturais e a interação de dois ou mais eixos de dominação, demonstrando como (re)criam desigualdades que constituem aspectos de desempoderamento (Crenshaw, 2002). Parto do entendimento de que as relações sociais são organizadas por hierarquias de poder que posicionam os indivíduos em uma sociedade e impactam as possibilidades de participação deles nas organizações. Assim sendo, este estudo é orientado pela seguinte questão: como a perspectiva interseccional pode contribuir para os estudos de comunicação organizacional crítica considerando as desigualdades sociais presentes na sociedade brasileira?

O artigo está dividido em três seções, além desta introdução e das considerações finais. A primeira seção discute a comunicação organizacional a partir da Teoria Crítica. A segunda seção, por sua vez, apresenta os aspectos teóricos-metodológicos da interseccionalidade. A terceira seção une as discussões realizadas e disserta sobre uma proposta de abordagem de comunicação organizacional pela perspectiva interseccional.

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO ENFOQUE DA TEORIA CRÍTICA

As organizações exercem tamanha influência nas sociedades que podem ser compreendidas como "atores sociais e políticos de ampla abrangência e significado, que incorporam variáveis culturais, econômicas, históricas e linguísticas equivalendo a uma construção social de significados compartilhados" (Oliveira, 2022, p.43). Na contemporaneidade, o poder atribuído ao digital e à comunicação e o surgimento de novas realidades e demandas sociais, algumas até mesmo antigas, como as desigualdades, mas que adquiriram contornos diversos na atualidade (Kunsch, 2014), tornaram o contexto de atuação das organizações um ambiente conflituoso. É por isso que a área de estudos da comunicação organizacional tem atraído pesquisadoras e pesquisadores interessados em investigar as problemáticas que envolvem a comunicação nessas configurações.

A comunicação organizacional contempla "[...] todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos" (Scroferneker, 2000). Significa que os estudos deste campo de conhecimento se dedicam a investigar os fenômenos comunicacionais que ocorrem no contexto das organizações (Oliveira, 2022), sejam essas privadas, públicas ou não governamentais.

As pesquisas de comunicação organizacional podem ser ordenadas em três vertentes teóricas: funcionalista, interpretativa e crítica (Kunsch, 2014). Neste estudo, me voltarei para a abordagem da comunicação organizacional a partir da Teoria Crítica. Esta perspectiva foi inicialmente mobilizada, entre os anos de 1980 e 1990, por um grupo de pesquisadores que desafiavam "[...] a lógica consensual de cultura organizacional unificada, sugerindo uma maior atenção aos seus pontos de

fragmentação, tensão e conflito" (Ruão, 2004, p. 729). Para isso, recorreram à Teoria Crítica, campo teórico desenvolvido por estudiosos ligados à Escola de Frankfurt (Nobre, 2004; Kunsch, 2014). Uma das principais obras que mobilizam a Teoria Crítica em estudos de comunicação organizacional é o livro *Organizational communication: a critical approach*, de Dennis Mumby, lançado em 2012.

Marcos Nobre (2004) explica que uma característica fundamental da Teoria Crítica é o fato de que seu conjunto de teses é constantemente renovado e exercitado, ou seja, não são consideradas como asserções imutáveis. Partindo de uma visão dialética, a Teoria Crítica aplicada em estudos de comunicação organizacional focaliza as relações de poder estabelecidas em um espaço de conflitos: a organização (Kunsch, 2014). Segundo João José Azevedo Curvello (2002), "o foco de análise, para os pesquisadores críticos, parte dos trabalhadores, de como interagem com as organizações e de como se relacionam entre si". Assim:

> As organizações passaram a ser descritas como locais políticos, onde se debatem questões de hegemonia e assimetria, mediadas pelo poder. Sendo que as diferentes formas de exercício do poder, como distorções comunicativas, rotinas, normalizações ou falsos consentimentos, produziriam efeitos negativos sobre os processos de tomada de decisão e gerariam conflitos organizacionais (Ruão, 2004, p.729).

Na abordagem crítica, os processos de comunicação da organização são concebidos como instrumentos que podem resultar em situações de opressão. É por isso que, nesta perspectiva, a atenção está voltada para os grupos sociais mais afetados pelas conjunturas ordenadas pelo uso do poder (Scroferneker, 2000), como as mulheres, as pessoas com deficiência e LGBTQIAP+[2], entre outros. Este olhar focaliza as assimetrias presentes no contexto organizacional, que, enquanto manifestações de poder, podem resultar na prática de violências. Assim sendo, as pesquisadoras e os pesquisadores da comunicação organizacional que mobilizam a Teoria Crítica investigam discursos e práticas organizacionais que afetam os grupos sociais compreendidos como os mais vulneráveis em certo contexto social (Lima, 2022).

A abordagem de comunicação organizacional pela Teoria Crítica permite a análise dos processos comunicacionais considerando as posicionalidades dos sujeitos na sociedade. Tendo isto em mente, visualizo uma aproximação com a interseccionalidade. Para evidenciar esta proposta, apresento a seguir os aspectos teóricos-metodológicos da perspectiva interseccional e a relação desta com os feminismos.

INTERSECCIONALIDADE

Os primeiros debates sobre interseccionalidade foram realizados, nos anos de 1960, por movimentos de mulheres afro-americanas, mexicanas e outras latinas, indígenas e asiáticas que objetivavam chamar atenção para a inter-relação entre a raça, a classe, o gênero e a sexualidade em suas experiências de vida (Collins, 2017). Na década de 1980, a entrada de mulheres destes grupos nas universidades possibilitou a realização de projetos de conhecimento que abordavam a intersecção dos eixos de opressão como constituintes de sistemas de poder.

Em 1989, a teórica feminista e especialista em questões de gênero e raça Kimberlé Crenshaw sistematizou o termo interseccionalidade, sendo o seu texto *Background Paper for the Expert Meeting on Gender Related Aspects of Race Discriminationi*, traduzido para o português em 2002, uma referência nos estudos da área. Assim, diferentemente de outros

2 Lésbicas, gays, bissexuais, transgêneros, *queer*, intersexuais, assexuais, pansexuais, outras identidades não binárias e denominações de gênero e sexualidade que possam surgir.

termos, a interseccionalidade foi primeiramente percebida como fenômeno presente na realidade social das mulheres para, somente após alguns anos, ser abordada como um conceito.

A intersecção de dois ou mais eixos de opressão é tratada por teóricas brasileiras desde a década de 1980, ainda que não com a nomenclatura de interseccionalidade. Destacam-se o artigo "Racismo e sexismo na cultura brasileira", de autoria da professora e antropóloga Lélia Gonzalez (1984), e o livro *Racismo, sexismo e desigualdade no Brasil*, que reúne textos escritos pela filósofa e escritora Sueli Carneiro entre os anos de 2001 e 2010.

A perspectiva interseccional enfatiza que os eixos de opressão atuam em conjunto na produção de injustiças sociais (Collins, 2019). Assim, em certa sociedade e período, a raça, o gênero, a classe, a geração, a sexualidade etc. se articulam de modo sobreposto e unificado e afetam o convívio social (Collins; Bilge, 2020). Para Cecilia Maria Bacellar Sardenberg (2015), a interseccionalidade permite visualizar discriminações até então ocultas por estarem localizadas nas intersecções dos eixos de poder.

A experiência dos indivíduos é enfatizada na interseccionalidade. Alda Britto da Motta (1999) ressalta que tal abordagem permite compreender as similaridades e diferenças das vivências considerando as hierarquias internas de cada categoria social e o dinamismo do tempo e do lugar. Nesse ponto, assumo a proposta de Collins (2016, 2019), que, como apresenta Winnie de Campos Bueno (2019), não compreende o gênero, a raça, a classe, a geração, a sexualidade etc. como categorias identitárias, mas enquanto constituintes de sistemas interligados de opressão. Trata-se de voltar-se para as formas de opressões que, enquanto sistemas de dominação social interseccionados, posicionam os indivíduos e organizam as possibilidades de experiências, o que viabiliza analisar as relações sociais de dominação e resistência existentes em determinada sociedade e período (Bueno, 2019).

A retomada histórica da interseccionalidade expõe a proximidade do conceito com os feminismos. Claudia Lago (2022) destaca que, embora outras áreas tenham se dedicado a investigar questões de gênero ou a incorporar a perspectiva interseccional, são poucas as pesquisas de comunicação que abordam esse assunto no Brasil. Na visão dela, é como se "as pesquisas em comunicação, tão céleres em pensar as novas sociabilidades, a relação destas com os meios, ainda não tivessem acordado para o fato de que não há sociabilidade e meio que não esteja atravessado pelo gênero, pela raça/etnia e pela classe social" (Lago, 2022, p.71). Assim, defendo que uma abordagem de comunicação organizacional pela perspectiva interseccional colabora para uma melhor compreensão das experiências de vida dos indivíduos que integram a realidade da organização, bem como para suprir a lacuna de investigações ancoradas nos feminismos encontrada no campo da comunicação no país na atualidade. As qualidades dessa proposta são abordadas a seguir.

UMA ABORDAGEM DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL PELA PERSPECTIVA INTERSECCIONAL

Antes de delinear a proposta de abordagem que promove um diálogo entre a comunicação organizacional pela perspectiva crítica e a interseccionalidade, é pertinente apresentar as concepções que dão base para tal proposição. Concordo com Kunsch (2014) a respeito da necessidade de compreender a comunicação organizacional como um campo de conhecimento que se dedica ao estudo do fenômeno comunicacional nas organizações tendo em vista o contexto de atuação. Este entendimento concebe as organizações enquanto atores que intervêm na realidade social, de modo que suas ações impactam os outros integrantes da sociedade e, da mesma forma, elas são afetadas pelos acontecimentos que ocorrem nos cenários político, econômico e social. Assim sendo,

> [...] faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social (Kunsch, 2014, p. 45).

Este olhar holístico permite melhores condições de análise dos processos comunicacionais e das formas de interação dos atores sociais realizadas nas organizações. Contudo, as possibilidades de participação dos indivíduos são afetadas pelas matrizes de dominação que operam em uma sociedade. Mobilizo o conceito de matriz de dominação com base em Collins (2019), que o define como a

> Organização geral das relações hierárquicas de poder em dada sociedade. Qualquer matriz específica de dominação tem: (1) um arranjo particular de sistemas interseccionais de opressão, por exemplo, raça, classe social, gênero, sexualidade, situação migratória etnia e idade; e (2) uma organização particular de seus domínios de poder, por exemplo, estrutural, disciplinar, hegemônico e interpessoal (Collins, 2019, p. 460).

São exemplos de matrizes de dominação o sexismo, o racismo e o etarismo (Sardenberg, 2015). Essas constituem formas de opressão porque configuram situações desiguais de acesso aos recursos econômicos, culturais, simbólicos, educacionais, políticos etc. de uma sociedade. Indivíduos cujas experiências de vida são impactadas por opressões interseccionais têm as suas possibilidades de participação social limitadas, o que reflete no ambiente organizacional. Neste cenário, defendo que a interseccionalidade permite uma melhor compreensão de como as relações de poder estabelecidas nas organizações podem contribuir para situações de injustiça que influenciam na interação dos diferentes grupos sociais nos processos comunicacionais.

Ao enfatizar a experiência, a interseccionalidade possibilita entender as similaridades e as diferenças entre as vivências organizadas pelas categorias sociais, como o gênero, a raça, a classe, a geração, a sexualidade etc. considerando a época e o contexto (Motta, 1999). Isso significa que, em estudos de comunicação organizacional, a perspectiva interseccional propicia a realização de análises que contemplem as especificidades dos grupos sociais que integram a organização, o que abandona uma abordagem universalista sobre as realidades sociais vivenciadas pelos indivíduos.

Embora o enfoque crítico da comunicação organizacional apresente compreensão semelhante acerca das organizações como um espaço de conflitos, entendo como um ganho para esta perspectiva a incorporação de um olhar interseccional dos grupos sociais focalizados. Relacionada à práxis, a interseccionalidade é um projeto de resistência teórica em que o gênero, a raça, a classe, a geração, a sexualidade etc. constituem um conhecimento resistente frente às desigualdades e injustiças sociais vivenciadas pelos sujeitos subordinados (Collins, 2022). A construção do conhecimento através das experiências relaciona o próprio conhecimento aos contextos sociais. Sobre isso, Collins (2022) destaca que as teorias elaboradas a partir de pontos de vista, especialmente os de formação coletiva, podem ser formas de empoderamento para grupos sociais subordinados, que são silenciados em processos de teorização.

Os projetos de interseccionalidade mobilizam a relacionalidade. Collins (2022) organiza as ferramentas do pensamento relacional incorporadas na interseccionalidade em adição; articulação e interdependência. Para este artigo, é pertinente dissertar sobre as duas primeiras. Abordagens aditivas ressaltam que a ausência de gênero, de raça, de classe etc. comprometem estudos, teorias ou práticas. No campo da comunicação organizacional crítica, a adição pode ser empregada em estudos que investiguem os processos comunicacionais da organização considerando o gênero, a raça e a geração dos funcionários, por exemplo. Tal proposição ressalta a experiência posicionada do público no contexto social apurado.

A relacionalidade por articulação na interseccionalidade, na proposição de Collins (2022), retoma o conceito de articulação de Stuart Hall, apresentado por Kobena Mercer (2017), que atribui um duplo significado. O primeiro está associado à ideia de ligação ou junção de dois elementos distintos que, sob certas condições, se conectam e criam uma nova unidade. "Esse uso da articulação sugere que a sociedade não é uma totalidade orgânica, mas sim uma série de partes móveis com uma estrutura geral que reflete os padrões dinâmicos dessas partes" (Collins, 2022, p.322). Nessa abordagem, as relações de poder não são fixas, de modo que os eixos de opressão são articulados de forma diferentes em contextos sociais e através desses.

O segundo significado de articulação mobilizado por Collins (2022) com base em Hall, abordado por Mercer (2017), trata da interconexão entre ideias e a sociedade. "Esse segundo significado se refere à maneira como a linguagem 'articula' ou traz novas ideias, combinando ideias existentes em novos padrões, atribuindo-lhes novas conotações, ou ambas as coisas" (Collins, 2022, p.322). Esse significado é pertinente para questionar a articulação entre as ideias que dão base para a interseccionalidade.

Ambos os significados de articulação contribuem para a interseccionalidade. Para as pesquisas de comunicação organizacional crítica, tal abordagem é interessante para a análise das articulações entre gênero, raça e classe a fim de explicar as formas de participação de funcionários de diferentes áreas estratégicas da organização. Dessa forma, é possível investigar as conexões entre os eixos de opressão considerando as características de cada cenário.

As desigualdades presentes no Brasil evidenciam a necessidade de um arcabouço teórico-metodológico que aborde "[...] as diferentes posições sociais como relacionais, tornando visíveis as múltiplas posicionalidades que constituem a vida cotidiana e as relações de poder que as demarcam" (Sardenberg, 2015, p.81). No contexto organizacional, as discriminações com base no gênero produzem danos financeiros, psicológicos e físicos para as mulheres. Isso fica evidente quando analisada a diferença de remuneração entre homens e mulheres, que, no fim de 2022, foi de 22% (Dyniewicz, 2023). Significa, então, que elas receberam, em média, 78% do que eles ganharam no Brasil[3], mesmo sendo a prática proibida pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

Além de terem menores rendimentos, as mulheres estão mais expostas às práticas violentas. Segundo pesquisa realizada pelo Fórum Brasileiro de Segurança Pública (Bueno *et al.*, 2023), em 2022, 46,7% das mulheres com 16 anos ou mais foram vítimas de assédio sexual no país, o que representaria cerca de 30 milhões de mulheres assediadas. O assédio sexual corresponde ao comportamento de conotação sexual não desejado por quem se destina (Dias, 2008), que se manifesta de forma física (toques), verbal (comentários) ou não verbal (olhares) com o objetivo de intimidar a vítima. A "cantada" e os comentários desrespeitosos na rua foram as condutas mais relatadas pelas mulheres ouvidas pela pesquisa, seguida da mesma prática no local de trabalho. No ambiente organizacional, a prática do assédio sexual visa criar um espaço hostil e humilhante para a mulher, que, com a sua integridade física e moral em risco, deixa o cargo. O assédio sexual é uma opressão de gênero que, juntamente com outras violências, lesa o direito da mulher de exercer a sua carreira profissional em condições iguais aos homens (Dias, 2008), bem como de participar de ações nas organizações.

As discriminações com base na raça também restringem a atuação das pessoas negras no mercado de trabalho. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2022) mostram que, em 2021, a taxa de desocupação, que se refere às pessoas que estavam desocupadas sobre a força de trabalho, e a taxa de subutilização, que indica os desocupados, subocupados e pessoas que poderiam compor a força de trabalho, foram menores para as pessoas brancas em relação aos percentuais de pessoas pretas e pardas. Ainda sobre o acesso ao mercado de trabalho, em 2021, 69,0% dos cargos gerenciais

3 O projeto de lei 1.085/2023, apresentado pela Presidência da República ao Senado em maio deste ano, prevê a obrigatoriedade de remuneração igualitária para homens e mulheres que exercem a mesma função. O PL foi aprovado pelo Senado no dia 1 de junho e sancionado pelo Presidente da República, Luiz Inácio Lula da Silva, em 3 de julho (Presidente..., 2023).

eram ocupados por pessoas brancas e apenas 29,5% por pessoas pretas e pardas. O trabalho é a principal fonte de renda da grande maioria das pessoas no Brasil, sendo que, em 2021, as pessoas brancas (R$3.099) tiveram rendimentos médios mensais maiores do que as pessoas pretas (R$1.764) e pardas (R$1.814) (IBGE, 2022). As desigualdades evidenciadas pelos dados são resultado do racismo.

A base do racismo é a ideia de que as características físicas diferentes dos indivíduos podem ser usadas como critérios para a definição de uma hierarquia social, sendo a raça branca a representante de uma suposta superioridade. Assim, a raça pode ser compreendida como uma construção política e social que é mobilizada por sistemas de poder como argumento para situações de exploração e exclusão de grupos sociais (Hall, 2003). Para Michel Wieviorka (2007), o racismo possui duas lógicas na contemporaneidade, sendo de hierarquização, que categoriza o grupo social caracterizado pela raça como uma classe social; e de diferenciação, que o exclui das relações sociais pela ideia de irredutibilidade de especificidades culturais.

O racismo está presente nas organizações. A pesquisa realizada pela empresa CEGOS, que ouviu mais de quatro mil profissionais de recursos humanos de sete países, mostra que 75% das empresas no Brasil indicam o racismo como a principal discriminação praticada no ambiente de trabalho (Macedo, 2022). São consideradas práticas racistas nas organizações: o pagamento de salários menores a depender da raça para pessoas que exercem a mesma função; a exclusão de indivíduos de atividades sem motivo objetivo; a recusa em contratar indivíduos pertencentes a grupos sociais marcados pela raça, entre outras.

Outra opressão presente nas organizações é relativa à idade dos indivíduos. A discriminação contra pessoas mais velhas, nomeada neste artigo como etarismo, está relacionada ao marcador social da geração, que, por sua vez, é indissociável da categoria idade (Britto da Motta, 2010). No sentido sociológico, uma geração é formada por pessoas que vivem em um mesmo período temporal ou social, que têm idades aproximadas e partilham de experiências similares (Britto da Motta, 2010). O etarismo é uma forma de opressão menos perceptível, mas isso não o torna menos violento, uma vez que impacta as vivências dos indivíduos e, consequentemente, as possibilidades de participação deles nas atividades das organizações.

A pesquisa realizada pela Ernest & Young e a agência Maturi, em 2022, mostra que as quase 200 empresas consultadas no Brasil tinham apenas entre 6% a 10% de pessoas com mais de 50 anos no seu quadro de funcionários (Brasil, 2023). Os dados expõem um cenário em que as organizações impõem barreiras para a contratação ou manutenção de trabalhadores e trabalhadoras com mais idade. Isso vai contra a tendência de envelhecimento da população, visto que dados do IBGE (2023) informam um aumento da participação de pessoas com 60 anos ou mais no contingente populacional no ano de 2022. O argumento de que a produtividade está atrelada à idade cronológica, apesar de frequentemente mobilizado pelas organizações, é errôneo, o que expõe a dificuldade dos responsáveis pela gestão das empresas em lidar com o processo de envelhecimento (Corrêa, 2023).

Outro grupo que sofre com práticas discriminatórias no contexto organizacional é a comunidade LGBTQIAP+. A pesquisa realizada pela consultoria Mais Diversidade mostra que, em 2021, 54% das pessoas entrevistadas não se sentiam seguras para falar sobre a própria orientação sexual ou identidade de gênero no ambiente de trabalho (Rodrigues; Tadeu, 2021). Esta insegurança reflete diretamente na participação destes indivíduos nas atividades da organização, pois um local que eles consideram hostil não favorece as interações sociais.

Como evidenciado nesta seção, as relações de poder que envolvem categorias como o gênero, a raça, a geração, a sexualidade etc. operam de modo sobreposto e unificado na construção das experiências de vida dos indivíduos (Collins, 2019). As vivências dos sujeitos impactam no envolvimento ativo deles nas atividades da organização, de modo que situações de opressão promovem silenciamentos e exclusões nos processos comunicacionais estabelecidos neste espaço social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este artigo, objetivei responder como a perspectiva interseccional pode contribuir para os estudos de comunicação organizacional crítica considerando as desigualdades sociais presentes na sociedade brasileira. Para isso, retomei as principais características do enfoque crítico da comunicação organizacional e apresentei a interseccionalidade, proposta teórico-metodológica que dialoga com o campo de conhecimento das teorias feministas.

Na área da comunicação organizacional, a teoria crítica contribui para investigar como os processos de comunicação são articulados nas relações de poder estabelecidas na organização. São focalizados os grupos sociais afetados por desigualdades presentes em determinado contexto socioeconômico e cultural. Esse aspecto se aproxima da interseccionalidade, que enfatiza a existência de opressões originárias do cruzamento de dois ou mais eixos de dominação, o que impacta as experiências de vida dos indivíduos.

Com a discussão realizada, interpreto que a interseccionalidade permite a realização de análises que considerem as posições sociais dos sujeitos de maneira ampla, sem se restringir a categorizações universalizantes. No âmbito da comunicação organizacional, visualizo duas linhas de atuação, sendo a primeira o estudo de como os processos comunicacionais são mobilizados pelos indivíduos nas relações de poder estabelecidas nas organizações considerando as vivências específicas de cada grupo social; e a segunda a investigação do modo pelo qual as opressões interseccionais impactam as possibilidades de participação dos públicos neste espaço. Nesta última proposta, são pertinentes estudos que analisem as formas pelas quais as hierarquias estabelecidas pelo uso do poder são apreendidas pelos sujeitos nas organizações e as estratégias de resistência estabelecidas neste espaço. Tais potencialidades colaboram para suprir a lacuna de pesquisas das Ciências da Comunicação que dialogam com os feminismos.

REFERÊNCIAS

BRASIL, Cristina Indio do. Etarismo dificulta inserção de maiores de 50 anos no mercado. *Agência Brasil*, Brasília, DF, 15 jun. 2023. Disponível em https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-06/etarismo-dificulta-insercao-de-maiores-de-50-anos-no-mercado#:~:text=Uma%20pesquisa%20da%20empresa%20Ernst,anos%20em%20seu%20quadro%20funcional. Acesso em: 20 jun. 2023.

BUENO, Winnie de Campos. *Processos de resistência e construção de subjetividade no pensamento feminista negro*: uma possibilidade de leitura da obra *Black Feminist Thought: knowledge, consciousness and the politics of empowerment* (2009) a partir do conceito de imagens de controle. 2019. 167f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, 2019.

BUENO, Samira; MARTINS, Juliana; BRANDÃO, Juliana; SOBRAL, Isabela; LAGRECA, Amanda. *Visível e Invisível*: A Vitimização de Mulheres no Brasil. 4 ed. 2023. São Paulo: Fórum Brasileiro de Segurança Pública, 2023. Disponível em: https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2023/03/visiveleinvisivel-2023-relatorio.pdf. Acesso em: 16 jun. 2023.

COLLINS, Patricia Hill. Aprendendo com a outsider within: a significação sociológica do pensamento feminista negro. *Sociedade e Estado*, Brasília, DF, v.31, n.1, p.99-127, 2016. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/se/v31n1/0102-6992-se-31-01- 00099.pdf. Acesso em: 29 maio 2023.

COLLINS, Patricia Hill. Se perdeu na tradução? Feminismo negro, interseccionalidade e política emancipatória. *Parágrafo*, *[s.l.]*, v.5, n.1, p.6-17, 2017. Disponível em: http://revistaseletronicas.fiamfaam.br/index.php/recicofi/article/view/559. Acesso em: 29 maio 2023.

COLLINS, Patricia Hill. *Pensamento feminista negro*: conhecimento, consciência e a política do empoderamento. São Paulo: Boitempo, 2019.

COLLINS, Patricia Hill. *Bem mais que ideias*: a interseccionalidade como teoria social crítica. São Paulo: Boitempo, 2022.

COLLINS, Patricia Hill; BILGE, Sirma. *Interseccionalidade*. São Paulo: Boitempo, 2020.

CORRÊA, Luciana Silva. Envelhecimento feminino e etarismo nas organizações: o desafio da mulher madura no mundo do trabalho. *Organicom*, São Paulo, v.20, n.41, p.120-134, 2023. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/206721. Acesso em: 20 jun. 2023

CRENSHAW, Kimberlé. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. *Revista Estudos Feministas*, Florianópolis, v.10, n.1, p.171-188, jan. 2002. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/S0104-026X2002000100011/8774. Acesso em: 29 maio 2023.

CURVELLO, João José Azevedo. Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. 25., 2002, Salvador, *Anais* [...]. Salvador, 2002. Disponível em: http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/51464753535320645087391174508999057550.pdf. Acesso em: 2 jun. 2023.

DIAS, Isabel. Violência contra as mulheres no trabalho: o caso do assédio sexual. *Sociologia, problemas e práticas*, Lisboa, n.57, p.11-23, 2008. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1201?mode=simple. Acesso em: 19 jun. 2023.

DYNIEWICZ, Luciana. Diferença salarial entre homens e mulheres vai a 22%, diz IBGE. *CNN*, São Paulo, 8 mar. 2023. Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/economia/diferenca-salarial-entre-homens-e-mulheres-vai-a-22-diz-ibge/. Acesso em: 16 jun. 2023.

GONZALEZ. Lélia. Racismo e sexismo da cultura brasileira. *Revista Ciências Sociais Hoje*, São Paulo, 1984, p.223-244.

HALL, Stuart. *Da diáspora*: identidade e mediações culturais. Belo Horizonte: Editora UFMG; Brasília, DF: Representações da UNESCO no Brasil, 2003.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais. *Desigualdade Sociais por Cor ou Raça no Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101972_informativo.pdf. Acesso em: 16 jun. 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Diretoria de Pesquisas, Coordenação de População e Indicadores Sociais. *Características gerais dos domicílios e dos moradores 2022*. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102004_informativo.pdf. Acesso em 20 jun. 2023

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. *MATRIZes*, São Paulo, v.8, n.2, p.35-61, 2014. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/90446. Acesso em: 29 maio 2023.

LAGO, Claudia. Feminismo e Comunicação: uma relação necessária. *Organicom*, São Paulo, v.19, n.40, p.62-73, 2022. Disponível em: https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/205767. Acesso em: 30 maio 2023.

LIMA, Fábia Pereira. Provocações para pensar a comunicação organizacional e as relações públicas hoje. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; LIMA, Fábia Pereira; SAMPAIO, Adriano de Oliveira (org.). *Comunicação organizacional e relações públicas*: 15 anos da Abrapcorp. Salvador: EFUFBA; São Paulo: ABRAPCORP, 2022. p.143-155.

MACEDO, Bruna. Racismo é principal forma de discriminação em 75% das empresas no Brasil, diz pesquisa. *CNN*, São Paulo, 12 jul. 2022. Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/economia/racismo-e-principal-forma-de-discriminacao-em-75-das-empresas-no-brasil-diz-pesquisa/. Acesso em: 19 jun. 2023.

MERCER, Kobena. Introduction. *In*: MERCER, Kobena. *The fateful triangle*: race, ethnicity, nation. Cambridge: Harvard University Press, 2017. p. 1-30.

MOTTA, Alda Britto da. As dimensões de gênero e classe social na análise do envelhecimento. *Cadernos Pagu*, Campinas, n.13, p.191–221, 1999. Disponível em: https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/cadpagu/article/view/8635327. Acesso em: 29 maio 2023.

NOBRE, Marcos. *Teoria Crítica*. Rio de Janeiro: Zahar, 2004.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. A comunicação organizacional no Brasil: virada epistemológica. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; LIMA, Fábia Pereira; SAMPAIO, Adriano de Oliveira (org.). *Comunicação organizacional e relações públicas*: 15 anos da Abrapcorp. Salvador: EFUFBA; São Paulo: ABRAPCORP, 2022. p.37-48.

PRESIDENTE Lula sanciona lei que garante igualdade salarial entre mulheres e homens. *Gov.br*, Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome, Brasília, DF, 3 jul. 2023. Disponível em: https://www.gov.br/mds/pt-br/noticias-e-conteudos/desenvolvimento-social/noticias-desenvolvimento-social/presidente-lula-sanciona-lei-que-garante-igualdade-salarial-entre-mulheres-e-homens. Acesso em: 10 out. 2023.

RODRIGUES, Jorge Fernando; TADEU, Vinícius. LGBTQIA+: 54% não sentem segurança no ambiente de trabalho. *CNN*, São Paulo, 17 nov. 2021. Disponível em: https://www.cnnbrasil.com.br/economia/lgbtqi-54-nao-sentem-seguranca-no-ambiente-de-trabalho/. Acesso em: 20 jun. 2023.

RUÃO, Teresa. O *estado da arte* em Comunicação Organizacional. 1900 – 2000: um século de investigação. *In*: CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO EM CONGRESSO NA COVILHÃ: III SOPCOM, VI LUSOCOM e II IBÉRICO, Covilhã, *Actas* [...]. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2004. Disponível em: http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2714. Acesso em: 31 maio 2023.

SARDENBERG, Cecília Maria Bacellar. Caleidoscópio de gênero: gênero e interseccionalidade na dinâmica das relações sociais. *Mediações*, Londrina, v.20, n.2, p.56-96, jul./dez. 2015.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2000, *[s. l.]*. *Anais* [...]. *[S. l.]*, 2000. Disponível em: http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/8246b4fdf73b3a9827ad27378a2c1de0.pdf. Acesso em: 30 maio 2023.

WIEVIORKA, Michel. *O racismo, uma introdução*. São Paulo: Perspectiva, 2007.

Artigo recebido em 22.06.2023 e aprovado em 13.10.2023

Reputação Sensível: narrativas que acionam sentimentos, emoções e afetos

Sensible Reputation: narratives that trigger feelings, emoticons and affections

Reputación Sensible: narrativas que desencadenan sentimientos, emociones y afectos

Cleusa Maria Andrade Scroferneker

- Pós-doutorado Ciências da Comunicação – Escola de Comunicações e Artes/Universidade de São Paulo.
- Doutorado em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes/Universidade de São Paulo.
- Mestrado em Planejamento Urbano e Regional/PROPUR VI - Faculdade de Arquitetura/Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Bacharelado em Comunicação Social – Habilitação Polivalente – Faculdade de Comunicação Social/FAMECOS/ Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Bacharelado em Geografia - Instituto de Geociências - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Licenciatura Plena em Geografia – Instituto de Geociências - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Professora Titular do Programa de Pós-Graduação em Comunicação/PPGCOM e da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos/ Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- scrofer@pucrs.br
- cscrofer@gmail.com

Denise Pagnussatt

- Doutorado em Comunicação - Programa de Pós-Graduação em Comunicação/PPGCOM e da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos/ Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Mestrado em Comunicação - Programa de Pós-Graduação em Comunicação/PPGCOM e da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos/ Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- MBA Executivo em Marketing – Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM-RS
- Bacharelado em Comunicação Social – Relações Públicas Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos/ Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Coordenadora dos cursos de Relações Públicas e de Comunicação Empresarial da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos/ Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
- Professora Adjunta da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos/ Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Denise.pagnussatt@pucrs.br / Denise.pagnussatt@gmail.com

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo discutir a materialidade das dimensões sensíveis acionadas nos discursos reputacionais da Natura, especialmente da Natura Sou. Para atender esse objetivo, que se constitui num recorte da tese de doutorado, optamos pela Hermenêutica de Profundidade, pelo Estudo de Caso e Análise de Discurso. Os resultados evidenciam que os discursos da Natura Sou configuram o que denominamos de Reputação Sensível por meio de narrativas que enfatizam sentimentos, emoções e afetos.

PALAVRAS-CHAVE: REPUTAÇÃO SENSÍVEL • NATURA SOU • DIMENSÕES SENSÍVEIS.

ABSTRACT

This article, which stems from a doctoral thesis, discusses the materiality of sensible dimensions triggered by Natura's reputation discourse, especially in the Natura Sou campaign. To do so we opted for depth hermeneutics (THOMPSON, 2002), case study (STAKE, 1995) and discourse analysis (ORLANDI, 2015) as theoretical frameworks. Results show that Natura Sou's discourse configures a sensible reputation by weaving narratives that emphasize feelings, emotions and affections.

KEYWORDS: SENSIBLE REPUTATION • NATURA SOU • SENSIBLE DIMENSIONS.

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo discutir sobre la materialidad de las dimensiones sensibles desencadenadas en los discursos reputacionales de Natura, especialmente de Natura Sou. Para cumplir con este objetivo, que forma parte de la tesis doctoral, se optó por la hermenéutica de profundidad, el estudio de caso y el análisis del discurso. Los resultados muestran que los discursos de Natura Sou configuran lo que llamamos reputación sensible mediante narrativas que enfatizan los sentimientos, las emociones y los afectos.

PALABRAS CLAVE: REPUTACIÓN SENSIBLE • NATURA SOU • DIMENSIONES SENSIBLES.

CONTEXTUALIZANDO A REPUTAÇÃO

Desde a década de 1990 a Reputação participa das estratégias organizacionais tendo em vista sua possível triangulação intencional: impacto no desempenho financeiro em longo prazo; visibilização e valorização pública mediante boas colocações em rankings promovidos por institutos de pesquisa; e possibilidade de maior troca simbólica emocional e vínculo com os públicos de interesse.

Anualmente são divulgados rankings nacionais e globais que valorizam organizações com melhor reputação, de maior confiança e mais admiradas. A viabilização desses resultados por parte de algumas organizações é (sobre)carregado de emoções, sentimentos e afetos que impactam nas percepções, memórias e sensações vividas de forma consciente e inconsciente pelos públicos de interesse.

A Accenture (2021), no estudo Fjord Trends 2020, declara que investidores, consumidores e colaboradores estão pressionando as organizações a atentarem-se à mudança dos valores sociais, que envolvem mudanças climáticas, uso dos recursos naturais finitos e instabilidades econômica e política. Em 2021, a Edelman apresentou um estudo cujo resultado indicava que as companhias ainda valorizam mais seus clientes (41%), seguidos por empregados (33%), comunidades onde opera (12%) e acionistas (11%) (Edelman, 2021).

A confiança, por sua vez, também está na agenda organizacional e é pauta do *Trust Barometer* da Edelman (2021). No estudo, a empresa destaca que, apesar de uma queda de 3% de 2020 para 2021 – resultando em 61% –, as instituições do Brasil ainda assim são consideradas confiáveis, enquanto as ONGs estão com 56% – têm sua confiança neutra[2] (Edelman, 2021). A mídia, com 48%, e o governo, com 39%, mesmo com acréscimo, causam desconfiança nos entrevistados (Edelman, 2021). Outro dado que destacamos é relativo à confiança no empregador, em quem 79% dos entrevistados relataram confiar (Edelman, 2021).

O Instituto de Reputação (IR) avalia, desde 2011, a Reputação a partir de três perspectivas: *experiência com a empresa* – iniciativas, comunicação, o que terceiros falam sobre ela e o contexto global; *dimensões de percepção racional* – produto/serviço, inovação, ambiente de trabalho, governança, cidadania, liderança e visão e desempenho financeiro; e *vínculo emocional* – que envolve empatia, admiração, estima e confiança.

A Reputação, portanto, postula-se como um recurso estratégico e ideológico que potencializa esforços no sentido de materializar o propósito àqueles que se relacionam com a organização nas diversas possibilidades interconectadas – funcionários, clientes, formadores de opinião, fornecedores, acionistas, entidades setoriais, governos, coletivos sociais, entre outros –, recorrendo às práticas de comunicação envoltas por estratégias sensoriais recursivas, que reforçam vínculos sensíveis entre pessoas e organizações.

Os cenários brevemente descritos levaram-nos a refletir sobre os diferenciais que podem ser acionados pelas organizações a partir do que denominamos de Reputação Sensível e das dimensões que a configuram. Para materializar essa reflexão selecionamos a Natura, por ser uma empresa brasileira com atuação internacional com selo B[3] e figurar em posições de destaque nos rankings relacionados à Reputação.

2 Termo que é utilizado pela Edelman (2021). Na nossa visão, a natureza da confiança não permite que ela seja considerada neutra.

3 As empresas B reforçam esse propósito, tendo em vista que redefiniram suas noções de sucesso nos negócios, inovação, velocidade e capacidade de crescimento em um movimento em torno da comunidade – dos *stakeholders*. Em outras palavras, a proposta dessas empresas com selo B defende que é mais necessário fazer o que é

Para o presente artigo, que é um recorte da tese de doutorado[4], propomos a discussão sobre a materialidade das dimensões sensíveis acionadas nos discursos reputacionais da Natura, especialmente da Natura Sou.

Cabe mencionarmos que a proposição do conceito Reputação Sensível (PAGNUSSATT, 2021) desperta as dimensões relacionadas a emoções, sentimentos e/ou afetos dos públicos de interesse, que são intencionalmente acionadas por uma organização em seus discursos reputacionais.

O REFERENCIAL TEÓRICO E AS NOSSAS ESCOLHAS

Para a seleção do nosso referencial teórico consideramos o tema da pesquisa e suas interfaces. A fim evidenciarmos as expressões e os aspectos discursivos que configuram/definem a Reputação, realizamos levantamento bibliográfico e documental recorrendo a Almeida (2009), Chun (2005), Fombrun (2000, 1996), Lange, Lee e Dai (2011), Thomaz e Brito (2007, 2010).

Concordamos com Almeida (2009) quando afirma que a Reputação é um crédito de confiança – às imagens – adquirido através de ações ao longo do tempo, estando associada ao nome, à familiaridade, à credibilidade e ao reconhecimento nas relações com públicos de interesse. Julgamos pertinente correlacionar identidades e imagens, tendo em vista que a Reputação é resultante das relações estabelecidas por diferentes pessoas situadas em um dado espaço-tempo-contexto que permite a formação de novas possibilidades, novas combinações.

Sobre identidades, a revisão teórica apoia-se em conceitos ligados às imagens propostos, princiaplemnte, por Damásio (2015, 2018), Joly (2012), Santaella e Nöth (2011), Com a intenção de discutirmos as identidades organizacionais, recorremos a Gaio (2006), Kapferer (2003), Thomaz e Brito (2010), dentre outros.

Concordamos com Maffesoli (1996, 2000, 2001, 2005) sobre a formação identitária ser um processo social, em que um almeja a aceitação do outro, pois o ser humano é um ser coletivo, ser de grupo – e agrupamento –, que busca o estar-junto da(s) sua(s) tribo(s). Existe uma liberdade subjetiva, expressa pelas atitudes que são aceitas no coletivo, submetida às normas da sociedade; e uma liberdade objetiva, que exige coragem e determinação para fazer o que acredita que é melhor para si (Bauman, 2001).

Damásio (2017, p. 217) destaca que "[...] em resumo, várias partes do cérebro, numa interação próxima com o corpo, criam imagens, geram sentimentos para essas imagens e estabelecem correferências com o mapa de perspectiva". Assim, o conhecimento de si mesmo – baseado em crenças, valores – e o conhecimento técnico e/ou relacional são ancorados na cultura, em uma combinação complexa individual e coletiva que se auto-organiza a partir das relações sustentadas pela compreensão humana consciente (Damásio, 2018; Morin, 2005).

Seguindo essa linha, no que diz respeito à construção simbólica relacionada a identidades e imagens, Almeida (2009) defende que uma organização pode vivenciar diversas identidades. Sendo assim, julgamos pertinentes os fundamentos da identidade organizacional (Gaio, 2006), considerada central às estratégias sustentadas pela comunicação.

Reiteramos, portanto, que o processo identitário de uma organização é similar à formação da identidade humana. Nesse sentido, Gaio (2006) argumenta que o complexo sistema de criação de identidade organizacional não é estático, pois tem

melhor para o mundo do que ser a melhor empresa do mundo (Honeyman, 2017).

4 Defendida no Programa de Pós-Graduação em Comunicação/PPGCOM da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul sob a orientação da ProfªDrª Cleusa Maria Andrade Scroferneker.

intervenções externas. Já Toni (2009) advoga que as pessoas podem pertencer ao mesmo tempo a diversos grupos de interesse – clientes, concorrentes, fornecedores, colaboradores e poderes públicos – e formam, cada uma na sua individualidade e segundo crenças culturais de seus grupos de referência – categoria profissional, classe social, cultura da região em que habitam –, imagens próprias da organização, de suas marcas e de seus produtos.

As identidades modificam-se durante toda a existência da organização. Logo, de acordo com Almeida (2009), uma organização pode vivenciar ao mesmo tempo diversas identidades, interligadas pelo propósito consciente do seu espaço, do seu significado no todo, que permite que suas identidades evoluam em conjunto ao sistema mais amplo.

Associadas – ou não – às identidades, as imagens merecem destaque. Para Neumeier (2008), elas são sentimentos carregados de múltiplos significados interpretados e reinterpretados recursivamente pelos indivíduos. Por sua vez, Bueno (2012) também sustenta que a imagem é uma representação mental a partir de experiências e percepções, que acumula aspectos afetivos e valorativos.

As conceituações relacionadas às identidades e imagens são basilares à Reputação (Gotsi; Wilson, 2001; Whetten; Mackey, 2002), pois partimos da ideia de que é constituída a partir de repetições de práticas e discursos, necessita de tempo e experiências acumuladas (Almeida, 2009; Thomaz, 2007) e resulta de vários julgamentos dos públicos de interesse (Almeida, 2009) sobre sua credibilidade, confiabilidade, responsabilidade (Fombrun, 1996; Thomaz, 2007), probidade (Thomaz; Brito, 2007) e qualidade (Fombrun, 1996). É por isso que Fombrun (1996) acredita que uma organização só pode ter Reputação se tiver a preocupação com os públicos do seu entorno baseada em valores éticos, atributos essenciais à sua existência.

Discutimos os conceitos de emoções, sentimentos e afetos, que compõem as dimensões sensíveis, recorrendo a autores como Damásio (1996; 2000; 2012; 2015) e Sodré (2002; 2006). Reforçamos que a emoção se justifica também pela definição do constructo, que é um biorregulador necessário à sobrevivência que se apresenta como uma reação química e neural (Damásio, 2000).

Damásio (1996, 2015) afirma ainda que o conhecimento é um recurso necessário ao raciocínio e à tomada de decisão, que chega à mente sob a forma de diversas imagens – perceptivas e evocadas a partir do passado real e do plano futuro – como construções do cérebro baseadas no conceito individual de mundo. O autor sustenta que "consciência e emoção não são separáveis" (Damásio, 2000, p. 33), pois o comprometimento da primeira é afetado pela segunda.

As emoções são inatas e relevantes à sobrevivência humana, cujos comandos regulam o sistema biológico, assim como controlam as imagens que são formadas na mente (Damásio, 2012). Já os sentimentos, de acordo com o referido autor, contemplam os registros sobre o conhecimento imagético que evoca o movimento, o raciocínio, o planejamento e a criatividade. A emoção afeta a consciência – central e ampliada – e, como consequência, o processo de tomada de decisão (Damásio, 1996; 2015). Portanto, compreensão e consciência incorporam emoção e sentimentos como recursos basilares da mente – e do corpo – e estão conectadas, pois são processos individuais que podem ser sustentados pela experiência coletiva (Damásio, 2018).

Em relação à emoção, Damásio (2012, p. 7) acredita que "são desencadeadas após um processo mental de avaliação que é voluntário e não automático". Logo, existe um filtro reflexivo e avaliador social que possibilita a modulação na intensidade emocional (Damásio, 2012). Cabe frisarmos, com base no referido autor, que há ainda um processo contínuo entre emoção e sentimento: um estado de emoção pode ser desencadeado pelo inconsciente, enquanto um estado de sentimento pode ser representado pelo inconsciente; e, por fim, um estado de sentimento tornado consciente, ao ser reconhecido pelo organismo, indica que o indivíduo está tendo emoção e sentimento.

Em nossa concepção, as emoções são reações inatas e básicas, que podem ser entendidas como uma reação inconsciente. Ao longo da vida social o indivíduo aprende a controlar algumas emoções que possam colocá-lo em risco, mas ainda assim algumas são incontroláveis e visivelmente perceptíveis, como a alegria e a tristeza. Os sentimentos secundários, por sua vez, são aprendidos socialmente e sofrem variações culturais ao longo da vida.

Já os afetos, em nossa leitura, envolvem interpretação dos fatos em forma de julgamento, materializados pela expressão de um manifesto valorativo sobre as emoções e os sentimentos. Entendemos que emoções, sentimentos e afetos são recursivos e se retroalimentam. Entretanto, para fins de análise, visamos avaliar nas falas da organização o que é reação emocional – e, portanto, impulsivo –, sentimento construído ou julgamento atribuído manifestados nos discursos.

Reforçamos que as dimensões sensíveis envolvem as expressões e os aspectos que visam acionar/despertar as emoções, os sentimentos e/ou afetos das pessoas que entram em contato com uma determinada forma simbólica. No caso da reputação organizacional, objeto do nosso estudo, realizamos a aproximação dessas dimensões sensíveis aos discursos dos pilares reputacionais, tendo em vista que eles visibilizam as práticas e os resultados aos públicos de interesse.

PERCURSO METODOLÓGICO

Em relação ao método, optamos pela Hermenêutica em Profundidade (HP), pois entendemos, à luz de Gadamer (1997), que a HP tem como princípio essencial os diálogos que (re)consideram os pensamentos dos interlocutores. O referencial metodológico da HP possibilita aprofundamento nas condições contextuais do fenômeno contempladas em três fases: análise sócio-histórica, análise formal ou discursiva e interpretação/reinterpretação. Thompson (2002) afirma que a Hermenêutica de Profundidade é também conhecida como a sociologia do conhecimento, sendo que um dos seus objetivos é analisar os fatores sociais que influenciam o pensamento, garantindo a visão do processo histórico.

Para corroborar essa etapa, utilizamos a concepção de Análise de Discurso (Orlandi, 2015), cuja essência busca a compreensão da língua[5] que faz sentido, como um campo simbólico social do homem, sua história e realidade natural, visto que a linguagem não é transparente. Os levantamentos bibliográfico e documental (Gil, 2008) foram fundamentais para o delineamento do nosso referencial teórico.

Para a seleção da organização para o Estudo de Caso[6] (Stake, 1995) identificamos os rankings que avaliam a responsabilidade e governança corporativa: Merco Responsabilidade e Governança Corporativa Brasil (2020), e *CR RepTrak Global* (2020). Igualmente, estabelecemos como critérios definidores que deveriam ser atendidos pela empresa brasileira analisada: 1) dispor de selo B – é determinante para nossa escolha; 2) figurar entre as 10 primeiras colocações em rankings sobre Reputação e Admiração; 3) participar das primeiras colocações em outros rankings relacionados à responsabilidade e governança, tendo em vista aproximação desses conceitos à Reputação.

Ao aplicarmos tais critérios, a Natura foi a empresa selecionada. Destacamos que, à medida que tomamos contato com os discursos reputacionais da Natura, tornou-se evidente a potencialidade de análise, o que nos levou a centrarmos esforços nas dimensões sensíveis acionadas nesses discursos.

5 Para Orlandi (2015), a língua é sinônimo de linguagem, que funciona ideologicamente.

6 O Estudo de Caso é de caráter instrumental (STAKE, 1995), cuja abordagem configura-se numa estratégia de pesquisa que colabora com estudos organizacionais, justamente pelo interesse em um caso individual com a intencionalidade de dispor de reflexões. Um caso é uma unidade específica, um sistema delimitado, cujas partes são integradas.

SOBRE OS NOSSOS ACHADOS: NATURA SOU

Os resultados apresentados referem-se à análise realizada sobre a Natura Sou, que se constituem em fragmentos de uma análise mais ampla, que envolveu outros produtos da Natura, como Ekos. Natura Sou foi lançado em 2013, e sua produção leva 70% a menos de plástico (Natura, 2021). Na mesma linha sustentável, o produto Natura Sou também valoriza o impacto positivo da organização, entretanto focando seu discurso na diversidade humana, conforme marcado na Figura 1, que abre a seção do produto no portal (Figura 1).

A Natura aproveita a narrativa do produto para valorizar a sua preocupação com a sociedade, com a perspectiva da diversidade. Essa afirmação se sustenta pelo slogan "Sou Natura para e por todos" (Natura, 2021). A ilustração que está no rótulo do *shampoo* para cabelos cacheados e crespos pode ser interpretada como árvore ou uma pessoa negra com cabelo verde (Figura 2).

Figura 1: Sou Natura Por Todos Nós

Fonte: Natura, 2021.

Figura 2: Alguns produtos da Natura Sou

Creme para corpo	Shampoo Cabelos Cacheados e Crespos	Sabonete	Creme de Pentear

Fonte: Natura (2021).

Realçamos que os produtos têm a mesma identidade visual, que recorre à ilustração de uma pessoa negra, trocando apenas a cor do cabelo: azul para lisos a ondulados sem química; laranja para secos e ressecados; vermelho para danificados, tingidos e alisados.

Essas formas visuais podem aproximar o produto de aspectos de diversidade e inclusão que, por sua vez, despertam sentimentos de empoderamento, amor-próprio e força. Para Maffesoli (2000, 2005), as pessoas participam de diversas tribos com afinidades que as aproximam, sustentadas pelas multiplicidades do eu e da ambiência comunitária.

A abordagem do Natura Sou tem mensagem disponível no portal, que propõe a reflexão sobre o mundo desejado para os próximos anos:

> #SOUPORTODOSNÓS - SOU nasceu assim. Papo reto. Direto aos corações de quem acredita que dá para fazer muito com pouco. É por meio do que compramos que construímos o mundo ao nosso redor. E o mundo que teremos adiante. Esse jeito de pensar move toda uma geração empenhada em transformar. Escolhas conscientes constroem uma nova realidade. SOU quer ver você causando impacto, com menos impacto no mundo. SOU é para quem transforma o mundo cotidianamente, no simples ato de uma boa escolha. (Natura, 2021)

O discurso de apresentação do produto Natura Sou assume a mentalidade jovem: "move toda uma geração empenhada em transformar" (Natura, 2021). De acordo com o estudo *Construindo Nosso Futuro* (DavosLab, 2021), conduzido pela Eureca em parceria com DavosLab e Global Shapers, 20,36% dos jovens e 13,39% dos adultos querem mais integração das práticas ambientais, sociais e de governança. Esse tipo de discurso explora dimensões sensíveis de forma literal, como no trecho: "Direto aos corações de quem acredita que dá para fazer muito com pouco". Além disso, a Natura aciona/pretende acionar o sentimento, baseado na consciência, pois a narrativa reforça que "escolhas conscientes constroem uma nova realidade" (Natura, 2021).

A Natura reitera que, quando uma pessoa escolhe Natura Sou, ela transforma o mundo – o seu e o de outras pessoas. Nesse caso, entendemos que a marca utiliza o ressentimento ativo[7] e o amor-próprio como sentimentos de base para seu discurso. Para materializar seu posicionamento em prol das minorias, entendemos que o produto é uma resposta que aciona dimensões sensíveis de afeto ligadas ao empoderamento das minorias. Além disso, quando a empresa afirma que "é por meio do que compramos que construímos o mundo ao nosso redor", ela está estimulando que as pessoas pesquisem sobre as empresas de beleza e suas práticas antes de realizar uma compra. Adicionalmente, no contrarrótulo, assim como na seção do produto no portal (Figura 3), a organização visibiliza como o produto Natura Sou faz sua parte no impacto positivo.

Figura 3: Cabelos de impacto, com menos impacto no mundo

Fonte: Natura, 2021.

Natura Sou (Figura 3) reforça que a Natura não faz testes em animais, trata-se de um produto 100% vegano, idealizado com ingredientes seguros, embalagem ecológica, feita por pessoas que se importam com outras pessoas. Além disso, o Sou tem embalagem ideal para acompanhar seus consumidores em suas rotinas. Esses discursos reiteram a preocupação da Natura com o meio ambiente e as pessoas.

Recursivamente, o impacto positivo ganha visibilidade na narrativa do produto disponível no portal:

7 Entre as dimensões sensíveis que acreditamos serem acionadas, ressalta-se o Ressentimento Ativo (Barbalet, 1998) que, de acordo com o autor, é de um sentimento importante em uma sociedade de classe caracterizada pela mobilidade horizontal e vertical, que promove a transformação. Meltzer e Musolf (2002) explicam que esse ressentimento ativo promove a mudança do contexto social como uma fonte potencial e possível de ação individual e coletiva.

> Cabelos de impacto, com menos impacto no mundo: muito amor aos bichos. Não compactuamos com testes em animais <3; 70% menos plástico e o planeta agradece. De nada; De gente pra gente: aqui tudo é feito no maior amor. Sou por todos nós através da venda por relações (Natura, 2021).

O discurso da Natura Sou promove a aproximação com as pessoas que fazem parte da identidade de resistência (Castells, 2018), que é criada por atores que se encontram em posições desvalorizadas ou à margem da dominação e que sustentam a resistência por meio da declarada diferença em princípios das instituições dominantes.

As polissemias discursivas da Natura Sou aproximam a marca das questões da diversidade e valorização das minorias, como no caso das mulheres negras, que também materializam o interdiscurso discursivo. No tocante às paráfrases, a Natura traz à tona novamente seu papel sustentável quando afirma que "cabelos de impacto, com menos impacto no mundo: muito amor aos bichos" (Natura, 2021). A tipologia discursiva desse produto recorre à polêmica ao mesmo em tempo que é lúdica, promovendo o deslocamento entre a provocação do interlocutor ao afirmar que possui "70% menos plástico e o planeta agradece" (Natura, 2021), enquanto leva à reflexão lúdica pelo trecho: "de gente pra gente: aqui tudo é feito no maior amor" (Natura, 2021).

DISCUSSÃO E CONCLUSÕES

A emoção e os sentimentos são relevantes para a tomada de decisão, atuando como sensores para a conexão entre natureza e circunstâncias (Damásio, 1996). Damásio (1996, 2012) alerta para a diferença e as relações entre emoção e sentimento, pois o primeiro sempre leva a sentimentos, mas nem sempre o segundo provém de emoções. A essência de sentir uma emoção é a experiência vivida em função da alteração no estado físico associada a certas imagens. Assim, o resultado de um sentimento completa-se – ou não – nas alterações nos processos cognitivos, representando o adicional proporcionado pela emoção (Damásio, 1996, 2012).

Nessa direção, as emoções também são reações inatas e básicas, que podem ser entendidas como inconscientes e impulsivas (DAMÁSIO, 1996, 2000, 2012, 2015, 2018). Por outro lado, os seres sociais, ao longo da sua educação, desencadeiam suas emoções após um processo mental avaliativo voluntário e não automático, logo, existe um filtro reflexivo e avaliador que possibilita a modulação na intensidade emocional (DAMÁSIO, 2012). Sob esse aspecto, recuperamos Barbelet (1998) quando explica que a emoção é um fenômeno social significativo e resultante das relações pessoais e coletivas, que varia de sociedade para sociedade. A emoção possui aspecto duplo: por um lado, é portadora de forças externas ao indivíduo; por outro, pode ser controlada, enquanto emoção universal determinada biologicamente. Em ambos os casos, as emoções são enfatizadas como processos sociais, culturais e cognitivos (BARBALET, 1998).

Os "sentimentos secundários" ou "sentimentos de emoção secundários", por sua vez, são aprendidos cultural e socialmente e sofrem variações ao longo das relações vividas. Como consequência, os sentimentos têm aspectos mais conscientes e variantes das emoções. Já os afetos promovem a interpretação dos fatos em forma de julgamento, materializados pelo manifesto valorativo sobre os sentimentos secundários, assim como são compostos por sentimentos – sejam eles espontâneos ou homeostáticos – que viajam ao lado das imagens e geram respostas emotivas desencadeadas por estímulos como sensoriais da qualia da imagem (DAMÁSIO, 1996).

As dimensões sensíveis, sob nossa perspectiva e considerando os conceitos abordados, envolvem as expressões e os aspectos que visam acionar/despertar as emoções, os sentimentos e/ou afetos das pessoas que entram em contato com uma determinada forma simbólica. No caso da reputação organizacional, objeto do nosso estudo, realizamos a aproximação

dessas dimensões sensíveis aos discursos dos pilares reputacionais, tendo em vista que eles visibilizam as práticas e os resultados aos públicos de interesse.

Reconhecemos que a Natura dispõe de práticas e discursos que incentivam aspectos importantes para a sociedade, como bem-estar, que é justamente a assinatura da marca – "bem-estar bem" (Natura, 2021). O ressentimento ativo identificado nas intencionalidades discursivas apresenta-se como o realce em relação aos sentimentos, pois, mesmo que essa expressão não esteja escrita, a construção da narrativa leva a esse sentimento de mudança e transformação, que dialoga com a sustentabilidade e o impacto positivo. O empoderamento das minorias, por sua vez, também é um sentimento presente nas narrativas da Natura, que valoriza as pessoas como indivíduos livres para escolher, agir e viver dentro dos seus próprios padrões.

Quando a Natura aciona os afetos, a confiança é o destaque e figura como basilar à Reputação, além de ser valorizada e reiterada em fragmentos que oferecem transparência e ética à atuação empresarial. Ressaltamos que força, poder, respeito e justiça estão presentes na narrativa da empresa, dimensões que são acionadas para gerar mais empatia e admiração – que também são afetos –, assim como proximidade com as pessoas que compõem a rede de relações da Natura. Outro afeto presente nas narrativas da Natura é o amor-próprio e suas variações, como autoestima, autovalorização e autossuperação, que são adquiridas com uso dos produtos Natura.

De acordo com Orlandi (2015), em toda a Análise de Discurso existe um processo metafórico, que desvela os efeitos e a articulação entre o acontecimento e os efeitos que em nós são produzidos. Esse processo de produção de sentidos está sujeito ao deslize, à historicidade, ao interdiscurso, às memórias e às ideologias inerentes à nossa formação e à intenção dos produtores dos discursos, como ocorre com a Natura.

REFERÊNCIAS

ACCENTURE, 2020. *Fjord Trends*, [*s. l.*], 2023. Disponível em: https://www.accenture.com/br-pt/insights/digital/fjord-trends-2020. Acesso em: 15 nov. 2023.

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. Identidade, Imagem e Reputação organizacional: conceitos e dimensões da práxis. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. *Comunicação organizacional*: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. v.2.

BARBALET, Jack M. *Emoção, teoria social e estrutura social*: uma abordagem macrossocial. Lisboa: Piaget Instituto, 1998.

BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BUENO, Wilson da Costa. *Auditoria de Imagem das organizações*. São Paulo: All Print, 2012.

CASTELLS, Manuel. *O poder da Identidade*. São Paulo: Paz e Terra, 2018.

CHUN, Rosa. Corporate reputation: meaning and measurement. *International Journal of Management Reviews*, [*s.l.*], v.7, n.2, p.91-109, 2005. DOI: https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00109.x.

CR REPTRAK. *Global CR RepTrak 100*, [*s.l.*], 2019. Disponível em:https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=331&nav=category. Acesso em: 4 nov. 2020.

DAMÁSIO, Antônio R. *O erro de Descartes*: Emoção, razão e o cérebro humano. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

DAMÁSIO, Antônio R. *O mistério da consciência*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

DAMÁSIO, Antônio R. *O erro de Descartes*: Emoção, razão e o cérebro humano. São Paulo: Companhia das Letras, 2012.

DAMÁSIO, Antônio R. *O mistério da consciência*. São Paulo: Companhia das Letras, 2015.

DAMÁSIO, Antônio R. *A estranha ordem das coisas*: a vida, os Sentimentos e as culturas humanas. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

DAVOSLAB. *Construindo Nosso Futuro*, [*s.l.*], 2021. Disponível em: https://materiais.eureca.me/pesquisa-construindo-nosso-futuro. Acesso em: 15 nov. 2023.

EDELMAN. *Trust Barometer*, [*s.l.*], 2021. Disponível em: https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer-2021. Acesso em: 15 nov. 2023.

FOMBRUN, Charles J. *Reputation*: realizing value from the corporate image. Boston: Harvard Business School, 1996.

FOMBRUN, Charles J.; GARDBERG, Naomi A.; SEVER, Joy M. The Reputation Quotient SM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *Journal of Brand Management*, Berlin, v.7, p.241-255, 2000.

GADAMER, Hans-Georg. *Verdade e método*: Traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica. Petrópolis: Vozes, 1997.

GAIO, Sofia. Perspectivas e contribuições das relações públicas na gestão de marcas corporativas. *In*: CESCA, Cleuza G. Gimenes. *Relações Públicas e suas interfaces*. São Paulo: Summus, 2006.

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 2008.

GOTSI, Manto; WILSON, Alan. M. Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications*, Bradford, v.6, n.1, p.24, 2001. DOI:http://dx.doi.org/10.1108/1356328011038118.

HONEYMAN, Ryan. *O Manual da Empresa B*: como usar os negócios como força para o Bem. Curitiba: Voo Pro, 2017

JOLY, Martine. *Introdução à Análise da Imagem*. Campinas: Papirus, 2012.

KAPFERER, Jean-Noël. *As marcas*: capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2003.

LANGE, Donald; LEE, Peggy; DAI, Ye. Organizational reputation: a Review. *Journal of Management*, Thousand Oaks, v.37, n.1, p.153-184, 2011. DOI: http://dx.doi.org/10.1177/0149206310390963.

MAFFESOLI, Michel. *No fundo das aparências*. Petrópolis: Vozes, 1996.

MAFFESOLI, Michel. *O tempo das tribos*: declínio do individualismo nas sociedades de massa. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2000.

MAFFESOLI, Michel. *Sobre o nomadismo*: vagabundagens pós-modernas. Rio de Janeiro: Record, 2001.

MAFFESOLI, Michel. *A transfiguração do político*: a tribalização do mundo. Porto Alegre: Sulina, 2005.

MELTZER, Bernard N.; Gil Richard MUSOF. Resentment and Ressentiment. *Sociological Inquiry*, v.72, n.2, p.240-255, 2002. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/227907085_Resentment_and_Ressentiment. Acesso em: 15 nov. 2023.

MERCO. *Merco Responsabilidade ESG*, [*s.l.*], 2020. Disponível em: https://www.merco.info/br/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo?edicion=2020. Acesso em: 15 nov. 2023.

MORIN, Edgar. *Método 6*: ética. Porto Alegre: Sulina, 2005.

NATURA. *Portal da Natura*, [*s.l.*], 2021. Disponível em: https://www.natura.com.br/. Acesso em: 31 jul. 2021.

NEUMEIER, Marty. *The Brand Gap*: o abismo da marca: como construir a ponte entre a estratégia e o design. Porto Alegre: Bookman, 2008.

ORLANDI, Eni. *Análise de discurso*: princípios e procedimentos. Pontes: Campinas, 2015.

PAGNUSSATT, Denise. *Reputação sensível: aproximações entre os discursos reputacionais e as dimensões sensíveis acionadas pela Natura*. 2021. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021. Disponível em: https://repositorio.pucrs.br/dspace/handle/10923/20069. Acesso em: 13 out. 2023

REPTRAK. *Global RepTrak 100*, [*s.l.*], 2018. Disponível em: https://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=331&year=1248. Acesso em: 15 nov. 2023.

SANTAELLA, Lúcia; NÖTH, Winfried. *Imagem*: cognição, semiótica, mídia. São Paulo: Iluminuras, 2012.

SODRÉ, Muniz. *Antropológica do espelho*: uma teoria da comunicação linear e em rede. Petrópolis: Vozes, 2002.

SODRÉ, Muniz. *As estratégias sensíveis*: Afeto, mídia e política. Petrópolis: Vozes, 2006.

STAKE. Robert E. *The art of case study research.* Thousand Oaks: Sage, 1995. Disponível em: https://legacy.oise.utoronto.ca/research/field-centres/ross/ctl1014/Stake1995.pdf. Acesso em: 31 jul. 2021.

THOMPSON, John B. *Ideologia e cultura moderna*: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 2002.

THOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Comunicação Corporativa: contribuição para a Reputação das organizações. *Organicom*, São Paulo, v.4, n.7, p.141-157, 2007. DOI: https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138949.

THOMAZ, José Carlos; BRITO, Eliane Pereira Zamith. Reputação Corporativa: Construtos Formativos e Implicações para a Gestão. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.14, n.2, p.229-250, 2010. DOI: https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000200004.

TONI, Deonir de. Administração da Imagem de organizações, marcas e produtos. *In:* KUNSCH, Margarida M. K. *Comunicação Organizacional*: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. v.1.

WHETTEN, David A.; MACKEY, Alison. A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, Thousand Oaks, v. 41, n. 4, p. 393-414, 2002. DOI: https://doi.org/10.1177/0007650302238775.

Artigo recebido em 01.08.2023 e aprovado em 16.10.2023

Ética, responsabilidade e liberdade: da teoria organizacional à reflexão filosófica

Ética, responsabilidad y libertad: de la teoría organizacional a la reflexión filosófica. Estudio de videos corporativos de Netflix dirigidos a stakeholders

Ethics, responsibility and freedom: from organizational theory to philosophical thinking. Analysis of Netflix corporate videos to stakeholders

Isabel Lincoln Strange

- Doctora en Ciencias Políticas y Sociales, línea Comunicación y cultura, por parte de la Universidad Nacional Autónoma de México;
- Coordinadora académica de la Maestría en Comunicación Integral y Transformación Social;
- Profesora Investigadora del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada de la Universidad Anáhuac México;
- Miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel I.
- E-mail: isabel.lincoln@anahuac.mx

Miriam Josefina Vega Astorga

- Maestra en Ciencias Sociales, en el área de estudios del trabajo y relaciones industriales por El Colegio de Sonora;
- Profesora investigadora en la Facultad de Ciencias Sociales, campus Mazatlán, de la Universidad Autónoma de Sinaloa;
- Miembro del Sistema Sinaloense de Investigadores y Tecnólogos (SSIT 2022-2024);
- Estudiante del Doctorado en Investigación de la Comunicación de la Universidad Anáhuac México.
- E-mail: miriamvega@uas.edu.mx

Angélica Beatriz de la Vega Arévalo

- Maestra en Psicopedagogía por parte de la Universidad Internacional de La Rioja en México;
- Estudiante del Doctorado en Investigación de la Comunicación en la Universidad Anáhuac del Norte;
- Profesora de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Panamericana;
- Consultora en Comunicación Corporativa y Gestión de Crisis.
- E-mail: advega@up.edu.mx

RESUMO

Esta pesquisa avalia a relevância da teoria de M. Bakhtin no estudo das ações éticas e responsáveis de uma organização de streaming, por meio da análise de seus vídeos corporativos públicos. Estamos interessados em estabelecer que os atos éticos estão ligados aos atos estéticos (criativos) que se refletem nesse tipo de vídeo em qualquer organização. Nesse caso, devido à sua natureza de streaming, esses conteúdos audiovisuais também são direcionados aos stakeholders e ao público em geral.

PALAVRAS-CHAVES: ÉTICA • FILOSOFIA • RESPONSABILIDADE • LIBERDADE • VÍDEOS CORPORATIVOS.

RESUMEN

En esta investigación se evalúa la pertinencia de la teoría de M. Bajtín en el estudio del actuar ético y responsable de una organización *streaming* a través del análisis de sus videos corporativos públicos. Nos interesa establecer que los actos éticos se vinculan con los estéticos (creativos) y se reflejan en este tipo de videos en cualquier organización. En este caso, por su naturaleza *streaming*, estos contenidos audiovisuales también están dirigidos a *stakeholders* y al público en general.

PALABRAS CLAVE: ÉTICA • FILOSOFÍA • RESPONSABILIDAD • LIBERTAD • VIDEOS CORPORATIVOS.

ABSTRACT

This research evaluates the relevance of M. Bakhtin's theory in the study of ethical and responsible action of a streaming organization, through the analysis of its public corporate videos. The main objective of this paper is that ethical acts are linked to creative acts reflected in this type of video in any organization. In this case, due to its streaming nature, these audiovisual contents are also aimed at stakeholders and the general public.

KEYWORDS: ETHICS • PHILOSOPHY • RESPONSIBILITY • FREEDOM • CORPORATE VIDEOS.

La personalidad debe ser plenamente responsable:
todos sus momentos no solo tienen que acomodarse juntos
en la serie temporal de su vida, sino que también
deben compenetrarse mutuamente
en la unidad de culpa y responsabilidad.
Mijaíl Bajtín (2005)

INTRODUCCIÓN

En este artículo se expone el estudio de las cualidades éticas que pueden ser identificadas en los sistemas *streaming*, específicamente el caso de Netflix, a partir de lo que la misma empresa exhibe en su página corporativa de Internet y de los videos en los que explican las características de la organización. El principal objetivo es evaluar la pertinencia del pensamiento filosófico de Bajtín en el estudio del actuar ético y responsable de una organización *streaming*, a través del análisis de sus videos corporativos públicos. Para comprender esta cuestión fue necesario aproximarse a la filosofía de la cultura, a partir del pensamiento del filósofo ruso mencionado, un autor cuyas obras han servido para el estudio de la cultura, la sociología, la literatura, las artes y las ciencias sociales (Zavala, 1997). Bajtín permite comprender la estrecha relación que existe entre los actos éticos, los actos creativos y su impacto en la cultura.

Por lo tanto, para este artículo, se revisa primeramente lo expuesto por la teoría organizacional sobre los videos corporativos y su relevancia para dar a conocer los valores y la ética de la organización, para, posteriormente, conjuntarlo con los planteamientos de Bajtín sobre el actuar ético y responsable. Es necesario especificar que, en los últimos años, diversas empresas han recurrido a producir contenidos audiovisuales para promover su filosofía; basta con observar el caso de Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) (2021)[1] que, mediante producciones y entrevistas a un conjunto de expertos que pueden verse en plataformas como YouTube[2], fomenta el respeto, la educación, la libertad, la ética, entre otros valores organizacionales. Esta estrategia ha sido utilizada por otros corporativos, como el que se revisa en este caso. Sin embargo, es importante comprender lo que sucede con el sujeto como protagonista primigenio de la ética de un grupo social.

La elección de Netflix se determinó a partir de varios factores que hacen de esta organización de *streaming* una de las más relevantes en su género, pues: (i) se mantiene a la cabeza como la de empresa de *streaming* más exitosa en el ámbito internacional (Díaz Mora, 2023); (ii) es una de las compañías que más se benefició con el encierro resultado de la contingencia sanitaria de la covid-19, ya que sumó, en promedio, 100.000 suscriptores más cada día (Fernández de Lara, 2021); (iii) tiene presencia en el ámbito internacional, tanto para la producción de contenidos como la venta de servicios; y (iv) se ha caracterizado desde sus inicios por tener una estructura organizacional sólida (Monfort, 2018; Gonzáles, 2020).

1 Es posible revisar el siguiente sitio: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) actualiza su política de responsabilidad social corporativa (https://www.bbva.com/es/bbva-actualiza-su-politica-de-responsabilidad-social-corporativa/); su página permite comprender las actividades que lleva a cabo la empresa y conocer sus producciones audiovisuales sobre el tema.

2 BBVA tiene un canal de YouTube que lleva por título *Aprendamos juntos*, en el que se encuentran las producciones audiovisuales que ha realizado la institución (BBVA, 2021).

BREVE ESTADO DEL ARTE Y MARCO TEÓRICO: DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL A LA FILOSOFÍA DEL ACTO ÉTICO Y CREATIVO

La mayor parte de los estudios científicos sobre empresas de *streaming*, y particularmente de Netflix, enfocados en el aspecto ético ponen su atención muy claramente en la producción de contenidos (Aguirre, 2018; Ruiz del Olmo; Bustos Díaz, 2020; Hidalgo-Marí *etal*., 2021; Giannakodimos *etal*., 2022; Peña Sarrionandia; Peña Sarrionandia, 2024). Sin embargo, las investigaciones vinculadas con la ética se refieren al estudio del trato que se le da a los colaboradores de Netflix, en ese sentido McCord (2014) considera que sus políticas de personal han reinventado el concepto de vínculos con el capital humano (en congruencia con el impacto revolucionario en el consumo de contenidos), dándoles participación en la empresa a través de la tenencia de acciones (modelo que ya se había implementado en el fallido caso de Enron) y apostándole por un cambio de mentalidad en los gestores de talento para que actuaran como empresarios.

En el aspecto ético de la organización, también se ha cuestionado si las estrategias de consumo de contenido en economías desarrolladas, para convertirlas en la alternativa dominante, son respetuosas del mercado justo (Serrano *etal*., 2018). Finalmente, durante la búsqueda de información se identificaron trabajos concentrados en el estudio de la identidad de marca y su vínculo con la noción de diversidad (Pedro, 2022), así como en su interacción en redes sociales, según el público al que se dirigen (Fernández Torres; Villena Alarcón, 2021).

Por otro lado, los videos corporativos son un elemento integrador de la imagen y el discurso de la organización que, a la vez, significan un diferenciador para los *stakeholders*. Son una pieza estratégica de la empresa, en la medida que proporcionan información sobre los mercados (Urcid Puga, 2022). Además, pueden integrarse como una herramienta organizacional de representación empresarial para dar a conocer la productividad de una empresa, a partir de seis factores significativos: trabajo, capital, tecnología, materias primas, mercados y gestión. Aunado a esto, los videos corporativos también sirven para difundir los principios, misión y visión de una organización. Según Villafañe, estos elementos se encuentran estrechamente relacionados con la cultura corporativa, que funciona como catalizador, y se vinculan con los valores y la ética de la organización (Villafañe, 2016). En este sentido, la cultura organizacional está orientada a inculcar valores en los miembros de la organización, lo que significa construir: (i) comunidad de objetivos en diversas áreas de gestión; (ii) sentido de identidad corporativa; e (iii) integridad corporativa. Estas significaciones se consolidan a partir de compromisos comunes, como las redes de ayuda, las ceremonias y las celebraciones (Villafañe, 2016). Para lograr tal fin, los elementos se dan a conocer a través de la comunicación interna y, por lo tanto, en videos corporativos.

La ideología de la organización, según apunta Villafañe (2016) a partir de Handy, debe adecuarse culturalmente al momento histórico al que pertenece esta, por medio de cuatro "paradigmas canónicos": poder, función, tarea y persona (Villafañe, 2016, p.158). Las empresas definen lo que son en sí mismas y para qué funcionan; buscan estructurar de manera congruente su identidad y la función básica, a través de una pregunta principal: ¿quiénes somos como empresa? La respuesta busca dejar en claro el producto o servicio que se proporciona y a qué mercado está dirigido. Aunado a esto, la empresa debe identificar los entornos en los que se encuentran las mejores oportunidades para la organización y comprender el tipo de relación que mantiene con esos entornos (Villafañe, 2016). Este ejercicio de autodefinición empresarial implica un proceso reflexivo y comunicativo mediante el cual se articula la identidad corporativa ante sus audiencias. Cheney (1983) argumentó que la autodefinición organizacional no es estática; en cambio, se desarrolla y modifica en función del paso del tiempo y su efecto en las interacciones que construye la organización.

Ante esto, la organización asume ciertas presunciones sobre la realidad y la verdad, que impactan en la estructura ética. La realidad social se comprende a partir del consenso; la realidad subjetiva, por medio de experiencia. Para Villafañe (2016),

la ética empresarial tiene la función de devolver a la sociedad lo que esta le ha otorgado. La función social de la empresa implica mantener una "nueva sensibilidad" (Villafañe, 2016), para proporcionar servicios, generar valor económico, brindar satisfacción personal y la capacidad de autocontinuidad. Siguiendo esta premisa, Llano Cifuentes *etal*. (2008) sostuvieron que las realidades humanas no son susceptibles de representarse con números y, sin embargo, son las que se traducen en un mayor valor agregado para las organizaciones.

En este sentido, la cultura de la empresa puede ser comprendida como "el conjunto de normas y pautas de comportamiento que un grupo humano consolida en un determinado momento histórico a través de un proceso de construcción y reconstrucción social, encaminado a garantizar, en parte la supervivencia de dicho grupo" (Victoria Sanagustín, 2012, p.19). Los valores se concretan a través de la coordinación de hábitos y normas que afectan la vida laboral, por lo que la ética es esencial; el término "ética", según Victoria Sanagustín: "significa modo de ser o carácter, costumbre, comportamiento, principios o pautas de conducta humana, algo que se va adquiriendo a lo largo de historia de la empresa" (2012, p.22). La ética se sustenta en características culturales puntuales. Adicionalmente, el dilema ético en las empresas se traduce en la búsqueda de un concepto de persona para construir; a partir de ahí surgen los principios morales de conducta que distinguirán a la organización (Llano Cifuentes *etal*., 2008). Las empresas actúan como comunidades y desarrollan normas de comportamiento que se reflejan en la imagen.

A partir de lo anterior, es importante anotar que el sujeto (el individuo) juega un papel esencial en la consolidación de la ética de la organización. Es decir, la ética se configura, primero, de manera íntima y, luego, se proyecta al exterior. En este sentido, las propuestas teóricas de Bajtín son una herramienta importantísima para comprender la ética en lo social, a partir de lo individual y viceversa. Zavala apunta que cualquier investigación relacionada con la cultura se encontrará con diversas posturas críticas en las que "el bajtinismo será transformado por ellos, aunque navegue a contracorriente" (1997, p.10); según señala la autora, con cada nueva publicación del trabajo de Bajtín se han aclarado las dudas con respecto a la pertinencia de su obra en el estudio de la cultura y las ciencias sociales: "Si Freud inventó una nueva forma de discurso, Bajtín nos abrió otros... se trata de un autor que radicaliza los conceptos de interpretación, de perspectiva, de evaluación... la crítica y la teoría pueden precisar más eficazmente su objeto" (Zavala, 1997, p.10-11).

En su ensayo *Hacia una filosofía del acto ético* (1997), Bajtín explica que toda actividad relacionada con la filosofía establece una separación entre la acción (contenido y/o sentido de un acto) y la realidad histórica de su existencia (vivencia). Los elementos del sentido y del ser se encuentran en el acto estético (creativo), pero deben encontrar una unidad de la "responsabilidad bilateral", tanto como "responsabilidad especializada" y como en su "responsabilidad moral" (Bajtín, 1997, p.8), de tal manera que ambas responsabilidades (especializada y moral) conforman un momento creativo.

Desde esta mirada, el pensamiento es un acto ético, responsable e individual, que abarca el momento teórico de un juicio, de la conciencia de un sujeto que pertenece a un momento histórico determinado. Sin embargo, este juicio no tiene forzosamente una relación con la verdad, debido a que existe en el conocimiento propio del contexto del sujeto (Bajtín, 1997). Los actos y las acciones son inherentes a la responsabilidad y, muchas veces, encuentran su reflejo en actos creativos. En este sentido, "no existen normas morales determinadas válidas por sí mismas" (Bajtín, 1997, p.12), sino que los sujetos tienen una carga moral y ética que determina su estructura.

Según apunta Bajtín (1997), existen acciones que son trascendentes que quedan plasmadas en un material y se convierten en objetos de conocimiento. Para el autor, el acto de cognición parece desarrollarse de manera espontánea, a través de un acto de abstracción que cuenta con una legislación autónoma; esto significa que el sujeto actúa de manera individual, pero siendo responsable social e históricamente de sus actos. Es decir, las acciones de una sola persona trascienden en un grupo y permanecen.

El acto de cognición hace cumplir la significación del sujeto, pero siempre a partir de una acción responsable que puede tener un carácter emocional y volitivo. Dicha acción forma parte de un pensamiento participativo que "transcurre precisamente dentro de la arquitectónica del ser en cuanto acontecer" (Bajtín, 1997, p.18). En este sentido, Bajtín hace referencia a Platón, lo que implica, según apunta Tatiana Bubnova (1997), que el autor busca establecer que lo que del hombre se espera es una lección activa, un acto ético, que lo lleve a huir de lo falso y buscar lo verdadero. En ese sentido, y siguiendo a Morris (1997), la verdad debe ser congruente con la belleza, bondad y unidad, de manera que se logre construir relaciones significativas en el contexto organizacional.

El acto ético forma parte de la responsabilidad individual del sujeto; su contenido semántico existe en el interior de un acto ético. Dicho acto ético es un acontecimiento del ser: "se lleva a cabo irrevocablemente, a través de mí y a través de los otros [...] se vive, se afirma de un modo emocional y volitivo, y en esta vivencia-afirmación integral" (Bajtín, 1997, p.20). Los elementos teóricos y estéticos se fusionan en las concepciones del mundo de un sujeto. De esta forma, Bajtín establece un vínculo entre el acto ético y el acto estético o creativo. En este sentido, el trabajo que realizan los creadores de producciones audiovisuales implica un proceso estético; es decir, los procesos creativos son procesos estéticos.

En una esfera de comunicación social, como la denomina Bajtín, el emisor y el oyente se desenvuelven en una misma atmósfera social y, por tanto, pertenecen a un mismo colectivo. Estos sujetos acuden a una situación social concreta donde existen normas sociales heterogéneas y variadas, con amplitud de alcance social. Si partimos de lo mencionado en las páginas anteriores en torno al acto ético en las actividades profesionales, es necesario comprender el vínculo que existe entre este y la realización del acto estético. Para Bajtín (2005), toda expresión sígnica externa se construye en dos direcciones: en la primera hacia el sujeto, donde tiene la función de expresar; en la segunda, del sujeto a la ideología, donde es necesaria una comprensión temático-referencial del enunciado. De esta forma, toda expresión interna (personal) se relaciona estrechamente con normas y valores éticos sociales; la comprensión de toda expresión al exterior, en la obra, tiene un vínculo indisoluble con lo social. Lo estético supone la existencia de dos conciencias distintas que pueden coincidir en lo ético, en la medida en la que un producto estético puede reflejar las preocupaciones del creador. En el acto de creación estética, el creador debe ver y sentir al otro, vivir su mundo y colocarse en él.

Partiendo de lo anterior, conformar la apariencia de un sujeto en un espacio determinado a través de un acto creativo implica que la percepción se sitúe en la relación del "yo para el otro"; esto implica estructurar el discurso a partir de la reacción valorativa del otro (Bajtín, 2005, p.27). Sin embargo, en la actualidad, el autor se ha diluido en diversos actos creativos que, muchas veces, están condicionados por las exigencias de los receptores (lectores, como los llamaría Bajtín). No obstante, el sujeto está determinado por un juicio vinculado con el actuar ético, determinado por lo que el otro representa en su momento histórico. Por lo tanto, los contenidos audiovisuales creados por una organización pueden difundir una visión ética y fomentar esta misma, de tal manera que los receptores identifiquen sus libertades y el impacto de sus acciones en un grupo social.

METODOLOGÍA

Para realizar el estudio de la página corporativa de Netflix, se realizó un análisis de contenido discursivo. Primeramente, se identificó el lugar que ocupan las palabras: *ética*, *libertad* y *responsabilidad* en los textos que aparecen en el sitio web y el para qué se ocupan las mismas. Una vez definidos estos elementos, se siguió una metodología cualitativa sustentada en el análisis de contenido audiovisual, dada la naturaleza de las unidades de análisis. De esta manera, se estudiaron los videos corporativos, ubicados en la página corporativa, y se estableció un vínculo, desde el punto de vista discusivo y audiovisual simbólico, entre las palabras mencionadas. Asimismo, se identificaron, a partir de la enunciación de los participantes, las actividades que reflejan los comportamientos éticos, responsables y libres, realizados tanto por la empresa como por sus

empleados. Para ello, se eligieron tres videos en particular, localizados en *about.netflix.com*, en los que se enuncia la filosofía de la empresa; estos se encuentran en el apartado Nuestras historias: (i) En Netflix, somos aliados: Aprende a ser un/a compañero/a empático/a y solidario/a; (ii) Reed Hastings, fundador y co-CEO, explica las cinco lecciones más importantes que ha aprendido en Netflix; (iii) Libertad y responsabilidad: Conoce el significado de esa frase tan famosa.

Estos videos se analizaron por medio de la estrategia de Aumont y Marie (1990), para quien la descripción de tomas y escenas es esencial para el análisis audiovisual (cine, específicamente). En este caso, se buscó identificar las intenciones integradas en el discurso, a la vez, relacionarlas con elementos de la comunicación organizacional de la empresa: ética, libertad y responsabilidad. Para ello, se clasificaron y mapearon los siguientes elementos de análisis: título del video; espacio de la página organizacional en la que se encuentran (antes de remitir a YouTube); tipo de participantes; palabras principales; tipo de tomas y colores.

RESULTADOS. ÉTICA, RESPONSABILIDAD Y LIBERTAD: LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA Y EL ANÁLISIS DE TRES VIDEOS CORPORATIVOS

En los videos que se analizaron y que están disponibles al público en YouTube, el personal de la empresa refuerza la identidad cultural y la imagen de la compañía en un discurso que apela a una narrativa congruente con los servicios que presta y, a la vez, con las narrativas audiovisuales contemporáneas. Es importante subrayar que las razones para estudiar los videos de Netflix se sustentan en la exposición de su compromiso y responsabilidad, tanto de manera interna como de manera externa, considerando entre estos últimos a los suscriptores, a los inversionistas, proveedores y distribuidores.

En el sitio web de Netflix hay un espacio denominado *Freedom and Responsibility* que, a su vez, lleva a una pestaña que tiene por nombre *Read about our culture*, en la cual se explica la cultura de Netflix. Lo importante que destacar en el contenido que ahí se presenta es que la palabra “ética” es mencionada en una sola ocasión para subrayar que existen algunas pocas excepciones a su filosofía antireglas y prolibertad; aquí se apunta: “Somos estrictos en cuestiones éticas y de seguridad. No toleramos el acoso de los empleados ni el comercio de información privilegiada [...] tenemos controles estrictos sobre la información del pago a nuestros miembros. Pero no todos los casos son extremos” (We Are Netflix, 2020).

Al entrar al espacio de Netflix Jobs, aparece un apartado denominado Quiénes somos. Nuestras historias (Netflix, 2020), en el que, al dar clic en avanzar, se exponen tres videos con los siguientes temas:

1. Nuestras historias: En Netflix somos aliados: Aprende a ser un/a compañero/a empático/a y solidario/a;

2. Nuestras historias: Reed Hastings, fundador y co-CEO, explica las cinco lecciones más importantes que ha aprendido en Netflix;

3. Libertad y responsabilidad: Conoce el significado de esa frase tan famosa.

Es importante anotar que ninguno de estos videos lleva créditos. Es decir, no aparecen los nombres del director, productor, idea original, etc., que son elementos indispensables en cualquier producción audiovisual de un sistema *streaming*. Por lo tanto, se entiende que el proceso creativo de dichas producciones pertenece al corporativo, así como su realización y distribución.

La falta de créditos es una parte significativa sobre la cual se debe reflexionar, ya que, como se anotó en párrafos anteriores, el creador ocupa un lugar principal en el producto estético, debido a que los actos éticos se ven reflejados en los actos estéticos

(creativos). No obstante, si bien no aparecen los autores, queda claramente señalado que Netflix realizó los videos con sus implicaciones creativas (idea original, guion, escenografía, diálogos, entrevistas, etc.); también es el principal distribuidor y promotor. El objetivo último de los videos es dar a conocer los valores y principios de la empresa, a través de la perspectiva de sus miembros, y reafirmar de manera interna estos elementos que son fundamentales en toda organización.

Al abrir la página del corporativo Netflix, aparece un espacio denominado "Nuestras historias, aprendiendo a ser un colega curioso y empático" o "Libertad y responsabilidad: aprende el significado de esta famosa frase" (Netflix, 2020), con letras blancas y con una fotografía de fondo en la que los miembros de la organización están sentados en un sillón, aparentemente muy cómodo, y conversan, al parecer sobre los temas que dan lugar a los diversos títulos (ligas) que van apareciendo en esta misma página. Los colores de la imagen son esenciales, así como el orden y configuración de los elementos que conforman el sitio en su totalidad; se trata de colores claros (blanco, gris, rosa) que contrastan con la palabra Netflix al centro, con su característico color rojo, cuyo fondo negro se va difuminando con el resto de la fotografía, de tal manera que la imagen guarda un equilibrio entre las formas, los sujetos, colores y el mensaje.

En este espacio, la empatía y la solidaridad se presentan como dos valores importantes del corporativo. Al dar clic en la liga Más info (*Learn more*), este nos lleva a un video de YouTube que tiene por título *Allship@Netflix* (We Are Family, 2019), que inicia con una serie de empleados de la empresa expresando, en diferentes idiomas, la palabra "Hola" y la frase "Vamos a hablar", mientras, a través de una serie de tomas en corte directo, a manera de retrato, vemos el rostro de las personas que trabajan en Netflix y que se presentan ante nosotros, subrayando sus diferencias.

Este primer video, *Allyship@Netflix*, tiene una estructura narrativa creativa cuyo tema principal es la inclusión. A través de una serie de tomas en corte directo, después de la presentación del título, aparecen las personas de dos en dos (masculino/femenino y a la inversa, transgénero/femenino), en polipantalla (es decir, no están en el mismo espacio), sentados frente a frente, con fondos de color distinto (morado y guinda, azul y rojo, café y rosa, azul y café), saludándose y conociendo sus diferencias.

Una vez hechas las presentaciones, los empleados exponen en primera persona que cada uno de ellos representa la diversidad; se trata de sujetos con distintas nacionalidades, diversas inclinaciones sexuales, diferentes orígenes e historias de vida que, no obstante, sus diferencias comparten un elemento en común de encuentro: son colegas. De esta manera, la empresa promueve la diversidad y la inclusión. Además, hace hincapié en que ellos y nosotros (espectadores) habitamos mundos distintos y tenemos acceso a diferentes espacios, en una evidente invitación al espectador a valorar la otredad: solo aquel que ha vivido entre distintas culturas sabe lo que esto significa la diferencia, así como lo que representa convertirse en el *otro* para poder ser feliz. Lo que subraya el video es la necesidad de experimentar (vivir) el rechazo (por raza, género, nacionalidad, etc.) para comprenderlo. Por consiguiente, los empleados señalan que, para Netflix, *allyship* significa "escuchar" y "tener compasión"; comprender historias y experiencias de aquellos que no son como nosotros. Es decir, significa convertirte en un aliado (*ally*) de quienes comparten el espacio de trabajo, una situación que impacta en la empresa y sus contenidos:

> Soy una creyente en el poder de las historias [...] Soy una inmigrante del este de Asia de color [...] Habitamos mundos diferentes [...] Tenemos acceso a diferentes espacios [...] A menos que lo experimentes, no sabrás lo que significa estar atorado entre dos culturas [...] *Allyship* es escuchar, es tener compasión. Es sumergirte en contenido, en experiencias y en historias de un mundo que no es tuyo [...] Todos podemos ser aliados. (We Are Family, 2019)

Como puede observarse, el objetivo es brindar peso a la responsabilidad a través de la enunciación de diversas voces, ya que el mundo está conformado por sujetos que son distintos entre sí; no solo hay diferencia en el color de la piel, sino resultado de la manera en la que se observa el mundo, de tal manera que el mensaje principal se relaciona con la inclusión.

El siguiente video, *Reed Hastings, fundador y co-CEO*, explica *las cinco lecciones más importantes que he aprendido en Netflix* (We Are Family, 2020), inicia con el CEO entrando a una habitación, en plano general, con fondo blanco y una silla al centro; luego, Hastings enciende un tocadiscos, situado al fondo, e inicia una melodía con un estilo de *sweet jazz*. Estos elementos son simbólicamente representativos; el espacio minimalista en el que se desarrolla la acción permite enfocar la atención en el mensaje, que se presenta como lo más importante, las cinco lecciones que ha aprendido en Netflix: la primera de ellas, *No rules rules* (Sin reglas es la regla), lo que se traduce en que la empresa no tiene una política de vacaciones o de gastos, no obstante, existe un principio fundamental para guiar a los empleados: *Act in Netflix's best interest* (Actúa en el mejor interés de Netflix), lo que motiva que los empleados trabajen mejor y realicen cosas maravillosas.

La segunda lección es *A global company needs a global culture* (Una compañía global requiere de una cultura global). La empresa se ha expandido alrededor del mundo y es indispensable incluir los valores de diferentes naciones para servir a los diferentes públicos de la empresa. Esto lleva a la tercera lección según Hastings: *Desagree openly and move forward* (Discrepa abiertamente y sigue adelante); es importante tener en cuenta que una cultura exitosa se sustenta en que las personas pueden tener desacuerdos de manera abierta y seguir adelante con una actitud alegre. Para Netflix es necesario reconocer los errores y que los empleados expongan sus ideas con libertad. Esto lleva a la cuarta lección, *Inspire, don't manage* (Inspira, no gerencies): es responsabilidad de los líderes impulsar la inspiración para estimular la creatividad entre las personas, para crear grandes ideas. La quinta y última lección, *Open the books, share information* (Abre los libros, comparte información), así los empleados tienen toda la información para tomar decisiones en favor de la empresa, lo que se reflejará en el beneficio de todos. De esta manera, las cinco lecciones buscan inspirar a las personas que trabajan en el corporativo para servir a los clientes.

El video anterior expone varias ideas que son importantes de rescatar. El CEO declara que no hay reglas como una de las principales reglas a seguir; siendo una empresa que se dedica a la creatividad, este elemento es fundamental para conformar un contenido: dejar fluir las ideas sin reglas es necesario. De hecho, las reglas que expone Red Hastings están enfocadas en el actuar responsable a partir de la libertad de acción, el respeto a las ideas de los otros y su inclusión en el trabajo en equipo. Implica un actuar ético basado en la apertura de ideas y su inclusión en los programas de trabajo; el realizar actividades en equipo en las que se comparta la información, siempre teniendo como principal objetivo la empresa global, que la conforman empleados de una cultura también global. Este video se vincula con el anterior, debido a que implica el encuentro de diferentes culturas e ideologías.

Finalmente, en el video *Freedom and Responsibility* (Libertad y responsabilidad) (We are Netflix, 2019), Paul Onakoya, gerente de ingeniería de la zona de Los Gatos, explica que estos dos principios, libertad y responsabilidad, son fundamentales para Netflix, porque para esta organización es importante que sus empleados sepan correr riegos y poder tomar las decisiones adecuadas en bien de la empresa, a través de la confianza, como otro elemento sustancial. A continuación, en el mismo video, Anna Lee, directora del área de Contenidos y Servicios de Los Ángeles, señala que la libertad y la responsabilidad son la puerta para la creatividad, un aspecto esencial para funcionar en este sentido. Por otro lado, para Benjamin Cléry-Melin, director de Marketing de Francia y Ámsterdam, estos dos elementos reflejan la inteligencia de las personas; la libertad conlleva las mejores decisiones para sí mismo y para la empresa.

La mayoría de los miembros del corporativo que aparecen en el video apuntan que la libertad no significa hacer lo que se quiera, sino que significa el valor de arriesgarse en la toma de decisiones con responsabilidad, pensando en el bien, desde el punto de vista creativo, humano y social.

Como se mencionó, el acto ético está vinculado con la responsabilidad individual. El filósofo Bajtín apunta que, en este sentido, lo que es relevante para un sujeto, de manera individual, lo es también para otros, y esto se debe concretar de

manera integral. De tal forma que la libertad no solo radica en actuar libremente, sino también con responsabilidad. El acto de escuchar, por ejemplo, es un elemento esencial de la responsabilidad y no llevar a cabo esta práctica puede tener consecuencias negativas para un grupo.

Tabla 1 – *Cualidades principales de los contenidos*

Título del video	Espacio de la página organizacional donde se encuentra	Tipo de participantes	Palabras principales	Tipo de tomas y colores
En Netflix, somos aliados: Aprende a ser un/a compañero/a empático/a y solidario/a	¿Quiénes somos?	Empleados de la organización	Colegas, inspirar, encuentro, diferencias, cultura, humano, juntos, aliados.	Medium shot frontal y lateral. El personaje habla directamente a la cámara o desde un perfil. Colores pastel.
Reed Hastings, fundador y co-CEO, explica las cinco lecciones más importantes que ha aprendido en Netflix	¿Quiénes somos?	CEO de la organización	Aprendizaje, maravilloso, expandirse, intereses, estimulante, juntos, cultura, éxito, cambio, disentimiento, estimular, inspirar, creatividad, información, compartir, servicio.	Medium shot, long shot, close up. El personaje habla directamente a la cámara o es tomado desde un perfil.
Libertad y responsabilidad: Conoce el significado de esa frase tan famosa.	¿Quiénes somos?	Empleados de la organización	Libertad, responsabilidad, confianza, autodisciplina, toma de decisiones, creatividad, inteligencia, organización, vida, impacto positivo, adulto, consecuencias, comprensión, información, aceptación, errores.	Medium shot y close up en tomas fontales de los empleados.

Fuente: Elaborado por las autoras

En el video, esta idea es respaldada por Richard Yamamoto, director de Desarrollo de Negocios, debido a que destaca la responsabilidad como un elemento esencial de la comunicación interna. En la Tabla 1 se expone las cualidades de los videos corporativos, a partir de lo que enuncian los participantes y la estructura audiovisual.

Es oportuno anotar que recientemente el sitio de Netflix Jobs presentó las primeras plazas de empleo en México, debido a que la empresa abrió sus primeras oficinas en la Ciudad de México, y la promoción de esta apertura incluye el video *Listos para lo que sigue. Netflix México. Pronto* (Netflix, 2021), con los actores que interpretan a los protagonistas de las series mexicanas más taquilleras del corporativo. No obstante, este video se distancia del contenido de los que se analizaron en los párrafos anteriores porque presenta sólo un discurso de parodia y fiesta.

REFLEXIONES FINALES

Las organizaciones dedicadas a producir y proporcionar servicios de entretenimiento, específicamente de contenidos audiovisuales, comerciales o de arte, como es el caso de Netflix, tienen una responsabilidad especializada y moral, como la denomina Bajtín (1997). En este caso, esta se refleja no solo en series o películas, sino también en la comunicación organizacional y en videos corporativos abiertos.

En este sentido, este artículo busca ser un aporte innovador a los estudios de comunicación organizacional, al incluir el pensamiento del teórico ruso, Bajtín, en la reflexión de problemas sociales que atañen a la ética, la responsabilidad y la libertad como elementos estratégicos de la organización y que vinculan la ideología de la compañía con empleados y, en este caso, público en general.

Las sociedades contemporáneas se enfrentan a un momento en el que lo audiovisual determina todos los aspectos de la vida cotidiana. Las empresas se han dado cuenta del peso que este elemento tiene para hacerles saber su filosofía a los empleados y clientes. En este sentido, como puede verse en los videos analizados, la ética es fundamental, debido a que se presenta como un elemento transversal que conecta con la libertad, la responsabilidad, la inclusión, la inspiración, la información, entre otros valores y principios humanos universales y contemporáneos.

En el apartado teórico de este artículo, se apuntó que Bajtín señala que existe una relación entre lo individual y lo grupal en lo que respecta al acto ético y al acto estético o creativo. En este sentido, los mensajes que se promueven en los videos analizados en este artículo demuestran que existe un vínculo entre el actuar y la creatividad, entre el acto ético y el acto estético, entre la responsabilidad y la libertad. Los contenidos revisados exponen una estructura estética que es simbólicamente representativa de aquello que se quiere transmitir, en la que los colores, las tomas, planos generales, *close ups*, etc. subrayan la existencia de un diálogo inclusivo, libre, responsable y ético; la escenografía minimalista y el espacio abierto tienen el afán de hacerle saber al espectador que las personas son lo más importante.

A pesar de lo mencionado, en los últimos años, las pérdidas de la organización suscitaron diversas especulaciones, en las que se anticipaba que Netflix se encontraba en su peor momento, por lo que despediría a empleados e incluiría publicidad en el servicio (Hecker, 26 de junio de 2022). Según lo encontrado por Jiménez, en el 2022 la empresa despidió a trescientos empleados para reducir el impacto de la pérdida de suscriptores; dicho recorte afectó a poco más del 3% de la plantilla total de empleados de la organización en el ámbito internacional. Este hecho fue conocido como el efecto Netflix, ya que la empresa decidió despedir a sus empleados y castigar a sus usuarios aumentando los costos y los cobros, estrategias que ponen en entredicho su ética.

Aunado a lo anterior, Hastings renunció como CEO de la empresa en enero de 2023, a pesar de que la organización mantuvo un crecimiento de casi el 8%; este ascenso no fue tan importante como el que experimentó durante el confinamiento sanitario. Lo anterior es importante contrastarlo con la caída del 38% que presentó Netflix durante el 2022 ante la llegada de otros sistemas *streaming*, pero ha tenido un crecimiento constante de suscriptores. Hastings argumenta que la llegada de nuevos miembros al equipo (Sarandos y Peters como directores ejecutivos) ha afianzado su posición de liderazgo (Forbes Staff, 19 de enero de 2023).

Sin duda, los videos analizados de *About us*, que aparecen en YouTube, y que pertenecen a Estados Unidos o Europa, son muy distintos a los que aparecen en América Latina, como Netflix Jobs México City (2022), en el que participan actores y actrices de *La casa de las flores* y *Diablero*, que si bien son considerados como miembros de la organización, pertenecen al equipo artístico y no de gestión de actividades organizacionales; en este video también interviene Ted Sarandos, director ejecutivo de contenidos de Netflix; sin embargo, a este recurso audiovisual dirigido para México se le añade un recurso creativo, las palabras "O sea, el Patrón" (Netflix, 2022). Se trata, pues, de un mexicanismo particular en el que se sustituye la palabra líder por la palabra *patrón*, misma que, sin duda, tiene connotaciones distintas. Estos últimos videos contrastan con los analizados, dado que convierten la cultura de un país como México en algo festivo y/o caricaturesco, de tal manera que se pierde el propósito del video organizacional.

Netflix mantiene sus videos corporativos (los estudiados en este artículo) al alcance del público en general. Esta investigación permite comprender la relevancia de promover los valores de la empresa en contenidos organizacionales que también pueden servir para mantener una vinculación (cordial) con los *stakeholders*, en un mundo globalizado y transmediático, en el que lo audiovisual, cuando está bien realizado, funciona de manera exitosa para la empresa a través de múltiples plataformas.

REFERENCIAS

AGUIRRE, Benjamín. La casa de papel: Una moral deslavada: La serie española presentada en Netflix nos advierte como la ética puede estar muy supeditada a la posición de poder que cada uno ocupe. *Mensaje*, [*s.l.*], v.67, n.670, p.53, 2018. Disponible en: https://n9.cl/ygqe6. Acesso en: 23 nov. 2023.

AUMONT, Jacques; MARIE, Michel. *El análisis del film*. Barcelona: Paidós Ibérica, 1990.

BAJTÍN, Mijaíl. (1997). Hacia una filosofía del acto ético. *In*: M. M. Bajtín. *Hacia una filosofía del acto ético*. De los borradores y otros escritos. Barcelona: Anthropos.

BAJTÍN, Mijaíl. (2005). *Estética de la creación verbal*. Madrid: Siglo XXI.

BBVA – BANCO BILBAO VIZCAYA ARGENTARIA. Aprendemos Juntos. *YouTube*, 2021. Disponible en: https://n9.cl/x81wj. Acesso en: 23 nov. 2023.

BUBNOVA, Tatiana. El principio ético como fundamento del dialogismo en Mijaíl Bajtín. *Conexão Letras*, Porto Alegre, v.8, n.10, p.9-18, 1997. Disponible en: https://n9.cl/yxcpp. Acesso en: 23 nov. 2023.

CHENEY, George. On the Various and Changing Meanings on Organizational Membership: A Field Study of Organizational Identification. *Communication Monographs*, [*s.l.*], v.50, n.4, p.342-362, 1983.

DÍAZ MORA, Sebastián. Netflix se consolida como la empresa de streaming con más suscriptores a nivel mundial. El Economista, [*s.l.*], 22 jul. 2023. Disponible en: https://n9.cl/ypihp. Acceso en: 23 nov. 2023.

FERNÁNDEZ DE LARA, Carlos. Netflix suma promedio 100 mil suscriptores al día durante pandemia; 37 millones en 2020. *Forbes México*, [*s.l.*], 2021. Disponible en: https://n9.cl/r94g2. Acceso en: 23 nov. 2023.

FERNÁNDEZ TORRES, María Jesús; VILLENA ALARCÓN, Eduardo. Posicionamiento en entornos digitales: El caso de Netflix y su interacción con los Públicos. Fonseca, Salamanca, v.22, p.23-38, 2021. Disponible en: https://doi.org/10.14201/fjc-v22-22693. Acceso en: 23 nov. 2023.

FORBES STAFF. Reed Hastings renuncia como CEO de Netflix justo cuando la compañía crece fuerte en suscriptores. *Forbes México*, [*s.l.*], 2023. Disponible en: https://n9.cl/mmafi. Acceso en: 23 nov. 2023.

GIANNAKODIMOS, Ilias; LYKOURAS, Dimosthenis; LAGIOU, Olga; Tsakas, Sotiris; KARKOULIAS, Kiriakos. The Presence of Smoking and Alcohol Imaginary in Popular Movies Available in Netflix Online Streaming Platform. *Journal of Community Health*, London, v.47, n.4, p.710-715, 2022. DOI: 10.1007/s10900-022-01101-8

GONZÁLES, Emílio. Haciendo cultura. *Forbes México*, [*s.l.*], 2020. Disponible en: https://n9.cl/hgvo2. Acceso en: 23 nov. 2023.

HECKER, Pablo. Netflix en su peor momento: despide a más empleados y va a incluir publicidad en el servicio. *El cronista*, [*s.l.*], 26 jun. 2022. Disponible en: https://n9.cl/93etz. Acceso en: 23 nov. 2023.

HIDALGO-MARÍ, Tatiana; SEGARRA-SAAVEDRA, Jesús; PALOMARES-SÁNCHEZ, Patrícia. In-depth Study of Netflix's Original Content of Fictional Series. Forms, Styles and Trends in the New Streaming Scene. *Communication & Society*, London, v.34, n.3, p.1-13, 2021. DOI: 10.15581/003.34.3.1-13

JIMÉNEZ, Marimar. Netflix despide a 300 empleados para reducir costes mientras pierde suscriptores. *El país*, Madrid, 23 jun. 2022. Disponible en: https://n9.cl/62la4. Acceso en: 23 nov. 2023.

LLANO CIFUENTES, Carlos; TERMES, Rafael; ZAGAL ARREGUÍN, Héctor. y MANUEL ELEGIDO, Juan. *30 dilemas éticos empresariales y otros textos*. [*S.l.*]: Istmo, 2008.

MCCORD, Patty. (2014) How Netflix Reinvented HR. *Harvard Business Review*, [*s.l.*], 2014. Disponible en: https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr. Acceso en: 23 nov. 2023.

MONFORT, Norbert. Lecciones de Netflix sobre la gestión de milliennials. *Forbes México*, [*s.l.*], 2018. Disponible en: https://n9.cl/er3qc. Acceso en: 23 nov. 2023.

MORRIS, Tom. *Si Aristóteles dirigiera General Motors*. Barcelona: Planeta, 1997.

NETFLIX. *About us*. Netflix Jobs. *Netflix*, [*s.l.*], 2023. Disponible en: https://jobs.netflix.com/culture. Acceso en: 23 nov. 2023.

NETFLIX. *Quiénes somos*. Nuestras historias. *Netflix*, [*s.l.*], 2020. Disponible en: https://about.netflix.com/es_es/about-us. Acceso en: 23 nov. 2023.

NETFLIX JOBS. Listos para lo que sigue. *Netflix*, [*s.l.*], 2021. Disponible en: https://n9.cl/fzbol. Acceso en: 23 nov. 2023.

PEDRO, Josep. Descubriendo Netflix: identidad de marca y representaciones de la diversidad. *Revista de Comunicación*, Lima, v.21, n.2, p.179-196. DOI: 10.26441/RC21.2-2022-A9

PEÑA SARRIONANDIA, Mikel; PEÑA SARRIONANDIA, Ainize. Alcohol, tobacco, junk food and sport in series and films of Netflix: Content analysis and its possible impacts in society. *Revista Latina de Comunicación Social*, Madrid, v.2024, n.82, p.1-21. DOI: 10.4185/rlcs-2024-2033

RUIZ DEL OLMO, Francisco Javier; BUSTOS DÍAZ, Javier. Opinión pública y nuevas estrategias comunicativas en la industria audiovisual: El caso de Netflix y la serie Sense8. *Opinião Pública*, Campinas, v.26, n.2, p.377–400, 2020. DOI: 10.1590/1807-01912020262377

SERRANO, Rocio; MACIAS, Washington; RODRIGUEZ, Katia; ISABEL AMOR, María. The Netflix Effect: A look at coopetition-based business models through Netflix's charge through France. *Strategic Direction*, London, v.34, n.12, p.3-5, 2018. DOI: 10.1108/SD-09-2018-0192

URCID PUGA, Rodrigo. Video corporativo. Elemento de comunicación e imagen empresarial del siglo XXI. AdResearchESIC, [*s.l.*], v.28, p.1-21, 2022.

VICTORIA SANAGUSTÍN, Maria. (2012). *Valores y ética empresarial*. Un enfoque sociológico. Madrid: Trotta.

VILLAFAÑE, Justo. *Imagen positiva*. Gestión estratégica de la imagen de las empresas. Madrid: Pirámide, 2016.

WE ARE NETFLIX. YouTube Netflix. Netflix Culture: Allyship. Youtube, 2022. Disponible en: https://n9.cl/kt4etf. Acceso en: 23 nov. 2023.

WE ARE NETFLIX. YouTube Netflix. Netflix Culture: Freedom and Responsibility. Youtube, 2019. Disponible en: https://n9.cl/kzgqc. Acceso en: 23 nov. 2023.

WE ARE NETFLIX. YouTube Netflix. Reed Hasting´s Top 5 Lessons Learned Being CEO of Netflix. Youtube, 2020. Disponible en: https://n9.cl/cjuez. Acceso en: 23 nov. 2023.

ZAVALA, Iris. Prólogo. *In*: BAJTÍN, Mijaíl, *Hacia una filosofía del acto ético*. De los borradores y otros escritos. Madrid: Anthropos, 1997.

Artigo recebido em 24.07.2023 e aprovado em 13.10.2023

Lideranças e cuidado na gestão de riscos em organizações brasileiras

Leadership and care in risk management in Brazilian organizations

Liderazgo y cuidado en la gestión de riesgos en organizaciones brasileñas

Rosângela Florczak de Oliveira

- Doutora e Mestre em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS);
- Professora e pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM) e Programa de Pós-Graduação em Teologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).
- E-mail: rosangela.florczak@pucrs.br.

Ana Karin Nunes

- Doutora em Educação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS);
- Mestre em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS);
- Professora e pesquisadora na Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico), da UFRGS.
- E-mail: ana.karin@ufrgs.br

Diego Wander da Silva

- Doutor em Comunicação e Informação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul;
- Mestre em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS);
- Professor e pesquisador na Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico), da UFRGS.
- E-mail: diego.wander@ufrgs.br

RESUMO

Apontados como elementos que atrasam a gestão de riscos e de crise no Brasil, a cultura organizacional e as lideranças seguem constando na lista de entraves. Ao analisar a *Pesquisa de Mercado: gestão de risco e crise*, realizada pelo Grupo de Pesquisa Risco, Crise e Comunicação (RCCom), da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), o objetivo deste artigo é refletir sobre a atuação das lideranças nas estratégias de cuidado que caracterizam a gestão de riscos e a cultura preventiva às crises.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • RELAÇÕES PÚBLICAS • GESTÃO DE RISCO • GESTÃO DE CRISE • LIDERANÇA.

ABSTRACT

Identified as elements that hinder risk and crisis management in Brazil, organizational culture and leadership continue to be listed as obstacles. Analyzing the *Market Research: Risk and Crisis Management* conducted by the Risk, Crisis, and Communication Research Group (RCCom), from the Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS) and the Pontifical Catholic University of Rio Grande do Sul (PUCRS), this article aims to reflect on the role of leadership in the care strategies that characterize risk management and the preventive culture towards crises.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • PUBLIC RELATIONS • RISK MANAGEMENT • CRISIS MANAGEMENT • LEADERSHIP.

RESUMEN

Identificados como elementos que obstaculizan la gestión de riesgos y crisis en Brasil, la cultura organizacional y el liderazgo siguen figurando en la lista de obstáculos. Al analizar la *Investigación de mercado: gestión de riesgo y crisis*, realizada por el Grupo de Investigación Riesgo, Crisis y Comunicación (RCCom), de la Universidad Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) y de la Pontificia Universidad Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), este artículo tiene como objetivo reflexionar sobre el papel del liderazgo en las estrategias de cuidado que caracterizan la gestión de riesgos y la cultura preventiva ante las crisis.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • RELACIONES PÚBLICAS • GESTIÓN DE RIESGOS • GESTIÓN DE CRISIS • LIDERAZGO.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Compreendida como uma área em legitimação (Nunes; Oliveira, 2021) na pesquisa acadêmico-científica no Brasil, a gestão de riscos e de crise no contexto da comunicação também parece estar em consolidação no espaço das práticas profissionais. A *Pesquisa de Mercado: gestão de risco e crise*, realizada entre 2022 e 20232, aqui abordada, apresenta dados que podem apoiar o entendimento do tema no espaço organizacional.

Na primeira fase do século XXI, a sociedade passou a se caracterizar por um fenômeno que tem sido nomeado como metamorfose (Beck, 2018), ou seja, enfrenta transformações profundas e ubíquas. "As certezas fixas não são mais fixas. Elas estão metamorfoseadas num sentido que pode ser compreendido como a 'Virada Copernicana 2.1'" (Beck, 2018, p.18). Para o autor, a sociedade vive uma transformação completa que implica um tipo diferente, uma realidade diferente, um modo diferente de estar no mundo, ver o mundo e fazer política. Diante desse cenário, a convivência com os riscos se intensifica ainda mais.

Em complemento, e tendo como viés de análise a vida política, Castells (2018, p.7) entende que: "nossas vidas titubeiam no turbilhão de múltiplas crises". Em uma visão potencialmente pessimista em relação a Beck (2018), o sociólogo espanhol aponta o contexto que desafia a sociedade.

> Uma crise econômica que se prolonga em precariedade do trabalho e em salários de pobreza. Um terrorismo fanático que fratura a convivência humana, alimenta o medo cotidiano e dá amparo à restrição de liberdade em nome da segurança. Uma marcha [...] rumo a inabitabilidade de nosso único lar: a terra. Uma permanente ameaça de guerras atrozes como forma de lidar com os conflitos. Uma violência crescente contra as mulheres [...] uma galáxia de comunicação dominada pela mentira [...] na qual nos transformamos em dados (Castells, 2018, p. 7).

Como consequência devastadora do cenário descrito por Castells (2018), o próprio autor alerta que, no estágio atual da sociedade, a crise mais profunda é, justamente, a (in)capacidade de lidar com as múltiplas crises que envenenam nossas vidas. Viver em estado constante de crise não é agradável, alertam Bauman e Bordoni (2016). Para eles, o estado de crise prepara o ser humano, psicologicamente, para o pior e é esse o sentimento mais velho do mundo, que acompanha a humanidade ao longo de uma realidade marcada pela insegurança.

Nessa conjuntura social que reverbera nas organizações, observamos crescer o sentimento de incerteza e a necessidade de avançar na compreensão dos temas de riscos e crise, bem como acerca das estratégias de comunicação a eles associados. "Há um ímpeto de intervir: de escolher as medidas certas e aplicá-las com presteza" (Bauman; Bordoni, 2016, p. 16). Situando como *lócus* da ação, o mercado, as organizações e a gestão, categorias-chave para a compreensão do universo social no contexto da sociedade capitalista, encontramos a perspectiva da gestão que, na visão de Chanlat (2010), envolve conjuntos de práticas que podem ser observadas pela antropologia da ação humana e pela experiência no contexto organizacional.

As medidas certas mencionadas por Bauman e Bordoni (2016) aqui são entendidas como estratégias e têm o sentido proposto por Chanlat (2010): atividades sociais construídas por meio de ações humanas que reagrupam fontes cognitivas, comportamentais,

2 O estudo é resultado das ações do *Grupo de Pesquisa Risco, Crise e Comunicação*, constituído por professores e estudantes da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e por profissionais do mercado profissional, no sentido de colaborar com a legitimação da área de estudos e práticas sobre os temas no Brasil.

discursivas e físicas que são mescladas, coordenadas e adaptadas para a construção da prática. Os praticantes da estratégia são os atores que influenciam a construção da prática.

No espaço das organizações, esses praticantes das estratégias podem ser compreendidos enquanto lideranças. De acordo com pesquisa realizada pela Deloitte (2022) com empresários brasileiros, o comprometimento desses sujeitos e aspectos relacionados à cultura organizacional são os fatores que mais dificultam a implantação de processos eficazes de gestão de riscos. Ou seja, os praticantes da estratégia não atuam como poderiam.

A partir do olhar para a sociedade contemporânea e sua metamorfose e do reconhecimento do estado de crise que reverbera nas organizações, assim como do ímpeto de agir dos atores organizacionais por meio de estratégias de enfrentamento, o objetivo geral deste estudo recai sobre um dos aspectos que compõe a temática de investigação do *Grupo de Pesquisa Risco, Crise e Comunicação*. Buscamos, especificamente, refletir sobre a atuação das lideranças nas estratégias de cuidado que caracterizam a gestão de riscos e a cultura preventiva às crises em organizações brasileiras de diferentes naturezas. Para tanto, são apresentados dados da *Pesquisa de Mercado: gestão de risco e crise*, realizada entre 2022 e 2023, a qual tem características qualitativa e exploratória.

Para alcançar o objetivo estabelecido, partimos da apresentação das lentes teóricas que direcionam o estudo. Na sequência, são apresentados os resultados alcançados pela pesquisa empírica. A revisão bibliográfica e os dados da pesquisa são triangulados também com estudos anteriores (Deloitte, 2015, 2022), no sentido de buscar uma visão sistêmica, em sentido histórico, sobre a gestão de riscos e crise por organizações brasileiras.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Os esforços de pensadores das Ciências Sociais oferecem princípios para o embasamento teórico acerca do entrelaçamento da gestão de riscos e crise, assim como da complexidade de comunicar e da necessidade de estabelecer estratégias de prevenção e cuidado nas organizações e o respectivo papel das lideranças. Assumimos uma mudança de era na sociedade contemporânea (Balandier, 2019, p. 17): “é um mundo onde as incertezas se reforçam ao se acumularem, onde nada parece resistir”. Essa perspectiva encontra a visão de Beck (2018), de um mundo em metamorfose, e de Bauman e Bordoni (2016), que apontam para um estado de crise que chegou para ficar.

Diante do desafio de compreender fenômenos sociais enquanto os vivenciamos, deparamo-nos com a necessidade de articular conhecimentos que ainda estão em processo de construção e validação. A busca por novas referências é claramente defendida por autores como Wheatley (2006, p. 19): “esse mundo dramático e turbulento caçoa dos nossos planos e previsões [...]. Nada mais faz sentido. [...] Não podemos ter a esperança de entender alguma coisa usando os velhos mapas”.

É no contexto de metamorfose que Beck (2018) situa o mundo digital e suas fronteiras que se tornam líquidas e flexíveis, nas quais, por exemplo, os Estados-Nação precisam se reinventar, uma vez que as nações são metamorfoseadas. De maneira similar ao modo que se reconfigura a nova ordem mundial internacional, desdobram-se, para o autor, a industrialização, o capital, as classes, os sistemas e, sob a perspectiva desse estudo, adicionamos as organizações.

Para compreender as organizações é preciso visualizar o sistema que as gera e abriga. Sob o ponto de vista do sistema econômico predominante no mundo, o capitalismo, autores identificados com perspectivas mais críticas sustentam que, nas primeiras décadas do século XXI, conformou-se uma nova etapa histórica de seu desenvolvimento, denominada como

Era do Capitalismo de Vigilância (Zuboff, 2020). A característica central da etapa de desenvolvimento está na imbricação entre mecanismos tecnológicos e experiência humana como elementos principais para as práticas comerciais.

Das lentes paradigmáticas do pós-estruturalismo emerge a perspectiva da Sociedade do Controle. Conforme Lazzarato (2006), na sociedade do controle, o poder é exercido pelas tecnologias de ação à distância da imagem, do som e das informações. Essas tecnologias são, para o autor, como máquinas de modular e cristalizar a subjetividade – uma espécie de modulação do cérebro, constituindo hábitos, sobretudo na memória mental. A introjeção comportamental, que na sociedade disciplinar demandava a ação da autoridade; na sociedade do controle é mais sutil, ocorre à distância, forjando cérebros com seus mecanismos de influência.

A abordagem da sociedade do controle nos aproxima da discussão de Castells (2017), que posiciona a comunicação no centro da discussão sobre o poder nas relações entre a sociedade e estados, instituições e organizações. Um aspecto da abordagem de Castells (2017) interessa sobremaneira para essa fundamentação teórica. O autor relembra que tanto o poder quanto o contrapoder dependem da batalha sobre a moldagem de mentalidades realizada no espaço das redes de comunicação.

Sendo assim, Castells (2017) afirma que nessa sociedade os discursos são gerados, difundidos e disputados para, então, serem internalizados e, por fim, incorporados na ação humana na esfera socializada construída em torno das redes de comunicação digital. No interior dessas redes estão, inclusive, a mídia e a internet. “O poder da sociedade em rede é o poder da Comunicação” (Castells, 2017, p. 99). Desse ponto, ao articular as convergências e complementaridades entre a visão econômica – do capitalismo de vigilância – e social – da sociedade do controle baseada em redes moduladas pelos algoritmos – torna-se possível lugarizar o poder na sociedade contemporânea e ressignificar as relações, ou seja, os diálogos e as trocas simbólicas que configuram a comunicação no ambiente digital.

Comunicação, riscos e crise

Estando a comunicação organizacional atenta ao contexto da organização e às relações entre as pessoas que estão a ela conectadas por meio de diálogos e construção de sentidos, os riscos e as crises passam a fazer parte do conjunto de preocupações da área. Riscos são, na perspectiva sociológica de Beck (2011), fatores intrínsecos ao modo de produção que caracterizam o tempo vivido, ou seja, a sociedade de riscos. Na medida em que a riqueza se distribui e a globalização acirra a produção industrial, os riscos tornam-se presentes até o surgimento da figura contemporânea do risco digital que se caracteriza por ser imaterial (Beck, 2018) e surge como efeito colateral não desejado da metamorfose do mundo.

O conceito macro da sociedade de riscos aplica-se também ao contexto dos microssistemas organizacionais, na medida em que organizações sociais tanto são resultado da sociedade de risco quanto alimentam o sistema capitalista que produz, de forma crescente, novos e complexos riscos. Ou seja, organizações geram riscos que, se não gerenciados, impactam diretamente na dinâmica de vida em sociedade. No ambiente de gestão de riscos e crise, o processo comunicacional assume lugar central, entendido para além da mera transmissão de informações e situado no tenso espaço da confiança, do vínculo e das relações humanas. “Informar, expressar-se e transmitir não são mais suficientes para criar uma comunicação” (Wolton, 2011, p.31). A comunicação como processo vai além da disseminação de mensagens, assumindo papel de construção de sentidos e narrativas que contribuem para a percepção dos riscos e crises em níveis individuais e coletivos.

As palavras crise e risco estão presentes no cotidiano da sociedade, sendo atribuídas, com frequência, a eventos que podem desestabilizar uma determinada ordem, interromper ações ou comprometer seriamente a reputação de pessoas e sistemas organizacionais. Quando mal geridos, riscos e crises despertam também o interesse da opinião pública, tornam-se pauta da

imprensa e de formadores de opinião. Contudo, no âmbito da comunidade científica, a velocidade por consumir e produzir informações sobre esses fenômenos parece não acompanhar a realidade dos fatos.

Frente a esse cenário, o *Grupo de Pesquisa Risco, Crise e Comunicação* tem como perspectiva teórica estudar risco e crise no âmbito da comunicação, em contextos organizacionais, de figuras públicas e de celebridades. Dito isso, para a equipe do projeto, riscos são entendidos como ameaças, perigos que, se não forem gerenciados, podem gerar eventos críticos e culminar em crises. As crises, por sua vez, são concebidas como situações que geram danos sobre pessoas e estruturas e, pela visibilidade pública, ameaçam a reputação de organizações e/ou pessoas, impactando diretamente na continuidade de negócios e/ou carreiras. De forma geral, compreendemos que há uma forte inter-relação entre risco e crise, a qual requer metodologias de antecipação, prevenção e gestão de fatores críticos.

Essa concepção também aciona uma visão sistêmica para os temas. As crises costumam ser desencadeadas na medida em que riscos são negligenciados ou mal gerenciados. Assim, o trabalho mais efetivo em gestão de riscos e crises envolve a clareza sobre vulnerabilidades e alternativas para que não ganhem potência, assim como o desenvolvimento de estratégias de enfrentamento diante de eventos críticos, em tempo de mitigar acontecimentos com potencial de se transformar em crises reputacionais.

Como proposição a um modelo de ações para gestão de crise, Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007) categorizam as contribuições de autores internacionais que pesquisam o tema e listam a necessidade de um conjunto integrado de ações. Fazem parte: a prevenção de crise; procedimentos de contingência; atenção aos *stakeholders*; comprometimento da direção; comunicação; liderança; manutenção dos valores; criatividade; rapidez nas ações e cuidados pós-crise.

Em todas as etapas propostas por Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007) há atribuições claras no âmbito da comunicação organizacional. Para Steelman e MCCaffrey (2013), enquanto na comunicação de risco o foco é a prevenção de danos, na comunicação de crise o foco é a comunicação durante um evento crítico. Também no pós-crise, a área assume contribuição importante na aprendizagem e na recuperação dos estragos provocados pelo acontecimento. A comunicação tem, portanto, um lugar central no processo de prevenção e gestão. Ao mesmo tempo em que é um meio pelo qual se constroem sentidos e narrativas, também é o espaço pelo qual se operam as relações de poder e disputa entre os múltiplos atores que compõem cenários de crise.

Entendida como um dos níveis possíveis dos estágios cooperação/conflito (Simões, 1995), as crises dizem respeito à perda de controle da situação. Expressam uma situação que ameaça a integridade de uma pessoa ou organização, trazendo danos à imagem e à reputação. Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007) argumentam que as crises podem ameaçar a sobrevivência de uma organização, exigindo resposta rápida. Ninguém está imune a uma situação conflituosa.

Estratégias de cuidado e liderança organizacional

Ter a definição prévia de estratégias comunicacionais para a gestão de crise, desde a prevenção, gestão de riscos até o p ós-crise, pressupõe um olhar de cuidado compatíveis com a necessidade de diálogos e trocas comunicacionais da sociedade de vigilância e de controle digital. Entendemos que a construção de estratégias de cuidado poderá inspirar-se em aportes de conhecimento proporcionados pela ética do cuidado, uma vez que é cada vez mais importante levar em conta a integralidade dos sujeitos em interação, em especial, suas dimensões emocionais e psíquicas.

A ética do cuidado, conforme Molinier (2015), nasceu nos Estados Unidos, no âmbito da Psicologia Moral, com a obra de Carol Gilligan (2021), na década de 1980, e se desenvolveu no campo dos estudos de gênero. Embora tenha permanecido bastante

restrita por longo tempo, vem ganhando atenção neste início de século XXI, em um período da história que traz novamente à tona preocupações com a atenção vinculadas a uma boa gestão.

> Analisar o conflito entre a gestão e o cuidado poderia nos ajudar a sentar uma base saudável para um confronto equilibrado e ajudar a desenvolver compromissos entre lógicas diferentes em uma perspectiva progressista. Essas lógicas, ou melhor, essas gramáticas distintas poderiam escutar-se entre si e, eventualmente, colocar-se de acordo ou ter a capacidade de gerar coincidências (Molinier, 2015, p. 133, tradução nossa)[3].

As teorias do cuidado partem do reconhecimento da vulnerabilidade como condição comum da humanidade. "O que define o ser humano é a sua dependência com os demais"[4] (Molinier, 2015, p. 134, tradução nossa). Para uma das principais referências da ética do cuidado, Joan Tronto (2009, p. 144-145, tradução nossa), o cuidado tanto pode descrever uma atividade singular como um processo: "[...] não se trata apenas de uma preocupação intelectual, [...], mas de uma preocupação com a vida envolvendo a atividade do ser humano nos processos da vida cotidiana. O cuidado é tanto uma prática quanto uma disposição"[5].

O aporte do cuidado, que representa o fortalecimento do sentido do humano, converge com o entendimento de que a organização pode se converter em um agente de cuidado visível a partir de estratégias de gestão de riscos, especialmente no campo comunicacional, inspirando estratégias marcadas pelos diálogos e trocas significativas.

Ao reconhecer as organizações como sistemas vivos, com capacidade de adaptação e crescimento comum a toda a vida (Wheatley, 2006), é possível compreender, também, que as lideranças assumem um lugar central na visão e nas estratégias de adaptabilidade. Conforme Hutchins e Wang (2008), existem cinco elementos a serem considerados como inerentes nos processos de gestão de crise organizacional: tecnologia, estrutura organizacional, fatores humanos, cultura organizacional e condições psicológicas da alta gestão. Por sua vez, Bhaduri (2019) esclarece que a cultura organizacional e os fatores humanos são os elementos mais importantes nesse contexto, especialmente quando relacionados a líderes cujos estilos fomentem a proatividade e a participação coletiva na resolução de problemas.

> [...] a cultura organizacional desempenha um papel visível na formação da reação de uma organização a situações de crise, tanto positiva quanto negativamente. Além disso, elementos humanos como liderança eficaz, equipes coordenadas e funcionários motivados também podem ter um grande efeito na prevenção e controle de crises. [...] No entanto, nem todos os líderes estão igualmente equipados para gerenciar situações de crise (Bhaduri, 2019, p. 535, tradução nossa)[6].

A partir de uma extensa revisão de estilos de liderança frente aos estágios de gestão de crise organizacional, Bhaduri (2019) enfatiza que as organizações contemporâneas devem buscar desenvolver competências para a gestão de crise, tanto em nível de equipes quanto de lideranças. Os líderes podem facilitar o desenvolvimento de uma cultura organizacional de alto impacto frente a situações de crise, incentivando os indivíduos a monitorar situações complexas e fazer intervenções de forma proativa.

---

3 No original: "*Analizar el conflicto entre la gestión y el cuidado podría ayudarnos a sentar una base saludable para una confrontación equilibrada, y ayudar a desarrollar compromisos entre lógicas diferentes en una perspectiva progresista. Estas lógicas o, mejor, estas gramáticas distintas podrían escucharse entre sí y eventualmente ponerse de acuerdo o tener la capacidad de generar coincidências*" (Molinier, 2015, p. 133).

4 Na língua original, em espanhol: "*Lo que define al ser humano es su dependencia con los demás*" (Molinier, 2015, p. 134).

5 Na língua original, em francês: "[...] *il n'est pas simplement une préoccupation intellectuelle,* [...]*, mais un souci porté à la vie engageant l'activité d'êtres humains dans les processus de la vie quotidienne. Le care est à la fois une pratique et une disposition*" (Tronto, 2009, p. 144-145).

6 Na língua original, em inglês: [...] *organizational culture plays a visible role in shaping an organization's reaction to crisis situations, both positively and negatively. Additionally, human elements like effective leadership, coordinated teams and motivated employees can also have a great effect on averting and controlling crisis.* [...] *However, not all leaders are equally equipped to manage crisis situations* (Bhaduri, 2019, p. 535).

Com base no aporte dos pesquisadores e teóricos que aqui são assumidos como nossas lentes para compreender o necessário olhar de cuidado, em especial as lideranças organizacionais, como forma de enfrentar o atual estado de crise que reverbera nas organizações, é necessário voltar o olhar para o que está acontecendo no espaço das práticas. A *Pesquisa de Mercado: gestão de risco e crise*, realizada pelo *Grupo de Pesquisa Risco, Crise e Comunicação,* em 2022 e 2023, fornece dados que nos apoiam nesse olhar.

PESQUISA DE MERCADO: ESTRATÉGIAS DE CUIDADO PARA PREVENÇÃO NO ESPAÇO DAS PRÁTICAS

Conforme já referido, o Brasil encontra-se em um contexto de legitimação de seu corpus teórico científico sobre risco e crise (Nunes; Oliveira, 2021), fenômeno que se reflete também no campo de suas práticas profissionais. Configura-se uma conjuntura amparada em uma realidade histórico-cultural que ainda reflete poucas práticas desenvolvidas e estruturadas sobre risco e crise, seja em macro contexto social ou em micro contexto organizacional.

Para se aproximar dessas práticas, a *Pesquisa de Mercado: gestão de risco e crise*, realizada entre 2022 e 2023, teve como objetivo investigar a estrutura de gestão de riscos e crise que as organizações brasileiras criam/mantêm e o lugar que a comunicação ocupa neste contexto. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário com perguntas predominantemente fechadas. O questionário foi enviado aos gestores por meio de contatos de e-mail disponíveis publicamente nos sites das organizações. O período de coleta dos dados estendeu-se de outubro de 2022 a março de 2023. A amostra previamente definida foi do tipo aleatória por conveniência. No total, participaram da pesquisa 44 gestores de diferentes organizações que atuam no Brasil.

A pesquisa foi dividida em três blocos de questões: perfil da organização e do gestor respondente; gestão de risco e gestão de crise. No primeiro bloco, perfil da organização, tem-se que 90,7% das empresas são nacionais e apenas 9,3% têm outra nacionalidade (França, Argentina, China e Itália). Entre as respondentes, prevalecem as organizações da região Sul (48,84%), seguidas pelo Sudeste (41,86%), pelo Centro-Oeste (6,98%) e Nordeste (2,33%). Não há respondentes da região Norte.

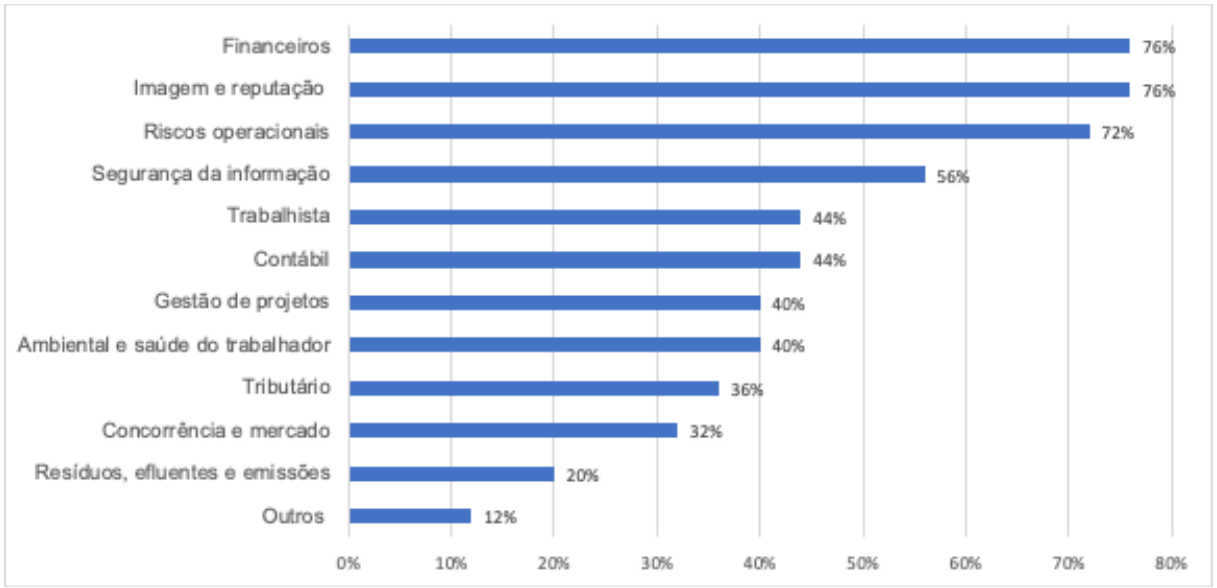
Quanto à natureza, 67,44% são organizações privadas; 16,28% são instituições ou órgãos públicos, 4,65% fundações e associações de direito privado, 4,65% são organizações não-governamentais, 2,33% são cooperativas e mais 4,65% se identificaram como sendo de outras naturezas como religiosas e filantrópicas. Quanto ao porte, 30,23% se identificaram como microempresa, 11,63% como pequena empresa, 23,26% como média empresa, 25,58% como grande empresa e 9,30% não identificou o porte.

Entre os respondentes, 27,9% são integrantes de alta gestão, que aqui poderiam ser compreendidos como decisores e em uma aproximação livre, como as lideranças das organizações. O segundo grupo mais significativo de respondentes são profissionais de comunicação e marketing (37,21%), seguidos por profissionais de gestão de riscos (6,98%) e por respondentes das áreas de gestão de pessoas, gestão de projetos e continuidade de negócios, todos com 4,65%. Outras áreas somaram 13,95%.

Ao analisar as respostas sobre o nível decisório dos respondentes, percebemos que 30,23% são presidentes ou *Chief Executive Officer* (CEO), seguidos de 18,60% de diretores e superintendentes e 16,28% de gerentes, além de 9,30% de coordenadores e supervisores. Assim, entendemos que 74,41% dos respondentes ocupam posições de gestão e/ou liderança intrínseca ao cargo com o qual se identificam. Os demais (23,93%) são analistas ou assistentes e 4,65% atuam em outros cargos.

Focamos agora na gestão de riscos, entendidas como estratégias de cuidado para prevenir as crises. Do total de respondentes, 58,97% afirmam ter uma área funcional destinada a gerenciar diferentes riscos. O Gráfico 1 apresenta aqueles que são mais incidentes na realidade das organizações participantes.

Gráfico 1 – Incidência de riscos gerenciados



Fonte: elaborado pelos autores (2023)

Portanto, os riscos mais presentes, enquanto escopo de prevenção, são os financeiros (76%), os de imagem e reputação (76%), os operacionais (72%) e os de segurança da informação (56%). De modo complementar, os resultados indicam que 41,03% das organizações realizam mapeamento de riscos por meio de equipes multidisciplinares, enquanto 20,05% realizam esse mapeamento em áreas específicas. Nas demais, não há mapeamento ou o respondente desconhece.

Segundo dados de pesquisa empírica anterior (Deloitte, 2015), no Brasil, no ano de 2015, os riscos que ocupavam lugar de destaque na gestão das organizações também eram os de origem financeira, seguidos por reputação e imagem, questões trabalhistas e ambientais. Em sentido comparativo entre as pesquisas, percebemos um pequeno acréscimo ao índice de riscos de segurança da informação, fator que, em 2015, era apontado como uma das principais preocupações das lideranças numa perspectiva de futuro. Ataques cibernéticos, vazamento de informações e implicações relacionadas com ataques de vírus estavam em destaque e, em 2023, consolidam-se como temas sensíveis para a gestão organizacional.

Na pesquisa realizada pelo *Grupo Risco, Crise e Comunicação*, apenas 35,90% dos respondentes afirmam ter matriz de risco completa e em uso, uma das estratégias de cuidado mais importantes da gestão de riscos, junto com a definição de uma equipe interna de gestão de riscos, que está presente em 58,97% das organizações. Outros 12,82% afirmam possuir uma matriz de risco simples, sem mecanismos de controle e avaliação. Essas carecem de alternativas de monitoramento uma vez que se limitam ao levantamento de riscos e consequências.

Outra resposta que chama a atenção em nosso contexto de análise é o fato que 48,48% das organizações já enfrentaram uma crise severa. Dessas, 19,05% afirmam que ela foi causada pelo comportamento da liderança/alta gestão. Já na pergunta que interroga sobre áreas sensíveis com potencial de gerar crise, a liderança/alta gestão aparece com 39,39%. Completando as informações obtidas pelo questionário, em 42,42% dos respondentes, a principal dificuldade a ser transposta para consolidação de um processo organizacional e gestão de crise é justamente o convencimento da alta gestão. Ou seja, há muitas barreiras vinculadas às lideranças que dificultam o amadurecimento da gestão de riscos nas organizações avaliadas.

No ano de 2015, 53% das organizações diziam já ter passado por algum tipo de crise (Deloitte, 2015). À época, economia e assuntos regulatórios, desastres naturais e questões envolvendo produto eram as principais fontes geradoras de crises. A resposta às crises era concentrada, predominantemente, no grupo de trabalho relativo ao tema da crise. Ou seja, a resposta à crise não era elaborada em sentido integrado e estratégico, o que também refletia dificuldades em termos de liderança e maturidade institucional.

Em sentido comparativo, naqueles indicadores em que isso é possível, entre a pesquisa apresentada pela Deloitte (2015) e a pesquisa realizada pelo *Grupo de Pesquisa Risco, Crise e Comunicação* entre os anos de 2022 e 2023, percebemos uma diferença pouco significativa de evolução do cenário. Há uma preocupação, de forma geral, com iniciativas que visem a gestão de riscos e crise, embora nem sempre isso seja endereçado a uma equipe profissionalizada e estruturada, de forma integrada à estratégia organizacional.

AS LIDERANÇAS EM TEMPOS DE INCERTEZA E AS ESTRATÉGIAS DE CUIDADO

A *Pesquisa de Mercado: gestão de risco e crise*, realizada com organizações de diferentes portes e naturezas, confirma a perspectiva de um papel pouco significativo das lideranças organizacionais brasileiras nas estratégias de cuidado voltadas à gestão de riscos, o que poderia contribuir para uma cultura preventiva em relação às crises.

Se, como afirmam, Bauman e Bordoni (2016), viver em estado de crise não é agradável e o ímpeto de intervir consiste em escolher as medidas certas e aplicá-las com presteza, no ambiente organizacional, são as lideranças que poderiam ocupar o lugar de promotores e atores à frente da gestão do tema. Para Chanlat (2010), isso significaria reagrupar fontes cognitivas, comportamentais, discursivas e físicas.

Ao articularmos as estratégias possíveis para o cuidado na gestão de riscos com os resultados obtidos na pesquisa de mercado, identificamos limitações associadas à atuação das lideranças, aspecto que ganha relevância ao reconhecer os líderes como criadores de cultura (Schein, 2009), e como aqueles atores que desenvolvem a estratégia (Chanlat, 2010).

Na pesquisa, as estratégias de cuidado que emergem são preponderantemente ligadas às dimensões cognitiva e física. Ou seja, parte dos líderes se envolvem em organizar, coordenar e implementar ações que visem à minimização dos impactos ao acionar equipes especializadas, fazendo mapeamentos e matrizes de risco.

Por outro lado, no que tange à dimensão comportamental, fica evidente que a atitude refratária de lideranças é caracterizada como uma das maiores dificuldades para adoção de estratégias do cuidado em mais de 42% dos casos. Também na dimensão comportamental e discursiva (simbólica de direção e orientação), o líder é causador de crise em 19% dos casos, o que pode evidenciar uma dinâmica de contratestemunho.

A comunicação, presente em todas as ações e dimensões, assume maior relevância na perspectiva comportamental e discursiva. A partir dos dados da pesquisa, é possível compreender que as lideranças estão distantes do que poderiam se tornar se fosse percebido o valor da cultura da prevenção e a importância do desenvolvimento de estratégias de cuidado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em tempos de metamorfose ou mudança de era, na qual a sociedade é marcada por incertezas e um estado permanente de crise, as organizações se veem diante do desafio de evitar o maior dos efeitos que é justamente a incapacidade de lidar com as múltiplas crises. Sobre elas, reverberam novos fenômenos como a vigilância e o controle, de modo que viver nesse estado constante é fonte de geração de sofrimento.

O ímpeto de intervir, escolher as medidas certas e aplicá-las com presteza para reduzir os danos e impactos sobre as organizações, pessoas, estruturas e dimensões não tangíveis passa pela atuação da liderança. Reagrupar fontes cognitivas, comportamentais, discursivas e físicas em forma de estratégias e colocá-las a serviço do cuidado como forma de prevenção a ponto de caminhar no fortalecimento de uma cultura preventiva ou do cuidado parece ser um caminho possível.

Entretanto, ao olhar o cenário das práticas no Brasil, deparamo-nos com um largo espaço a ser compreendido e preenchido pela ação da liderança. Mais do que entender que a continuidade ou a descontinuidade de um projeto ou uma organização num cenário de crise é a capacidade de ações planejadas, coerentes e efetivas, é preciso que as lideranças se posicionem como embaixadoras dessa cultura, implementando não só estratégias cognitivas e físicas, mas também, e principalmente, estratégias comportamentais e discursivas que levem a uma ação humana mais significativa a ponto de se converterem em práticas sociais.

REFERÊNCIAS

BAUMAN, Zygmunt; BORDONI, Carlo. *Estado de crise*. São Paulo: Companhia das Letras, 2016.

BECK, Ulrich. *A metamorfose do mundo*: novos conceitos para uma nova realidade. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

BECK, Ulrich. *Sociedade de Risco*: Rumo a uma outra modernidade. São Paulo: Editora 34, 2011.

BHADURI, Raka M. Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*, [*s.l.*], v.43, n.5/6, 2019, p.554-569. DOI: 10.1108/EJTD-10-2018-0109

BALANDIER, Georges. *O social em tempos de incerteza*. São Paulo: Edições SESC, 2019.

CASTELLS, Manuel. *Ruptura*: A crise da democracia liberal. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2018.

CASTELLS, Manuel. *Redes de indignação e esperança*: movimentos sociais na era da internet. São Paulo: Companhia das Letras, 2017.

CHANLAT, Jean-François. *Gestão Empresarial-Uma Perspectiva Antropológica*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DELOITTE. *Cinco Pilares de Riscos Empresariais 2022*. 7. ed. [S. l.]: Deloitte, 2022. Disponível em: https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/risk/articles/cinco-pilares-riscos-empresariais.html. Acesso em: 20 jul. 2022.

GILLIGAN, Carol. *Uma voz diferente*: Teoria psicológica e o desenvolvimento feminino. Petrópolis: Vozes, 2021.

HUTCHINS, Holly; WANG, Jia. Organizational crisis management and human resource development: a review of the literature and implications to HRD research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, London, v.10, n.3, p.301-330, 2008.

KUPERMANN, Daniel; DEAN-GOMES, Gustavo. Sándor Ferenczi e os princípios para uma ética do cuidado. *Revista Interacções*, Santarém, v. 17, n. 59, p. 28-49. DOI: 10.25755/int.25100

LAZZARATO, Maurizio. *As revoluções do capitalismo*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

MOLINIER, Pascale. Salud y trabajo en trabajadores hospitalarios: cultura de la gestión, cultura del cuidado: una conciliación imposible. *Revista Hospitalaria Niños*, Buenos Aires, v. 57, n. 257, p. 132-140, 2015.

NUNES, Ana Karin; OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. Crise, risco e comunicação: revisão da literatura e abordagens brasileiras de um campo em legitimação. In: CONGRESSO ABRAPCORP, 15., 2021, São Paulo. *Anais* [...]. São Paulo: Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. Disponível em https://abrapcorp.org.br/anais2021/. Acesso em: 20 jul. 2022.

SCHEIN, Edgar H. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SHINYASHIKI, Roberto Tadeu; FISCHER, Rosa Maria; SHINYASHIKI, Gilberto. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. *Revista Organicom*, São Paulo, v. 4, n. 6, p. 149-159, 2007.

SIMÕES, Roberto Porto. *Relações Públicas*: função política. São Paulo: Summus, 1995.

TRONTO, Joan C. *Who cares?*: how to reshape a democratic politics. New York: Cornell University Press, 2015.

TRONTO Joan. *Un Monde vulnérable*. Pour une politique du care. Paris: La Découverte, 2009.

WHEATLEY, Margaret J. *Liderança e a nova ciência*: descobrindo ordem num mundo caótico. São Paulo: Cultrix, 2006.

WOLTON, Dominique. *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina, 2011.

ZUBOFF, Shoshana. *A era do capitalismo de vigilância*: a luta por um futuro humano na nova fronteira do poder. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2020.

ENTREVISTA

Entrevista al Dr. Rogelio del Prado Flores

Entrevista ao Dr. Rogelio del Prado Flores

Entrevistado
Rogelio del Prado Flores

Rebeca Illiana Arévalo Martínez

- Doctora en Comunicación aplicada por la Universidad Anáhuac México;
- Maestra en Comunicaciones Corporativas por la Universidad Anáhuac México y Licenciada en Ciencias de la Comunicación por el Tecnológico de Monterrey;
- Directora del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) y Coordinadora Académica del Doctorado en Investigación de la Comunicación, programa doctoral adscrito al Sistema Nacional de Posgrados (SNP) del Consejo Nacional de Humanidades Ciencia y Tecnología (CONAHCYT), perteneciente a la Facultad de Comunicación de la Universidad Anáhuac México. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) Nivel I ante CONAHCYT desde 2016. Líneas de investigación: Estudios institucionales, organizacionales y comunicación, liderazgo, comunicación digital, ética y responsabilidad social organizacional.

Rogelio del Prado Flores

- Profesor Investigador de la Facultad de Comunicación y del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada CICA;
- Profesor del Doctorado en Investigación de la Comunicación y la Maestría en Comunicación Integral y Transformación Social, de la Universidad Anáhuac México.

ORGANICOM – ¿Cuál sería la definición que usted ha ido concibiendo sobre la ética de la comunicación y cómo podría aplicarse en el contexto de una organización o institución?

ROGELIO DEL PRADO FLORES – La cuestión de la ética de la comunicación ha tomado una importancia destacada en nuestro tiempo, sobre todo desde el momento en que la comunicación digital se transformó en dinámica que estructura nuestras relaciones humanas. En principio habría que distinguir entre moral comunicativa y ética de la comunicación. La moral comunicativa buscaría analizar los modos propicios de relacionarse, atendiendo a un mínimo de valores, de cortesía, de claridad y respeto. La moral nos alertaría sobre las formas intrusivas de comunicarnos hasta denunciar los peligros del discurso del odio. Así la moral comunicativa pondría en acento en formar prudenciales de relacionarnos y llevaría a un señalamiento y denuncia de los excesos, de la violencia que se ejerce a través de la comunicación.

En cambio, la ética de la comunicación reflexiona sobre el ser de la persona desde el punto de vista de la comunicación. Es decir, qué forma tomaría nuestra concepción del ser humano visto desde la comunicación, la interacción y el lenguaje. En principio señalo que el ser humano es un ser de palabra, que su mundo gira y está puntuado por las dimensiones del lenguaje. En esto Heidegger nos enseñó a pensar al ser del ser humano como pastor y poeta del ser en general. La ética nos pone en la situación de reflexionar que nuestras posibilidades se estructuran desde la palabra, la escucha y el diálogo, y que la dignidad del ser humano está en participar del universo del verbo. Que escuchar es ser hospitalario del otro. Que el pausar, que el silencio, tiene algo que decirnos.

Mientras que la moral comunicativa busca hasta cierto punto una educación formal, porque en ella contribuyen las instituciones, la familia y la escuela, la ética de la comunicación es un encuentro con el lenguaje del otro, con las dimensiones que estructuran nuestro estar en el mundo. Nuestro territorio es el lenguaje, nuestro horizonte es la palabra. La ética de la comunicación es una reflexión de la dignidad de la persona desde el punto de vista de la palabra, el verbo, el silencio y la escucha del otro.

En el ámbito de las organizaciones se estipulan formas de comunicarse con el prójimo, sería más propicio señalar que se trata en principio de una moral comunicativa en el ámbito organizacional. Sin embargo, hay un punto importante que surge de la palabra Institución. El lenguaje es una institución en la medida que instituye, declara, conforma formas de ser. Habría que pensar que quizá la organización es el resultado de las dimensiones del mismo lenguaje. Que el lenguaje juega a organizar relaciones de practicidad, eficiencia, y claridad. El lenguaje juega en el sentido de estructurar con cierta flexibilidad ámbitos de interacción entre las personas. Una organización tiene la forma de ser lo que es, porque el lenguaje lo permite, por sus juegos, sus vueltas, giros, idas y venidas permiten cierta organización funcional de intercambio de bienes.

ORGANICOM – ¿Qué aspectos de la comunicación y el liderazgo usted considera que se ven indiscutiblemente definidos por el respeto a la ética y también en la búsqueda de la justicia en una organización?

ROGELIO DEL PRADO FLORES – El liderazgo, la categoría de liderazgo está asociada esencialmente con la categoría de autoridad. Por su parte, el concepto de autoridad refiere a una capacidad que se traduce en poder que se ha recibido para organizar al conjunto de personas, para construir el bien común. Mientras que el bien común es el objetivo último que persigue la autoridad. En este sentido, la categoría de liderazgo está ligada a la construcción de un bien mayor que beneficie directamente al conjunto de personas. Por ello, para movilizar a las personas a que construyan el bien común se necesita comunicar adecuadamente las instrucciones, los pasos y las metas que deben de seguir, pero además es necesario mostrarles los beneficios que eso traerá para el conjunto de personas y los beneficios como la realización que cada persona va a obtener al colaborar. El líder debe de mostrar qué aspectos van a beneficiar de manera personal y qué nuevas dimensiones se van a abrir para el desarrollo de la organización.

Derivado de lo anterior, la justicia implicará encontrar un equilibrio entre el bien común y el bien personal, ya que cuando el bien común no se ve reflejado en el bien de la persona tenemos un problema de falta de justicia o de equidad. Es decir, no solamente se trata de persuadir a las personas de que la organización está creciendo, sino de hacerles ver los beneficios directos del bien común sobre su persona. Cuando hay una disonancia entre el bien común y el bien de la persona, hay el riesgo de caer en la manipulación, en el engaño y en la mentira. El líder es responsable de hacer palpable el crecimiento integral de cada uno de los colaboradores de la organización y planear junto con la comunidad acciones de beneficio personal y comunitario. Sin embargo, esta tarea no es fácil, porque el líder tendría que haber pasado por varias dimensiones de la organización para entender la dinámica de cada colaborador y las necesidades que se requieren atender para el desarrollo de la persona o tener una comunicación abierta, empática y constante con cada colaborador para conocer su sentir, sus necesidades y las oportunidades que se tienen que aprovechar.

ORGANICOM – Conforme a lo que usted ha trabajado del concepto de ética de la comunicación como sistema inmunológico, ¿cómo podríamos trabajar en la comunicación organizacional o en las relaciones públicas utilizando esta visión ética?

ROGELIO DEL PRADO FLORES – El concepto de inmunología de la comunicación hace referencia a que las relaciones interpersonales que están en permanente diálogo abierto y en debate desarrollan dimensiones que permiten resolver los problemas, los conflictos y todas las amenazas que atentan contra las relaciones humanas. La inmunología es el sistema de defensa, es el sistema de resguardo, de protección, de cuidado de todo el organismo. La inmunología es un sistema que abarca todos los elementos que constituyen el cuerpo por lo que si aplicamos esta analogía a una organización y si incorporamos el concepto de comunicación, se podría pensar que la comunicación abierta integral con todos los personas que conforman la organización sería posible que se desarrolle de manera inmanente. Sería un sistema de cuidado de protección de la organización como un todo, como un ser vivo que en la medida en que se comunica de manera horizontal y vertical se desarrolla como un sistema que está atento y en alerta para la protección de sí mismo ante las adversidades, ante los retos que ponen en riesgo la estabilidad comunicativa de las personas; pero también la inmunología es un sistema de crecimiento de desarrollo que permite que cada elemento del cuerpo pueda cumplir su función de la mejor manera.

La inmunología es el sistema que atiende de manera personalizada cada parte constitutiva de la organización por lo que la inmunología tendría entonces estrategias, mecanismos de acciones diferenciadas, dependiendo de las características de cada organismo. Es una analogía que nos muestra que toda organización tiene dos acciones básicas que cumplir: la defensa y protección de la comunidad y, por otro lado, el crecimiento o desarrollo integral de todo el cuerpo que conforma la organización. La inmunología también es un sistema que previene enfermedades haciendo al organismo cada vez más

fuerte al vencer diferentes batallas contra organismos externos que atentan contra la salud. De esta manera, la organización vista como sistema inmunológico es un sistema que tiene como meta principal la sobrevivencia armónica de la organización.

ORGANICOM – ¿Cuál sería la definición de comunicación que podría aplicarse en este momento a las organizaciones considerando la transformación que se ha dado como resultado de la tecnología y en algunos casos también el trabajo a distancia?

ROGELIO DEL PRADO FLORES – La comunicación es una entidad compleja dado que es dinámica y que sus efectos son diferenciados. Hay que tener en consideración que la persona es un ser de palabra y que el lenguaje es el elemento constitutivo de las relaciones intersubjetivas. La comunicación organizacional habría que ligarla directamente con la estructura del lenguaje, ya que el lenguaje es una estructura que abarca todos los aspectos de las relaciones intersubjetivas. El lenguaje no es una entidad única, sino que tiene varias dimensiones; por ejemplo, su elemento de practicidad. En este sentido, la parte pragmática del lenguaje nos conduce a pensar que los efectos están encadenados a una constante interacción de elementos personales y elementos del contexto. Si el contexto ahora es la comunicación digital. Si el contexto ahora es también el trabajo a distancia. Si además está mediado por dispositivos tecnológicos, una manera de pensar estas dimensiones que nuestro entorno nos proporciona nos permite pensar en la comunicación organizacional digital como un rizoma en el que elementos externos pueden dinamizar a la organización, pero también ser un obstáculo. Un rizoma es una estructura que subyace por debajo de las raíces de un árbol. Este rizoma, que como enredadera crece por debajo de la Tierra y del agua, extiende sus raíces más allá del territorio que abarca una planta o un árbol. Por tanto, esta analogía de la comunicación organizacional digital en un contexto de teletrabajo nos demanda pensar en un rizoma que implicaría atender las partes no visibles de la organización, pero que son elementos fundamentales del rizoma, por ejemplo: la familia de cada colaborador, el hogar y el territorio en el que se desarrolla el teletrabajo, los dispositivos personales de cada colaborador, el tiempo, la distancia, los recorridos que tiene que realizar el trabajador para llegar a su casa y de regreso al trabajo, el tiempo de vacaciones, el tiempo de descanso y todos aquellos elementos que no están visibles de manera directa dentro de una organización, pero que son elementos fundamentales para que la organización pueda funcionar.

Entre los árboles se comunican a través de sus raíces, entre árboles se pueden transmitir el elemento biológico que necesita un árbol para sobrevivir. Un árbol enfermo puede ser sanado a través de otros árboles, porque hay un rizoma que conecta a varias entidades que a la distancia parecen separadas: la familia y la organización forman un rizoma, el tiempo y la organización forman un rizoma, el período de vacaciones o de descanso de cada colaborador forma un rizoma con la organización. Habría que pensar entonces en que el lenguaje visto como rizoma es una estructura que demanda mayor atención de parte de las personas que conforman una organización en el elemento más externo, quienes en apariencia se encuentran alejados de la organización pero que son igual de importantes que los elementos más cercanos de una entidad organizativa.

ORGANICOM – Desde su punto de vista, ¿cuál es la mayor contribución de la comunicación en las organizaciones o instituciones en el ámbito de las personas y el respeto a su dignidad y un trato justo?

ROGELIO DEL PRADO FLORES – Roberto Espósito hizo una reflexión muy sencilla, pero fundamental, sobre las instituciones de salud que estuvieron al frente para atender los riesgos de salud ante la pandemia de la COVID-19. Espósito mencionaba que, aunque las instituciones de salud fueron deficientes en todo el mundo, sin dichas instituciones no se habrían salvado muchas vidas humanas. La institución es vida organizada. La institución es el semblante de la vida. La institución es el resultado de la vida que quiere seguir existiendo en el mundo. La institución es la manifestación de la inteligencia, la voluntad, el deseo por la vida. Las instituciones representan el desarrollo del espíritu de la humanidad, detrás de cada institución está el amor por la vida. La institución es la inteligencia vuelta practicidad en favor de resolver los problemas que más aquejan a la sociedad. En principio, los beneficios de la institución, además de asegurarnos una organización para atender problemas, nos ofrecen una base material económica, un salario que permite tener una vida digna. En apariencia el salario es el resultado más

visible y que más desean las personas, pero detrás del salario está la voluntad de cada persona en alcanzar su realización de manera conjunta. Las personas desean ser reconocidas por sus acciones. La institución es la organización en la que las personas son mutuamente reconocidas, apreciadas y valoradas, recompensadas por su trabajo, servicio e inteligencia. Las instituciones, por lo tanto, están en un desarrollo en busca de crear mejores condiciones de vida. No hemos conocido todavía las instituciones por venir. Con el tiempo habrá mejores instituciones, más justas, más solidarias, más responsables. El reto del futuro es que las instituciones extiendan sus brazos, abran sus puertas y sus fronteras, y abracen otros problemas más allá de los que atienden como son el medio ambiente, el territorio, la convivencia, la solidaridad, entre otros aspectos.

ORGANICOM – Por favor, nos podría recomendar algunos textos de su autoría que puedan ser consultados para quienes quieran conocer su obra y encontrar respuestas sobre comunicación y su visión amplia e interdisciplinaria de la misma.

ROGELIO DEL PRADO FLORES – El libro que escribí sobre el tema de la ética de la comunicación se encuentra en la editorial Gedisa y fue publicado en el año 2018. En él busco presentar varias dimensiones de la comunicación. Una categoría que me interesó mucho trabajar fue la categoría de transmisión, la cual retomo de los trabajos de Regis Debray, en su libro *Introducción a la mediología*. Para Regis Debray, transmisión significa el acto de relacionarse personalmente con el otro. La transmisión genera comunidad de sentido, produce un capital simbólico que une a las generaciones mediante el intercambio de elementos simbólicos en la construcción de una cultura en la que va la persona colaborando y desarrollándose al comprometerse personal y voluntariamente y de manera desinteresada con la conformación de dicha comunidad.

El trabajo de transmisión es un trabajo desinteresado que se hace por amor al bien de la persona. La transmisión es más extensa, larga y profunda, no busca un beneficio inmediato, sino la educación de las personas. Regis Debray distingue comunicación de transmisión. Yo retomo en mi libro esta distinción y agrego que comunicación es un elemento que permite resolver problemas a corto y mediano plazo. La comunicación es entonces operativa, pragmática e inteligente; en cambio, la transmisión significa construir los cimientos de una cultura basada en valores con los cuales se desarrolla y un clima que permiten que la sociedad trascienda el tiempo. La transmisión hay que valorarla a través de los siglos en su sentido de herencia. El mejor ejemplo es el de las religiones en las cuales las personas contribuyen de manera desinteresada a fomentar ciertos valores. En mi libro *Ética de la comunicación* busco que la comunicación intersubjetiva e interpersonal y también la comunicación digital se conviertan en elementos de una cadena más amplia y trascendente, como es la transmisión de valores. La transmisión es valiosa porque pone en el centro el deseo por recuperar lo mejor de cada generación. La transmisión es la revisión del pasado para deconstruir aquellos elementos perniciosos de la herencia que hemos recibido, ya que no todos los aspectos de nuestra cultura que hemos heredado son positivos, se requiere analizar revisar y deconstruir aquellos elementos culturales que conllevan la violencia, la discriminación, la desigualdad y la injusticia entre personas. Sólo la transmisión de valores nos permite hacer este acto de revisión de evaluación de lo que hemos recibido, para pensar nuestro presente y diseñar nuestro futuro. Transmisión y deconstrucción forman un binomio insuperable porque no se trata solo de repetir los valores que hemos aprendido, sino de una revisión de estos valores para promover su transformación en valores más incluyentes, justos y solidarios. La comunicación en las organizaciones podría también deconstruir su propio pasado, deconstruir su filosofía, su misión y su visión pensando en una organización mucho más humana en la que se atiendan los problemas que a todos nos afectan.

DEPOIMENTO

ANO 20 • NÚMERO 43 • SETEMBRO/DEZEMBRO 2023 • ORGANICOM

Cultura organizacional e comunicação como antídotos para crises institucionais

Organizational culture and communication as antidotes for institutional crises

Cultura organizacional y comunicación como antídotos para las crisis institucionales

Wilson da Costa Bueno

- Departamento de Jornalismo e Editoração da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.
- E-mail: professor@comtexto.com.br

RESUMO

As mudanças dramáticas e constantes no contexto econômico e sociocultural que caracteriza a sociedade moderna exigem das organizações a adoção de processos e mecanismos que lhes permitam, ao mesmo tempo, atender às demandas e expectativas dos públicos estratégicos e garantir a sua sustentabilidade. Nesse sentido, é fundamental a implementação de uma nova cultura organizacional, fundada em pressupostos básicos, como a sustentabilidade, a inclusão social, a diversidade corporativa, a acessibilidade e a adoção de um sistema competente de governança.

PALAVRAS-CHAVE: CULTURA ORGANIZACIONAL • CLIMA ORGANIZACIONAL • COMUNICAÇÃO CORPORATIVA • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.

ABSTRACT

The dramatic and constant changes in the economic and sociocultural context that characterizes modern society require organizations to adopt processes and mechanisms that allow them to simultaneously meet the demands and expectations of strategic publics and guarantee their sustainability. In this sense, implementing a new organizational culture, based on basic assumptions, such as sustainability, social inclusion, corporate diversity, accessibility, and the adoption of a competent governance system, is essential.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL CULTURE • ORGANIZATIONAL CLIMA • CORPORATIVE COMMUNICATION • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION.

RESUMEN

Los dramáticos y constantes cambios en el contexto económico y sociocultural que caracteriza a la sociedad moderna exigen que las organizaciones adopten procesos y mecanismos que les permitan atender simultáneamente las demandas y expectativas de los públicos estratégicos y garantizar su sostenibilidad. En este sentido, es fundamental implementar una nueva cultura organizacional, basada en supuestos básicos como la sustentabilidad, la inclusión social, la diversidad corporativa, la accesibilidad y la adopción de un sistema de gobernanza competente.

PALABRAS CLAVE: CULTURA ORGANIZACIONAL • CLIMA ORGANIZACIONAL • COMUNICACIÓN CORPORATIVA • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

COMUNICAÇÃO E GESTÃO EM MOVIMENTO

A comunicação organizacional tem sido impactada por mudanças bruscas e dramáticas no século XXI, provocadas sobretudo pela convergência de um conjunto significativo de fatores de natureza econômica e sociocultural e, inclusive, por alterações relevantes do seu *ethos* tradicional.

A adesão às mídias sociais como espaço de interlocução com os públicos estratégicos, e com a sociedade de maneira geral, consolida a circulação e o confronto de opiniões e visões de mundo, respalda o fortalecimento de movimentos ativistas que se caracterizam pela capacidade de mobilização intensa e ruidosa, e legitima a pluralidade de vozes, comprometidas com causas e valores.

A aplicação de tecnologias disruptivas no universo da comunicação, como a inteligência artificial, o jornalismo de dados, a implementação de mecanismos de *fact-checking* para combater a frenética onda de desinformação, exigem capacitação permanente dos profissionais da área e acenam, ao mesmo tempo, com oportunidades e ameaças.

As mudanças climáticas afetam inúmeros setores da economia (agricultura, indústria da saúde, em particular) e aumentam a insegurança alimentar e a fome em todo o mundo a inflação, os juros altos e a redução de postos de trabalho favorecem a criação de contingentes formidáveis de desempregados e de trabalhadores sem carteira assinada, contribuindo para o incremento das desigualdades sociais. Crises sucessivas – motivadas pela ausência de uma governança global – penalizam a sustentabilidade do planeta e guerras localizadas, como a que põem em confronto a Rússia e a Ucrânia, palestinos e israelenses, além do autoritarismo de ditaduras implacáveis que provocam a movimentação caótica de milhões de refugiados em todo o mundo.

A terceirização e quarteirização da administração enfraquecem o engajamento e o comprometimento dos trabalhadores e o perfil distinto das novas gerações sinaliza para novos focos de atenção, como a valorização da qualidade de vida, a redução da lealdade em relação às organizações, o que têm estreita relação com o aumento do *turnover* e o desafio à autoridade das chefias. Os jovens que chegam agora ao mercado de trabalho não se sentem necessariamente atraídos pelas empresas que pagam os melhores salários, mas optam por aquelas que respeitam a individualidade e contribuem para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

A saúde mental dos trabalhadores tem estado comprometida, conforme indica relatório da Organização Mundial da Saúde (OMS), publicado em 2022, intitulado *Diretrizes sobre Saúde Mental no Trabalho*. Segundo estima este documento, a depressão e a ansiedade têm provocado a perda anual de 12 bilhões de dias de trabalho, correspondente a um custo de cerca de um trilhão de dólares para a economia mundial. Por aqui, o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) indica que, também em 2022, foi registrado o afastamento do trabalho de quase 210 mil pessoas decorrente de transtornos mentais, dentre os quais a depressão, distúrbios emocionais e Alzheimer, número ainda maior do que o de 2021 (pouco mais de 200 mil afastamentos). Isso significa que, mesmo superado o momento dramático da covid-19, os cidadãos do planeta continuam mentalmente doentes. (Farias, 2023)

A gestão de pessoas se torna complexa e se distancia, de forma incontestável, da proposta há muito tempo ultrapassada (mas ainda presente em um número significativo de empresas), que contemplava funcionários (ou servidores na área pública) como mera mão-de-obra. Nunca foi tão necessário desencadear campanhas competentes para atrair novos funcionários e para reter aqueles que já integram o *staff* das organizações. Nesse sentido, fica fácil entender a importância de desenvolver

estratégias modernas de *employer branding*, que objetivam aumentar o número de candidatos que desejam integrá-las, bem como reduzir o *turnover* e o absentismo, além de favorecer o engajamento e o comprometimento dos colaboradores com os objetivos institucionais.

O RETORNO DA CULTURA ORGANIZACIONAL COMO "DISCURSO FORTE"

Ester de Freitas (1991) indicava, de forma lúcida e objetiva, há algumas décadas, que a cultura organizacional, nos anos 80, em especial na literatura norte-americana, tomou vulto como um "discurso forte", expressão associada, segundo ela, à "publicação acadêmica e a movimentação dos pesquisadores da área, ou seja, a quantidade de livros, artigos, palestras, conferências, cursos especiais etc em torno de um determinado assunto". (p. XVIII). Este interesse pelos estudos e reflexões sobre a cultura organizacional, segundo ela, também inspiraram inúmeras reportagens da grande imprensa, notadamente nas revistas de economia e negócios e tinham como característica um foco privilegiado: destacar o crescimento e o protagonismo das empresas japonesas e asiáticas de maneira geral.

Na prática, a literatura e a cobertura da imprensa buscavam identificar na cultura das organizações japonesas elementos (processos, valores, objetivos, dentre outros elementos que a integram que poderiam ser considerados como vantagens competitivas no ambiente de negócios, o que poderia explicar o sucesso e a aceitação de seus produtos em territórios externos, como os Estados Unidos. A autora reconhecia à época que este tema "é, ainda, tratado de maneira bastante secundária. O material disponível nas bibliotecas restringe-se a publicações estrangeiras." (Freitas, 1991, p.28).

A autora, fortemente ancorada no trabalho de Edgard Schein e Linda Smircich, entendia a cultura organizacional como "o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para líder com os problemas de adaptação externa e integração interna". (p.7).

No Brasil, já no início do século XXI, a literatura sobre cultura organizacional ganha corpo e incorpora estudos e pesquisas que aproximam e dão destaque à sua relação intrínseca com a comunicação, assumida por Ester de Freitas como um dos elementos fundantes da cultura.

Merece menção especial a este respeito a coleção organizada por Marlene Marchiori (2006) e publicada pela Difusão Editora, intitulada Faces da cultura e da comunicação organizacional, que reúne vários volumes sobre o tema, com a participação de dezenas de pesquisadores do Brasil e do exterior.

Em artigo que analisa as perspectivas metateóricas associadas à relação entre cultura e comunicação, Marchiori e Bulgacov (2013) concluem que "os espaços organizacionais são permeados por relações comunicacionais, as quais possibilitam às pessoas não apenas o entendimento de seu cotidiano, mas principalmente a criação de processos que possam ultrapassar a base atual de conhecimento". Esta condição permite a implementação de uma nova dinâmica organizacional de modo que a organização, na verdade, se constitui em um "efeito da comunicação e não sua predecessora". (p.58)

Estes mesmos autores, em um novo artigo publicado no segundo volume desta coleção que se dedica a tratar da comunicação dos saberes, reforçam, respaldados em uma perspectiva crítica que contempla a relação comunicacional nas organizações, a importância da participação daqueles que a integram, que atuam efetivamente como sujeitos. Eles propõem "a implementação de uma nova proposta comunicacional com a preocupação nos saberes, com orientação institucional comprometida com o desenvolvimento de atividades integradas" e acreditam que ela pode ser "viabilizada principalmente com o compartilhamento

de experiências e questionamentos críticos facilitadores da troca de conhecimento, que deve ser total" (Marchiori; Bulgacov, 2010, p.117).

Antevendo o que constituiria uma temática relevante na comunicação organizacional da contemporaneidade, Lúcia Santaella (2010), há quase uma década e meia, já se referia ao papel fundamental desempenhado pelas comunidades virtuais na cultura organizacional. Ao analisar a constituição e a dinâmica destes grupos virtuais, a autora parte do pressuposto de que as comunidades virtuais têm voz e vez nas organizações consideradas como sistemas abertos, como redes de relações interdependentes, o que, novamente, a exemplo de Marchiori e Bulgacov, ressalta o protagonismo das pessoas (colaboradores, funcionários, servidores) nas organizações.

A temática da cultura organizacional permanece, desde o início deste século, presente como "discurso forte" na literatura de administração e comunicação, sendo trazida à tona a todo momento, como, por exemplo, durante o período mais dramático da Covid-19 e mesmo associada a novas crises derivadas do impacto das mudanças climáticas, as crises derivadas de sistemas não competentes de governança corporativa ou de compliance ou que favoreçam a sintonia com os princípios ESG. Inúmeros trabalhos e pesquisas, desenvolvidos no Brasil e no exterior, têm ressaltado a importância de se consolidar culturas organizacionais que possam fazer frente a estes desafios.

Relatório publicado no início do segundo semestre de 2023 pelo Institute for Crisis Management (ICM, 2023) define e mensura o impacto de inúmeros fatores de crise, que têm afetado a sociedade e, consequentemente, as organizações em todo o mundo, nos últimos 4 anos. É ilustrativo perceber que alguns desses fatores têm merecido forte incremento, como o ativismo dos consumidores, a discriminação (gênero, raça, religião), os crimes ambientais, a violência no trabalho, o assédio moral e sexual e, sobretudo, o movimento que consiste em denunciar para a opinião pública e para as autoridades posturas e atos ilícitos cometidos pelas organizações ("whistleblower"). Certamente, as mídias sociais têm favorecido esta mobilização e permitido ampliar a visibilidade de ações negativas que envolvem empresas, governos e organizações de maneira geral.

É sabido que a melhor alternativa para que as organizações enfrentem essas questões, evitando abalos importantes em sua imagem e reputação, consiste na adoção de medidas preventivas, o que torna urgente a necessidade de construção de uma cultura interna que impeça ou mitigue a consolidação de posturas e diretrizes reconhecidamente condenadas pela sociedade.

A CULTURA ORGANIZACIONAL EM DIREÇÃO AO FUTURO

A manutenção de uma cultura organizacional não sintonizada com as novas realidades abre brechas para crises institucionais, notadamente na era da desinformação, caracterizada pela avalanche de informações imprecisas e desqualificadas e pela vigilância permanente de grupos mobilizados e de uma sociedade que reage, instantaneamente, diante de posturas e ações não éticas.

Neste sentido, é fundamental criar uma cultura sólida, compartilhada por todos os públicos internos, que tenha como pressupostos o foco no cidadão, o comprometimento com os valores advogados pela sociedade e uma comunicação dialógica que estimule a participação a partir da implementação de mecanismos competentes de interação.

As lideranças, em todos os níveis, devem assumir um novo perfil buscando descartar a perspectiva autoritária, centralizada, apoiada em uma estrutura fortemente hierarquizada, que tipifica os modelos de gestão tradicionais. Elas devem cultivar além das competências técnicas, como domínio de um idioma estrangeiro (inglês prioritariamente), conhecimento mais do que trivial de softwares e programas, operação de máquinas e sistemas (hard skills), evidenciar adesão às soft skills,

como inteligência emocional, gestão de tempo, disposição para solução de problemas, trabalho em equipe, flexibilidade, adaptabilidade e diálogo permanente com os subordinados. Deverão dispor de mecanismos que permitam uma leitura rápida e abrangente do macroambiente econômico e sociocultural, realizar diagnósticos frequentes do clima organizacional e estabelecer fluxos de informação verticais e horizontais que favoreçam a disseminação dos valores e objetivos institucionais e o engajamento dos colaboradores.

Os especialistas em gestão de pessoas admitem que o modelo conhecido como liderança aberta responde melhor às novas demandas e expectativas dos públicos internos e externos e a definem como um processo que tem como diretrizes fundamentais: "respeitar o fato de que seus clientes e funcionários têm poder", "compartilhar sempre para construir confiança", "alimentar a curiosidade e a humildade", "manter a abertura responsável" e "perdoar os fracassos". (Li, 2011, p.27). Essas regras têm estreita relação com a chamada cultura de conexão, potencializada pela adesão intensa às mídias sociais, que amplifica a capilaridade na comunicação e promove a pluralidade de vozes.

Os estudiosos chamam a atenção para a necessidade de harmonizar a cultura organizacional com as culturas individuais, as culturas explicitadas pelas categorias profissionais e de contemplar as novas tecnologias disruptivas com equilíbrio, evitando demonizá-las como, em alguns casos, têm ocorrido, especialmente, nesse momento, com respeito às aplicações da inteligência artificial, inclusive no jornalismo e na comunicação de maneira geral.

Há uma corrente que prega, de forma insistente, a criação de uma cultura Environmental, Social and Governance (ESG), que se funda na incorporação pelas organizações das melhores práticas relacionadas ao meio ambiente, sociedade e governança. Os adeptos desse movimento reconhecem as dificuldades inerentes à implementação dessa cultura, especialmente porque muitas organizações, sobretudo em determinados segmentos, privilegia o aumento dos lucros, nem sempre se preocupam com os impactos das externalidades e julgam superar as resistências da opinião pública com o desenvolvimento de campanhas de propaganda e marketing. Esses obstáculos, no entanto, podem ser contornados a partir da conscientização crescente das lideranças e a cobrança, cada vez mais real da sociedade. É indispensável otimizar o uso dos recursos naturais, rever os princípios que regem as relações de trabalho, dando atenção às questões como inclusão, acessibilidade e diversidade, dotando, assim, as organizações de sistemas competentes de governança e compliance para eliminar ou reduzir drasticamente as práticas ilícitas e as posturas não éticas.

As empresas que permanecem avessas a essas mudanças ou mesmo aquelas que a incorporam de forma lenta e incompleta se mostram vulneráveis a crises porque a vigilância dos grupos mobilizados da sociedade, implacáveis com os deslizes institucionais, tem aumentado ao longo tempo e colocado, sistematicamente, as organizações que os cometem no banco dos réus.

REFERÊNCIAS

FARIAS, Erika. Alertas globais chamam a atenção para o papel do trabalho na saúde mental. *Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio*, Rio de Janeiro, 14 abr. 2023. Disponível em: https://www.epsjv.fiocruz.br/noticias/reportagem/alertas-globais-chamam-a-atencao-para-o-papel-do-trabalho-na-saude-mental. Acesso em: 1 ago. 2023.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional*: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron Books, 1991.

ICM – Institute for Crisis Management. ICM – Annual Crisis Report 2022. *ICM*, Indiana, 2022. Disponível em: https://crisisconsultant.com/icm-annual-crisis-report/. Acesso em 28 jul. 2023.

LI, Charlene. *Liderança aberta: como as mídias sociais transformam o modo de liderarmos*. São Paulo: Évora, 2011.

MARCHIORI, Marlene. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Paulo: Difusão, 2006.

MARCHIORI, Marlene; BULGACOV, Sergio. O ser e a comunicação dos saberes. In: *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Paulo: Difusão, 2010.

MARCHIORI, Marlene; BULGACOV, Sergio. Cultura e comunicação: perspectivas metateóricas. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.) *Perspectivas metateóricas da cultura e da comunicação*. São Paulo: Difusão, 2013.

SANTAELLA, Lúcia. A relevância das comunidades virtuais na cultura organizacional. *In*: *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Paulo: Difusão, 2010.

Artigo recebido em 05.08.2023 e aprovado em 06.10.2023

ESPAÇO ABERTO

Uma palestra motivacional: um olhar goffmaniano sobre uma forma de comunicação organizacional do capitalismo contemporâneo[1]

Motivational lecture: a Goffmanian look at a form of organizational communication in contemporary capitalism

Una conferencia motivacional: una mirada goffmaniana a una forma de comunicación organizacional en el capitalismo actual

Ana Paula Santos

- Mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero.
- E-mail: msg.anapaula@gmail.com

Luís Mauro Sá Martino

- Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP).
- Mestre em Ciências Sociais pela PUCSP.
- Graduado em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero.
- Professor do Curso de Jornalismo da Faculdade Cásper Líbero
- Professor-Visitante do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Minas Gerais (PPGCom/UFMG).
- E-mail: lmsamartino@gmail.com

1 Inicialmente, este texto foi apresentado no III Seminário Midiatização e Processos Sociais, realizado em 2018 na Universidade do Vale do Rio dos Sinos, ainda como parte da pesquisa de mestrado da qual se origina. Esta é uma versão consideravelmente ampliada, revista e retrabalhada do artigo apresentado na época, com cerca de mais de 60% de material novo.

RESUMO

Palestras motivacionais vêm se afirmando como uma das formas por excelência da comunicação organizacional, na medida em que parecem responder às lógicas contemporâneas de comprometimento e engajamento com os valores e as práticas das organizações. A partir de observação participante realizada entre 2018 e 2019, este texto delineia alguns dos principais aspectos desse tipo de comunicação, dirigindo ao objeto empírico um olhar inspirado nos trabalhos de Goffman, secundados por bibliografia referente às transformações contemporâneas do capitalismo. Três aspectos são observados: a adequação do formato às demandas do capitalismo informacional, a apresentação de si como fonte de validação da fala e como representação de valores a serem seguidos.

PALAVRAS-CHAVE: PALESTRAS • MOTIVAÇÃO • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • GOFFMAN

ABSTRACT

Seen as responding to contemporary logics of commitment and engagement with the values and practices of organizations, motivational lectures have asserted themselves as one of the forms of organizational communication par excellence. Based on participant observation conducted between 2018 and 2019, this text outlines the main aspects of this type of communication, inspired by Goffman's propositions and supported by literature on contemporary capitalism. The analysis focuses on three aspects: (1) the adequacy of the format to the demands of informational capitalism; (2) self-presentation as a source of validation and (3) a representation of values to be followed.

KEYWORDS: LECTURES • MOTIVATION • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • GOFFMAN.

RESUMEN

Las conferencias motivacionales se vienen afirmando como una de las formas de comunicación organizacional por excelencia, a medida que parecen responder a lógicas contemporáneas de compromiso con los valores y prácticas de las organizaciones. A partir de la observación participante realizada entre 2018 y 2019, este texto esboza algunos de los principales aspectos de este tipo de comunicación, dirigiendo al objeto empírico una mirada inspirada en los trabajos de Goffman, sustentada en una bibliografía referente a las transformaciones contemporáneas del capitalismo. Se observan tres aspectos: la adecuación del formato a las demandas del capitalismo informacional, la autopresentación como fuente de validación del discurso y como representación de valores que se deben seguir.

PALABRAS CLAVE: CONFERENCIAS • MOTIVACIÓN • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • GOFFMAN.

INTRODUÇÃO

Em uma tarde de outubro de 2018, em um auditório lotado, funcionárias e funcionários de uma empresa do setor de serviços estavam reunidos para assistir a uma apresentação. A inscrição era voluntária. O propósito do encontro era "discutir a inovação na gestão orientada aos clientes". O CEO foi à frente da plateia e anunciou que "os tempos estão mudando em ritmo acelerado" e a organização devia acompanhar esse movimento. "Precisamos melhorar a vida do cliente para melhorar a da gente. É questão de sobrevivência. Mas não dá para mudar fazendo as coisas do mesmo jeito. Precisamos inovar!".

Após essa abertura, tomou a palavra um consultor renomado, seguido pelo jovem líder de uma empresa de grande porte, além de profissional da própria organização. Nas duas horas seguintes, os três destacaram a importância de utilizar "métodos disruptivos de inovação", "tecnologias digitais de ponta" e, sobretudo, de "novos comportamentos". Dois foram apresentados como primordiais: "conectar-se com pessoas" e "ser feliz no trabalho".

Tratava-se de uma palestra corporativa motivacional, semelhante a centenas, talvez milhares – não há estimativa possível – presentes no calendário das mais diversas organizações.

Originárias do ambiente universitário, palestras parecem ter sido plenamente incorporadas ao universo organizacional como estratégia de formação, treinamento e capacitação. Seja de maneira isolada seja como parte de eventos maiores, encontraram um terreno propício nas corporações, ganhando contornos que a separam de sua origem acadêmica e, mais sintomático, dando origem a todo um mercado de palestras. Uma rápida procura em mecanismos de busca por expressões relacionadas, como "palestra em organizações", "palestras corporativas" ou "palestra *in company*" traz como resultado um circuito de ofertas, de empresas especializadas em palestrantes até modelos prontos de palestras para iniciantes – a forma da produção, lembra Marx (1998), não deixa nada de fora.

Sua presença crescente no mercado, no entanto, ainda não parece ter encontrado uma contrapartida em estudos acadêmicos – um dos pontos de motivação desta pesquisa. Uma busca inicial, sem pretensão à exaustividade, sugere que o assunto ainda demanda olhares da Comunicação – onde se destacam, por exemplo, Ribeiro (2008) ou Valente (2018). Uma busca no Banco de Teses do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict) retorna resultados em Linguística (Freitas, 2020; Rodrigues, 2008), Letras (Marega, 2009; Silva, 2018), e Administração (Ferreira, 2011).

Este texto toma como objeto empírico uma palestra motivacional escolhida por sua representatividade em termos da tipificação possível de algumas de suas características, sem deixar de lado, evidentemente, suas singularidades decorrentes das características únicas daquele momento, em uma trama de elementos presentes naquela ocasião.

Foi a partir da presença e participação em situações comunicacionais desse tipo que se optou por transformá-la em tema de análise, procurando compreendê-la em termos dos detalhes que constituem suas similaridades. Espalhada nos mais diversos ambientes, a palestra corporativa, sobretudo de teor "motivacional" ou "inspirador", vem se apresentando como uma forma relativamente usual de comunicação organizacional, de maneira que a exposição a esse tipo de evento tende a ser uma prática relativamente comum – quando não compulsória, para funcionárias e funcionários.

Os aspectos conceituais de interpretação estão ligados, de um lado, à perspectiva da chamada "microssociologia", desenvolvida pelo sociólogo canadense Erving Goffman, no sentido de compreender as interações na palestra. De outro, foi necessário também trazer autoras e autores que permitissem compreender a palestra motivacional dentro de um cenário de transformações do

capitalismo, que cada vez mais demandam uma alta performatividade de funcionárias e funcionários não apenas em suas atividades específicas, mas também em termos de postura, engajamento e atitude positiva (Bell, 1980; Braga, 2009; Gorz, 2005; Harvey, 2010; Keil, 2007). Esses aspectos conceituais serão discutidos ao longo do trabalho, nas seções específicas.

Em termos metodológicos, realizou-se um trabalho de observação presencial detalhado da palestra, da qual se participou presencial como ouvinte, no auditório da empresa onde foi realizada. As notas de base para este trabalho foram escritas durante a palestra, da qual foram retiradas as falas dos palestrantes mencionadas aqui. A essa observação principal, soma-se a participação e observação em eventos semelhantes ao longo dos últimos anos – a crescente regularidade desses eventos foi outro ponto de partida da pesquisa. Este estudo foi realizado no contexto de uma pesquisa de campo mais ampla sobre as microinterações em uma organização, parte de um trabalho de mestrado (Santos, 2021). Obteve-se, para tanto, o consentimento formal assinado via declaração física do presidente da empresa, da gerente executiva de comunicação e do gerente executivo de relacionamento com o cliente, documentos disponíveis como anexos da dissertação. Foram retirados ou modificados, aqui, quaisquer elementos que permitam a identificação da corporação.

É importante ter em mente uma preocupação metodológica com os limites da observação, destacada de modos diferentes por autoras e autores como Agar (1985), Lüdke e Marli (1986) ou Vianna (2007): trata-se de um método pautado, em boa medida, na subjetividade de quem pesquisa, ao mesmo tempo em que não se trata de uma visão estritamente "pessoal", mas direcionado por uma pergunta de pesquisa e um referencial – no caso, as pistas metodológicas de Goffman.

Sem ter deixado propriamente nenhum texto metodológico, com uma exceção (Goffman, 1989), é possível reconstruir algumas de suas práticas a partir de pistas em seus próprios livros e sistematizações como as de Maldonado e Contreras (2011), Martino (2021) ou Winkin e Leeds-Hurwitz (2013). A observação atenta das interações, falas, modos de se vestir, gestos e expressões faciais são os componentes fundamentais, utilizados no estudo da palestra. Cenas, diálogos e situações compõem a matéria-prima da análise, pautada sobretudo na atenção do detalhe – daí a preferência, neste texto, pelo recorte de pequenos gestos, falas e movimentos dos palestrantes.

O estudo não é construído "do alto" ou desprovido de autocrítica: sendo a palestra igualmente uma atividade acadêmica, não se está aqui falando de fora, mas como participantes interessados em conhecer criticamente uma prática na qual se está inserido. Ao mesmo tempo, prossegue-se um estudo anterior, caracterizado pela mesma metodologia (Martino; Santos, 2020). No que se segue, o texto se organiza em três partes: (1) contextualiza-se a palestra corporativa em termos das demandas do capitalismo contemporâneo, passando a (2) uma perspectiva da palestra enquanto comunicação para (3) concentrar o foco, em escala micro, na análise da palestra destacada.

A PALESTRA MOTIVACIONAL NO CONTEXTO DAS TRANSFORMAÇÕES DO CAPITALISMO

Se o século XX começa com a radicalização do capitalismo moderno industrial, marcado pelo desenvolvimento das técnicas fordistas na produção de bens materiais, as três últimas décadas experimentam uma metamorfose nesse processo, em que gradativamente o capital concreto vai dando lugar a outro, com seu valor-mercadoria cada vez mais abstrato, que tem no conhecimento a principal força produtiva. "O trabalho de produção material, mensurável em unidades de produtos por unidades de tempo, é substituído por um trabalho dito imaterial, aos quais os padrões clássicos de medida não podem mais se aplicar", aponta Gorz (2005, p.15).

Ainda que esses mundos coexistam Gorz (2005), vive-se o século XXI sob uma urgência de remodelagem do trabalho para atender o capital. Se até o século XX o trabalhador é alienado do controle da produção, tendo seu corpo e espírito disciplinados,

enrijecidos e homogeneizados para se enquadrar às longas jornadas e se fixar no tempo e espaço da fábrica, no capitalismo informacional algo quase inverso ocorre: começa-se a ser exigido que esse trabalhador seja cada vez mais criativo, imaginativo, fluido e flexível, já que o instrumento do trabalho é configurado pela apropriação do conhecimento.

Lima e Oliveira (2017, p.115) descrevem esse trabalho informacional como um "corpo de conhecimentos formais, complexos e abstratos, que manipulam símbolos e ideias transformando-os em ferramentas". O valor agregado à mercadoria consiste em transformar o conhecimento na produção de inovações lucrativas. Como diz Keil (2007, p.17), "novos tempos geram novos comportamentos, novos princípios, novos valores e novas necessidades".

A primeira capacidade fundamental exigida desse novo trabalhador é de se "autoproduzir" (Gorz, 2005), pela obtenção e reciclagem de conhecimentos técnicos complexos e habilidades comportamentais, como comunicação interpessoal, cooperação, sensibilidade para lidar com imprevistos e resolver problemas. Da execução industrial de tarefas objetivas, passa-se a um modo de fazer pautado em uma suposta valorização dos aspectos subjetivos e da livre manifestação dos sujeitos – embora esse discurso não encontre necessariamente um contraponto na prática, sobretudo na existência de tarefas que mantém, em um contexto tecnologicamente diferente, os mesmos padrões de repetição das indústrias do início do capitalismo (Antunes, 2009; 2018).

Aqui vale um parêntese: nem todos os trabalhadores – nos países subdesenvolvidos, a maior parte deles – detêm essas competências. As transformações recentes do capital, lembra Antunes (2018), criam uma distinção entre os trabalhadores qualificados, ou não, para capitalismo informacional. Mas isso não é suficiente: espera-se também a adoção de posturas e atitudes compatíveis com essas demandas – isso está na base da procura por uma formação a partir de palestras, como se detalhará adiante.

Keil (2007, p.17) ressalta que o capitalismo industrial não pôde dispensar os bens agrícolas para existir, da mesma forma que a era pós-industrial não pode dispensar os bens materiais. "O que a sociedade dispensa são os trabalhadores", destaca a autora. No contexto, um relevante contingente de trabalhadores não qualificados se tornam o que Antunes e Braga (2009) chamam de "infoproletariado" – profissionais alocados nos setores de informação, em jornadas de seis horas, trabalhando sentados com *headsets* em frente a telas muito próximas da visão, em ritmo acelerado, repetitivo e roteirizado, com rígida supervisão e controle do tempo de atendimento. As pausas para descanso, almoço e ida ao toalete são fixadas e controladas. Esse trabalho segue muito mais o modelo fordista industrial do que cognitivo pós-industrial.

Isso permite recordar, com Fígaro (2018), os limites para se pensar essa perspectiva de um trabalho imaterial ou informacional na medida em que as condições materiais de sua produção seguem como um componente relevante – em sua expressão mais imediata, os equipamentos, a energia elétrica, os móveis e os espaços físicos são uma medida dessa materialidade – assim como a limitação dos corpos de funcionárias e funcionários.

Diferentemente do proletariado clássico e do infoproletariado, no centro do capitalismo informacional contemporâneo as pessoas se autoempreendem, como se fossem uma empresa, obtendo e aprimorando conhecimentos técnicos complexos, habilidades comportamentais e relacionais (Han, 2018). O resultado é um amplo individualismo, ainda que inscrito em um discurso de valorização das relações pessoais: esse indivíduo, como uma empresa, precisa construir ótimos relacionamentos, sustentar uma marca e reputação fortes, ser ousado, competir no mercado, apresentar diferenciais, surpreender o "cliente" (as instâncias superiores, os colegas e todas as pessoas com as quais se relaciona viram "clientes" nessa configuração) e gerenciar riscos em suas realizações. É uma forma de pensar e agir que o jargão corporativo denomina "mindset", algo como "quadro mental". Na palestra analisada, o tema era a adaptação do mindset para a inovação.

Antunes (2009) discute o surgimento de uma nova morfologia do trabalho criada para dar conta das emergências sociais do capitalismo pós-industrial. Na crítica de autoras e autores diferentes como Lima (2012) ou Nussbaum (2015), nota-se a preocupação em separar essa preparação de uma formação mais ampla, na medida em que está direcionada para finalidades definidas – a capacitação do "sujeito de desempenho", mencionado por Han (2018).

Essa capacitação não foge ao ritmo contemporâneo: formações longas (pós-graduações; cursos específicos) tendem a ficar a cargo de cada um, de acordo com sua capacidade de dedicar tempo e recursos para tanto – o que pode significar, na prática, usar momentos de descanso, ou de vida pessoal e familiar, para isso (Martino, 2022). Em termos de grupo, opta-se por um formato direto, adequado às demandas tanto de formação quanto de economia de tempo: a palestra.

A PALESTRA COMO ESTRATÉGIA COMUNICACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Em seu último livro, *Forms of Talk*, Goffman (1981) dedica um capítulo ao estudo das interações em uma palestra. Intitulado "The Lecture", mostra que escolhas mínimas no modo de falar, como as expressões de polidez, endereçamento ou a voz podem ser decisivos para o resultado. *Forms of talk* destaca os microelementos presentes em interações verbais que, em alguns casos, são os responsáveis por seu sucesso. Embora Goffman não tenha escrito um livro com seus conceitos principais, algumas de suas definições serão retomadas, neste item, conforme a necessidade de interpretação do objeto.

Palestras ocupam um espaço singular nas formas contemporâneas de comunicação dos saberes, particularmente na comunicação organizacional. Gênero discursivo calcado na oralidade, tem como uma de suas características iniciais o trânsito entre espaços sociais, da origem acadêmica à realização em empresas (Silva, 2018).

Mesmo em eventos mais amplos, palestras tendem a ocupar um lugar focal, como momento de participação de uma audiência ampla e focada em um assunto, tratado por alguém apresentado como portador de uma fala legítima (Bourdieu, 1993). Embora sua duração seja variável, palestras demandam que todo o assunto seja tratado dentro dos limites de tempo, com começo, meio e fim da exposição bem demarcados.

No ambiente de trabalho, palestras são uma interrupção justificada pela importância esperada da fala a seguir, indicadora do valor simbólico do qual se reveste – o dia de trabalho pode ser interrompida para "assistir à palestra". Rodrigues (2008, p.18) assinala que:

> Em um mundo volátil, que é o segmento empresarial na atualidade, o palestrante presta serviços à empresa que serve de fonte de renda ao palestrante por meio da palestra. Nessa relação dialética, o palestrante influencia o funcionário a servir a empresa que serve o palestrante.

Encontro breve, voltado para um objetivo específico, com resultados mensuráveis e desprovido de vínculos, sejam afetivos, cognitivos ou trabalhistas: a palestra se apresenta como o formato por excelência para dialogar com uma sociedade configurada pela aceleração, como recordam Martino (2022 e Rosa (2018), laços fracos e progressiva diminuição de direitos trabalhistas – para quem os tem ou teve, vale ressaltar.

> Uma palestra tem duração média entre uma e duas horas de exposição e, depois desse momento-chave, o palestrante geralmente segue para um saguão onde distribui sorrisos, posa para fotos e autografa livros de sua autoria. Por isso, a palestra deixou de ser somente um gênero para se tornar profissão de sucesso. Suas características não estão apenas relacionadas ao modo como o texto se organiza linguisticamente, mas envolve uma série de recursos de que o orador dispõe para torná-la bem-sucedida (SILVA, 2018, p.110).

A palestra, a partir de Goffman (2005), pode ser dividida em dois tempos de fala.

O primeiro, prólogo, é conduzido pela pessoa responsável por apresentar quem fará a palestra. O momento é definido por saudações ao público e agradecimentos aos organizadores, aos quais podem ser acrescentados comentários específicos conforme as condições do momento. O ponto seguinte introduz, efetivamente, o palestrante, em geral, com as credenciais profissionais e acadêmicas. Esse momento pode ser acompanhado, caso apresentador e palestrante se conheçam, de alguma breve história ou comentário bem-humorado. Como lembra Goffman (1981), esse momento é importante como um marcador das expectativas que se podem construir sobre a palestra, não apenas em relação ao tema – que, imagina-se, já é conhecido previamente –, mas também de sua dinâmica.

Em alguns casos, o epíteto "palestrante" é utilizado como indicador de que se trata de figura conhecida nesse meio. Trata-se de uma fronteira simbólica demarcada entre quem fará a palestra – um "autor" e, por isso mesmo, investido de uma autoridade da fala – e a audiência. Rito importante de legitimação: a atenção devida nos momentos seguintes está relacionada ao reconhecimento da fala, sobretudo de quem fala.

> O palestrante convence sua plateia, utilizando-se de uma série de recursos linguísticos e expressivos que imprimem singularidade e autoridade ao discurso, principalmente quando lança mão de exemplos pessoais para ilustrar algumas das teorias e conceitos expostos (SILVA, 2018, p.111).

Quem faz essa apresentação inicial sabe que o ritual tem um tempo restrito: a audiência não está lá para vê-la. Esse aspecto, em alguns casos, é explicitado em frases como "sem mais delongas" ou "vamos ao que interessa". A condução do palestrante ao púlpito, centro do palco ou local de destaque equivalente encerra esse prólogo.

O início do tempo seguinte, a fala principal, é envolvido pela expectativa do conteúdo, quando as credenciais apresentadas devem ser convertidas em satisfação do público. No caso de um palestrante conhecido, com vídeos em plataformas digitais e alto número de visualizações, a audiência sabe o que esperar e a expectativa é ver "ao vivo"; para pessoas com menos visibilidade, a introdução no prólogo pode definir a expetativa – alguém com credenciais muito altas ("doutor pela universidade X", "consultor das empresas X, Y e Z") pode gerar uma expectativa na mesma proporção.

É o momento mais formal e instrutivo da palestra, remetendo a uma perspectiva ritual quase homilética, indicador eventual de origens religiosas. Nas apresentações acompanhadas de slides, esse momento pode significar o início de um jogo de espelhamento, no qual o conteúdo da apresentação é lido e, eventualmente, comentado pelo palestrante. Esse movimento pode, em certos casos, ser acompanhado por um comentário, com a oralidade acrescentando informações e interpretando os slides. É possível um paralelo com a *lectio* medieval, na qual o responsável pelo ensino lia e guiava a interpretação de um texto – origem, recorde-se, da palavra inglesa *lecture* para essa atividade. Em alguns casos, pode-se observar certa redundância, com o apresentador repetindo e/ou parafraseando o slide.

Finda essa parte, espera-se que a pessoa faça um breve agradecimento e encerre a palestra. Esse ponto é geralmente precedido, com antecedência variável, de seu anúncio ("para concluir...", "para finalizar..."), sugerindo uma retomada da atenção, na expectativa de que o sentido da fala seja completado. Ponto invariável, um último agradecimento indica a finalização do laço esperado de atenção.

É o momento, espera-se, dos aplausos, bem como da passagem a um terceiro momento de fala, quando a pessoa que fez a introdução retoma a palavra para dirigir expressões de agradecimento e elogio.

Esse script evidentemente se presta a variações, e pode ser alterado quando há, no conteúdo da palestra, uma sobreposição entre quem se é e o que se diz. Dito de outra maneira, quando a subjetividade, capturada pelo discurso a ser apresentado, torna-se exemplo do que se busca demonstrar.

No caso da palestra motivacional, o cenário é preparado para esse tipo de sobreposição. Parte do conteúdo, ao menos, é formado pelas experiências do indivíduo – não como movimento autobiográfico de testemunho, em que a exemplaridade nasce do vivido, mas da adequação da subjetividade a um discurso no qual, paradoxalmente, ela parece se diluir em um constante "gerenciamento" de si (Goffman, 1970; 2016). Goffman trabalha, sobretudo, com uma perspectiva dramatúrgica da realidade, observando as interações como se a vida social fosse uma espécie de palco no qual as diversas situações requerem alguma adequação a um script já esperado. Em seu livro *A representação do eu na vida cotidiana*, Goffman (2016) explica que, quando vamos iniciar uma interação ("entrar em cena" ou "entrar no palco", como define), há um cuidado em se adequar à situação, isto é, controlando as impressões a serem provocadas nas outras pessoas com quem se interage.

Dito de outra maneira, para o autor canadense, o gerenciamento de impressões é a maneira como indivíduos, em situações sociais, ajustam sua imagem para causar a melhor impressão possível. Quando o produto é você, gerenciar as impressões provocadas se torna o ponto focal da palestra.

O PRODUTO É VOCÊ: GERENCIANDO IMPRESSÕES NA PALESTRA MOTIVACIONAL

Na análise goffmaniana sobre o gerenciamento de impressões, o instante inicial de interação é decisivo na definição do que será entendido pelos participantes. Esse momento permite ao público examinar e valorar quem fará a palestra, alinhando as expectativas a partir das impressões causadas. Em alguns casos, verifica-se sua quebra: é possível, estrategicamente, trabalhar alguma contradição entre um figurino mais sério, como blazer e camisa social e um vocabulário mais descontraído, ou mesmo entre a relevância das credenciais acadêmicas e/ou profissionais e a aparente simplicidade no modo de se vestir.

No caso analisado, o palestrante externo se apresentou como "filho da Vanessa e tio do pequeno Enzo. Um cara que adora ler e comer bem!". O palestrante interno usou uma abertura parecida: "Sou surfista, pai da Isa e fabrico cerveja artesanal na garagem da minha casa". Em vez da formação acadêmica, cargos e titulações, elementos da vida pessoal constituem sua identidade profissional, o que humaniza e subjetiva a apresentação da persona corporativa. Goffman (1981) denomina esse momento inicial de "footing", que pode ser traduzido como "trilha" ou o "caminho" a partir do qual se alinham os demais pontos da palestra.

Esse footing é importante para dar o tom de uma interação. Não é obrigatório, no entanto, seguir essa trilha: as mudanças e alterações fazem parte das estratégias para obter sucesso em uma interação. Se, por exemplo, o prólogo de uma palestra apresenta um footing pautado na seriedade e nas questões mais protocolares, pode ser estratégico para o palestrante alterar essa trilha por algo mais descontraído, ao menos no começo. Daí, conforme o caso, a escolha por uma persona que vai desde a roupa utilizada até a opção por uma fala protocolar ("hoje vamos falar de...") ou informal ("aconteceu uma coisa engraçada quando eu estava vindo para cá...").

A informalidade, por exemplo, sugere desde o início a estima pelas pessoas e o trabalho em equipe, pontos destacados na fala dos palestrantes. Um deles perguntou à plateia: "você sabe quem está sentado aí do seu lado? O que faz, do que gosta? Como é gostoso conhecer as pessoas, né? Passamos muito tempo sem falar com os colegas, esquecendo que união é tudo. Hoje, quem me faz ir para empresa trabalhar são as pessoas!".

Freitas (2020, p.51) assinala que "a fala do locutor é recheada de frases de efeito e inspiradoras, com o objetivo de impressionar o auditório e, assim, gerar um engajamento". Destaca também "a interação com o auditório, com intuito de criar familiaridade com os ouvintes, provocar descontração, deixando a palestra mais atrativa, quebrando a formalidade pontualmente etc". Ao mesmo tempo, nessa fala, as relações pessoais são apresentadas como o principal aspecto do trabalho. Este certamente pode ser decisivo, mas, ao mesmo tempo, parecem ser deixados de lado outros aspectos ligados ao trabalho, seu circuito de produção, condições de atividade e, talvez, no nível mais cotidiano, a manutenção das condições de vida.

O outro apresentador enfatizou o que ele chamou de "cultura colaborativa". "Você chega no escritório e vê todo mundo se ajudando. É um ambiente incrível!". E emendou uma citação creditada ao jogador de basquete Michael Jordan: "O talento vence jogos, mas só o trabalho em equipe ganha campeonatos".

Como recorda Bourdieu (2011), os efeitos de distinção não estão necessariamente ligados à exibição de seus componentes: só pode se dar ao luxo de dispensar essa demonstração ostensiva quem é dotado de um prestígio para eliminar a necessidade de legitimação (dizer que alguém "dispensa apresentações", efetivamente, apresenta a pessoa). Goffman (1951) indica que a decisão por mostrar ou não os símbolos de classe leva em conta o efeito provocado (a exibição pode tanto soar impressionante quanto esnobe, de acordo com o momento). A figura consagrada em um campo acumula realizações (títulos, prêmios, realizações) que, paradoxalmente, a libera de ser apresentada; espera-se que os outros participantes reconheçam sua posição. A necessidade de legitimação decorrente da enumeração dos sinais de autoridade indica que a pessoa talvez ainda não tenha notoriedade suficiente.

Ao contar sua trajetória profissional, o palestrante externo narrou uma história de altos, baixos e reviravoltas: logo que se formou, foi consultor *trainee* em uma grande empresa de varejo, onde ficou impressionado com a capacidade de realização das pessoas daquela organização. "O pessoal lá não espera, faz acontecer. A empresa começou com duas pessoas e poucos anos depois já somavam mais de duas mil!". Depois de um tempo, "sem muitos desafios", "não estava mais feliz!". Daí reuniu as economias e abriu uma empresa. "Ser líder com 23 anos é muito difícil!". Depois de um ano, a empresa faliu. "Como vim de uma família que oscilava muito nos negócios e na condição financeira, aprendi a ter uma boa inteligência emocional para lidar com esse tipo de frustração". Depois dessa vivência, trabalhou em outras empresas como consultor, até ingressar na atual, sempre em projetos de inovação. "Agora estou me aventurando em redigir um livro. Vou virar escritor!".

É possível notar, nessa fala, o destaque para o aspecto emocional das relações profissionais: em uma economia na qual se convoca cada vez mais a subjetividade, a emoção e o afeto se tornam matérias-primas da construção desse tipo de argumento: a felicidade como critério para trabalhar ou não em um lugar, a dificuldade e a frustração, bem como a "inteligência emocional" para lidar com isso (Cabanas; Illouz, 2022; Han, 2021a; 2021b).

Valente (2018, p.61) ressalta que "nesta valorização das atividades do empreendedor, há, por conseguinte, uma ocultação das diferenças sociais, econômicas e/ou educacionais que impactam o próprio fazer do e no empreendedorismo". E prossegue: "As 'receitas' e os 'exemplos"' se apresentam como conselhos, sugestões e 'fórmulas' de superação desses males, sempre com base no (auto)empreender (Valente, 2018, p.88).

O outro palestrante falou sobre os conceitos que aprendeu no MBA de inovação cursado recentemente. "Empresas, startups, universidades e comunidades de tecnologia estão patrocinando cada vez mais esse tipo de iniciativa, unidas em inúmeras parcerias para fomentar a inovação", observou. "Por isso buscam cada vez mais pessoas de mente aberta, para pensar fora da caixa e resolver problemas de maneira criativa em plataformas digitais".

É possível indicar uso estratégico desse tipo de linguagem para gerar identificação. A exibição dos símbolos de status pode instaurar uma distância entre as pessoas envolvidas em uma situação (Dynel, 2011). Daí a preferência por uma apresentação "informal", que poderia gerar uma proximidade maior e mais imediata com o público (Rodrigues, 2008).

Isso se manifesta na escolha pela "informalidade" e "leveza" desde o início e, sobretudo, no discurso que indica da satisfação consigo mesmo decorrente de um equilíbrio entre suas atividades pessoais e profissionais, sua atitude de "superação" diante dos problemas e das dificuldades ("desafios") e a "busca por inovação".

Nessa dinâmica cultural, as estruturas hierárquicas começam a ficar mais fluidas, conforme apontam os apresentadores ao recomendarem simplicidade na liderança. "Líderes desenvolvem líderes. Não é cargo, não é rótulo. Você vai lá e faz! O líder deve dar autonomia para as pessoas, mas com responsabilidade: é o que se espera de um ambiente de inovação", disse um dos palestrantes.

Essa liberdade, aliada à busca pelo propósito interno e felicidade no trabalho, foram princípios enfatizados nas apresentações. "Viva o alegre, viva o triste, sinta gratidão por mais um dia legal!", disse um deles. "Busque felicidade e sentido, não há dinheiro que pague isso! Independente do cargo e do salário, o meu propósito interno diário, e que dá sentido ao meu trabalho, tem sido empoderar pessoas que constroem futuro", compartilhou. "Não foi a empresa que me escolheu; eu quem escolhi a empresa em que trabalho. Antes de aceitar a oferta de emprego, investiguei muito o ambiente, a cultura e os valores da organização", ressaltou o outro.

Existe, nessa fala, uma promessa de boa vida: não se está mais no ambiente organizacional no signo da formalidade; em uma era na qual empresas de ponta se apresentam como locais agradáveis, nos quais jogo e trabalho caminhariam juntos em um ambiente de plena satisfação, o uso do tênis, jeans e camiseta se apresenta quase como consequência, recordam Cabanas e Illouz (2022, p.160)[2].

Na análise dramatúrgica de Goffman (2016), trata-se do figurino correto para esse cenário – a inadequação aparente torna-se um reforço do ponto exposto pelo palestrante. O comprometimento não é demonstrado pela rigidez do vestuário ou das atitudes; ao contrário, leveza e informalidade aparentes remetem à ideia de flexibilidade e "resiliência", palavra cara ao vocabulário desse tipo de evento. Nota-se também a perspectiva de associar trabalho e vida pessoal em um "propósito", que pode ser visto como "realização" (HAN, 2021b, p.150).

Práticas corporativas como horário flexível, home office e espaços compartilhados (coworking) também foram citadas por eles como cada vez mais comuns no mundo da inovação. "É muito mais do que cumprir uma carga horária dentro de um local fixo de trabalho. O que importa mesmo são suas entregas e seu comprometimento. Tenha atitude e discurso de dono!", recomendou um dos palestrantes.

Essa perspectiva sugere uma possibilidade de ação às vezes dificultada, ou mesmo impossibilitada, pelas condições de um trabalho flexibilizado que, como lembram Tessarini Jr, Saltorato e Rosa (2023), parece se caracterizar exatamente pela dificuldade de formação desse tipo de vínculo. Nesse período, quem deseja escapar dessa periferia precisa cada vez mais "se adequar". Porque mesmo nas posições de trabalho informacional qualificado, no interior de parte das organizações, parece coexistir a "velha" cultura fordista nos modos de ser e fazer dos empregados.

2 Ver também: Han, 2021a; 2021b.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na empresa típica do capitalismo industrial, o trabalhador era treinado para executar tarefas objetivas, sendo condições subjetivas deixadas de lado. As dinâmicas abstratas de produção do capitalismo pós-industrial mudam essa perspectiva. Os discursos de liberdade e felicidade que circulam no capitalismo cognitivo, e consequentemente no mundo do trabalho, lembram Cabanas e Illouz (2022), apresentam-se como produções originadas em programas de psicologia positiva. A felicidade é mostrada, nesse contexto, na forma de motivação, autoestima apreciativa, propósito e otimismo.

Daí, aliás, um dos fatores que pode auxiliar a compreender o espaço crescente da palestra motivacional: só pode ser vendida uma solução se há um problema. O caso, nesse tipo de procedimento, é que não se trata de uma resolução ou encaminhamento, mas de incentivos para lidar com um cenário, ao que tudo indica, desfavorável. Parece existir, nisso, algum tipo de coerência interna circular: é possível questionar em que medida a palestra motivacional prevê o risco, ou a existência, de uma situação de desmotivação a ser corrigida.

A análise em pequena escala, na leitura de Goffman, permite compreender elementos de um universo mais amplo, sobretudo quando se tem em mente que a chamada "ordem da interação", em situações como uma palestra, articula-se com a ordem social (Bierstedt, 1970; Goffman, 2016; Martino; 2021). Nessa configuração, o espaço simbólico é ocupado pelas metáforas, na qual as inovações são tratadas como eventos dramáticos, e seus protagonistas passam a formar um grupo importante na empresa. Emprega-se o uso maciço de rituais para o comprometimento dos empregados, nos quais se destaca a palestra.

Essa ritualidade parece se traduzir em algo já esperado: como afirma Goffman (2011, p.12), se a perspectiva de análise de interação prevê a observação "dos momentos e suas pessoas", a interação em uma palestra motivacional se inscreve em duas dimensões. De um lado, com o público, seja por conta de seu formato rápido e isolado, adequado ao tempo contemporâneo (Martino, 2022), seja na apresentação de si mesmo como produto acabado do que se quer demonstrar; de outro, sua vinculação com uma dinâmica de indicação de valores e práticas a serem seguidos para um objetivo indicado – a motivação e a realização pessoal – destacados das condições de sua efetivação.

Assim, é possível questionar até que ponto as fórmulas discursivas enunciadas em rituais corporativos como palestras, seminários, workshops e oficinas configuram situações comunicacionais na formação. Em outras palavras, habilidades comportamentais subjetivas exigidas do profissional na era informacional, primordiais para transformar conhecimento em valor para o capital.

REFERÊNCIAS

AGAR, Michael. *Speaking of Ethnography*. London: Sage, 1985.

ANTUNES, Ricardo (Org.) *Infoproletários*. São Paulo: Boitempo, 2009.

ANTUNES, Ricardo. *O privilégio da servidão*. São Paulo: Boitempo, 2018.

BELL, Daniel. The social framework of the information society. *In*: FORESTER, Tom (Ed.). *The Microelectronics Revolution*. Oxford: Blackwell, 1980. p.500-549.

BIERSTEDT, Robert. *The Social Order*. New York: McGraw-Hill, 1970.

BOURDIEU, Pierre. *Lições da aula.* São Paulo: Ática, 1993.

BRAGA, Ruy. A vingança de Braverman. *In*: BRAGA, Ruy; ANTUNES, Ricardo. (Orgs.). *Infoproletários: degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo, 2009. p.59-88.

CABANAS, Edgar; ILLOUZ, Eva. *Happycracia*. São Paulo: Ubu, 2022.

DYNEL, Marta. Revisiting Goffman's postulates on participant statuses in verbal interaction. *Language and linguistics compass*, Londres, n.5, v.7, p.454-465, 2011.

FERREIRA, Ângela Maria Rodrigues. *Análise do impacto de palestras motivacionais no trabalho*. 2011. Dissertação (Mestrado em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2011.

FÍGARO, Roseli. Comunicação e trabalho: perspectivas teórico-metodológicas. *Galáxia*, São Paulo, v.39, n.1, p.177-189, 2018.

FREITAS, Naéliton Souza. *Implicações da prosódia no gênero palestra motivacional*. 2020. Dissertação (Mestrado em Linguística) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2020.

GOFFMAN, Erving. Symbols of class status. *The British Journal of Sociology*, Londres, v.2, n.4, p.294-304, 1951.

GOFFMAN, Erving. *Strategic interaction*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1970.

GOFFMAN, Erving. *Forms of talk*. Pennsylvania: University of Pennsylvania Press, 1981.

GOFFMAN, Erving. On Fieldwork. *Journal of Contemporary Ethnography*, Londres, v.18, n.2, p.123-132, 1989.

GOFFMAN, Erving. *Comportamento em lugares públicos.* Petrópolis: Vozes, 2005.

GOFFMAN, Erving. *Ritual de interação*. Petrópolis: Vozes, 2011.

GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Vozes, 2016.

GORZ, Andre. *O imaterial*: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

HAN, Byung-Chul. *A sociedade do cansaço*. Petrópolis: Vozes, 2018.

HAN, Byung-Chul. *Capitalismo e impulso de morte*. Petrópolis: Vozes, 2021a.

HAN, Byung-Chul. *A sociedade paliativa*: a dor hoje. Petrópolis: Vozes, 2021b.

HARVEY, David. *A companion to Marx's Capital*. London: Verso, 2010.

KEIL, Ivete. Do capitalismo industrial ao pós-industrial. *Educação Unisinos*, São Leopoldo, v.11, n.1, p.15-21, 2007.

LIMA, Licínio. *Aprender para ganhar, conhecer para competir*: sobre a subordinação da educação na "sociedade do conhecimento". São Paulo: Cortez, 2012.

LIMA, Jacob C.; OLIVEIRA, Daniela R. Trabalhadores digitais: as novas ocupações no trabalho informacional. *Revista Sociedade e Estado*, Brasília, v.32, n.1, p.115-143, 2017.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli. *Pesquisa em educação*: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MALDONADO, Asael; CONTRERAS, Laura. La interacción social en el pensamiento sociológico de Erving Goffman. *Espacios Públicos*, Toluca, v.14, n.31, p.158-175.

MAREGA, Larissa Minuesa Pontes. *A propósito da relação fala-escrita.* 2009. Dissertação (Mestrado em Letras) – Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2009.

MARTINO, Luís Mauro Sá. *10 lições sobre Goffman*. Petrópolis: Vozes, 2021.

MARTINO, Luís Mauro Sá. *Sem tempo para nada*. Petrópolis: Vozes, 2022.

MARTINO, Luís Mauro Sá; SANTOS, Ana Paula. Questões metodológicas da pesquisa de campo em comunicação organizacional. *Comunicação, Mídia e Consumo*, São Paulo, v.17, n.48, p.61-83, 2020.

MARX, Karl. *O capital,* Vol. 1. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.

NUSSBAUM, Martha. *Sem fins lucrativos*. São Paulo: Martins Fontes, 2015.

RIBEIRO, Pedro Ivo Machado. *A relação entre superação e motivação como estratégia do endomarketing*. 2008. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso de Publicidade e Propaganda) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, DF, 2008.

RODRIGUES, Rosana Ferrareto Lourenço. *Palestras motivacionais para o segmento empresarial*. 2008. Dissertação (Mestrado em Linguística) – Universidade de Franca, Franca, 2008.

TESSARINI JUNIOR, Geraldo; SALTORATO, Patrícia; ROSA, Kaio Lucas da Silva. A flexibilização do trabalho como regra no capitalismo. *Cadernos Ebape*, Rio de Janeiro, v.21, n.1, p.2-13, 2023.

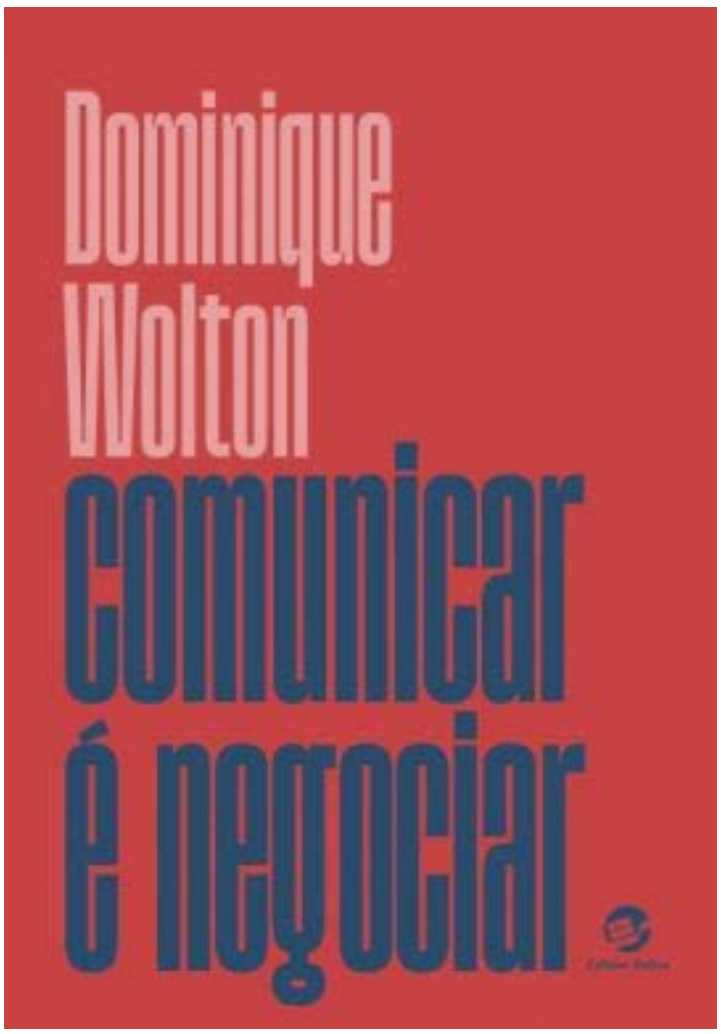
SILVA, Paloma Sabata Lopes. *A linguagem da palestra*: estratégias retóricas, linguísticas e pragmáticas. 2018. Tese (Doutorado em Letras) – Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2018.

VALENTE, Katia Martins. *Narrativas de vida empreendedoras, comunicação e consumo*. 2018. Tese (Doutorado em Comunicação) – Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2018.

WINKIN, Yves; LEEDS-WURLITZ, Wendy. *Erving Goffman*: studies in media and communication. London: Peter Lang, 2013.

Artigo recebido em 16.05.2023 e aprovado em 24.06.2023

RESENHAS



Dominique Wolton

Comunicar é negociar

Sulina

Porto Alegre, 2023

129 páginas

Juremir Machado da Silva

- Doutor em sociologia pela Universidade Paris V;
- Professor do Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PPGCOM/PUCRS).
- E-mail: juremir@pucrs.br

Comunicar e negociar segundo Dominique Wolton

Communicating and negotiating according to Dominique Wolton

Comunicación y negociación según Dominique Wolton

Sociólogo inquieto e sagaz, o francês Dominique Wolton continua examinando criticamente os temas da comunicação em tempos de inteligência artificial. Nos anos 1990, quando a internet ganhou dimensão planetária e maravilhou as pessoas, ele já falava da necessidade de regulamentação dessas novas redes. Era atacado, até ridicularizado, como se quisesse censurar um novo mundo que se apresentava como a realização da utopia mais completa e feliz: liberdade absoluta, tudo gratuito, interação plena, todos com todos.

Depois de publicar na França o livro *Informar não é comunicar*, logo traduzido para o Brasil em 2010, ele levou alguns anos para retomar a questão até ressurgir com a obra *Comunicar é negociar*. Ainda virá um terceiro volume, *Pensar a incomunicação.* Diretor da revista *Hermès*, editada pelo Centro Nacional de Pesquisa Científica da França (CNRS), Wolton tem uma vida dedicada a investigações sobre a relação comunicacional entre indivíduos, culturas e nações. Aliás, para ele, comunicação é relação e pilar de sociedades que se queiram democráticas.

Em *Comunicar é negociar*, Dominique Wolton propõe-se a enfrentar "um dos desafios fundamentais do século XXI? Fazer entrar, enfim, a informação e a comunicação no panteão dos grandes conceitos e valores do século" (2023, p.11). Choca-o que dois conceitos tão importantes sejam frequentemente desprezados. O resultado dessa atitude é a incompreensão. Quanto menos se trabalha com a relevância do ato de comunicar, sugere ele, mais se contribui para aumentar a desconfiança entre os diferentes. Wolton vê na comunicação um elemento político que pode aproximar os atores sociais e promover a interação entre as pessoas e sociedades.

Nos seus livros ou artigos em periódicos ou em jornais de grande circulação da comunicação depende a compreensão. Pode-se ter informação sem comunicação. Portanto, sem criação de laço social. Assim como se pode ter muita informação circulando e pouco conhecimento gerado. Com seu estilo direto, o autor afirma que a informação é "símbolo de liberdade", enquanto a comunicação é "símbolo de reconhecimento do outro e da necessidade de negociação" (2023, p.11). Negociar para quê? Comunicar com quem? Comunicar e negociar para que se tenha paz e respeito às identidades culturais e à diversidade, fundamentos da convivência entre diferentes. Não custa destacar que para Wolton, toda sociedade moderna é complexa e apresenta-se como espaço polissêmico de convivência entre diversos.

De que maneira compreender países como a França, o Brasil ou o México sem prestar atenção à pluralidade de interesses, comportamentos e valores abrigados sob o imenso guarda-chuva representado por uma nação? Se a produção de consensos é imprescindível para se criar unidade na diversidade, a possibilidade de dissensos exprime a dimensão do plural que não pode ser cancelada. Wolton orgulha-se de pesquisar e de refletir sobre esses dilemas há mais de três décadas. Ele não se limita às estratégias nacionais de comunicação. Ocupa-se também das "múltiplas situações pessoais, culturais, sociais, políticas e diplomáticas feitas de comunicação e não comunicação". O seu objetivo não pode ser mais claro e legítimo: "Ajudar a preencher o vazio teórico sobre o status da informação e da comunicação no campo do conhecimento" (2023, p.11). Como assim?

Simples: Dominique Wolton sustenta que ainda falta intensificar e aprofundar as pesquisas sobre três dimensões das relações sociais: comunicação, incomunicação e *acomunicação*. Em francês, como em português e em espanhol, o termo *acomunicação* é um neologismo. A comunicação para Wolton, vale insistir, é a relação com o outro, esse outro que não aceita ser reduzido aos valores do interlocutor, mas que exige ser tomado pelo que é, ou seja, irredutível na sua diferença cultural e identitária. A incomunicação, no vocabulário de Wolton, não é a falta de comunicação, definição coberta pela "acomunicação". Incomunicação é a dificuldade de comunicação, a qual, embora sendo um problema, pode ser a oportunidade de tentar comunicar. As dificuldades de comunicação dos países europeus teriam funcionado como motivação para a construção da União Europeia.

Pensar a comunicação implica, para Dominique Wolton, manejar conceitos. Não se trata de uma operação narcisista de criação de rótulos para ganhar espaço individualmente no mercado das ideias, mas de fornecer instrumentos para a decodificação, a compreensão e a expressão dos acontecimentos sociais. O pensador/pesquisador deve focar-se, ao mesmo tempo, nos aspectos epistemológicos, políticos, culturais e da identidade dos objetos em análise. Em *Comunicar é negociar*, Wolton reúne textos publicados em diferentes momentos e lugares. Nota-se, porém, que há um fio condutor, uma linha de raciocínio que impregna cada artigo e produz uma visão de mundo coerente sobre o conjunto complexamente articulado.

Informação, comunicação e negociação fazem parte de um todo. Nem sempre, contudo, andam juntas. Às vezes, há informação sem que exista vontade de comunicação ou espaço para a negociação. Outro quadro inadequado aparece quando se tenta comunicar sem dispor de informações verificadas, corretas e capazes de ajudar a construir uma nova instância de compartilhamento, justiça e entendimento. É fundamental conseguir comunicar. Mais fundamental ainda é conseguir comunicar bem. Não são poucos os riscos que rondam o processo comunicacional: ruídos, intrigas, interesses, *fake news*, preconceitos, ignorância, mentiras, falta de um código comum, diferenças históricas jamais superadas, crise de valores.

Wolton aponta novos problemas: "O risco hoje é a perda massiva de confiança na informação e na comunicação, no momento em que, paradoxalmente, ambas nunca foram tão essenciais" (2023, p.12). De onde viria o perigo maior? Daquilo que o próprio Wolton chamou de ideologia tecnicista, o deslumbramento com a tecnologia, encantamento acrítico que leva a crer que a tecnologia por si pode resolver tudo, democratizando, educando, reduzindo a desigualdade, produzindo compreensão e convivência.

A comunicação, no seu sentido mais forte, continua sendo humana. A inteligência artificial não deixa de ser um produto da inteligência natural, do humano. A ciência, como produção humana, deve estar a serviço do humano, porém, não no sentido moderno da tentativa antropocêntrica de dominação da natureza pelo humano como senhor de um depósito supostamente inesgotável de energias, riquezas, forças e elementos a serem saqueados. Nesse sentido, há necessidade de negociação para estabelecer de modo consistente um novo pacto entre a humanidade e o uso do meio ambiente.

Entusiasta da construção da União Europeia, que os europeus do clube chamam simplesmente de Europa, Dominique Wolton fez dessa aventura política a prova de que a dificuldade de comunicação pode levar à comunicação, à negociação e à geração do novo. É pelo fato de que existem problemas aparentemente insolúveis que se toma a decisão de sentar, conversar, aparar arestas, discutir, fazer propostas, tomar decisões, deixar para trás ódios ou ressentimentos, negociar, enfim. A Europa, com tantas línguas, tantas culturas, um histórico de afastamentos, de conflitos, de grandes guerras, saltou sobre abismos de diferenças para encontrar terrenos de entendimento, alcançando uma união considerada por muitos, ao longo do tempo, como impossível, improvável, irrealizável.

Diante de tantos problemas – fechamento na identidade, universalismo abstrato, questões de raça e gênero, colonialismo, poder das *big techs*, políticas de exclusão, demandas inclusivas, ameaças à democracia, novos surtos de intolerância, guerras que pareciam improváveis – o que fazer? Que medidas tomar? Como provocar a necessária negociação? Para Dominique

Wolton esse é o ponto crucial: a cada tempo histórico insistir na importância de objetivos comuns: "Desafio do século 21? Gerenciar a relação entre alteridade, negociação e convivência" (2023, p.12). Céticos poderão insinuar que se trata de conciliar os inconciliáveis. Wolton retoma o exemplo da União Europeia para afastar esse tipo de ressalva:

> Membros da União Europeia 'discordam em tudo, mas estão sempre juntos' [...] superam sua falta de comunicação por meio de negociações incessantes, e assim contribuem, mesmo sem ter plena consciência disso, para a construção de uma coexistência política e social (2023, p.13).

A guerra no coração da Europa, em 2023, indica que ainda há *acomunicação* e incomunicação. Mais uma razão incontornável para tentar negociar.

Esta resenha explora um fragmento do pensamento do resenhado para tentar chegar ao cerne das suas preocupações. Há paradoxo no ar: para negociar é preciso querer comunicar, mas como querer comunicar quando tudo separa os improváveis interlocutores? Só a comunicação leva à negociação. Porém, a *acomunicação* cria um fosso que impede de querer se comunicar. O que fazer? Como romper esse círculo vicioso? Para Wolton não há fórmula mágica: é necessário continuar tentando. Passar da *acomunicação* à incomunicação, desta a um mínimo de comunicação e, por fim, à negociação. Não há receita, nem fórmula, muitos menos uma bala de prata. Todo dia é dia de apostar novamente naquilo que séculos impedem: comunicar. Lição da história: "Não há comunicação política sem negociação e sem a organização da convivência cultural ou sem referência a valores universais" (2023, p.13).

Se há quem veja na União Europeia um mero encontro de interesses econômicos de países capitalistas, Wolton não está entre eles: "A União Europeia ilustra a força desses dois conceitos políticos, informação e comunicação, e seu protagonismo na negociação e na coexistência cultural" (2023, p.13). Como ele enxerga a guerra na Ucrânia? Sem ilusões, embora com um olhar singular:

> Por ocasião da guerra iniciada em fevereiro de 2022, para além das incompreensões, a solidariedade triunfou com o slogan 'viva a Ucrânia, viva a Europa'. A tragédia aproxima as duas Europas e mostra o papel da superação das dificuldades de comunicação (2023, p.14).

A covid-19 teria sido outro momento de aproximação na Europa, de soma de esforços e cooperação para enfrentar o perigo devastador.

Quase um missionário da ideia de comunicação política, incansável e convicto, Dominique Wolton não foge aos combates que exigem novos lutadores e fazem novas vítimas. Outros, menos resilientes, talvez já tivessem abandonado a luta diante do entusiasmo incontido dos adeptos da ideologia tecnicista ou face ao pessimismo dos que só parecem crer nas forças da *acomunicação*. Enquanto alguns só veem o copo meio vazio, Wolton não se constrange de vê-lo meio cheio: "A dificuldade de comunicação está entre dois extremos: o sucesso da comunicação e, ao contrário, o seu fracasso, a ausência de comunicação" (2023, p.14).

Dado que só a comunicação pode melhorar o mundo, dado que as dificuldades de comunicação são enormes e dado que a falta de comunicação faz estragos, só resta uma coisa a fazer: tentar comunicar. Tem algo de Sísifo rolando eternamente a pedra da sua condenação pelos deuses. Contudo, não há condenação de fato, muito menos pela eternidade. Pode haver mudança e exemplos, como o caso da União Europeia, indicam que mutações, de fato, acontecem. Em certo sentido, é uma questão de aposta. Nada a perder. Apostar na comunicação é sempre um sinal de esperança no melhor.

Dominique Wolton acrescenta uma "palavra final sobre negociação". Uma palavra sensata, que poderá ser vista, porém, como de senso comum:

> Ela é essencial para a comunicação, apesar de nem sempre ser valorizada. Na maioria das vezes somos forçados a negociar quando não podemos fazer o contrário. Negociar, portanto, implica fazer concessões (2023, p.14).

Por que tudo isso? Por que essa insistência? Por que acreditar em Wolton? Ele argumenta: "Na realidade, a negociação é a base da democracia. Tudo é negociado, mesmo que leve tempo e exija concessões mútuas. Não há negociação sem comunicação e vice-versa" (2023, p.15). O recado está dado.

REFERÊNCIAS

WOLTON, Dominique. *Comunicar é negociar*. Porto Alegre: Sulina, 2023.

Artigo recebido em 26.07.2023 e aprovado em 03.10.2023.

Daniel Reis Silva; Márcio Simeone Henriques

Públicos em movimento: Comunicação, colaboração e influência na formação de públicos

Autêntica/Agência de Iniciativas Cidadãs (AIC)

Belo Horizonte, 2022

400 páginas

Luiz Alberto de Farias

- Livre Docente em Opinião Pública pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).
- Doutor em Comunicação e Cultura pelo Programa de Integração da América Latina (Prolam-USP).
- Professor da ECA-USP.
- Professor da Universidade Metodista de São Paulo (Umesp).
- lafarias@usp.br

Entre o tudo e o nada

Between all and nothing

Entre el todo y el nada

A vida cada dia mais parece imitar a ficção. Não porque vivamos em um conto de fadas, mas justamente porque vivemos fora da realidade, em busca de uma panaceia digital. Com a projeção crescente da libido rumo aos dispositivos, depositando neles uma forte catexia, caminhamos entre o tudo e o nada, o viver e o parecer viver, o real e o vitorioso imaginário. Essa fuga – consciente ou inconsciente, dependendo do caso – pode ter relação com o desespero pelo viver o presente devido à descrença em algum futuro. Ou pela projeção de um permanente futuro pelo desânimo causado pelo presente. Enfim, vidas que seguem, mas nunca seguem sem impactar e ser impactadas por outras vidas. A plena ideia de sincronicidade entre os públicos.

E falar de impactos de vidas sobre outras vidas é lembrar que o conceito de público em comunicação é necessariamente o conceito de movimento – de moto próprio ou estimulado. E é nesse vicejar de desejos que se influenciam as formações de opiniões de cada pessoa e dos grupos – lembrando que pessoas influenciam grupos e grupos influenciam pessoas em um movimento contínuo, permanente e incansável. Vale aqui também lembrar que ninguém é um poço vazio, um alçapão que ao nada leve. Ao contrário: as influências acendem chamas, despertam labaredas ou adormecem dores e desejos.

Público é efeito de reunião – física ou não – de pessoas, de ideias, de pontos e contrapontos. E foi na reunião de pesquisadores que surgiu o Mobiliza – Grupo de Pesquisa em Comunicação, Mobilização Social e Opinião Pública, e dessa reunião surgiram indagações e possíveis respostas. Alguns desses resultados podem ser encontrados aflorados na obra *Públicos em movimento: Comunicação, colaboração e influência na formação de públicos*, livro que é fruto da reunião de diversos pensamentos costurados pelos organizadores da obra, os professores Daniel Reis Silva e Marcio Simeone Henriques, em conjunto e diálogo com os pesquisadores desse grupo, que trazem o conceito fundamental dos públicos já no título da obra: o movimento.

Não há como entender um público a partir de uma simples fotografia, pois a dinâmica está presente, faz parte da essência. O movimento foi acelerado por tecnologias e dispositivos desafiadores, podendo levar até mesmo a um estado de paralisia.

A leitura do livro é oferecida em quatro partes. A primeira ("Elementos teóricos e interfaces conceituais acerca dos públicos") dá ao leitor a bússola necessária para que se entendam as construções simbólicas sobre os públicos. Os organizadores Reis Silva e Henriques trazem um primeiro capítulo com as bases conceituais, dando clareza para públicos leigos ou esclarecidos sobre o tema de onde partem compreensões possíveis para que se engendrem classificações das mais diversas. E, complementarmente, Leandro Augusto Borges Lima coloca luz sobre os aspectos afetivos e experienciais que podem levar à mobilização dos públicos. Assim, toda opinião e posicionamento partem de pressupostos e não do vazio.

A segunda parte do livro ("Os públicos em público: condições e elementos de publicidade") é composta por texto de três autores – Jessica Antunes Caldeira, Martha Nogueira Domingues e Ana Cláudia de Souza Inez – que dialogam sobre a condição da formação de públicos a partir do que está em condições de publicidade. Nesse sentido, os capítulos são produzidos pelos autores a partir do olhar para o público e seu processo de identidade: a organização de pessoas que se tornam públicos vai

muito além de situações de exposição, transbordam as mídias e geram conexões que possibilitam as transformações, os movimentos de demanda. Ainda nesse sentido, as organizações se preparam para fortalecer vínculos para criar relações que viabilizem a legitimidade. E, por fim, também é colocado em destaque a necessidade de tornar-se visto, percebido, para criar diferenciais que dêem poder aos públicos.

A terceira parte da obra ("Potências e vulnerabilidades nas dinâmicas dos públicos") é a representação da realidade em que os públicos agem. Com textos de Clara Soares Braga, Angélica Almeida, Iasminny Cruz, Laura Nayara Pimenta e Daniel Reis Silva, os capítulos preenchem as lacunas do que poderíamos chamar de constatação, trazendo demonstrações dos diversos momentos em que os públicos ficam à mercê de construções que as mídias gerenciam por conta dos mais diversos interesses e, em certas circunstâncias, fragilizando ou mobilizando o público em detrimento de seu interesse.

Por fim, a quarta e última parte ("Agência de Comunicação Solidária: colaboração e experimentação") oferece os capítulos de Rafaela Pereira Lima, Emanuela de Avelar São Pedro e Raissa Fernandes Faria, Rafaela Pereira Lima, Eveline Xavier; Nathália Vargens, Raissa Fernandes Faria e Isabelle Chagas, Brenda Leite, Bruna Lubambo, Camila Barone, Jéssica Kawaguiski, Marco Chagas e Priscila Justina, que discutem a mobilização e seus resultados a partir do olhar da participação dos públicos, destacando-se os exemplos da Agência de Comunicação Solidária uma "experiência que promove o acesso de coletivos, organizações e movimentos da sociedade civil à comunicação e a outros recursos estratégicos necessários para que assegurem suas condições de existência e se desenvolvam" (Silva, Henriques, 2022, p.290), originada em experiências ocorridas dentro da própria Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

O livro *Públicos em movimento: Comunicação, colaboração e influência na formação de públicos*, dos professores Daniel Reis Silva e Marcio Simeone Henriques, é uma obra essencial para todos os pesquisadores e profissionais de comunicação ou para qualquer pessoa que procure entender os processos de formação e elaboração de sentido entre os públicos e os seus desdobramentos, como a formação da opinião pública. Leitura para estar sempre à mão e que nos permite ampliar os debates.

REFERÊNCIAS

SILVA, Daniel Reis; HENRIQUES, Márcio Simeone. *Públicos em movimento*: Comunicação, colaboração e influência na formação de públicos. Belo Horizonte: Autêntica: Agência de Iniciativas Cidadãs (AIC), 2022. 400p.

Artigo recebido em 03.08.2023 e aprovado em 03.10.2023.