

Margarida Maria Krohling Kunsch
Fábia Pereira Lima
Adriano de Oliveira Sampaio
Organizadores

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

15 ANOS DA ABRAPCORP



**COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL E
RELAÇÕES PÚBLICAS**
15 ANOS DA ABRAPCORP

UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA

Reitor

João Carlos Salles Pires da Silva

Vice-reitor

Paulo Cesar Miguez de Oliveira



EDITORA DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DA BAHIA

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE
PESQUISADORES EM COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

Diretora Presidente

Flávia Goulart Mota Garcia Rosa Fábria Pereira Lima (UFMG)

Conselho Editorial Vice-presidente

Alberto Brum Novaes Ricardo Ferreira Freitas

Angelo Szaniecki Perret Serpa Diretor Administrativo

Caiuby Alves da Costa Sergio José Andreucci Júnior

Charbel Niño El-Hani Diretor Científico

Cleise Furtado Mendes Daniel Reis Silva

Evelina de Carvalho Sá Hoisel Diretor Editorial

Maria do Carmo Soares de Freitas Adriano Sampaio

Maria Vidal de Negreiros Camargo

Diretora de Relações Públicas

Elisângela Lasta

Margarida Maria Krohling Kunsch
Fábia Pereira Lima
Adriano de Oliveira Sampaio
Organizadores

**COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL E
RELAÇÕES PÚBLICAS**
15 ANOS DA ABRAPCORP

Salvador
Edufba
2022

2022, autores.
Direitos para esta edição cedidos à Edufba.
Feito o Depósito Legal.
Grafia atualizada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa
de 1990, em vigor no Brasil desde 2009.

Coordenação editorial
Susane Santos Barros

Projeto gráfico e diagramação
Rodrigo Oyarzábal Schlabit

Coordenação gráfica
Edson Sales

Revisão
Cristovão Mascarenhas

Coordenação de produção
Gabriela Nascimento

Normalização
Bianca Rodrigues e Marceley Moreira

Sistema de Bibliotecas SIBI/UFBA

C741 Comunicação organizacional e relações públicas: 15 anos da Abrapcorp /
Margarida Maria Krohling Kunsch, Fábيا Pereira Lima, Adriano de Oliveira Sampaio,
Organizadores. - Salvador: EDUFBA; São Paulo: ABRAPCORP, 2022.
192 p.

ISBN: 978-65-5630-325-3
ISBN: 978-65-990642-2-7

1. Comunicação nas organizações. 2. Relações públicas. 3. Associação Brasileira de
Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp).
I. Kunsch, Margarida Maria Krohling. II. Lima, Fábيا Pereira. III. Sampaio, Adriano de
Oliveira. IV. Título: 15 anos da Abrapcorp.

CDU: 659.4

Elaborada por Geovana Soares Lira CRB-5: BA-001975/O

Editora afiliada à



Editora da UFBA

Rua Barão de Jeremoabo, s/n – Campus de Ondina
40170-115 – Salvador – Bahia
Tel.: +55 71 3283-6164
www.edufba.ufba.br / edufba@ufba.br

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO

Margarida Maria Krohling Kunsch
Fábia Pereira Lima
Adriano de Oliveira Sampaio

9

CAPÍTULO 1

RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL RETROSPECTIVA, EVOLUÇÃO CONCEITUAL E DAS PRÁTICAS PROFISSIONAIS

Margarida Maria Krohling Kunsch

15

CAPÍTULO 2

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL VIRADA EPISTEMOLÓGICA

Ivone de Lourdes Oliveira

37

CAPÍTULO 3

NOTAS PARA UMA EPISTEMOLOGIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Rudimar Baldissera

49

CAPÍTULO 4

O ENSINO DE RELAÇÕES PÚBLICAS E DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL TRAJETÓRIAS E PERSPECTIVAS DE ESTUDO

Claudia Peixoto de Moura

65

CAPÍTULO 5

**RELAÇÕES PÚBLICAS E FORMAÇÃO DA OPINIÃO
PÚBLICA EM TEMPOS DE DESINFORMAÇÃO**

Luiz Alberto de Farias

81

CAPÍTULO 6

**VULNERABILIDADES E DISSENSOS
EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS
A MONTAGEM DE CENAS ANTI-HIERÁRQUICAS**

Ângela Cristina Salgueiro Marques

91

CAPÍTULO 7

**RELAÇÕES PÚBLICAS
DIMENSÃO POLÍTICA, REPRESENTAÇÃO E A CRISE DAS INSTITUIÇÕES**

Maria José da Costa Oliveira

115

CAPÍTULO 8

**COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS
(RE)VISITANDO OS CAMINHOS PERCORRIDOS:
OS NOVOS ENCONTROS POSSÍVEIS...**

Cleusa Maria Andrade Scroferneker

131

CAPÍTULO 9

**PROVOCAÇÕES PARA PENSAR A COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL E AS RELAÇÕES PÚBLICAS HOJE**

Fábia Pereira Lima

143

CAPÍTULO 10
EM NOME DAS CIDADES
TENSÕES ENTRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A
COMUNICAÇÃO URBANA

Ricardo Ferreira Freitas

157

CAPÍTULO 11
(RE)DEFININDO A MUDANÇA CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES
DETERMINANTES ESTRUTURAIS EM JOGO

Jennifer Simpson

Stanley Deetz

171

SOBRE OS AUTORES

187

INTRODUÇÃO

MARGARIDA MARIA KROHLING KUNSCH
FÁBIA PEREIRA LIMA
ADRIANO DE OLIVEIRA SAMPAIO

Esta coletânea, *Comunicação organizacional e relações públicas: 15 Anos da Abrapcorp*, nos remete a pensar sobre o papel estratégico da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp) para o crescimento e avanços no campo acadêmico-científico da comunicação organizacional e das relações públicas no Brasil. A relevância desta obra está não só na recuperação e no registro da memória da nossa entidade, mas na oportunidade de reunir contribuições relevantes e reflexivas sobre uma seleção de temas abordados por estudiosos nacionais e internacionais que resgatam várias vertentes da história e do desenvolvimento dos estudos e das práticas dessas duas áreas.

A Abrapcorp, constituída em 13 de maio de 2006, tem como objetivo geral “estimular o fomento, a realização e a divulgação de estudos avançados, resultantes de pesquisa, nos campos da comunicação organizacional e das relações públicas”.

Ao longo de sua trajetória de 15 anos, celebrados em 2021, a Abrapcorp tem atuado de forma construtiva e permanente em realizações como: Congressos Anuais, GTs Abrapcorp – Grupos Temáticos, eventos pré-congresso

e pós-congresso, publicações, Portal Abrapcorp (*site* de conteúdos), Prêmio Abrapcorp, Espaço Jovem Pesquisador, entre outras.

A Abrapcorp conta com associados, dos quais a maioria é de professores de pós-graduação e graduação, que vêm demonstrando vitalidade nos 15 congressos já realizados de forma interrupta, com edições de 15 livros, sendo 10 deles em recurso eletrônico com acesso livre pela internet. Em seu congresso anual, tem conseguido trazer pesquisadores de referência nacional e internacional nas áreas da comunicação organizacional e relações públicas, bem como induzido um debate plural entre academia e mercado. Essa interlocução com representantes da sociedade civil e dos ambientes corporativo e governamental tem sido enriquecedora e expressa que esse campo acadêmico-científico, como integrante das ciências sociais aplicadas, não pode se isolar e alienar-se das demandas sociais e das práticas de comunicação que acontecem no cotidiano das organizações, no contexto de uma sociedade complexa e de um mercado com alto nível de competitividade.

Pode-se dizer que existe hoje no país uma massa crítica representada num contingente significativo de pesquisadores capazes de debater as interfaces, as modalidades e a produção científica desses campos do conhecimento. O congresso tem sido um *lócus* por excelência, para debates, reflexões e diálogos entre convidados especiais, pesquisadores, especialistas, estudantes e profissionais, tanto em relação ao tema central do evento nas sessões plenárias, como nas sessões paralelas dos grupos temáticos e nos demais eventos que ocorrem como pré-congresso e durante o congresso.

Os esforços da entidade fomentam a produção acadêmica e o debate entre a universidade e a sociedade e contribuem para um frutuoso diálogo internacional entre pesquisadores brasileiros, latino-americanos, norte-americanos e europeus. Acredita-se que a Abrapcorp tem cumprido sua missão e ajudado a fortalecer o campo das Ciências da Comunicação e um reconhecimento da comunidade científica das contribuições que as relações públicas e a comunicação organizacional podem trazer para as transformações sociais.

Para a Abrapcorp, não foi fácil decidir que temas abordar nesta coletânea histórica e escolher seus possíveis autores. Nesse sentido, optou-se por convidar os ex-presidentes e ex-vice presidentes desde 2006 e a presidente e o vice-presidente da atual gestão (2020-2022) a escreverem os capítulos, cujos assuntos tratam de vários aspectos, conforme uma síntese dos conteúdos a seguir.

A publicação é iniciada com o texto “Relações públicas no Brasil: retrospectiva, evolução conceitual e das práticas profissionais”, elaborado pela professora Margarida M. K. Kunsch, articuladora e uma das fundadoras da Abrapcorp, da qual foi a primeira presidente (2006 a 2008), posição que ocupou em mais dois períodos posteriores, nestes 15 anos (2008 a 2010 e 2018-2020). O capítulo traz uma relevante discussão sobre a regulamentação da profissão e o que a autora denomina de “novos olhares sobre as relações públicas” nas dimensões socioculturais, numa perspectiva crítica, comunitária. Além disso, ela busca dar conta sobre a evolução conceitual da área em virtude das transformações mundiais.

Em seguida, temos a participação da professora Ivone de Lourdes Oliveira, uma das cofundadoras da associação e vice-presidente nas gestões de 2006 a 2008 e 2008 a 2010; entre 2010 e 2012, foi presidente da Abrapcorp. Em seu capítulo, intitulado “A comunicação organizacional no Brasil: desafios conceituais e profissionais”, identifica como relevante observar os tensionamentos entre a investigação acadêmica e as práticas profissionais no âmbito das organizações e problematizar as práticas em virtude da mútua afetação entre eles.

O terceiro capítulo, “Notas para uma epistemologia da comunicação organizacional”, do professor Rudimar Baldissera – vice-presidente da associação na gestão de 2010 a 2012 –, apresenta ideias basilares sobre a comunicação organizacional a partir de um olhar curioso sobre pesquisas produzidas ao longo dos anos no país sobre o tema, bem como as suas variadas interações com e em diversas organizações.

Em “O ensino de relações públicas e de comunicação organizacional no Brasil: trajetórias e perspectivas de estudo”, a professora Cláudia Peixoto de Moura – presidente da Abrapcorp entre os anos 2012 a 2014 – nos apresenta um panorama sobre os grupos de pesquisa existentes no país que dialogam com questões vinculadas ao ensino das relações públicas e da comunicação organizacional. Para tanto, foram utilizadas a pesquisa documental e a bibliográfica como estratégias metodológicas sobre os dados advindos do Portal do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e documentos oficiais disponibilizados pelo Ministério da Educação (MEC).

No sexto capítulo, “Relações públicas e formação da opinião pública em tempos de desinformação”, o professor Luiz Alberto Beserra de Farias, presidente da associação de 2014 a 2016, sugere que é o enlace entre educação e democracia que deve ser almejado em questões relacionadas à opinião pública.

O autor tece comentários atuais sobre fenômenos recentes da OP a saber: *fake news*; a cultura do cancelamento; o panoptismo reverso, entre outros.

Já a professora Ângela Cristina Salgueiro Marques, vice-presidente da Abrapcorp, de 2014 a 2016, em seu texto “Vulnerabilidades e dissensos em contextos organizacionais: a montagem de cenas anti-hierárquicas”, reflete sobre os processos de identificação e modificação das condições de vulnerabilidade em contextos organizacionais. A autora toma como pressuposto que as organizações são sistemas vivos e os dissensos e afetos oferecem forma às relações éticas nesses ambientes.

O oitavo texto, intitulado “Relações públicas: dimensão política, representação e a crise das instituições”, da professora Maria José da Costa Oliveira, presidente da Abrapcorp de 2016 a 2018, traz à discussão o papel político das relações públicas em um contexto caracterizado pela desconfiança nas instituições públicas e privadas e nos ascendentes questionamentos acerca da democracia representativa.

Em seguida, a professora Cleusa Maria Andrade Scroferneker, vice-presidente da associação de 2016 a 2018, em “Comunicação organizacional e relações públicas: (re)visitando os caminhos percorridos: os novos encontros possíveis...”, retoma algumas discussões sobre as possibilidades de novos encontros das relações públicas e da comunicação organizacional. Para tanto, a autora lança um olhar reflexivo sobre os trabalhos publicados nos congressos da Abrapcorp, na *Revista Organicom* e em produções acadêmicas, especialmente dos/nos programas de pós-graduação e eventos nacionais e internacionais.

Em “Provocações para pensar a comunicação organizacional e as relações públicas hoje”, a professora Fábila Pereira Lima, vice-presidente da Abrapcorp de 2018 a 2020 e presidente na gestão de 2020 a 2022, nos lembra que no mesmo ano de comemoração de 15 anos da Abrapcorp, em 2021, também foi celebrado o centenário do professor Paulo Freire. A autora traz algumas reflexões para as áreas de comunicação organizacional e de relações públicas em função da grave crise da pandemia de covid-19 com repercussão mundial e a forma como essa situação afetou nossas formas de estar no mundo.

No capítulo que encerra a participação das(os) presidentes e vice-presidentes da Abrapcorp, o professor Ricardo Ferreira Freitas, vice-presidente da associação de 2020 a 2022, apresenta o seu capítulo “Em nome das cidades: tensões entre a comunicação organizacional e a comunicação urbana”. O pesquisador toma como parâmetro que a cidade é o lugar onde se tomam decisões importantes para a vida das pessoas, independentemente das orientações

políticas. E, nesse sentido, sugere que a noção de “comunicação urbana” deva ser contemplada de forma mais abrangente pelas pesquisas na área.

O último capítulo do livro é do professor Stanley Deetz, um dos palestrantes internacionais de nossos congressos. Ele foi o conferencista principal do congresso de 2008. Dentre os convidados para a presente obra, ele nos deu sua preciosa contribuição com o texto “(Re)definindo a mudança cultural nas organizações: determinantes estruturais em jogo”, elaborado em conjunto com Jennifer Simpson. Para os autores, nenhuma organização ou instituição está fora da interconexão social mais ampla, e o futuro não nascerá dentro das restrições dos organogramas, mas na força das redes e dos laços de conexão que formamos por meio dessas fronteiras artificiais de nossa própria criação.

Esperamos que o leitor tenha um frutuoso proveito e que este livro possa rememorar e/ou fazer conhecer o cenário das relações públicas e da comunicação organizacional no país. Sabemos que esse domínio foi forjado, de forma significativa, pelos inúmeros agentes do campo – acadêmicos e profissionais – e pelas pessoas que compõem essa tão relevante entidade.

Vida longa à Abrapcorp!

CAPÍTULO 1

RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL

RETROSPECTIVA, EVOLUÇÃO CONCEITUAL E DAS PRÁTICAS PROFISSIONAIS

MARGARIDA MARIA KROHLING KUNSCH

INTRODUÇÃO

Este texto apresenta um panorama sobre o surgimento das relações públicas no Brasil, destacando alguns fatos mais marcantes de sua história e da evolução conceitual de seus fundamentos e suas práticas. São explorados aspectos, tanto na perspectiva acadêmica como na aplicada, que tangenciaram novos aportes para uma visão mais social, crítica, estratégica e comunitária dessa área. Para melhor compreensão dos conteúdos aqui trabalhados, abordamos os seguintes itens: surgimento e retrospectiva das relações públicas no Brasil; regulamentação da profissão: conquistas e controvérsias; novos ares com a

redemocratização do país; outros olhares: relações públicas na dimensão sociocultural; relações públicas numa perspectiva crítica e comunitária; evolução conceitual frente às transformações mundiais e novas exigências; e interfaces entre relações públicas e comunicação organizacional no Brasil.

O presente artigo resulta de pesquisas bibliográficas e de publicações anteriores desta autora. Busca-se reunir fatos históricos mais relevantes que marcaram a história das relações públicas no Brasil e o desenvolvimento de suas atividades, com ênfase em novas visões e concepções que se fizeram necessárias com a redemocratização do país nos anos 1980 e as novas demandas da sociedade e do mercado profissional nos anos subsequentes. Reunir fatos históricos que nos levem a refletir e pensar nos desafios que nos reservam nesta década e nas próximas, sobretudo para as novas gerações, constitui também um objetivo com este artigo.

SURGIMENTO E RETROSPECTIVA DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NO BRASIL¹

A prática de relações públicas teve início no Brasil em 30 de janeiro de 1914, por intermédio da empresa canadense de eletricidade The São Paulo Tramway Light and Power Company Limited, hoje Eletropaulo – Eletricidade de São Paulo S.A., que criou um departamento de relações públicas, tendo à frente Eduardo Pinheiro Lobo, hoje patrono da profissão no país. No entanto, apesar de algumas iniciativas isoladas anteriores na esfera governamental, seu desenvolvimento só viria a ocorrer a partir da década de 1950.

Os principais fatores que, na década de 1950, permitiram alavancar o desenvolvimento das relações públicas no Brasil podem ser resumidos em três. O primeiro é que o país, com a vigência da Constituição promulgada em 1946, vivia um novo momento de democracia, que rompeu com um período de ditadura imposta pela Era Vargas (1930 a 1945).² O segundo era a vigência de uma política nacional de desenvolvimento industrial; instaurada, inicialmente, pelo então presidente Getúlio Vargas (Nova Era Vargas – 1951-1954), foi implantada de forma efetiva por Juscelino Kubitschek de Oliveira, que

1 No livro *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional* (KUNSCH, 1997), descrevo os principais fatos que marcaram a história das relações públicas no Brasil. Na coletânea *História das relações públicas: fragmentos da memória de uma área*, organizada por Cláudia Peixoto de Moura (2008), encontram-se diferentes abordagens sobre a história das relações públicas.

2 Para mais detalhes, consultar Thomas Skidmore (1988, p. 21-100).

governou o país de 1956 a 1961. E o terceiro era o crescimento das indústrias das comunicações e culturais.

Toda essa nova conjuntura econômica, política e social contribuiu para que o país buscasse novos caminhos, por meio do incentivo de uma política industrial desenvolvimentista, trazendo para cá muitas empresas multinacionais, sobretudo as indústrias automobilísticas, que aqui se instalaram e investiram em capital e tecnologia, contribuindo, conseqüentemente, com o desenvolvimento do mercado interno.

Essas multinacionais trouxeram consigo uma cultura de valorização da comunicação, sobretudo das áreas de propaganda e relações públicas. Elas reproduziram aqui as experiências já vivenciadas nos seus países de origem, criando os primeiros departamentos do setor, que começou a firmar-se como responsável pelas relações públicas, às vezes, até no nível de uma diretoria.

As maiores agências de propaganda, para atender aos seus grandes clientes, que queriam serviços especializados de relações públicas, incluíram em seus organogramas divisões específicas para a área. Estas viriam a constituir-se em celeiros de grandes profissionais que, nas décadas seguintes, constituíram suas próprias assessorias ou empresas de relações públicas.

As indústrias das comunicações e da cultura também encontram seu espaço para crescer e com isso surgem as primeiras transmissões televisionadas. Aparece o rádio transistor. Formam-se os conglomerados de jornais, revistas e rádios – os de televisão só viriam a partir da década seguinte. As agências de propaganda começam a consolidar-se. Nascem os institutos de pesquisa de opinião e de mercado – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope), Marplan etc. E a área de relações públicas instala-se como atividade empresarial.

Outros fatos marcaram o início da aplicação efetiva das técnicas de relações públicas nas organizações nos anos 1950. Em 1951, a Companhia Siderúrgica Nacional, em Volta Redonda (RJ), montou o primeiro departamento de relações públicas autenticamente nacional, chefiado por Evaldo Simas Pereira, destacado como o precursor da linha administrativa em relações públicas.

A primeira empresa de prestação de serviços de comunicação social a constituir-se no Brasil foi a Companhia Nacional de Relações Públicas e Propaganda. Esta foi fundada em 10 de outubro de 1952, em São Paulo, por Inácio Penteado da Silva Teles e Romildo Fernandes.

Em 1954, surgiu a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP). Sua criação representou um marco para a história da área.³ Tendo como paradigma as experiências do Instituto Britânico de Relações Públicas e da Public Relations Society of America (PRSA), a entidade, por meio de suas lideranças e diretorias, exerceu um papel fundamental para a correta compreensão do real significado da profissão. Com esse objetivo, realizaram-se congressos profissionais e universitários, cursos, seminários, publicação de uma revista, além de se fomentar o intercâmbio com instituições universitárias e com outros países, sobretudo com a Confederación Interamericana de Relaciones Públicas (Confiarp).

No Brasil, as relações públicas foram amplamente influenciadas pelo paradigma norte-americano, mormente até a década de 1980. Para falar sobre a história das relações públicas no país, o ponto de partida para as narrativas recorrentes era, sempre, descrever o que ocorreu nos Estados Unidos, com destaque para os principais protagonistas, como Edward Bernays e Ivy Lee, dentre outros. Em 1955, por exemplo, ocorreria um curso com Harwood Childs, da Universidade de Princeton, trazido pela Fundação Getúlio Vargas.

As publicações nacionais existentes e as traduzidas, sobretudo as norte-americanas em forma de manuais, enfatizavam predominantemente as técnicas e as boas práticas no âmbito das empresas e dos governos. Assim, até por volta dos anos 1980, a literatura brasileira sobre relações públicas, geralmente, era toda centrada em uma perspectiva pragmática e funcionalista, sempre com a preocupação de como as empresas deviam se relacionar com seus públicos para melhorar sua “imagem” e serem bem aceitas, estabelecendo-se condições favoráveis para a venda de seus produtos e serviços, sem uma visão mais ampla do contexto sociocultural.

REGULAMENTAÇÃO DA PROFISSÃO: CONQUISTAS E CONTROVÉRSIAS

A profissão de relações públicas foi oficializada pela Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967, que, regulamentada em 26 de setembro de 1968 e aprovada no mesmo dia, pelo Decreto-lei nº 63.283, tornou a atividade privativa dos

3 Por diversas razões que merecem ser investigadas, a ABRP, em nível nacional e regional/local, que teve seus tempos áureos no passado, passou nas últimas décadas por um grande declínio. Em 2021, registram-se, praticamente em atividade, a seccional da Região Sul (ABRP RS/SC) e da ABRP-BA que foi recriada.

bacharéis em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas. Com isso, ela se tornou privativa dos profissionais registrados em um dos oito conselhos regionais do Brasil, subordinados ao Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (Conferp), com sede em Brasília (DF), cuja finalidade básica é justamente fiscalizar seu exercício legal. Trata-se, sem dúvida, do fato mais marcante da década, comemorado na época por seu pioneirismo, tendo o Brasil sido o primeiro país do mundo a tomar tal iniciativa.

Muitas controvérsias foram e ainda são levantadas sobre se a regulamentação contribuiu ou não para o crescimento e a valorização da atividade. Pesquisas já realizadas (KUNSCH, 1997) sobre o assunto dão conta de que ela se deu de forma prematura, pois as relações públicas ainda não haviam se firmado nem na teoria nem na prática, ou seja, não eram reconhecidas pelo meio acadêmico e pela sociedade. Ela ocorreu num momento crucial da vida brasileira, sob o auge da ditadura militar, quando regulamentar tudo o que se vinculava à comunicação social era visto como uma questão de segurança nacional.

Evidentemente, se, por um lado, houve problemas com essa regulamentação prematura, pela própria imprecisão do conteúdo da lei e pela sua não aplicabilidade na prática, houve, contudo, conquistas para a institucionalização das relações públicas como profissão no país. Foi criada toda uma estrutura para a formação acadêmica em nível universitário e estabeleceram-se órgãos de classe para organizar e atender às demandas do setor.

De 1970 a 1980, com a vigência do regime ditatorial, a profissão se fechou em si mesma e não teve grandes avanços. Participou da estrutura dos governos militares, por meio de assessorias especiais. O exemplo mais ilustrativo, que pode caracterizar de maneira mais polêmica essa participação, foi a criação da Assessoria Especial de Relações Públicas (AERP), em 15 de janeiro de 1968, pelo Decreto nº 62.119, com competência para administrar toda a atividade no âmbito do Poder Executivo. Chefiada pelo coronel Octávio Costa, no governo do general Emílio Garrastazu Médici (1969-1974), ela funcionou como uma verdadeira agência de propaganda política, para “vender” o regime autoritário de forma massiva, disfarçando a censura mais violenta que o país já teve. O brasileiro Thomas Skidmore (1988, p. 221-222) descreve bem essa situação. Com o nome de “relações públicas”, o que se fazia era uma “lavagem cerebral” e uma propaganda ideológica:

Uma equipe de jornalistas, psicólogos e sociólogos decidia sobre os temas e o enfoque geral, depois contratava agências de propaganda para pro-

duzir documentários para TV e cinema, juntamente com matérias para os jornais. Certas frases de efeito davam bem a medida da filosofia que embasava a Aerp: ‘Você constrói o Brasil!’; ‘Ninguém segura este país!’; ‘Brasil, conte comigo!’ Um estudo de 116 spots contratados com 24 agências de propaganda mostrou que oitenta por cento exaltavam a importância do trabalho, o valor da educação e o papel construtivo das forças armadas. As mensagens eram razoavelmente sutis, com habilidoso uso de imagens sonorizadas e o emprego de frases extraídas da linguagem popular. Destinavam-se as mensagens, nas palavras do coronel Octávio, a fortalecer ‘uma saudável mentalidade de segurança nacional’, que é indispensável para a defesa da democracia e para a garantia do esforço coletivo com vistas ao desenvolvimento.

Acreditamos que a atuação agressiva dessa assessoria contribuiu para formar um conceito negativo da essência das relações públicas junto a formadores e multiplicadores de opinião, num período tão conturbado da vida nacional. Justamente nos meios intelectuais, artísticos, sindicais e da mídia é que as atividades da Aerp e das demais assessorias criadas nos governos subsequentes passaram a ser vistas como suspeitas e enganosas.

Na pesquisa que fizemos (KUNSCH, 1997), houve quase um consenso em considerar que a influência dos militares se deu de fato na prática das relações públicas não só no setor governamental, mas também no contexto das organizações empresariais.

Paralelamente a tudo isso, também ocorreram iniciativas muito positivas, como a criação de várias assessorias especializadas de prestação de serviços da área e de inúmeros departamentos internos nas grandes empresas privadas e estatais.

Outro marco foi a realização, no Rio de Janeiro, em 1967, do IV Congresso Mundial de Relações Públicas, que, entre outras coisas, definiu as funções básicas e específicas da profissão (assessoria, pesquisa, planejamento, execução-comunicação e avaliação). Estas passaram a ser adotadas pelos profissionais e estudiosos, como Cândido Teobaldo de Souza Andrade, em seu livro *Curso de relações públicas* (2003). Aliás, também nessa década, em 1962, Teobaldo já havia lançado o primeiro livro brasileiro da área. Tratava-se de *Para entender relações públicas* (1993), no qual o autor procurou sintetizar os principais conceitos dessa atividade. Um jornal de São Paulo, conforme ele

nos contou, escreveu na ocasião: “Teobaldo de Andrade é o pioneiro indígena em relações públicas”.

Na década de 1990, em nível nacional, ocorreram diversos debates sobre a regulamentação da profissão e a instalação do chamado “Parlamento Nacional de Relações Públicas” pelo Conferp. Os debates envolveram desde a manutenção da legislação atual até a sua eliminação pura e simples ou, então, uma reformulação. Surgiu daí, em 1997, o documento “Carta de Atibaia”, que consubstanciou as conclusões desse parlamento e cujo conteúdo serviu de base para um projeto de lei que chegou a ser tramitado no Congresso Nacional, prevendo uma atualização da legislação e propondo uma nova configuração das funções e das atividades específicas da profissão de relações públicas. Desde então, as várias gestões das diretorias do Conferp e dos Conselhos Regionais dos Profissionais de Relações Públicas (Conrerps) vêm publicando novas normativas, portarias e resoluções sobre o funcionamento da profissão.⁴

NOVOS ARES COM A REDEMOCRATIZAÇÃO DO PAÍS

Na década de 1980, sob a presidência do general João B. de Figueiredo,⁵ tem início o processo de reabertura política, da qual vinham os primeiros prenúncios já no governo anterior, do general Ernesto Geisel. A sociedade brasileira exigia a liberdade de expressão, a substituição do autoritarismo pela transparência, a eliminação da comunicação direta com o poder central em gabinetes fechados.

Com a redemocratização do país, sobretudo a partir de 1985, as instituições e organizações começaram a entender melhor a necessidade de serem transparentes e que suas relações com a sociedade deveriam dar-se pelas vias democráticas. Consequentemente, perceberam que aqueles formatos tradicionais dos departamentos de relações públicas com o governo, de relações com a imprensa e as ações comunicativas centradas no jornalismo empresarial, focadas somente nos produtos – jornais, revistas, boletins, vídeos institucionais ufanistas etc. –, não dariam conta de atender às novas demandas sociais. A partir de então, as organizações perceberam que tinham que buscar

4 Para mais informações, consultar os sites do Conferp e dos Conrerps.

5 Este foi o último presidente da República sob o regime militar. Em 1985, depois de 21 anos de ditadura, assume, embora ainda por eleição indireta, a presidência do país um civil, José Sarney, que era o vice de Tancredo Neves, eleito, mas que veio a falecer antes de tomar posse.

um novo desenho e uma forma mais estratégica de atuar no âmbito organizacional e, nesse contexto, as relações públicas se redimensionaram, apesar das inúmeras controvérsias provocadas com a ocupação de seu espaço pelo jornalismo, concretamente pela assessoria de imprensa.

A década de 1980 também se caracterizou por uma crescente busca de maior qualidade no aprendizado e na valorização das relações públicas, tanto no mercado profissional quanto na universidade. Em função disso, Nemércio Nogueira, presidente da 2ª Região do Conrerp, instituiu, em 1980, o Prêmio de Opinião Pública.⁶ Em 1982, como diretora cultural da seção de São Paulo da ABRP, criei o Concurso Universitário de Monografias e Projetos Experimentais. Essas iniciativas, reeditadas anualmente desde então, constituíram um estímulo para os estudantes do curso superior de Relações Públicas e o aperfeiçoamento da prática da atividade no Brasil.

No campo corporativo, passou-se a dar mais atenção à comunicação como um todo, deixando-se de lado a preocupação com ações isoladas de relações públicas e adotando-se um posicionamento estratégico. Por influência da Secretaria de Comunicação Social (Secom) da Presidência da República, muitos departamentos começam a ser denominados de “Comunicação Social”, conceito mais abrangente que o de “Relações Públicas”. A Rhodia criou, em 1985, sua Gerência de Comunicação Social, integrando as divisões de Jornalismo (assessoria de imprensa e publicações), relações públicas (projetos institucionais e comunitários) e marketing social (publicidade, pesquisa de mercado e atendimento do consumidor), numa iniciativa que acabaria se tornando modelo para outras organizações e chamando a atenção dos meios universitários e do mercado profissional.

Nessa perspectiva, paralelamente, eu desenvolvia minha pesquisa de mestrado na Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP), defendida em 1985, que resultou no livro *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. (KUNSCH, 1986) Nele, também propus uma visão abrangente para a área, enfatizando sua aplicação nas “organizações” consideradas num âmbito ampliado, que vai além do conceito mais restrito de “empresas”.⁷ Preconizava que as relações públicas não são um simples

6 O Prêmio de Opinião Pública foi um concurso de caráter exclusivamente cultural e sem fins lucrativos, que visava distinguir e homenagear, periodicamente, os melhores trabalhos de relações públicas desenvolvidos para empresas, órgãos governamentais, organizações em geral e do terceiro setor do Brasil. Observa-se que esta premiação não tem mais acontecido em anos recentes.

7 Na 4ª edição da obra (KUNSCH, 2003), revista, atualizada e ampliada, precisamente no capítulo 3, discorri mais concretamente sobre essa nova abrangência das relações públicas e o seu papel para o fortalecimento da dimensão

conjunto de técnicas, mas todo um processo científico em que se busca, por meio da pesquisa, conhecer, articular e transformar a sociedade para construir o mundo melhor e mais igualitário.

OUTROS OLHARES: RELAÇÕES PÚBLICAS NA DIMENSÃO SOCIOCULTURAL

Ainda em relação à década de 1980, um fato marcante foi o incremento das relações públicas comunitárias e a necessidade da adoção de uma dimensão social. Acadêmicos e profissionais começaram a conscientizar-se de que a área não pode continuar voltada apenas para empresas e governos, mas deve estender-se a qualquer organização e também aos movimentos sociais, permitindo uma visão mais social dessa área.

Um novo paradigma começou a ser delineado para as relações públicas na década de 1980 no Brasil. Na coletânea *Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora* (2007), Waldemar Luiz Kunsch, no capítulo “Resgate histórico das relações públicas comunitárias no Brasil”, discorre sobre os principais fatos que mostram como surgiram e evoluíram as relações públicas comunitárias no país.

Else Lemos (2017), na sua tese de doutorado *A era pós-disciplinar e o ambiente contemporâneo de relações públicas: cosmovisão ampliada da disciplina*, defendida na ECA da USP, registrou dados que demonstram o pioneirismo do Brasil em iniciativas acadêmicas e aplicadas. Os dados coletados registram que as relações públicas no Brasil evoluíram além do paradigma dominante do mundo corporativo e governamental para uma visão de interesse público e valores sociais, defendida por Candido de Teobaldo de Souza Andrade (1973, 1989)⁸ e autores contemporâneos que, desde 1981, vêm propugnando por uma visão mais crítica e social das relações públicas.

Diante do regime ditatorial imposto pela ditadura militar no Brasil (1964-1980), forças sociais, intelectuais, políticas, artísticas e científicas criavam frentes de lutas e de resistência. Especificamente a área de Comunicação, por meio de suas entidades representativas e dos seus pesquisadores/professores, começou a debater em congressos, produzir e publicar aportes conceituais

institucional e social das organizações.

8 Teobaldo foi o primeiro doutor em Relações Públicas no Brasil, com a tese *Relações públicas e o interesse público*, defendida na ECA da USP em 1973.

sobre comunicação popular alternativa e relações públicas comunitárias, com vistas a se contrapor ao domínio do poder político e econômico e em favor das classes subalternas. A perspectiva crítica em relações públicas surgiu no país nesse contexto.

RELAÇÕES PÚBLICAS NUMA PERSPECTIVA CRÍTICA E COMUNITÁRIA

Foi no início da década de 1980 que se passou a debater as relações públicas sob uma nova ótica, preconizando sua utilização também a serviço dos interesses populares e comunitários. Isso se deu graças ao avanço que então já havia alcançado a comunicação popular alternativa, em decorrência dos esforços empreendidos por defensores das liberdades democráticas e por entidades como a Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom) e a União Cristã Brasileira de Comunicação Social (UCBC), que promoviam ciclos de estudos e congressos com debates voltados, sempre, para uma temática de resistência ao governo autoritário que vigorou no país desde 1964, sob o regime militar. As frentes de lutas pela democracia da sociedade civil e dessas entidades de comunicação colocavam em destaque as classes subalternas e os direitos humanos, apregoando a exigência de uma nova ordem para o campo da comunicação social.

Precisamente, em 1980, a UCBC, em seu nono congresso anual, abordou a comunicação popular como tema central. Na ocasião, Círcia M. Krohling Peruzzo e esta autora, juntamente com o sindicalista Anísio Teixeira e o professor José Queiroz, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), participaram como expositores de um painel sobre “Relações públicas a serviço dos interesses populares”. As contribuições ali apresentadas foram um marco do que viria a denominar-se relações públicas comunitárias, criando-se um novo paradigma para essa área, que até então era muito centrada nas vertentes empresarial e governamental, nas quais as relações públicas punham ênfase total, as relações públicas a serviço. A área passou então a assumir efetivamente a sua função social, por meio de ações que levassem o pesquisador e o profissional a se engajar, por exemplo, no processo de comunicação alternativa de organizações sociais, buscando novos caminhos para uma atuação de maior interesse público.

Em 1981, Círcia Maria Krohling Peruzzo defendeu sua dissertação de mestrado, *Relações públicas no modo de produção capitalista* (1986), tendo por base

a teoria crítica e o pensamento marxista, no Programa de Pós-Graduação em Comunicação do Instituto Metodista de Ensino Superior, a atual Universidade Metodista de São Paulo. Publicada, em 1982, pela Summus Editorial, com o mesmo título, essa obra representaria uma visão marcante das relações públicas no conjunto da literatura vigente no país até então.

Como já mencionado, as publicações nacionais existentes, bem como as traduzidas, até então se caracterizavam por uma perspectiva funcionalista e com grande influência norte-americana. As novas perspectivas que vinham sendo preconizadas por estudiosos, no sentido de que as relações públicas atuassem em segmentos da sociedade civil e desenvolvessem projetos comunitários, foi ganhando força. Nos primeiros anos da década de 1980, foi notório o interesse da comunidade acadêmica e de organizações sociais em desenvolver atividades de relações públicas de cunho social e comunitário.

Mencione-se, por exemplo, a iniciativa que eu viria a desenvolver com colegas professores e estudantes do último ano do curso de Relações Públicas da Faculdade de Comunicação Social do Instituto Metodista de Ensino Superior. Tratava-se de um projeto voltado para a comunidade, numa tentativa concreta de viabilizar uma nova alternativa para as relações públicas. Pretendia-se demonstrar que as técnicas e os instrumentos da área podem ser aplicados também a outras esferas da sociedade e não somente às empresariais e governamentais.

Essas experiências, assim como outras levadas a efeito na época, relatadas por esta autora (KUNSCH, 1984, 1987, 2007), tinham como base primordial o conceito de “educação libertadora” de Paulo Freire, para sugerir que, no trabalho comunitário, o profissional de relações públicas devia se posicionar como alguém que se integra no grupo e não como um mero transmissor de conhecimentos, com soluções prontas para aquele grupo.

No livro *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (KUNSCH, 1986), eu também propunha uma visão abrangente para a área, enfatizando sua aplicação nas “organizações sociais” consideradas num âmbito ampliado, que vai além do conceito mais restrito de “empresas”. Com tudo isso, foi crescendo, não só no meio universitário, mas também no mercado, o interesse em torno de novas perspectivas para as relações públicas a serviço de todas as organizações e não apenas das empresas e da esfera governamental. Acreditamos que na década de 1980 se iniciou um processo de mudança de paradigmas na área de relações públicas no país.

A DIMENSÃO SOCIAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

Situar as relações públicas nas organizações e no contexto mais amplo da sociedade tem sido uma das minhas preocupações. Para tanto tenho explorado estudos e práticas sobre sua dimensão social e comunitária, aspectos relacionados com a responsabilidade social, o balanço social (KUNSCH, 2003, 2007) e a sustentabilidade. (KUNSCH, 2009a, 2009c, 2016) As relações públicas, pela sua própria natureza e por seus propósitos, lidam com públicos, opinião pública, agentes sociais e a sociedade. Assim, a questão da dimensão social está implicitamente presente. Autores clássicos internacionais da área há décadas já defendiam essa premissa.

Particularmente no Brasil, Cândido Teobaldo de Souza Andrade, em 1973, em sua tese de doutorado, depois publicada no livro *Psico-sociologia das relações públicas* (ANDRADE, 1975, 1989), pregava uma maior convergência entre os interesses públicos e privados, chamando a atenção para a necessidade de uma maior conscientização quanto à responsabilidade social das organizações e a dos profissionais no desempenho de suas funções e atividades. Afirmava o autor: “É de responsabilidade direta dos profissionais de relações públicas a tarefa de pressentir as tendências sociais e de manter a direção, das organizações a que servem, plenamente atualizadas com a época em que vivemos”. (ANDRADE, 1989, p. 19) Referindo-se às empresas, defende que elas não são só unidades econômicas, mas também unidades sociais. Isto é:

Os valores sociais têm de ser atendidos, forçosamente, por homens e não por máquinas. Ademais, não é possível seguir tratando da questão econômica à margem da questão social. Afinal de contas, as próprias empresas são ‘sociedades’, são coletividades que incidem, não só junto aos indivíduos que as constituem, mas sobre toda a comunidade que as abriga. Não se pode mais pensar nas empresas simplesmente como entes mecânicos destinados a produzir bens e serviços, mas meditar também na sua contribuição no campo dos valores sociais. (ANDRADE, 1989, p. 10)

Nessa linha de pensamento, sempre defendemos que as teorias, as técnicas e os instrumentos também podem e devem ser aplicados nas instituições e organizações sociais de caráter público no contexto mais amplo da sociedade. Em geral, as publicações tradicionais e mais conservadoras, sobretudo os manuais, descreviam as relações públicas no âmbito das empresas e da administração pública dos governos, em detrimento de referência a outros

segmentos. Foi o que tentamos mudar com os estudos, as publicações e as práticas junto às comunidades locais a partir de 1980.

Ao optarmos por mostrar a dimensão social e a aplicabilidade dessa área em outros segmentos socioculturais, acreditamos que o melhor caminho seria por meio das relações públicas comunitárias, acentuando as relações “com” a comunidade e menos “para” a comunidade, valendo-se de um planejamento participativo e integrado. Essa nova perspectiva tem como fundamento, como já mencionado, os ensinamentos de Paulo Freire, sob os pilares da educação libertadora.

A educação libertadora é o oposto da comunicação bancária, na qual o professor se coloca como um narrador e os estudantes são objetos pacientes que escutam. A educação passa a ser o ato de depositar, sendo os estudantes os depósitos e o professor, aquele que deposita comunicados, no lugar de comunicar e interagir como sujeito do processo ensino-aprendizagem. É a concepção acumulativa da educação, que Paulo Freire chamou de concepção bancária.

A educação libertadora, ao contrário, é aquela em que o professor se posiciona “como alguém que se integra no grupo” e não como um “transmissor de conhecimentos, [...] com soluções prontas para aquele grupo”. Essa forma de educar contrapõe-se a uma prática individualista e incentiva a inclusão de mais pessoas ou grupos. Como defende Paulo Freire (2021, p. 80),

[...] é importante salientar que o novo momento na compreensão da vida social não é exclusivo de uma pessoa. A experiência que possibilita o discurso novo é social. Uma ou outra pessoa, porém, se antecipa na explicitação da nova percepção da mesma realidade. Uma das tarefas fundamentais do educador progressista é, sensível à leitura e à releitura do grupo, provocá-lo, bem como estimular a generalização da nova forma de compreensão do contexto.

Isso se aplica também nas práticas de nossas ações comunicativas no âmbito dos movimentos sociais e de atuação, também, nas instituições públicas e organizações.

Com base no pensamento desse eminente educador, verificamos a necessidade de propor uma nova forma de se relacionar e de promover atividades voltadas à comunidade, como um contraponto àquela visão tradicional, assistencialista e funcionalista que se materializava por meio de ações desenvolvidas

pelas empresas “para” a comunidade. Era comum as empresas simplesmente contribuírem apenas com valores financeiros doados para obras sociais como um trabalho programático de relações públicas com a comunidade.

RELAÇÕES PÚBLICAS COMUNITÁRIAS

Para romper com essa visão conservadora de relações com a comunidade, fomos preconizando um novo conceito de “relações públicas comunitárias”, com foco em um trabalho “com” a comunidade. Em diferentes regiões do país, passava-se a estudá-las e praticá-las sob essa nova perspectiva. A premissa era, mais uma vez, que as ações nesse campo têm que se dar de forma conjugada com os elementos da comunidade. Ou seja, é preciso situar as relações públicas como uma prática participativa que leve em conta os atores sociais envolvidos.

Gradativamente, a abordagem dessa temática foi sendo objeto de trabalhos desenvolvidos por “agências experimentais” formadas por estudantes do último ano dos cursos universitários da área, com realização de projetos aplicados e de monografias de estudantes de graduação e de pós-graduação *lato sensu*, assim como de dissertações de mestrado e teses de doutorado em nível de pós-graduação *stricto sensu*.

Deixemos claro, de início, que relações públicas comunitárias autênticas são muito mais do que um trabalho “para” a comunidade, nos moldes tradicionais, por meio de ações sociais paternalistas. Elas pressupõem uma atuação interativa, em que o profissional é, antes, um articulador e um incentivador, mais do que um simples transmissor de saberes e aplicador de técnicas aprendidas na universidade. Ele não deve ser um mero consultor, que não vivencia as necessidades da comunidade. As relações públicas comunitárias implicam sua participação “na” comunidade, dentro dela e em função dela. Melhor ainda será se ele for um “agente orgânico” surgido no seio da própria comunidade.

O profissional deve saber encarar com sinceridade os problemas e os conflitos da comunidade. Ele não pode defender apenas os interesses da empresa a que estiver vinculado, por meio de um departamento de comunicação ou de uma assessoria contratada. Se a empresa a que serve, por exemplo, está fazendo algo que prejudica a comunidade, é necessário, antes de mais nada, que ele proponha medidas para sanar o problema e informe os líderes locais e a imprensa sobre essas providências, mediante instrumentos de relações públicas como visitas às instalações, entrevistas, materiais impressos, portal

corporativo, campanhas de utilidade pública etc. Todas essas ações comunicativas têm que estar fundamentadas na verdade e na transparência, sendo, até onde necessário e possível, analisadas junto com a comunidade. Como disse Andrade (1982),

[...] é ingênuo, se não perigoso, enfrentar as pressões populares, refugiando-se na triste obsoleta ‘política do caramujo’. As reações dos públicos têm de ser conhecidas, depois plenamente estudadas e identificadas, dentro de um programa de ação ajustada, e revisadas, para atender seus justos reclamos. Os valores econômicos somente poderão ser justificados e preservados pela sua adaptação flexível e contínua às aspirações dos públicos.

A comunidade constitui hoje um público estratégico relevante para as organizações. Pode-se afirmar que estas já evoluíram muito no seu relacionamento com a comunidade. Os cases de comunicação organizacional e relações públicas premiados por entidades respeitadas da área representam ações proativas e transformadoras, não mais marcadas pela tradicional visão assistencialista que caracterizava a atuação social das empresas. O Brasil tem avançado nesse segmento, e as iniciativas em curso sinalizam perspectivas promissoras de um incessante crescimento, dentro do novo contexto político, econômico e social que estamos vivenciando.

EVOLUÇÃO CONCEITUAL FRENTE ÀS TRANSFORMAÇÕES MUNDIAIS E ÀS NOVAS EXIGÊNCIAS

Já na década de 1990, o mundo passava por grandes transformações geopolíticas com a queda do Muro em Berlim em 1989 e o fenômeno da globalização da sociedade. Foi preciso repensar a profissão e redefini-la como atividade estratégica, revigorando-se a consciência profissional e acadêmica em torno disso. Assessorias de imprensa e de relações públicas transformam-se em “assessorias de comunicação”.

A área de relações públicas brasileiras entrou no século XXI vendo-se impulsionada a repensar seus conceitos tradicionais do passado e incorporar novas concepções frente às demandas dos novos tempos da sociedade. Passa a ser, também, progressivamente mais valorizada no mercado profissional, apesar dos contínuos embates com os problemas decorrentes com a polissemia do

termo, e de ainda se deparar com um desconhecimento por parte das corporações e dos governos do seu verdadeiro significado e de sua efetiva abrangência. Trata-se, aliás, de um problema que, em muitas partes, é comum em nível internacional.

No âmbito das organizações, considera-se que as relações públicas, como parte integrante do subsistema institucional⁹ das organizações, têm como papel fundamental cuidar dos relacionamentos públicos desses agrupamentos sociais, configurados a partir de diferentes tipologias e características estruturais, que vão das instituições públicas às organizações privadas e aos segmentos organizados da sociedade civil do terceiro setor. Tal incumbência implica uma série de questões que envolvem planejamento, gestão, processos, desempenho de funções e atividades com bases científicas e suporte técnico e tecnológico. Em todo esse âmbito, as relações públicas avaliam os comportamentos institucionais e dos públicos, por meio de pesquisas de opinião, auditoria social e auditorias de imagem. Administram percepções e relacionamentos públicos. Para tanto, exercem basicamente quatro funções: administrativa, estratégica, mediadora e política. (KUNSCH, 2003)

Como função estratégica, as relações públicas devem, com base na pesquisa e no planejamento, encontrar as melhores estratégias comunicacionais para que as organizações se posicionem institucionalmente e prestem contas à sociedade dos seus atos. Suas ações nos relacionamentos com os públicos e a opinião pública, devem se pautar pelo diálogo e pela negociação sob o prisma dos princípios éticos dentro da dinâmica social.

AS INTERFACES ENTRE RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL

Outra característica importante da configuração do campo das relações públicas no Brasil é a sua interface com comunicação organizacional. Na pesquisa que realizei para a tese de livre-docência, defendida na ECA da USP em 1996, analisei a contribuição das relações públicas para o desenvolvimento da comunicação organizacional, por meio de vários estudos bibliográficos e de campo, que não só me deram base para pensar a situação do campo neste país, mas me motivaram, também, a prosseguir na luta por mais espaço dessas áreas

9 Para mais detalhes sobre as relações públicas com parte do subsistema institucional, consultar Kunsch (2009c, p. 189-201).

na comunidade acadêmica-científica. Pude constatar que existe uma forte simbiose entre conceitos e práticas profissionais. Isso significa que a academia tem buscado sistematizar suas reflexões a partir do fazer cotidiano das organizações. Nos estudos, há, em geral, uma nítida preocupação em tratar simultaneamente dos aspectos teórico-conceituais e práticos.

Como áreas de conhecimento, relações públicas e comunicação organizacional se inserem no âmbito das ciências da comunicação e das ciências sociais aplicadas. Estudos realizados tanto no âmbito acadêmico quanto na esfera do mercado profissional têm sinalizado que as interfaces entre as duas áreas são uma realidade no Brasil. (KUNSCH, 1997) Elas se ligam às escolas ou faculdades de Comunicação Social tanto em nível de graduação quanto de pós-graduação.

Para compreender e aplicar os fundamentos teóricos das relações públicas, é necessário também conhecer o espectro da abrangência da comunicação organizacional e das áreas afins. Relações Públicas, como disciplina acadêmica e atividade profissional, tem como objetos de estudos a sociedade, a opinião pública, as organizações e seus públicos. Todo esse processo mediador só é possível acontecer com e por meio da comunicação. E, nesse contexto, a comunicação organizacional, como campo acadêmico de estudos, dará subsídios teóricos para fundamentar a prática da atividade na administração dos relacionamentos entre organizações e públicos, além, é claro, do suporte de outras ciências.

Dois iniciativas pioneiras que muito contribuíram para o fortalecimento da área de relações públicas no Brasil foram a criação, em 2004, por iniciativa desta autora, do periódico científico *Revista Brasileira de comunicação organizacional e relações públicas* (Organicom) e, em 2006, da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp).

Revista *Organicom*

A *Organicom*,¹⁰ com periodicidade quadrimestral, está vinculada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da ECA da USP, sendo publicada pelo curso de pós-graduação *lato sensu* de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp).

¹⁰ Para mais informações, consultar o site: www.revistas.usp.br/organicom.

Organicom tem como propósito democratizar os novos conhecimentos que vêm sendo gerados e contribuir para o debate técnico-científico. A cada edição é publicado um dossiê centrado em um tema contemporâneo do campo comunicacional no contexto das organizações e instituições públicas, reunindo contribuições na forma de artigos, pesquisas, entrevistas, resenhas e eventualmente depoimentos especiais. Para tanto, contamos com autores e especialistas em nível nacional e internacional. Até dezembro de 2021, foram publicados 37 números, os quais estão disponíveis, com acesso gratuito.¹¹

Abrapcorp

A Abrapcorp,¹² criada no dia 13 de maio de 2006, em São Paulo (SP), tem como finalidade principal estimular o fomento, a realização e a divulgação de estudos avançados dessas áreas no campo das ciências da comunicação.

Essa entidade expressa a existência de uma comunidade atuante de pesquisadores, originariamente integrados nos núcleos de pesquisa em Comunicação Organizacional e em Relações Públicas da Intercom. Com a fundação da Abrapcorp, um novo capítulo foi acrescentado à história desses campos do conhecimento que florescem e se consolidam cada vez mais no conjunto das ciências da comunicação. A existência de uma entidade científica nesse contexto exerce um papel fundamental para estimular o fomento, a realização e a divulgação de estudos avançados resultantes de pesquisa e que possam contribuir para a transformação da sociedade, das instituições e das organizações.

Ao longo dos seus 15 anos de existência, celebrados em 2021, a Abrapcorp vem atuando fortemente em várias frentes de execução, que hoje, podemos dizer, foram muito bem estabelecidas e estão consolidadas, tais como: os congressos anuais, os Grupos Temáticos (GTs) Abrapcorp, os eventos pré-congresso e pós-congresso, as publicações, o portal Abrapcorp (*site* de conteúdos), o Prêmio Abrapcorp, o Espaço Jovem Pesquisador, entre outras frentes.

Vale registrar que, como nas demais áreas das ciências da comunicação, as relações públicas e a comunicação organizacional, no Brasil, se desenvolveram como campos científicos a partir da existência dos cursos de pós-graduação *stricto sensu*. A existência desses cursos permitiu que aos poucos esses campos fossem tomando forma, buscando se consolidar com novos aportes

¹¹ Ver: www.revistas.usp.br/organicom.

¹² Para mais informações sobre a entidade, suas frentes de atuação e inclusive as suas publicações com acesso livre, consultar: www.abrapcorp.org.br.

metodológicos, teóricos e aplicados. Somos hoje uma comunidade acadêmica de comunicação organizacional e de relações públicas representativa no país e no exterior, em que o diálogo entre esses dois campos é uma realidade construtiva e constante.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Voltar a pensar e registrar os fatos históricos sobre relações públicas no Brasil, depois dos 24 anos da publicação do livro *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional* (KUNSCH, 1997), levou-me a fazer um questionamento. Num primeiro momento, me pareceu um tanto enfadonho e pensei se não seria mais fácil simplesmente remeter o leitor a essa publicação e outras tantas fontes da literatura disponível.

Considerando os propósitos desta coletânea alusiva aos 15 anos da Abrapcorp, que busca fazer um apanhado geral das várias vertentes dos estudos e das práticas das relações públicas e da comunicação organizacional no país, pensando, inclusive, nas novas gerações atuais e as futuras de estudantes, professores, pesquisadores e profissionais, achei que seria mais oportuno e didático produzir um texto mais completo, ainda que repetitivo.

Assim, decidi por reproduzir partes já bastante conhecidas de outras publicações, de forma a concentrar neste artigo fatos memoráveis da trajetória das relações públicas no país e, ao mesmo tempo, reunir reflexões sobre a evolução das atividades e de novas concepções que foram sendo incorporadas. Espero que, a partir da leitura deste texto, novos aportes reflexivos floresçam, para o avanço e aperfeiçoamento do campo e das interfaces entre as relações públicas e a comunicação organizacional no Brasil, com vistas a contribuir para um país mais justo e melhor.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, C. T. S. *Curso de relações públicas: relações com os diferentes públicos*. 6. ed. rev. amp. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.
- ANDRADE, C. T. S. *Para entender relações públicas*. 4. ed. São Paulo: Loyola, 1993.
- ANDRADE, C. T. S. *Psico-sociologia das relações públicas*. Petrópolis: Vozes, 1975.
- ANDRADE, C. T. S. *Psicossociologia das relações públicas*. 2. ed. São Paulo: Loyola, 1989.

ANDRADE, C. T. S. Relações públicas na sociedade em mudança: sua responsabilidade social; adaptação do ensino da comunidade à realidade brasileira. In: CONGRESSO UNIVERSITÁRIO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, V, e CICLO DE ESTUDOS SUPERIORES DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 5., 1982, São Bernardo do Campo. *Anais* [...]. São Paulo: ABRP, 1982.

BRASIL. Decreto nº 62.119 de 15 de janeiro de 1968. Altera os decretos nº. 56.788, de 25 de agosto de 1965 e 56.596, de 21 de julho de 1965, que dispõem, respectivamente, sobre os regimentos dos gabinetes militar e civil da presidência da república. *Diário Oficial da União*: seção 1, p. 504, Brasília, DF, 16 jan. 1968.

BRASIL. Lei nº 5.377, de 11 de dezembro de 1967. Disciplina a profissão de relações públicas e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: seção 1, p. 12447, Brasília, DF, 12 dez. 1967.

FREIRE, P. *Extensão ou comunicação?*. 5. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1980.

FREIRE, P. *Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa*. 70. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2021.

FREIRE, P. *Pedagogia do oprimido*. 7. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

KUNSCH, M. M. K. (org.). A comunicação para sustentabilidade das organizações na sociedade global. In: KUNSCH, M. M. K.; OLIVEIRA, I. L. (org.). *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009a. p. 57-82.

KUNSCH, M. M. K. (org.). *Comunicação organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2009b. (Histórico, fundamentos e processos, v. 1.)

KUNSCH, M. M. K. (org.). *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009c.

KUNSCH, M. M. K. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). *Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados*. São Paulo: Summus, 2016. p. 37-58.

KUNSCH, M. M. K. Dimensões e perspectivas das relações públicas comunitárias. In: KUNSCH, M. M. K.; KUNSCH, W. L. (org.). *Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora*. São Paulo: Summus, 2007. p. 165-180.

KUNSCH, M. M. K. Relações públicas comunitárias: um desafio. *Comunicação & Sociedade*, São Bernardo do Campo, v. 6, n. 11, p. 131-150, 1984.

KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. rev. amp. São Paulo: Summus, 2003.

- KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 1986.
- KUNSCH, M. M. K. Propostas alternativas de relações públicas. *Revista Brasileira de Comunicação*, São Paulo, n. 57, p. 48-58, 1987.
- KUNSCH, M. M. K. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.
- KUNSCH, M. M. K. Relações públicas: como servir aos interesses populares. *O Público*, São Paulo, v. 3, n. 13, p. 1-3, 1981.
- KUNSCH, M. M. K.; KUNSCH, W. L. (org.). *Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora*. São Paulo: Summus, 2007.
- KUNSCH, W. L. Resgate histórico das relações públicas comunitárias no Brasil. In: KUNSCH, M. M. K.; KUNSCH, W. L. (org.). *Relações públicas comunitárias: a comunicação em uma perspectiva dialógica e transformadora*. São Paulo: Summus, 2007. p. 107-123.
- MOURA, C. P. *História das relações públicas: fragmentos da memória de uma área*. Porto Alegre: Edipucrs, 2008.
- PEREIRA, E. L. I. *A era pós-disciplinar e o ambiente contemporâneo de relações públicas: cosmovisão ampliada da disciplina*. 2017. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.
- PERUZZO, C. M. K. *Relações públicas no modo de produção capitalista*. São Paulo: Summus, 1986.
- SKIDMORE, T. E. *Brasil: de Castelo a Tancredo – 1964-1985*. 4. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1988.

CAPÍTULO 2

A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL

VIRADA EPISTEMOLÓGICA

IVONE DE LOURDES OLIVEIRA

INTRODUÇÃO

Para falar sobre os desafios conceituais e profissionais da comunicação organizacional no Brasil é importante reconhecer as articulações e tensionamentos entre os processos investigativos na academia e as práticas profissionais no universo organizacional, indagando sobre a mútua afetação entre eles. Essa reflexão demanda um olhar crítico para compreender a transversalidade aí existente e distinguir as lógicas específicas de cada um, reconhecendo a diferença entre o lugar da prática, que busca resposta e solução para questões concretas, e o da pesquisa, caracterizado como o espaço de perguntas e de interrogação. (BRAGA, 2007)

Apresenta-se algumas elaborações desenvolvidas a partir da produção científica e dos debates sobre a comunicação organizacional produzidos no Brasil e sua reverberação no campo profissional. Contudo, esse é um caminho entrelaçado por contradições, perspectivas diferentes e tempos específicos. Percebe-se aí o nosso grande primeiro desafio de trabalhar com o mundo de interações e das relações em um ambiente ordenado pela gestão, que resiste aos esforços de indagação e que tem a preferência por formatos de operacionalidade e prescrições, fundados em pilares nem sempre questionados.

Tentar-se-á localizar o estágio teórico-conceitual no qual nos encontramos, traçando um rápido quadro evolutivo da constituição do campo, passando pelas perspectivas teóricas adotadas, pelo processo de consolidação e o reconhecimento acadêmico, considerando-se que há 20 anos, aproximadamente, teve início o que denominei de virada epistemológica, fundada em uma perspectiva crítica que vai, aos poucos, se compondo no sentido de reconhecer o paradigma interacional e as interfaces com outros campos de conhecimento como fundantes na construção da episteme. Nessa virada, considero importante estabelecer um paralelo com o campo teórico da comunicação, no qual nos inserimos, cujos estudiosos, um pouco antes, no ano de 1980 indagavam sobre a insuficiência do paradigma clássico informacional e discutiam a construção de uma perspectiva latino-americana para a comunicação.

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO CAMPO DE CONHECIMENTO

Inserida no campo das ciências sociais aplicadas e das ciências de comunicação, a comunicação organizacional se desenvolve no Brasil a partir das Relações Públicas, habilitação profissional da comunicação sedimentada em cursos de graduação implantados em várias universidades desde 1964. (MARQUES; OLIVEIRA, 2016) No entanto, a virada epistemológica se manifesta a partir dos anos 2000, quando os estudos ganham uma perspectiva mais crítica, em contraposição ao paradigma clássico-informacional, associados ao questionamento acerca da forma como as práticas profissionais eram desenvolvidas.

Após 23 anos de ditadura militar no Brasil, o processo democrático foi retomado na segunda metade dos anos 1980. A sociedade civil começou a se reorganizar e as organizações, paulatinamente, foram se abrindo para a sociedade, contribuindo para a mudança de visão da comunicação organizacional,

naquele momento, para uma ação integrada de relações públicas, publicidade e propaganda e jornalismo. Nesse período, o mercado profissional de comunicação avançou e havia uma predisposição para a indagação das práticas profissionais desenvolvidas e a percepção de novas demandas sociais, o que contribuiu para entender a necessidade de alargar as relações organizacionais, ouvir os públicos e prestar contas à sociedade. Nessa esteira, os estudos e pesquisas avançaram e foram ganhando lugar de fala nos cenários acadêmico e profissional.

Paralelamente às condições do país, os acontecimentos contemporâneos como a globalização, o desenvolvimento das telecomunicações, o avanço da internet, a sociedade da informação e o processo de midiaticização da sociedade nos remeteram a uma revisão conceitual e bibliográfica que nos possibilitou compreender a importância social das organizações e a comunicação como humanizadora e socializadora. Tal mudança reverberou tanto nas posturas institucionais como no desenvolvimento das pesquisas nos programas de pós-graduação.

A fundamentação teórica, as metodologias e as bibliografias do campo, até aquele momento, estavam deslocadas dos fenômenos sociais e da complexidade das práticas comunicacionais em contextos organizacionais e, a partir de indagações sobre a concepção e o espaço da comunicação, os pesquisadores passaram a buscar outra perspectiva conceitual, considerando a comunicação organizacional como um processo de construção conjunta entre interlocutores. Ou seja, a organização e os públicos considerados sujeitos sociais que se afetam e se ajustam reciprocamente em dado contexto, e estão sempre em negociação com base em discursos, formas simbólicas que trazem as marcas da produção, dos atores envolvidos e do contexto. Esses aspectos remetem aos estudos de George Mead e Irving Goffmann, da corrente do interacionismo simbólico, desenvolvidos por França (2007).

Desse modo, a perspectiva interacional se encontra em consonância com o ambiente de compartilhamento simbólico contemporâneo, em que sujeitos sociais se afetam mutuamente. França (2006) propõe eixos para nos ajudar a compreender a comunicação organizacional como um processo de interação e de prática de produção e interpretação entre sujeitos sociais, amenizando a polarização entre emissores e receptores, uma realidade em que é possível identificar as marcas simbólicas dos sujeitos em ação e do ambiente que os envolve, como um processo dependente de determinado contexto. (MARQUES; OLIVEIRA, 2016)

Como sugere França (2001,2006), a comunicação somente pode ser estudada como uma globalidade, por meio da imbricação de suas três dimensões básicas: a interacional (a relação dos interlocutores, a simbólica (as práticas discursivas e a produção de sentido) e a contextual (situação sociocultural). Essas três dimensões, ao serem percebidas em relação – ou seja, afetando-se mutuamente -, conformam o quadro relacional que compreende a comunicação. (LIMA, 2011, p. 117)

A proposta tem sido buscar novos olhares sobre os processos comunicativos organizacionais, na tentativa de “compreender melhor o fenômeno comunicacional no contexto das organizações, para além das fórmulas consagradas” (PINTO, 2011, p. 10) e ir aos poucos quebrando os obstáculos que impedem a aproximação entre a reflexão e o fazer profissional, já que o nosso campo é marcado pelas políticas das organizações e dos atores sociais com os quais interagem e que estão imersos em uma realidade social com muitos interesses em jogo.

Os programas de pós-graduação ajudaram muito no avanço dos estudos e pesquisa do campo, mas foi um processo lento, pois, no início da década de 1990, existiam 12 programas de pós-graduação *stricto sensu* no Brasil e em apenas quatro programas havia a linha de pesquisa relacionada à comunicação organizacional. Em 2001, houve um crescimento dos programas e, conseqüentemente, da linha de pesquisa, aumentando o investimento na produção científica. Em sequência, vários movimentos marcaram o avanço como a criação, em 2004, de uma revista acadêmica semestral de circulação nacional, específica da área – *Organicom* – e, em 2006, da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp). (KUNSCH, 2009) A partir daí, percebe-se uma mudança significativa nos processos investigativos e metodológicos em relação à forma de conceber e de analisar os fenômenos comunicacionais no contexto das organizações. Os pesquisadores questionam, com mais ênfase, as referências teóricas dependentes dos estudos organizacionais, o tom prescritivo de parte da literatura em uso, a preferência pelo paradigma informacional, pelo factual e pelo fazer, e buscam problematizar o entendimento dos processos comunicacionais como lineares, reconhecendo as relações de forças inerentes ao ambiente organizacional, os públicos como sujeitos sociais e a necessidade de escutar as demandas da sociedade.

Dessa forma, o diálogo com a sociologia, a filosofia, a política, a linguagem e a própria comunicação – que estranhamente não era incorporada à

compreensão da comunicação organizacional – é impulsionado, constituindo uma corrente conceitual intrincada ao social, à cultura, à política, ao econômico, ao poder, ao contexto capitalista, questionando a concepção da comunicação como ferramenta que deveria atender às necessidades organizacionais. A incorporação de conceitos das ciências humanas e sociais nos levou a ultrapassar a visão restrita do funcionalismo e da realidade empírica das organizações, porque as interfaces abriram frentes epistemológicas ao permitir a visualização e o questionamento dos fenômenos da realidade sócio-organizacional e, portanto, comunicacional, negligenciados até então. Foi preciso entender a necessidade de construir um corpo teórico-conceitual a partir da própria comunicação, identificando a complexidade dos processos comunicacionais e organizacionais sob esta ótica, embora a interface com os estudos administrativos e organizacionais não pode ser ignorada.

Esse ponto de vista favoreceu a compreensão sobre as fronteiras entre os fenômenos da comunicação e os processos de gestão das organizações, e privilegiou outras interpretações sobre os processos comunicacionais das/nas organizações e seus contornos. Essa mudança não chega a se sobrepor à anterior, mas questiona as percepções lineares da comunicação e a prática profissional baseada somente na divulgação e disseminação de informações.

A abordagem crítica interacional e a adoção de interfaces são fortalecidas com as reflexões teórica-conceituais e metodológicas, reconhecendo o caráter estratégico da comunicação, as práticas de agenciamento comunicativo das organizações, a fronteira entre os fenômenos da comunicação e a conformação das organizações, a dimensão do sensível e do humano e a importância das narrativas. Dessa forma, o paradigma da complexidade, o paradigma interacional, a teoria dos sistemas sociais, o movimento do processo de mediação da sociedade e o estudo da linguagem ganham força como referenciais teóricos, mudando de forma considerável a dimensão das pesquisas, o processo metodológico e os conceitos fundantes da comunicação organizacional.

Vários autores são acionados como referências para analisar e trabalhar os processos interativos da organização com a sociedade, a partir da compreensão do processo mais amplo de produção, circulação e recepção da informação, da construção e desconstrução de sentidos, e da presença do jogo de forças e interesses. Entre eles, podemos citar Bourdieu, Braga, Deetz, Goffman, Fausto Neto, Foucault, França Landowisky, Lummann, Morin, Mumby e Pêcheux, Queré, dentre outros na tentativa de desvelar a transversalidade do campo.

A visão desses autores possibilitou aos pesquisadores abordar os feixes de relações que demarcam a formação epistemológica do campo.

É interessante dizer que, apesar da importância dos pensadores da Escola de Montreal como Taylor e Cooren para a comunicação organizacional no mundo, eles não são muito usados como referência bibliográfica no Brasil. Apenas poucos pesquisadores trabalham na perspectiva da escola.

Por outro lado, os pesquisadores brasileiros associam o paradigma interacional aos construtos conceituais de estratégia sob uma perspectiva relacional (PERES, 2012) e como prática social (WHITTINGTON, 1996, 2004; JARZABKOWSKI, 2004), na tentativa de compreender as diversas situações de interação, abarcando como parte delas as ressignificações, as disputas de sentidos, as ações de colaboração e resistência. (BALDISSERA, 2011) Nessa perspectiva, quando se pensa na dimensão estratégica da comunicação, se direciona o olhar para a integração das políticas e das ações das organizações aos interesses e às demandas dos atores sociais com os quais elas interagem. Assim, pensar a comunicação organizacional como constituinte da gestão, na perspectiva interacional, implica considerar seu patamar estratégico, articulando o pensar e o agir e os fluxos informacionais e relacionais.

Essa visada paradigmática contribuiu para compreender que os conflitos e as divergências são elementos constituintes do processo comunicacional. Afinal, do olhar do outro podem surgir constatações relevantes que levem o profissional a (re)pensar outras estratégias de relacionamento. O olhar crítico considera a sociedade permeada de relações de poder, equilíbrio e reciprocidade e, por isso mesmo, é preciso encontrar formas mais livres e abertas de interação. Assim, os estudos de comunicação organizacional podem promover uma sensibilidade que atente para revelar e vencer formas assimétricas, explícitas e ocultas do poder que violam a reciprocidade. A partir disso, os conceitos e práticas de conversação aberta, da deliberação, do diálogo e da colaboração, os processos discursivos de configuração da identidade organizacional tornaram-se a pauta das pesquisas. (MARQUES; OLIVEIRA, 2016)

Embora tais mudanças não tenham sido capazes de mudar inteiramente o discurso do mundo profissional que ainda permanece, em várias esferas, focado na perspectiva técnica-informacional, a virada epistemológica modificou o olhar e indicou uma mudança conceitual e metodológica na construção do campo. Nesse processo, ao longo dos últimos 20 anos, vários conceitos foram desconstruídos e outros revisitados e atualizados como fundantes na nova configuração. Trago os conceitos de comunicação organizacional, de organização e de públicos por considerá-los essenciais na materialização do processo de mudança.

A comunicação organizacional é compreendida como um campo de conhecimento que investiga e estuda os fenômenos comunicacionais no contexto organizacional, caracterizado como “construção conceitual para entender as relações construídas pelas e nas organizações” (MAFRA; MARQUES, 2015, p. 7), públicas, privadas e não governamentais. Em outros termos, pode-se dizer que ela é da natureza da comunicação e, portanto, configura-se como processo incerto (BRAGA et al., 2017) e complexo que não se restringe ao ambiente organizacional. Na perspectiva foucaultiana, pode-se considerar a comunicação organizacional “como um saber a partir do encadeamento conceitual e da formação de uma prática discursiva” (MOURÃO, 2014), marcada por relações de forças que ocorrem dentro do próprio campo, em função das orientações paradigmáticas que o conformam.

As organizações são consideradas 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. Elas só existem em interação com a sociedade, pois, assim como aderem à sociedade, se conformam com sua influência, já que dispõem de uma dimensão pública. Configuram-se por meio de relacionamentos, que são interpretados e ressignificados a partir da experiência de cada um dos sujeitos em relação. Nesse sentido, a organização tem sido compreendida como fenômeno comunicacional contínuo e, como tal, se auto-organiza graças à interação comunicativa e reconhecidas como um espaço de interações que se constrói em torno das ideias de disputas de poder, linguagem, construção de sentido. (BALDISSERA, 2011; MAFRA; MARQUES, 2015)

A construção de uma interação pressupõe sujeitos que compartilham. Dessa forma, os públicos ganham a dimensão de interlocutores pois, no processo de interação com a organização, sua função é constituída a partir das relações estabelecidas. A interlocução se estabelece na ação, quando se aceita ou não, se concorda ou não, se adere ou não às políticas e aos projetos organizacionais. (LIMA; OLIVEIRA, 2012) Trabalha-se, a partir daí, a noção de públicos em outra direção, considerando-os como sujeitos do processo interativo que se constituem na ação, contrapondo à concepção positivista.

CONSTRUÇÃO DO PROCESSO INVESTIGATIVO EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Outro acontecimento que contribuiu significativamente para a construção epistemológica e o avanço teórico do campo da comunicação organizacional

no Brasil foi a criação dos grupos de pesquisa em 1992, institucionalizados pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), vinculado ao Ministério da Educação (MEC). Por constituírem um espaço de formação de pesquisadores, são sustentados por debates e reflexões envolvendo projetos de pesquisa docente com participação de mestrandos, doutorandos e alunos de iniciação científica. Hoje, temos 25 grupos de pesquisa de comunicação organizacional no país.

Como exemplo, posso citar o Grupo Dialorg – aspectos teórico-conceituais da comunicação em contextos organizacionais –, constituído em 2006, que agrega professores e alunos da pós-graduação e da graduação da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas) e da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Iniciamos, em 2019, uma pesquisa com o objetivo de compreender a disputa de sentidos no setor da mineração, ou seja, analisar o discurso produzido pelas mineradoras e o contradiscurso de resistência dos públicos para identificar marcas discursivas que conformam constelações em torno da mineração em vários níveis. Isso amplia a compreensão sobre a rede de relações, forças e influências que exercem em processos de interação com a sociedade. (OLIVEIRA; HENRIQUES; LIMA, 2019) A mineração tem importância econômica destacada na economia brasileira, especialmente no estado de Minas Gerais, além de absorver grande parte dos profissionais de comunicação.

Promovemos, bianualmente, um Seminário Internacional de Comunicação Organizacional (SICO), com o objetivo de reunir pesquisadores e professores de vários países para apresentarem suas pesquisas e promover reflexões sobre conceitos, metodologias e pesquisas desenvolvidas em cada país. No ano de 2021, tivemos a 5ª edição do evento para debater a comunicação organizacional em tempos de exceção.

Em relação às questões metodológicas, pode-se reconhecer que pesquisas desenvolvidas até os anos 1990 no país tinham preferência pelo estudo de caso e pela empiria a partir de projetos de comunicação desenvolvidos pelas empresas. Com a virada epistemológica, outras metodologias foram, aos poucos, sendo incorporadas, na medida em que a comunicação organizacional ganhou reconhecimento como campo de pesquisas.

Atualmente, as pesquisas têm maior aderência ao uso de métodos qualitativos, buscando problematizar as mais diversas e múltiplas práticas comunicacionais, bem como delinear as suas potencialidades no contexto das organizações de modo a contribuir para o reconhecimento da sua importância

para a sociedade e ampliar a atuação profissional em outras bases. A pesquisa exploratória também é muito desenvolvida enquanto procedimento metodológico de aproximação empírica dos fenômenos. Os pesquisadores têm apostado em procedimentos metodológicos que remetem à possibilidade de construir uma percepção diferenciada das processualidades da comunicação organizacional como: análise do discurso buscando Flairclough; Foucault, Pêcheux; hermenêutica de profundidade do Thompson; cartografia, fundamentada em Martin Barbero, Deleuze e Gautari; e etnografia, dentre outros. No entanto, ainda continua sendo desafiador lidar com as abordagens metodológicas, porque pensar a comunicação organizacional em seu caráter social provoca muitos questionamentos e dúvidas.

Caminhando para a conclusão, posso dizer que a construção de uma visão interacional e crítica, fundada nas interfaces, exigiu uma mudança de postura dos estudiosos e pesquisadores, pois, pensar a comunicação organizacional como um processo relacional marcado pelas desigualdades e assimetrias nos coloca diante de uma grandeza de processos de produção e disputas de sentido e de experiências, tirando as organizações do terreno estável e colocando-as num universo complexo e de práticas multifacetadas.

A virada epistemológica tenta superar as características sedimentadas ao longo do processo, ao mesmo tempo em que busca construir o lugar de fala no campo da comunicação e levar para o mundo profissional questionamentos e propostas de atuação mais próximas da perspectiva interacional. Pressupõe também não perder de vista o reconhecimento da comunicação organizacional como prática fundada em uma arena de conhecimentos complexos que, ora se opõem, ora se complementam, com características de relação, troca, diálogo.

Isso requer reflexões constantes e um olhar construído em bases teóricas que privilegiem interpretações acerca dos processos comunicacionais das organizações e suas fronteiras com paradigmas e dimensões teóricas de outras áreas de conhecimento que não aquelas dos estudos organizacionais e administrativos, tidas tradicionalmente como principal referência na pesquisa e literatura sobre a comunicação organizacional. Como forças em relação, os sujeitos participantes do processo comunicacional propõem, disputam e internalizam sentidos. Dessa forma, pode-se considerar a comunicação organizacional como um processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações intersubjetivas e, por isso, os atores envolvidos desempenham vários papéis sociais e constroem identidades múltiplas. (BALDISSERA, 2008)

Hoje, vivemos no Brasil um momento de obscurantismo e de constantes ameaças à democracia, tornando a vida política do país caótica. Contudo, tais problemas não chegam a apagar as inúmeras possibilidades de crescimento do campo que se descortinam por meio das pesquisas atualmente em curso em nossas universidades e grupos de pesquisa. Obviamente, a instabilidade político-governamental que vivemos interfere nos processos das organizações, mas o processo vivido instiga a continuarmos a indagar e a enfrentar os desafios que vão aparecendo.

Esse cenário, ampliado com o aparecimento do novo coronavírus, desencadeia, por outro lado, uma profusão de formas de interação mediadas pela tecnologia e em rede que vão exigir novas pesquisas e o entendimento das novas demandas de interação. Temáticas como comunicação estratégica, mídias sociais digitais, práticas discursivas, políticas de diversidade e de inclusão nas organizações, políticas de meio ambiente, relações político-comunicacionais entre organizações, públicos e sociedade, construção da influência social, formas de resistência e vigilância civil, construção de diálogos com a sociedade, comunicação interna considerando a relação com o trabalho são temas presentes na discussão dos grupos de pesquisas e como perguntas de teses e dissertações nos últimos dez anos.

Toda essa construção epistemológica foi necessária no processo de questionamento do valor utilitário dado à comunicação pela gestão das organizações. Era preciso mostrar que as decisões tomadas pelas organizações, de qualquer natureza, afetam diretamente a vida e o cotidiano das pessoas e da sociedade. Com a pandemia da covid-19, aconteceu uma mudança, não sei se passageira, de compreensão da comunicação pelos líderes e gestores no Brasil. Diante da necessidade urgente de comunicar com vários grupos, eles perceberam que era preciso usar estratégias mais complexas do que o simples ato de informar, que ainda é o identificador dominante. Eles reconhecem a importância da comunicação na construção de relações internas e com os grupos sociais para responder às demandas da sociedade. Isso vem se confirmando, a partir de conversas com profissionais de comunicação, que vivenciam a experiência de estar na gerência de comunicação nas organizações nos tempos pandêmicos.

A preocupação com as questões conceituais e metodológicas da pesquisa de comunicação em contextos organizacionais e as práticas profissionais têm sido recorrente em encontros científicos da área e tem motivado os autores e os grupos de pesquisa a investir nas reflexões acerca dessas temáticas para avançarmos na consolidação epistemológica da comunicação organizacional.

REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, R. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. *In: OLIVEIRA, I.; SOARES, A. T. N. (org.). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.* São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011. p. 153-182.
- BALDISSERA, R. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. *In: KUNSCH, M. M. K. (org.). A comunicação como fator de humanização das organizações.* São Caetano do Sul: Difusão, 2010. v. 3. p. 61-76.
- BALDISSERA, R. Comunicação e significação na construção da imagem-conceito. *Fronteiras*, São Leopoldo, v. 10, n. 3, p. 193-200, 2008.
- BRAGA, J. L. Pequeno roteiro de um campo não traçado. *In: FERREIRA, J. (org.). Cenários, teorias e epistemologias da comunicação.* Rio de Janeiro: E-papers, 2007. p. 7-21.
- BRAGA, J. L.; CALAZANS, R.; RABELO, L. *et al. Matrizes interacionais: a comunicação constrói a sociedade.* Campina Grande: Ed. UEPB, 2017.
- FAUSTO NETO, A. Como as linguagens afetam e são afetadas na circulação. *In: BRAGA, J. L.; FERREIRA, J.; FAUSTO NETO, A. et al. 10 perguntas para a produção de conhecimento em comunicação.* São Leopoldo: Unisinos, 2013.
- FRANÇA, V. V. Contribuições de G. H. Mead para pensar a comunicação. *In: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 16., 2007, Curitiba. Anais [...].* Curitiba: Universidade Tuiuti do Paraná, 2007.
- FRANÇA, V. V. Sujeitos da comunicação, sujeitos em comunicação. *In: GUIMARÃES, C.; FRANÇA, V. V. (org.). Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano.* Belo Horizonte: Autêntica, 2006. p. 61-88.
- JARZABKOWSKI, P.; WILSON, D. C. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 11-20, 2004.
- KUNSCH, M. M. K. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. *In: KUNSCH, M. M. K. (org.). Comunicação organizacional.* São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1. p. 63-89.
- LIMA, F. OLIVEIRA, I. L. O conceito de públicos em uma abordagem contemporânea. *In: OLIVEIRA, I. L.; LIMA, F. (org.). Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional.* São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012. p. 107-118.
- LIMA, F. P. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. *In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (org.).*

Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011. p. 113-131.

MAFRA, R.; MARQUES, Â. Diálogo e organizações: cenas de dissenso e públicos como acontecimento. In: MARQUES, Â.; OLIVEIRA, I. L. (org.). *Comunicação organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas*. Belo Horizonte: Fafich: Ed. UFMG, 2015. p. 185-193.

MARQUES, Â.; OLIVEIRA, I. L. Configuration du champ de la communication organisationnelle au Brésil: problématisation, possibilités et potentialités. *Revue Communication & Organisation*, Pessac, n. 48, p. 109-124, 2016.

MOURÃO, I. G. *Comunicação organizacional, teoria e práxis: um estudo sobre o discurso da comunicação no contexto das organizações*. 2014. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014. Disponível em: http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_Generoso. Acesso em: 15 mar. 2021.

OLIVEIRA, I. L.; HENRIQUES, M. S.; LIMA, F. L. Um modelo analítico das práticas discursivas no contexto das organizações: uma proposta metodológica em construção. In: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 18., 2019, Porto Alegre. *Anais [...]*. Porto Alegre: Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2019.

PÉREZ, R. A. *Pensar la estratégia*. Madrid: La Crujía Editora, 2012.

PINTO, J. Prefácio. In: SOARES, A. T. N. (org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011. p. 1-9.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, Oxford, v. 29, p. 731-735, 1996.

CAPÍTULO 3

NOTAS PARA UMA EPISTEMOLOGIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

RUDIMAR BALDISSERA

PROGRAMA – NOTAS DE APRESENTAÇÃO

Neste texto, realizamos uma reflexão, iniciada em trabalhos anteriores – em alguns deles apenas indicada, noutros tomada como pressuposto –, que exige ser melhor estabelecida em razão da sua centralidade para compreendermos a comunicação no âmbito das relações que as organizações estabelecem, considerando que são realidades vivas. Nessa perspectiva, como em um processo de maturação crítica da compreensão dos fenômenos do mundo, retomamos ideias basilares sobre ‘comunicação organizacional’ para evidenciarmos algumas

dessas relações, implicações e potências de suas qualidades constituintes. Esse movimento se dá suportado em observação curiosa – que interpela –, especialmente a partir de pesquisas desenvolvidas ao longo dos anos, e também pelo amplo número de variadas interações que estabelecemos com e em organizações diversas. Assim, o propósito deste texto não é o de apresentarmos inferências inéditas, mas de melhor expormos argumentos que nos parecem férteis para compreendermos a comunicação organizacional.

Para isso, discorreremos, em três atos, sobre a predileção gestonária pelo organizado e sua condição para o “ente organização” existir, seu constitutivo par dialógico organização/desorganização, e a promessa-desejo de a comunicação ser processo organizativo em simplificação de sua natureza (des)organizadora.

ATO 1 – O DESEJO PELO ORGANIZADO (OU A PROMESSA)

A comunicação organizacional pode ser reduzida à ideia de comunicação organizadora? Apesar da simplicidade enunciativa, as respostas ainda não se apresentam suficientes, até porque a questão não parece ter recebido a devida atenção nos estudos de comunicação organizacional e, ainda menos, nas práticas profissionais cotidianas. Por um lado, existe a inclinação a se assumir como pressuposto a concepção de que a comunicação organizacional é comunicação organizadora, dentre outros motivos, porque é reduzida à noção de comunicação autorizada ou porque, ao ser instituída com esses sentidos, gera certa legitimidade profissional para a área (práticas e profissionais). Por outro lado, sob a perspectiva dos enquadramentos gestonários, procura-se eliminar ou reduzir a importância do dissenso, das disputas, da desordem para apenas evidenciar o estatuto de organizado que foi produzido pela comunicação no ambiente organizacional.

Em direção semelhante converge a força que advém do fato de que a articulação da noção de “organização” com a de “comunicação” tende a produzir efeitos de sentidos – e, mesmo, a fazer crer, quase que por pressuposto – de que se trata de comunicação organizadora. Nessa direção, a centralidade é atribuída à concepção de “organização” ao mesmo tempo que a de “comunicação” é reduzida ao caráter instrumental, ferramental. No contexto das práticas cotidianas, é provável que essa predileção (forte desejo) pelo organizado também se traduza em simplificações dos processos – com ênfase para a dimensão da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009b) – e em ações

para reduzir as possibilidades de participação dos diferentes públicos, gerar obstruções e, no limite, produzir blindagens para a ordem organizacional.

Assim, a vontade de organizado, com frequência, leva a organização a movimentar-se para que: a) o dissenso seja neutralizado e, até, silenciado; b) as diferenças sejam ordenadas em grandes grupos identitários passíveis de gestão; c) as perturbações geradas pelos públicos não repercutam de modo a gerar danos à imagem-conceito¹ ou à legitimidade da organização; d) os públicos sejam desmobilizados ou reduzam suas capacidades de mobilizarem outros públicos sempre que isso se contraponha aos interesses da organização (HENRIQUES; SILVA, 2021); e) os argumentos contrários às intenções e práticas organizacionais sejam neutralizados e/ou desqualificados e até invisibilizados (BALDISSERA, 2017; SILVA, 2018; SILVA; BALDISSERA, 2021); f) informações de interesse público (BALDISSERA; SARTOR, 2016; SARTOR, 2016) sejam apresentadas de modo parcial, manipuladas, suprimidas e/ou mantidas em segredo; e g) as versões institucionais obtenham mais visibilidade do que outras versões (SILVA, 2018; SILVA; BALDISSERA, 2021), e produzam efeitos de verdade.

Antes de prosseguir, ressaltamos que esses movimentos – que podem ser materializados de modo articulado – são realizados considerando elástico conjunto de possibilidades, as quais se revelam éticas ou não, justas ou injustas, lícitas ou, em casos extremos, ilícitas. Por exemplo, conforme afirma Bobbio (2015), em princípio, não há caráter ilícito em um segredo comercial, como a prática de ocultar dos concorrentes o emprego de tecnologia lícita para obter vantagem competitiva. Pelo contrário, nesses casos, o segredo é a ação esperada, até para a continuidade dos negócios. E também é fato que as práticas de invisibilidade sempre estão relacionadas ao poder invisível, e isso não é problema em si, como alerta o próprio autor. Então, a questão não parece estar em si no “ato” de ocultar, mas “no que” é ocultado. Dentre outros, o problema existe na medida em que o poder invisível, flertando com a ilicitude, articula-se com poder visível (BOBBIO, 2015), como nos casos dos conchavos para o superfaturamento de serviços e produtos adquiridos por organizações públicas, ou de favorecimento de gestores públicos para aprovação de projetos sem a devida tramitação, dentre outras práticas de suborno.

1 A noção de imagem-conceito é compreendida como “construto simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório, realizada pela alteridade [...] mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a entidade (algo/algúem), o repertório individual/social, as competências, a cultura, o imaginário, o paradigma, a psique, a história e o contexto estruturado”. (BALDISSERA, 2004, p. 278)

Retornando aos movimentos que referimos, observamos que as organizações, em perspectiva estratégica, procuram conformar as ofertas que fazem de si visando serem percebidas pelos diferentes públicos como organizadas, seguras, estáveis e, portanto, como credíveis, confiáveis – todos atributos positivos no âmbito da gramática gestonária – em detrimento do instável, do desorganizado e do imprevisível. Portanto, sob essa gramática, o bem performar tem como pressuposto produzir sentidos de organizado.

Porém, ao aprofundarmos o tema, podemos inferir que em perspectiva gestonária, o desejo de “organizado” não se restringe a uma estratégia performática. Nesse domínio, deparamo-nos com, pelo menos, duas questões: 1) o organizar/organizado como ação e qualidade constituinte do ente organização – partindo do pressuposto de que os sujeitos, dentre outras coisas, articulam-se em organizações para ampliar a potência em perspectiva da consecução de objetivos, a ação de (re)ordenar, (re)arranjar é medular para que o ente organização possa existir. Porém, isso não significa admitir que possa alcançar um estado cristalizado de ordenado, de arranjado, até porque isso se traduziria em falência do próprio ente, como veremos no próximo subitem; e 2) na dimensão simbólica, o atributo “organizado” foi histórica e politicamente construído e institucionalizado como valor central para as organizações, de modo que indícios de instabilidades tendem a gerar crises de percepção pública, podendo impactar na imagem-conceito, nos níveis de confiabilidade e, mesmo, na legitimidade da organização. Portanto, considerando essas duas questões, estamos falando de um circuito que se instaura entre o mundo objetivo, das qualidades constituintes do ente organização, e o mundo simbólico que a institui,² faz reconhecer e faz ser.

ATO 2 – A ORGANIZAÇÃO COMO EFERVESCÊNCIA VIVA ENTRE O ORGANIZADO E AS PERTURBAÇÕES SISTÊMICAS

A ocorrência de uma organização, conforme Uribe (2007, p. 38, tradução nossa), para além das simples associações de indivíduos, pressupõe certo regramento em perspectiva de atingir algum objetivo: organização é “a união de pessoas

2 Conforme Bourdieu (2008, p. 101, grifo do autor), “o ato de instituição é um ato de comunicação de uma espécie particular: ele *notifica* a alguém sua identidade, quer no sentido de que ele a exprime e a impõe perante todos [...], quer notificando-lhe assim com autoridade o que esse alguém é e o que deve ser”.

em torno de um propósito específico e explícito, e, além disso, é suscetível de gestão”.³ Em semelhante perspectiva, Pérez (2012) afirma que, assim como os sujeitos que as integram, as organizações relacionam-se com seus entornos, e assevera que resultam, principalmente, das relações estabelecidas pelos distintos sujeitos articulados em perspectiva do objetivo comum.

Ponderamos, desde aqui, que o estabelecimento de regras tende a se exercer sobre o grupo como força limitadora das intenções e da criatividade singulares de modo a fazer laborar, sob determinados critérios, para que a organização alcance seu(s) propósito(s). Entretanto, se a ocorrência desses regramentos e a definição de objetivo(s) comum(ns), vetores basilares e organizadores, por um lado, orientam a perspectiva organizativa, por outro, sempre são insuficientes para determinar a vida do ente organização (entendido como sistema vivo, conforme destacaremos adiante). Isso porque, dentre outras coisas: os sujeitos que constituem a organização também atualizam e se orientam pelos seus próprios objetivos; a vida organizacional pressupõe porções de imprevisibilidade; e os sistemas com os quais a organização se relaciona, em diferentes contextos, podem exercer distintos níveis de perturbação.

Como resultado provisório – com certa estabilização – de interações entre sujeitos, o ente organização tem na comunicação sua possibilidade de estruturação e de existência. Portanto, entendida como realidade organizacional animada, viva, mesmo que se apresente como uma estrutura total organizada, não pode ser reduzida a uma realidade mecanicista. Consequentemente, distancia-se do equilíbrio, embora procure se mostrar aos públicos como constante e fixada. Isso porque não se trata de ser uma organização por ter atingido uma dada ordem final, mas por se constituir por concepções e pressupostos que suportam e orientam sua permanência, produzindo certo ordenamento, ao tempo em que experimenta perturbações de diferentes qualidades – econômicas, políticas, tecnológicas, culturais, sociais e ambientais, dentre outras – que exigem a tomada de decisões e rearranjos, em algum nível.

Conforme ressaltamos, a organização, como realidade viva, é resultado provisório das interações que os diferentes sujeitos que a constituem estabelecem entre si e com ela, sujeitos esses que estão inscritos em seus contextos de origem, portam cultura, imaginários, ideologias, têm repertórios, multiplicidade de experiências, história e subjetivações, apresentam diversidade de habilidades e competências, e que também são movidos por seus próprios

3 “la unión de personas em torno um propósito específico y explícito, y, además, es susceptible de gestión”.

desejos e objetivos. São sujeitos que, não obstante se submetam às definições organizacionais – com distintos níveis de rigidez e, também, de aceitação e submissão –, experimentam variedade de afetações ao tempo que procuram não se afastar de seus próprios intentos.

Portanto, precisamos reconhecer que o(s) objetivo(s) convencionado(s) para medular(em) a organização, bem como suas concepções, pressupostos, regras e práticas, em múltiplos graus, podem ser permanentemente perturbados, e que essas perturbações podem ocorrer nas mais diversas relações que os sujeitos, públicos e outros sistemas e subsistemas estabelecem com ela. Essa compreensão reivindica o pressuposto de que o gesto organizativo é permanente, tanto na dimensão simbólica quanto no mundo objetivo das práticas cotidianas. Se, no âmbito da (re)apresentação pública, em cena, as organizações tendem a figurar produzindo efeitos de ordenado, planejado, estabilizado (exceção às situações de crise, por exemplo), quando ampliamos a potência das lentes para observarmos além da epiderme que as envolve – pele maquiada, com frequência – evidenciamos a vida fervilhante para o reproduzir/inovar, o desordenar/(re)ordenar, o (re)afirmar/eliminar.

É com a vida que a noção de organização toma uma consistência orgânica, um mistério romântico. É aí que aparecem os traços inexistentes nas máquinas artificiais: uma relação nova por referência à entropia, quer dizer, uma aptidão, ainda que temporária, para criar a neguentropia, a partir da própria entropia. (MORIN, 2001, p. 43)

É essa “realidade organizacional viva” que atualiza uma lógica muito distinta entre o ente “organização” e o ordenado das máquinas artificiais. Aqui, é preciso pontuarmos que os “sistemas vivos”, conforme Capra (2002, p. 84), apresentam forma – “[...] o padrão de organização é o de uma rede autogeradora” –, matéria – “[...] é uma estrutura dissipativa, ou seja, um sistema aberto que se conserva distante do equilíbrio” – e processo – “[...] são sistemas cognitivos no qual (*sic*) o processo de cognição está intimamente ligado ao padrão de autopoiese”. Nos sistemas vivos, por serem redes autogeradoras, todos os componentes contribuem para que outros componentes sejam formados. Ainda segundo o autor, podemos aplicar essa ideia ao domínio social, se as redes vivas forem entendidas como “redes de comunicação”; portanto, nessas redes, circulam sentidos que podem assumir certa estabilização como significação.

Complementarmente, observamos que, como sistemas vivos, as organizações são auto-organizadas. Isso impõe, na perspectiva do afirmado por Morin (2001, p. 46), a compreensão de que seus componentes podem se degenerar muito rapidamente, porém, também têm alta capacidade de renovação, regeneração, “[...] a tal ponto que um organismo permanece idêntico a ele próprio embora todos seus constituintes sejam renovados”. Nesse sentido, a organização apresenta fragilidade na singularidade de seus componentes, mas grande potência e fiabilidade em seu conjunto. Isso revela que a organização compreende a permanente tensão constitutiva entre os fenômenos de desorganização e de reorganização (entropia e neguentropia).

Ainda conforme Morin (2001), os sistemas auto-organizados, pela sua autonomia e singularidade, distinguem-se dos demais sistemas, destacando-se do meio, porém também se ligam a ele; em sua complexidade, são sistemas “auto-eco-organizadores”. Assim, as organizações realizam trocas com o meio, experimentam perturbações, conforme pontuamos, de acordo com Capra (2002), os sistemas vivos são perturbados pelo meio, mas não determinados por ele, e se auto-organizam. Nessa medida, o meio deixa de ser apenas externalidade, e presentifica-se, de alguma forma, no próprio sistema organizacional.

A essa luz, podemos afirmar que o reorganizar-se experimentado pela organização é infundável e multidirecional. Sua face publicamente visível precisa a um só tempo revelar contornos de organizado, sombrear as suturas, e ocultar – reduzir ao máximo sua visibilidade – a vital desorganização natural aos sistemas vivos. Observamos, aqui, que esse embaciar as suturas e o invisibilizar a entropia é basilar para a sobrevivência simbólica da organização, pois, dentre outras coisas, atende a princípios modernos,⁴ como os de ordem, equilíbrio e segurança. A aparência pública e o comportamento em público retroagem sobre a organização em forma de imagem-conceito, valor de marca, confiança, boa vontade dos públicos e, se for o caso, legitimidade.

De forma complementar, outro aspecto a considerarmos é o fato de que as perturbações desorganizadoras tendem a ser diferentemente experimentadas por cada organização devido sua autonomia e individualidade. Essa singularidade, historicamente construída, por exemplo, se traduz em formas particulares e nem sempre previsíveis de lidar com os distúrbios, bem como de atualização de distintos níveis de fechamento sistêmico, de tomada de decisões, e de reações regeneradoras, reorganizadoras. Diante disso, é possível

4 Uma excelente discussão a esse respeito é realizada por Mafrá (2021).

afirmarmos que essa constante necessidade de (re)organizar-se para evitar os elevados níveis de entropia, que podem ser fatais, exige o permanente estrategiar como viver. Isto é, se admitirmos que a realidade do ente organizacional é uma trama em que os sujeitos se inserem, “[...] a estratégia passa a ser a forma de tecer ou desvendar essa rede em busca de outra configuração mais propícia para o futuro, metas e ambições como seres humanos”. (PÉREZ, 2012, p. 154)

Assim, a ocorrência e a potência de um ente organização parecem estar relacionadas a suas capacidades e perícias para auto-eco-reorganizar-se frente às cotidianas perturbações entre sistemas.

ATO 3 – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO (DES)ORGANIZAÇÃO

Em trabalhos anteriores,⁵ apresentamos a noção de comunicação organizacional que nos orienta, e nos debruçamos sobre alguns dos seus pressupostos, implicações e potências. Apesar disso, considerando nossa proposta para esta reflexão, é necessário que algumas dessas reflexões sejam recuperadas e, na medida do possível, aprofundadas. Nessa direção, iniciamos por reapresentar o entendimento de que a comunicação organizacional é “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”. (BALDISSERA, 2008, p. 169)

Essa compreensão é conformada a partir de alguns pressupostos basilares. O primeiro, de matriz foucautiana, é o de que toda relação sempre é relação de forças. (FOUCAULT, 1996) Então, ao admitirmos que “relação” é condição de possibilidade da comunicação, isto é, que os processos comunicacionais exigem relações para ocorrerem, temos que a comunicação é relação de forças. Ampliando, podemos afirmar que os sujeitos estabelecem comunicação a partir de seus lugares socioculturais, históricos, políticos, psíquicos, portanto, dentre outras coisas, a partir de seus desejos, imaginários, campos simbólicos, intenções, expectativas, competências e experiências, de modo que essas relações atualizam algum nível de poder.

É a partir desses lugares que os sujeitos acionam diferentes linguagens e intenções – tais como as de informar, convencer, persuadir, manipular e seduzir – para expressarem suas concepções, dizerem das coisas do mundo, manifestarem-se sobre si, exporem argumentos. Suas manifestações – em

5 Dentre outros em Baldissera (2000, 2004, 2008, 2009a, 2009b, 2017).

qualquer linguagem – sempre se realizam como força em relação às manifestações do outro sujeito (ou sujeitos) que participa(m) do ato comunicacional, também a partir de seus lugares, de modo que não há espaço para o neutro. Desde tais lugares, propõem sentidos de mundo e se realizam como forças relacionadas que disputam os sentidos que serão internalizados pelos sujeitos em comunicação.

Como segundo pressuposto está o fato de que os sentidos de mundo são permanentemente (re)construídos, isto é, a cada nova relação que estabelecemos, a cada experiência, potencialmente, os sentidos que atribuímos aos fenômenos⁶ podem ser alterados; novas porções de significação podem ser produzidas. Nessa perspectiva, primeiro, podemos dizer que toda relação é transformadora, pois somos processos, e não há como estabelecermos relações e permanecermos idênticos. Isso não significa pensarmos somente em grandes e visíveis transformações, mas admitirmos que processualmente sempre somos o mesmo e diferentes. Como seres cognitivos, o experienciar, o existir no mundo, se traduz em atribuição de sentidos; sentidos esses que são transacionados com a significação existente. Habitamos um mundo significado e compartilhamos (comungamos) importantes níveis de comum, pois, dentre outras coisas, também edificamos estruturas que garantem certa estabilização sem que se cristalizem. Essas estruturas, como a cultura, por exemplo, exercem-se para a reprodução – força que se exerce para que os sujeitos sempre façam o mesmo –, porém a manutenção do seu vigor também exige certas transformações; o equilíbrio gerado pelo mesmo (pelo idêntico) é, em si, a morte sistêmica, conforme ressaltamos.

Em direção complementar, também importa novamente ressaltarmos que nossas relações comunicacionais pressupõem linguagens – realizam-se, portanto, pelo emprego de signos. Considerando que estes estão pelos seus referentes, por um lado, apesar da promessa de completude, como representação, os signos sempre são parciais – não abrangem a totalidade dos referentes; não se sobrepõem a eles –, e, por outro lado, é preciso atentarmos para o fato de que os próprios signos não são da qualidade do acabado (ECO, 1991), de modo que uma mesma materialidade expressiva pode sempre ter novas parcelas de significação associadas a ela ou, em outros casos, porções de

6 “Entendemos por fenômeno, palavra derivada do grego phaneron, tudo aquilo, qualquer coisa, que aparece à percepção e à mente”. (SANTAELLA, 2008, p. 7)

significação associadas a eles podem ser postas em suspensão e/ou excluídas. Trata-se, portanto, de permanente processo de (re)construção.

Então, à luz dessas breves considerações, o tornar comum da comunicação não pode ser compreendido como simples processo de movimentação de significação de um alguém para outrem, pois isso exigiria que a significação de mundo que tais sujeitos portam (a partir de seus lugares) fosse idêntica, assim como deveriam sê-lo suas subjetividades, competências, experiências, expectativas, concepções etc. Seria algo como igualar os sentidos das coisas, dos fenômenos do mundo para todos. Antes, de acordo com a compreensão que assumimos, a comunicação é processo em que os sentidos são construídos e disputados, inclusive quando os sujeitos se esforçam e movimentam em perspectiva de produzirem compreensão comum – o que não significa dizer que será idêntica, mas aproximada, pois sempre sobra e falta algo –, conforme argumentamos.

Os sujeitos em relação comunicacional se exercem sobre a significação daquilo acerca do que se fala, retirando-a da certa estabilização existente e fazendo-a circular como sentidos (sentidos em movimento). Entretanto, novamente, é preciso observar que não se trata de simples exercício de força sobre ela. Em comunicação, os sujeitos, a partir de seus lugares – políticos, sociais, culturais, econômicos etc. –, perturbam a significação existente, estabilizada em diversificados níveis de organização. Assim, pela comunicação, retiram aquilo sobre o que falam – aquilo a que se referem na comunicação; referente – de seu certo estado de repouso e, em distintos níveis, perturbam sua organização. Ao serem movimentados, tais sentidos passam a ser transacionados, (re)construídos pelos sujeitos em interação comunicacional. Aqui, na perspectiva do que destacamos, importa reafirmarmos que por ser relacional, esse processo sempre atualiza relações de poder, de qualidades variadas (poder simbólico, hierárquico, pelos saberes, econômico etc.).

A esse ponto, ainda em relação à noção de comunicação organizacional que nos orienta, atentamos para o fato de que se trata de toda comunicação que se materializa no âmbito das relações organizacionais. Dessa maneira, não a restringimos às falas autorizadas, formais (redução conceitual ainda bastante comum). Pelo contrário, em perspectiva das três dimensões da comunicação organizacional (BALDISSERA, 2009b), também assumem grande importância os processos informais que se materializam em relações diretas com o ente organização, inclusive os que se contrapõem aos seus desejos de ordenado, bem como os processos formais e informais que se atualizam em

relações indiretas, fora dos espaços considerados de propriedade do ente organização (seus espaços físicos e seus ambientes virtuais – uma mídia social, por exemplo), pois entendemos que comunicação organizacional abrange todos os processos que, de algum modo, se referem à organização.

Essa ampliação de escopo de abrangência apresentou-se fundamental, especialmente em perspectiva do atual contexto tecnológico. Os processos comunicacionais que até algum tempo tendiam ser restritos à estrutura física da organização e que, de modo geral, eram pouco reverberados – exceção às situações de mais impacto, como as de crises –, com a potencialização gerada pela internet e, de modo particular, pelas mídias sociais, transbordaram desses limites e não há como serem novamente aprisionados. Os fluxos comunicacionais que se referem a algum ente organizacional são multidirecionais e podem se realizar a qualquer momento, em relação a qualquer questão e/ou aspecto da organização, de modo que boa parte (senão a maior parte) dos fluxos de sentidos sobre ela, no âmbito público, já não é gerada pelo ente organizacional, mas por diferentes sujeitos e públicos, mesmo aqueles que, em muitos casos, nunca estabeleceram relações diretas com o ente organizacional. Essa é outra face da complexidade da comunicação organizacional.

À luz dos fundamentos aqui movimentados, evidenciamos a necessidade de superar a concepção gerencialista da comunicação organizacional. Lógico, não se trata de simplesmente defenestrar essa visão, mas de compreendê-la como limitada e limitadora, por ser uma perspectiva que apenas atenta para alguns dos seus aspectos, de modo que mediante racionalidades e racionalizações procura encerrar a realidade viva em um sistema coerente, organizado.⁷ Particularmente, a racionalização da comunicação, simplificadora, em hegemônica atenção aos objetivos organizacionais, especialmente sob a lógica do planejamento e dos desejos de domínio e gestão, dentre outras coisas, consiste em investidas para obter e estabilizar a condição de organizado (dimensão organizativa), bem como de o ente organização controlar a seleção, circulação e apropriação de sentidos realizadas pelos sujeitos em relações comunicacionais diretas e/ou indiretas. E, ainda, trata-se de esforço para projetar sentidos de organizado, confiável e estável, conforme destacamos.

7 Considerando que no âmbito das práticas de comunicação organizacional é muito difícil (em certa medida, improvável) resistir e/ou escapar às/das capturas e dos dispositivos gestionários, especialmente no que se refere aos desejos de controle da comunicação, é imprescindível reconhecermos o fundamental papel da pesquisa que, ao afastar-se de tais concepções e ampliar o olhar, permite melhor compreender e explicar o fenômeno da comunicação organizacional.

Nessa direção, importa observarmos que enquanto a racionalidade é basilar para a existência do ente organização (do qual tratamos aqui), pois que “[...] é o jogo, é o diálogo incessante entre o nosso espírito que cria estruturas lógicas, que as aplica sobre o mundo e que dialoga com o mundo real”, a racionalização, por seu turno, “[...] consiste em querer encerrar a realizada num sistema coerente. E tudo o que, na realidade, contradiz este sistema coerente é desviado, esquecido, posto de lado, visto como ilusão ou aparência”. (MORIN, 2001, p. 102) Assim, à medida que a compreensão e as práticas de comunicação organizacional, no âmbito da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009b), degeneram da orientação pela racionalidade para a da racionalização, também ocorrem processos seletivos com prevalência para o que puder beneficiar os objetivos organizacionais em detrimento – mediante diferentes processos, como: silenciamentos, segregações, exclusões, desatenções seletivas, baralhamentos de informações, neutralizações e/ou eliminações das diferenças – de tudo o que, de alguma forma, for considerando perturbação ao organizado.

Superar essa concepção simplista exige reconhecer os entes organizacionais como realidades vivas, cognitivas, em que a comunicação é, por sua natureza, desorganizadora/(re)organizadora de significação. Toda manifestação comunicacional se exerce em relação e sobre existentes – de materialidades diversas, inclusive a imaginária – que se encontram estabilizados em certa organização, e os perturba em diferentes potências de modo a gerar movimentações de sentidos. Essa perturbação, gerada por forças que impactam de maneiras distintas a significação estabilizada, materializada desde por suaves sopros de sentidos até pela força bruta dos furacões, retira o organizado do seu sossego – mesmo que sempre seja provisório –, desorganiza a significação e torna a esculpi-la, moldá-la em mais interações de construção e disputa de sentidos.

Vale lembrar que nesses processos, dentre outras coisas, os sujeitos atualizam relações de poder, realizam identificações, orientam-se a partir de seus lugares socioculturais, políticos, econômicos, psíquicos, ambientais etc., observam mais ou menos os objetivos organizacionais, empregam distintas estratégias, manifestam competências – tais como as de expressão, argumentação, persuasão e interpretação –, intenções e expectativas, são restringidos pelas limitações das linguagens, e encontram bases no vivido – nas experiências individuais e coletivas –, no mundo objetivo. Assim, sempre há indeterminação, imprevisibilidade na comunicação. O organizado, como significação, é obra incerta e em construção, como se estivesse fadado ao processo do esboço (certa organização, mas não definitiva); não existirá a última pincelada, a última nota, o último gesto; só existirá a potência do devir.

Complementarmente, nesse mesmo movimento, também é necessário reconhecer que os públicos não são simples externalidades – recursos humanos e/ou públicos-alvo –, mas, de diferentes formas, são constitutivos do ente organização. Nessa condição, ao se realizarem como forças em construção e disputas de sentidos, sempre podem corroer e desestabilizar os desejos de racionalização constituintes da concepção gerencialista. Considerando o atual contexto e as possibilidades tecnológicas, assumem cada vez mais potência para questionarem, contraporem argumentos e resistirem às racionalizações ao tempo que podem expor (como tem ocorrido) suas limitações, simplificações, exclusões e manipulações em detrimento do que se apresenta desajustado aos interesses organizacionais. Assim, sua participação no esboço organizacional é central, e não periférica.

OUTROS SOPROS PARA ENCERRAR

Os fluxos de sentidos, multidirecionais, são potência viva para as organizações. Sua efervescência pressupõe a presença de sujeitos que são agentes e portadores das redes simbólicas – cultura, imaginários, concepções – de seus grupos, as quais eles acionam nas suas interações cotidianas no âmbito organizacional. Nesses processos, também atualizam seus próprios desejos, objetivos, expectativas e os tensionam aos propósitos do ente organização. Assim, todos sopram sentidos e vão esboçando estados de organização; em permanente ajuste. Em perspectiva ética de comprometimento sistêmico (LIPOVETSKY, 2004), poderíamos dizer sopros de sentidos que intencionam o bem sempre maior para todos (para a vida). Porém, quando os sopros são muito fortes em direção que se contrapõe a algo do organizado – uma prática, uma concepção, um procedimento etc. –, é provável que já não se trate de ajustes, mas da necessidade de revisões, reestruturações e/ou reorganizações mais profundas. Portanto, em comunicação, os públicos perturbam o organizado e são co-(re)organizadores.

A comunicação organizacional pode ser reduzida à ideia de comunicação organizadora? Por um lado, as reflexões que mobilizamos evidenciaram a perspectiva simplificadora dessa concepção, por outro lado, revelaram o fato de que nossa compreensão e explicação não é uma forma econômica de pensar a comunicação organizacional – também não é uma tentativa de racionalização. Procuramos, sim, compreendê-la como potência perturbadora, desorganizadora e (re)organizadora, de modo que há lugar para a estabilização, para

o mesmo, assim como há lugar para as transformações, a criação, a inovação, as diferenças. Por fim, vale ressaltar que por suas especificidades, a comunicação produz encontros, e sempre serão singulares. Não há como repetir a mesma relação, não porque sempre serão totalmente diversas ou porque serão realizadas em distintos momentos, mas porque também nós sempre somos e seremos iguais (o mesmo) e diferentes; em toda relação, somos transformados, como processo, como vida.

REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009a. v. 1. p. 135-164.
- BALDISSERA, R. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, São Paulo, v. 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009b. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013/134361>. Acesso em: 10 ago. 2021.
- BALDISSERA, R. *Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem*. São Leopoldo: Ed. Unisinos, 2000.
- BALDISSERA, R. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do Paradigma da Complexidade. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p. 149-177.
- BALDISSERA, R. *Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação*. 2004. Tese (Doutorado em Comunicação Social) - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- BALDISSERA, R. Comunicação organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital. In: RUÃO, T.; NEVES, R.; ZILMAR, J. (org.). *A comunicação organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações*. Braga: CECS, 2017. p. 71-87.
- BALDISSERA, R.; SARTOR, B. A. A noção de interesse público e a perspectiva da comunicação. In: ROSÁRIO, N. M.; SILVA, A. R. *Pesquisa, informação, comunicação*. Porto Alegre: Sulina, 2016. p. 325-346.
- BOBBIO, N. *Democracia e segredo*. São Paulo: Ed. Unesp, 2015.
- BOURDIEU, P. *A economia das trocas linguísticas: o que falar quer dizer*. 2. ed. São Paulo: Ed. USP, 2008.

- CAPRA, F. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. 2. ed. São Paulo: Cultrix, 2002.
- ECO, U. *Tratado geral de semiótica*. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1991.
- FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. 12. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1996.
- HENRIQUES, M. S.; SILVA, D. R. Influência indireta e estratégica: notas sobre o sistema de interinfluências e suas possibilidades para a comunicação organizacional. *In: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS*, 30., 2021, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: Compós, 2021.
- LIPOVETSKY, G. *Metamorfoses da cultura: ética, mídia e empresa*. Porto Alegre: Sulina, 2004.
- MAFRA, R. L. M. As organizações modernas e o contemporâneo: notas para uma leitura comunicacional do presente. *In: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS*, 30., 2021, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: Compós, 2021.
- MORIN, E. *Introdução ao pensamento complexo*. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.
- PÉREZ, R. A. *Las dimensiones de la estrategia*. Barcelona: Ariel, 2012.
- SANTAELLA, L. *Semiótica aplicada*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- SARTOR, B. A. *A noção de interesse público no jornalismo*. 2016. Tese (Doutorado em Comunicação e Informação) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.
- SILVA, D. W. *Comunicação organizacional e as estratégias de invisibilidade e de redução/direcionamento da visibilidade nas mídias sociais*. 2018. Tese (Tese em Comunicação e Informação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <http://www.bibliotecadigital.ufrgs.br/da.php?nrb=001072602&loc=2018&l=4e6a2daa8dod211f> . Acesso em: 10 ago. 2021.
- SILVA, D. W.; R. B. Comunicação organizacional e interesse público: estratégias de (in) visibilidade nas mídias sociais. *Intercom – RBCC*, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 157-174, 2021. Disponível em: <http://portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/revistaintercom/article/view/3794/2601> . Acesso em: 10 set. 2021.
- URIBE, P. M. *La idea de organización: una concepción amplia para una acción efectiva*. Medellín: Comunicación, 2007.

CAPÍTULO 4

O ENSINO DE RELAÇÕES PÚBLICAS E DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL

TRAJETÓRIAS E PERSPECTIVAS DE ESTUDO

CLÁUDIA PEIXOTO DE MOURA

UM INÍCIO: PROPOSTA E DOCUMENTOS

Abordar o ensino de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional requer um olhar para alguns tópicos que influenciam a formação acadêmica e contextualizam sua trajetória no Brasil. Pensar em perspectivas de estudo exige observações do contexto, dos aspectos teóricos e empíricos presentes na pesquisa a respeito do ensino e de suas práticas. O texto está ancorado em dois tópicos que podem contribuir para a difusão de investigações direcionadas

à formação superior na área, assim como para uma análise do novo cenário referente aos cursos superiores.

A proposta é evidenciar tanto os Grupos de Pesquisa (GPs) existentes que contemplam questões relacionadas ao ensino da área como as classificações dos cursos superiores, referendadas por documentos do Ministério da Educação (MEC). Como estratégias metodológicas para a construção do texto foram adotadas as pesquisas bibliográfica e documental, cujos materiais envolvem GPs cadastrados no portal do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) e documentos oficiais disponibilizados no portal do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), do MEC.

O presente texto apresenta os dados elaborados nos dois tópicos indicados que tratam de trajetórias e de perspectivas para o estudo do ensino de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional no Brasil. Cada um dos tópicos está relacionado a uma pesquisa específica, realizada em um determinado período.¹ As fontes levantadas demonstram a situação da pesquisa sobre o ensino e a nova classificação revela o vínculo para as referidas formações acadêmicas, com a alteração dos cursos de Relações Públicas que foram classificados em outra área do conhecimento, fato igualmente observado para Comunicação Organizacional. Os dois tópicos se complementam e possibilitam uma visão mais ampla a respeito da temática.

GRUPOS DE PESQUISA SOBRE O ENSINO DE RELAÇÕES PÚBLICAS E DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq, disponibilizado em seu portal, é um importante repositório que registra a investigação em desenvolvimento no Brasil. Estudos a respeito dos GPs da área de comunicação, referentes às subáreas relações públicas e comunicação organizacional,² têm sido elaborados e possibilitam estabelecer a trajetória e as perspectivas para a formação superior. Igualmente, estudos sobre os GPs da área de Comunicação, relativos

1 Alguns resultados anteriores foram parcialmente divulgados em eventos científicos e em obras editadas. Entre elas está o livro do Congresso Abrapcorp 2014.

2 O CNPq registra em Ciências Sociais Aplicadas a “grande área” e em Comunicação a “área”. Relações Públicas e Comunicação Organizacional são “subáreas” da Comunicação, no sentido de representarem subdivisões da área maior.

ao seu ensino, de modo abrangente, têm sido desenvolvidos e permitem observar a trajetória e as perspectivas para a formação acadêmica. Uma retomada dos referidos estudos foi realizada, cujos achados estão demonstrados mediante quadros e comparações.

A manutenção dos critérios indicados em períodos anteriores de investigação possibilita uma aproximação dos resultados. Mapear os grupos de pesquisa existentes no referido Diretório tem sido uma investigação recorrente, uma vez que possibilita vislumbrar os estudos em diversos aspectos. Tanto as subáreas relações públicas e comunicação organizacional como as temáticas vinculadas ao ensino de Comunicação e suas variações são observadas em determinados anos, com procedimentos metodológicos replicados. Caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, com uma abordagem qualitativa, contando com aspectos quantitativos ao tratar do número de GPs existentes. Utiliza-se a técnica de pesquisa documental, realizada em ambiente digital, no portal institucional do CNPq.

Como filtros nas buscas dos GPs foram estabelecidos: nome do grupo; nome da linha de pesquisa; palavras-chave da linha de pesquisa, considerando somente GPs certificados (atualizados). A grande área do conhecimento – Ciências Sociais Aplicadas – e a área – Comunicação – foram adotadas nas buscas. Os filtros definidos para as buscas impediram que GPs de outras áreas do conhecimento fossem selecionados, já que há variadas interfaces com a Comunicação. As temáticas que emergiram das buscas são reveladoras das escolhas e das abordagens delineadas para as investigações, configurando o interesse dos pesquisadores.

A relevância do estudo está na contextualização do ensino e de sua pesquisa no Brasil, nas subáreas relações públicas e comunicação organizacional, sendo uma oportunidade de analisar boas práticas acadêmicas para uma atuação na sociedade. Além disso, há uma forte relação entre a formação acadêmica e a produção acadêmica, o que evidencia a necessidade de se pensar em um ensino de qualidade na área de Comunicação. Estudos anteriores permitiram comparações que demonstram a evolução dos GPs. O levantamento realizado no Diretório de Grupos de Pesquisa do CNPq envolveu alguns termos como:

a) “Relações Públicas” e “Comunicação Organizacional” para a confirmação dos GPs existentes em 2021, que totalizam 41 atualmente. É relevante salientar que o número de GPs das subáreas tem se mantido ao longo do tempo entre 40 e 50 grupos. Em números absolutos, os GPs resultantes das buscas realizadas em determinados anos, no período de 2009 a 2021, podem ser observados no Quadro 1.

Quadro 1: Número de GPs de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional por ano de busca

Ano da busca	Número de GPs de RP e de CO
2009	25 grupos
2011	40 grupos
2012	45 grupos
2013	48 grupos
2015	43 grupos
2016	50 grupos
2019	45 grupos
2021	41 grupos

Fonte: elaborado pela autora.

b) “ensino”, “ensino de comunicação”, “ensino de/em Relações Públicas”, “ensino de/em Jornalismo”, “ensino de/em Publicidade e Propaganda”, “comunicação e ensino”, “comunicação e educação”, “formação em comunicação”, “formação superior”, “formação docente”, para a confirmação dos GPs existentes com a temática voltada ao ensino de Comunicação e suas variações. O número de GPs que aborda tais temáticas diminuiu em 2019 e aumentou em 2021, provavelmente devido ao momento histórico no qual a educação brasileira está sendo discutida, cujo debate pode ser realizado a partir de pautas como as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) e a nova classificação dos cursos superiores para a área de Comunicação. Em números absolutos, os GPs resultantes das buscas realizadas em determinados anos – 2017, 2019³ e 2021 – são exibidos no Quadro 2.

Quadro 2: Número de GPs com foco no ensino na área de Comunicação por ano de busca

Ano da busca	Número de GPs registrados
2017	32 grupos
2019	19 grupos
2021	48 grupos

Fonte: elaborado pela autora.

3 Quadro apresentado no Fórum Seminário sobre o Ensino de Graduação em Comunicação Social (Ensicom 2019), na Mesa 3 – As pesquisas na área de Comunicação no Brasil, evento do 42º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom 2019).

Nas buscas ocorridas em 2021, foram adotados os mesmos termos dos levantamentos de 2017 e 2019. Assim, os resultados relativos ao ano de 2021 contemplam 48 GPs que tratam de questões de ensino na área de Comunicação, considerando os grupos de pesquisa de modo geral, sem a indicação de subáreas. Merecem registro as temáticas emergentes dos GPs, relacionadas ao ensino, que revelam as práticas investigativas dos pesquisadores. Cinco tendências foram evidenciadas a partir do agrupamento de palavras levantadas que possuem aproximações, identificadas como dimensões representativas dos referidos GPs: “Projeto Pedagógico; Tecnologias Educacionais; Formação Docente; Ensino e Práticas pedagógicas; Processos de Avaliação”.⁴

No levantamento atual, as dimensões continuam vigentes, uma vez que tratam de questões pertinentes aos estudos a respeito da formação acadêmica. Os GPs identificados com as subáreas relações públicas e comunicação organizacional foram comparados com os GPs que enfocam o ensino na área de Comunicação. Os resultados revelam sete grupos de pesquisa que contemplam questões vinculadas à formação nas duas subáreas, de acordo com o Quadro 3 a seguir, no qual alguns dados são apresentados.

Quadro 3: GPs de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional com temáticas de ensino

GPs selecionados	IES ⁵ /UF	Ano de criação	Líderes	GP – com foco em RP e/ou CO
CHECAR - Checagem, Educação, Comunicação, Algoritmos e Regulação	UMESP São Bernardo do Campo (SP)	2021	Ivan Paganotti	Relações Públicas
Comunicação institucional e organizacional	UFSM Santa Maria (RS)	2000	Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello e Maria Ivete Trevisan Fossá	Relações Públicas e Comunicação Organizacional
Grupo de Estudos em Comunicação Institucional	IFNMG Montes Claros (MG)	2021	Andreia Pereira da Silva	Comunicação Organizacional

- 4 Dimensões registradas no artigo publicado na revista da Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (Alaic), em 2017, que abordou os Currículos Mínimos e as Diretrizes Curriculares Nacionais, algumas publicações a respeito da temática e um mapeamento dos GPs com ênfase no ensino de Comunicação.
- 5 Instituições de Ensino Superior, em ordem alfabética: Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais (IFNMG); Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS); Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Unesp); Universidade Federal de Santa Maria (UFSM); Universidade Federal de Uberlândia (UFU); Universidade Federal do Pampa (Unipampa); Universidade Metodista de São Paulo (Umesp).

GP's selecionados	IES ⁵ /UF	Ano de criação	Líderes	GP – com foco em RP e/ou CO
CPCienTE – Interfaces em Comunicação Pública da Ciência, Tecnologias e Educação: políticas públicas, comunicação digital e métricas, divulgação científica	UFU Uberlândia (MG)	2009	Adriana Cristina Omena dos Santos e Mirna Tonus	Comunicação Organizacional
Ensino e Prática de Comunicação – GPEPCom ⁶	PUCRS Porto Alegre (RS)	2002	Cláudia Peixoto de Moura	Relações Públicas e Comunicação Organizacional
Relações Públicas e Comunicação: opinião pública, educação e interculturalidade	UNESP Bauru (SP)	2009	Roseane Andrelo e Raquel Cabral	Relações Públicas e Comunicação Organizacional
TELAS pesquisa colaborativa	UNIPAMPA São Borja (RS)	2007	Fernanda Sagrilo Andres	Relações Públicas e Comunicação Organizacional

Fonte: elaborado pela autora.

Há quatro GPs com ênfase em relações públicas e comunicação organizacional, dois GPs direcionados somente à comunicação organizacional e um GP com o foco em relações públicas. Os sete GPs estão localizados em duas regiões:

- Região Sudeste:
São Paulo – Unesp e Unesp,
Minas Gerais – UFU e IFNMG.
- Região Sul:
Rio Grande do Sul – PUC-RS, UFSM, Unipampa.

Outro aspecto a considerar é o ano de criação dos GPs, que pode ser relacionado a determinados momentos históricos para a formação superior. Os documentos oficiais, relativos às resoluções das DCNs, são relevantes para a pesquisa sobre o ensino na área. Os sete GPs podem ser divididos de acordo

6 O GPEPCom foi originalmente criado com a denominação Grupo de Pesquisa Ensino e Prática de Relações Públicas (GPEP), pelos líderes Roberto Porto Simões e Cláudia Peixoto de Moura, do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social (PPGCOM) da PUC-RS. Sua trajetória está registrada no site do GP. Ver em: <http://claudiamoura.pro.br/gpepcom/>.

com o ano de sua criação e de homologação dos documentos oficiais, identificados como DCNs. Assim, o desenvolvimento de estudos a respeito do ensino de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional é influenciado por dois documentos homologados:

- Resolução CNE/CES⁷ nº 16, de 13 de março de 2002: estabelece as DCNs para a área de Comunicação Social e suas habilitações (Parecer CNE/CES nº 492/2001 e Parecer CNE/CES nº 1.363/2001);
- Resolução CNE/CES nº 2, de 27 de setembro de 2013: institui as DCNs do curso de graduação em Relações Públicas (Parecer CNE/CES nº 85/2013).

O Quadro 4, a seguir, apresenta uma relação entre os sete GPs existentes com o foco na temática ensino e as DCNs, de 2002 e 2013:

Quadro 4: DCNs e criação dos GPs

Período de Criação dos GPs e DCNs	Denominação dos GPs e IES
Até março de 2002 – com a homologação das DCNs de Comunicação	1 GP: • Comunicação institucional e organizacional – UFSM.
De abril de 2002 até setembro de 2013 – a partir das DCNs de Comunicação até as DCNs de cursos específicos (2013)	4 GPs: • Ensino e Prática de Comunicação – GPEPCom – PUC-RS; • TELAS pesquisa colaborativa – Unipampa; • CPCienTE – Interfaces em Comunicação Pública da Ciência, Tecnologias e Educação: políticas públicas, comunicação digital e métricas, divulgação científica – UFU; • Relações públicas e comunicação: opinião pública, educação e interculturalidade – UNESP (Bauru).
De outubro de 2013 até hoje – a partir das DCNs de cursos específicos	2 GPs: • CHECAR – Checagem, Educação, Comunicação, Algoritmos e Regulação – UMESP; • Grupo de Estudos em Comunicação Institucional – IFNMG.

Fonte: elaborado pela autora.

O Quadro 4 demonstra a relação entre as DCNs e a criação dos GPs, havendo um GP da região sul implantado ainda no período que antecedeu a homologação das primeiras diretrizes curriculares da área de Comunicação, em março de 2002. De abril de 2002 a setembro de 2013, período de vigência

7 As DCNs foram homologadas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE) e pela Câmara de Educação Superior (CES).

das DCNs da área de Comunicação, com habilitações, mais quatro GPs foram criados – dois na Região Sul e dois na Região Sudeste. E de outubro de 2013 até a atualidade, período das DCNs do curso específico de Relações Públicas, dois GPs iniciaram suas atividades na região sudeste.

Um outro aspecto relevante é a ênfase de cada GP ao tratar do ensino nas duas subáreas. Para tanto, as palavras-chave das linhas de pesquisa foram levantadas, possibilitando o estabelecimento de relações entre aspectos abordados a respeito do ensino, da formação superior nas subáreas. Algumas dimensões resultaram do levantamento citado, revelando a tendência dos estudos desenvolvidos. Um agrupamento de termos foi realizado considerando seus significados. As dimensões identificadas nos GPs que abordam o ensino de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional são:

Quadro 5: Dimensões e termos dos GPs selecionados

Dimensão identificada	Termos agrupados
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> • estratégias de comunicação, políticas de comunicação, democratização da comunicação; • comunicação e cidadania, movimentos sociais e comunicação, comunicação comunitária; • processos de comunicação, comunicação midiática; • comunicação digital, comunicação reticular, tecnologias de informação e comunicação.
Mídia	<ul style="list-style-type: none"> • regulação da mídia; • processos nas mídias; • mídias digitais, redes sociais; • <i>media literacy</i>.
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • cultura; • cultura popular; • multiculturalidade; • interculturalidade, competência intercultural.
Práticas profissionais	<ul style="list-style-type: none"> • práticas profissionais; • jornalismo; • relações públicas; • comunicação organizacional.
Ensino superior	<ul style="list-style-type: none"> • ensino, ensino superior, educação, educação superior; • ensino de relações públicas; • formação jornalística; • educação para as mídias, comunicação para educação e cidadania; • ensino e aprendizagem em comunicação.
Aspectos diversos	<ul style="list-style-type: none"> • identidade, memória; • planejamento, relacionamento; • cotidiano; • Institutos Federais de Educação.

Fonte: elaborado pela autora.

termos identificados com a área original – Comunicação –, envolvendo aspectos como estratégias, processos e movimentos.

NOVA ÁREA PARA OS CURSOS DE RELAÇÕES PÚBLICAS E DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A Classificação dos Cursos de Graduação e Sequenciais (CINE Brasil) e a alteração de Relações Públicas, que perdeu o vínculo com a área de Comunicação, foram abordadas no texto publicado na obra comemorativa aos 50 anos do Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas (Conrerp) – 3ª Região. O assunto foi tratado considerando aspectos históricos que demonstram o motivo para tal modificação ocorrida no Brasil, ou seja, a classificação internacional das áreas na qual o curso de Relações Públicas está abrigado no campo da Administração.

O INEP, vinculado ao MEC, possui em seu portal as versões do manual com as classificações diversas.⁸ As áreas 03 e 04 e suas subdivisões são relevantes para o presente texto, pois envolvem os antigos cursos de Comunicação e os cursos específicos de Relações Públicas com DCNs. A segmentação das áreas está baseada em quatro colunas, definidas conforme o documento, para a nova classificação dos cursos de graduação. A referência original é o documento denominado *CINE Brasil 2018*, que já sofreu algumas alterações em denominações específicas.

A área 03 foi inicialmente denominada como Ciências Sociais, Jornalismo e Informação. A versão 3 do documento,⁹ datada de junho de 2020, alterou o termo “Jornalismo” para “Comunicação” nas seguintes denominações: a Área Geral – 03 Ciências Sociais, Comunicação e Informação; Área Específica – 032 Comunicação e Informação; Área Detalhada – 0321 Comunicação e Reportagem, sendo a última dividida nos seguintes Rótulos CINE Brasil: 0321C01 Comunicação Social; 0321J01 Jornalismo; 0321P01 Produção Editorial; 0321R01 Rádio, TV e internet.

A modificação citada não impacta o curso de Relações Públicas, que continuou classificado na Área Geral – 04 Negócios, Administração e Direito, que contém a Área Específica – 041 Negócios e Administração; e a Área Detalhada – 0414 Marketing e Propaganda. Os Rótulos CINE Brasil da área

8 O documento foi alterado algumas vezes e possui versões, conservando o ano de publicação como 2019.

9 CINE Brasil, 2019 (versão 3), Apêndice A, p. 101-103, para as áreas 03 e 04.

04 são: 0414M01 Marketing; 0414P01 Publicidade e Propaganda; 0414R01 Relações Públicas.

As informações para os cursos de Comunicação Social e de Relações Públicas apresentam a situação vigente que se constitui em um novo desenho direcionado à formação superior. Nas versões do manual há referência às DCNs homologadas e contempladas pelos rótulos, de acordo com o exposto a seguir:

- Comunicação Social – com DCNs mediante Resolução CNE/CES nº 16, de 13 de março 2002 – classificado na Área Geral 03, com o Rótulo CINE Brasil – 0321Co1 Comunicação Social;
- Relações Públicas – com DCNs mediante Resolução CNE/CES nº 2, de 27 de setembro de 2013 – classificado na Área Geral 04, com o Rótulo CINE Brasil – 0414Ro1 Relações Públicas.

Um possível retorno à área 03 pode representar uma reavaliação dos cursos de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional, no sentido de priorizar uma formação fundamentada nas questões que envolvem a Comunicação Social. Isso significa revisitar as DCNs – de Comunicação Social (2002) e de Relações Públicas (2013). Ambos documentos são pontuados no CINE Brasil, desde sua implantação em 2018. Isso implica uma observação do passado para planejar um futuro diferente, enfocando uma atividade ancorada em ações de comunicação, direcionadas ao interesse público e ao interesse institucional, com objetivos midiáticos e sociais.

As DCNs de 2002, que se referem à Comunicação Social, podem ser estudadas para uma atualização e uma inovação da formação e do ensino, visando à permanência da proposta identificada com as questões de Relações Públicas na área 03. Evidentemente, a proposta precisa ser construída com uma outra denominação, perfil e habilidades em sintonia com o novo curso que pode contemplar aspectos da mídia, da cultura e do relacionamento centrado na Comunicação Social, com conteúdos básicos e específicos possíveis para a atuação na sociedade em transformação. É interessante observar que as DCNs para Relações Públicas possuem vários aspectos relacionados à Comunicação que podem ser potencializados.

Em relação aos cursos de Comunicação Organizacional, não há diretrizes curriculares para nortear os projetos pedagógicos. Porém, a exemplo de Relações Públicas, a formação superior em Comunicação Organizacional igualmente está relacionada à Comunicação Institucional, conforme o Catálogo

Nacional de Cursos Superiores de Tecnologia (CNCST). Há uma orientação no documento *CINE Brasil* para a classificação de Relações Públicas (Rótulo: 0414R01) como Curso de Comunicação Institucional, conforme Apêndice F (p. 157) que contempla os Cursos Superiores de Tecnologia.¹⁰

Com base nas informações do referido catálogo, para cada curso registrado, há um perfil profissional de conclusão que indica as atividades exercidas. O campo de atuação evidencia espaços nos quais as atividades são executadas. Também há o registro da carga horária que é de 1600 horas (metade do previsto nas DCNs de Relações Públicas). O Curso Superior de Tecnologia em Comunicação Institucional está classificado no Eixo Tecnológico – Gestão e Negócios, identificado com a Área Geral 04 mencionada anteriormente. Além disso, no mesmo documento, há uma tabela de convergência em relação à Comunicação Institucional.

Quadro 6: Denominações convergentes de Comunicação Institucional

Comunicação Institucional	Assessoria de Comunicação
	Comunicação Corporativa
	Comunicação Empresarial
	Comunicação Empresarial e Institucional
	Comunicação Jurídica
	Comunicação
	Gerência da Comunicação Organizacional e Relações Públicas
	Gerência de Comunicação Empresarial
	Publicidade e Comunicação Empresarial

Fonte: Tabela de Convergência do CNCST (2016).

Há variadas denominações convergentes para o Curso Superior de Tecnologia em Comunicação Institucional que envolvem aspectos inerentes às atividades de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional. Isso significa que a nova classificação para os cursos de graduação, apresentada no *CINE Brasil*, e a convergência estabelecida no CNCST, conforme demonstrado no Quadro 6, vinculam a Área 04 como o novo espaço para os cursos de Relações Públicas

¹⁰ CINE Brasil, 2019 (versão vigente, maio 2021), Apêndice F – Índice Remissivo dos cursos que constam no CNCST contemplados pelos rótulos.

e de Comunicação Organizacional, sendo a migração uma possibilidade, ou talvez uma tendência para o futuro.

UM FINAL: TRAJETÓRIAS E PERSPECTIVAS

As trajetórias e perspectivas para o ensino podem ser delineadas a partir de diversas visões. No texto, foram consideradas as dimensões dos estudos desenvolvidos pelos grupos de pesquisa levantados, assim como os documentos oficiais que determinam os caminhos traçados para a formação superior. As perspectivas para a formação acadêmica em pauta, com base nos documentos sobre diretrizes curriculares e classificações dos cursos, de acordo com o MEC, são preocupantes.

É provável que os cursos de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional sejam abrigados e embasados em aspectos teóricos e práticos da área da Administração, com fundamentos específicos a respeito da gestão, dos negócios, do *marketing*. Mesmo reconhecendo que os referidos aspectos são importantes para a formação superior futura, ocorrerá um distanciamento das discussões amparadas pelas Ciências da Comunicação, tão relevantes para o contexto atual da sociedade.

Os aprofundamentos nas questões referentes à mídia e à cultura constituem matérias expressivas desde a criação dos cursos de graduação. O legado é a consolidação do campo e o entendimento da sociedade mediante uma pesquisa científica desenvolvida em sintonia com as ciências sociais. Os GPs de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional, selecionados conforme os critérios definidos para as buscas no portal do CNPq, abordam a temática do ensino, em suas dimensões – “comunicação”, “mídia” e “cultura” – que são fundamentais para os estudos em desenvolvimento e para uma formação de nível superior, historicamente constituída na área de Comunicação.

O ensino, suas trajetórias e perspectivas de estudo são temáticas abordadas no GT 7 – Comunicação, ensino e estratégias docentes –,¹¹ denominação atual do grupo de trabalho que se reúne nos congressos anuais da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp). A ementa do GT indica o debate sobre

11 GT 7: coordenação – Esnél José Fagundes; vice-coordenação – Cláudia Peixoto de Moura.

“aspectos curriculares, metodológicos e didáticos que permitam a adoção de novos olhares sobre o ensino superior de Relações Públicas e Comunicação Organizacional”¹²

Em 2020, um artigo a respeito do GT 7 foi publicado na revista *Organicom*, relatando a sua memória com uma cronologia composta pelas denominações, ementas, assuntos e pesquisadores participantes, desde a criação da associação, em 2007, até o ano de 2019. O GT 7 é um espaço de discussão que pode dar continuidade aos tópicos tratados no presente texto, selecionados para integrar o livro comemorativo aos 15 anos da Abrapcorp.

REFERÊNCIAS

- BRASIL. Ministério da Educação. *Catálogo nacional de cursos superiores de tecnologia*. Brasília, DF: MEC, 2016. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=98211-cncst-2016-a&category_slug=outubro-2018-pdf-1&Itemid=30192. Acesso em: 30 nov. 2020.
- BRASIL. Resolução CNE/CES nº 16, de 13 de março de 2002. Diretrizes curriculares da área de comunicação social e suas habilitações. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 14 mar. 2002. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES162002.pdf>. Acesso em: 25 set. 2020.
- BRASIL. Resolução CNE/CES nº 2, de 27 de setembro de 2013. Diretrizes curriculares nacionais do curso de graduação em relações públicas. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 28 set. 2013. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=14243-rces002-13&category_slug=setembro-2013-pdf&Itemid=30192. Acesso em: 25 set. 2020.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Brasil). *Manual para classificação de cursos de graduação e sequenciais*: cine Brasil 2018. Brasília, DF: Inep, 2019a. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/censo_superior/apresentacao/2019/manual_para_classificacao_de_cursos_cine_brasil_2018.pdf. Acesso em: 30 nov. 2020.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Brasil). *Manual para classificação dos cursos de graduação e sequenciais*: cine Brasil. 3. ed. Brasília, DF: Inep, 2019b. Disponível em: https://download.inep.gov.br/pesquisas_estatisticas_indicadores_educacionais/cinebrasil/manuais/manual_cine_brasil_3_verso.pdf. Acesso em: 30 nov. 2020.

¹² Parte da ementa apresentada no site <https://abrapcorp.org.br/grupos-de-trabalho/>.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDOS E PESQUISAS EDUCACIONAIS ANÍSIO TEIXEIRA (Brasil). Manual para classificação dos cursos de graduação e sequenciais: CINE Brasil. 3. ed. atua. Brasília, DF: Inep, 2019c. Disponível em: https://download.inep.gov.br/publicacoes/institucionais/avaliacoes_e_exames_da_educacao_superior/manual_para_classificacao_dos_cursos_de_graduacao_e_sequenciais_cine_brasil.pdf. Acesso em: 30 nov. 2020.

MOURA, C. P. Ensino de comunicação: um estudo sobre os grupos de pesquisa no Brasil. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, São Paulo, v. 14, n. 27, p. 68-85, 2017.

MOURA, C. P. Ensino de relações públicas: transformações e desafios. In: CARDOSO, A. (org.). *50 anos de histórias das relações públicas em Minas Gerais e Espírito Santo*. Divinópolis: Gulliver, 2021. p. 67-84.

MOURA, C. P. Grupos de pesquisa em relações públicas e em comunicação organizacional: práticas acadêmicas nas instituições de ensino superior. In: MOURA, C. P.; FERRARI, M. A. (org.). *A pesquisa em comunicação organizacional e em relações públicas: metodologias entre a tradição e a inovação*. Porto Alegre: Edipucrs, 2014. p. 114-130.

MOURA, C. P.; FAGUNDES, E. J. Comunicação, teorias, ensino: registros da trajetória de um grupo de pesquisa. *Organicom*, São Paulo, v. 17, n. 32, p. 141-152, 2020.

CAPÍTULO 5

RELAÇÕES PÚBLICAS E FORMAÇÃO DA OPINIÃO PÚBLICA EM TEMPOS DE DESINFORMAÇÃO

LUIZ ALBERTO DE FARIAS

AS IMBRICAÇÕES

Há pouco mais de 15 anos, foi criada a Abrapcorp, uma entidade fruto do esforço e da ação colaborativa de abnegados, que reuniram gerações em torno de um propósito: fortalecer a filosofia de comunicação e de relações públicas em nosso país, criar um grupo de praticantes e de pensadores que pudessem ampliar o escopo do diálogo, das discussões e da produção. Nesse curto espaço de tempo, tanto mudou no mundo. Certamente não foi o advento da desinformação – as populares *fake news* –, mas certamente a rapidez e o

profissionalismo com que isso passou a ser trabalhado. Já há muito se estudam os movimentos de construção e desconstrução da opinião pública, mas jamais esses efeitos se tornaram algo tão presente nas conversas do dia a dia, nas conversas informais. Nos bares, *happy hours*, reuniões corporativas e até mesmo nos mais diversos rituais fala-se sobre desinformação e, muitas vezes, apenas fortalecendo a própria desinformação.

Munidas com um arcabouço de teorias conspiratórias, pessoas contestam questões que já deveriam estar (e estavam) enterradas, discutem ciência sem base, questionam aspectos que apenas foram oferecidos como dúvidas: e a dúvida movimenta e também paralisa.

Ao longo de uma década e meia a Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp) trouxe luz a muitas discussões, colocou pesquisadores de diversos países, temas e pensamentos frente a pesquisadores brasileiros, criando um círculo virtuoso de pesquisa e permitindo que a comunicação organizacional e as relações públicas ganhassem espaço profundidade.

DO FOGO AO PÓ

Se a ideia da finitude humana pode ser expressa pela máxima do pó ao pó, o fogo pode ser entendido também como a entrega à finitude de ideias que possam ser desconfortáveis em determinado momento. A fogueira, em muitas sociedades e momentos, foi símbolo de purificação. Por meio do fogo pessoas, livros, ideias tiveram as suas existências extintas. O poder sem limites – militar, monárquico, totalitário, financeiro, comunicacional – muitas vezes faz uso de estratégias de apagamento, criando hiatos onde havia ideias.

A barbárie não se dá somente em sociedades tidas como não evoluídas, até porque também há violência e apagamento em sociedades mais evoluídas e também por meio de sofisticadas tecnologias. A avalanche causada pelas plataformas digitais é fato nas mais diferentes localidades espalhadas pelo mundo, atingindo jovens, crianças, adultos, pessoas das mais diferentes origens. E, de modo geral, cabe a elas, às plataformas, a definição do que seja bom ou ruim para estar presente como conteúdo. Trata-se, por certo, de um poder de enorme alcance.

Se em alguns momentos da história houve fogueiras, crucificações e mortes ligadas a religiões, muitas vezes, esse mesmo discurso serve de embalagem para temas mais concretos como geopolítica, reservas de energias não renováveis e outros tipos de riquezas.

E a fogueira é espetáculo. E ao mesmo tempo, é elemento presente em diversos rituais. No sentido de espetacularização, o círculo de curiosos que havia em torno dos rituais de expurgação antigos foi substituído por círculos e bolhas de pessoas que se acotovelam nos ambientes digitais em busca de um cancelamento, de uma desinformação massificada ou outros tantos espetáculos. Assim se inflige sofrimento físico, psicológico ou simbólico, gerando um processo contínuo de controle sobre o bem-estar de pessoas e de toda a sociedade e, simultaneamente, de construção de audiências que consomem avidamente tanto a informação quanto a informação ali presentes e fartamente distribuídas.

Hoje, a fogueira literal já não é mais vista como “método pedagógico” plausível, ainda que seja continuamente utilizada em universos paralelos, como tribunais do crime que ocorrem tranquilamente mais perto de nós do que possamos imaginar, em territórios largamente urbanizados e em cidades-referência no Brasil e no mundo. Uma espécie de ódio institucionalizado, organizado, e em um universo paralelo, mas bem próximo.

Além da violência física clara e atroz, também podemos ver a incineração simbólica: desgaste de imagens; campanhas de largo alcance; cancelamentos etc. A celebração da fama se dá em diversos níveis, em especial quando a construção de personalidades se faz e desfaz com enorme rapidez, pois fama, glória e reputação mesclam-se em meio a celebridades. Se por um lado a fama não tem relação com a qualidade dos feitos de um dado personagem, a glória é a publicização da notoriedade de alguém que fez algo incomum, especial, equivalente a façanhas, uma realização edificante, heroificante. Por seu tempo, a reputação é o julgamento relativo a um membro dessa coletividade. (FARIAS, 2019; LILTI, 2018)

E exatamente por haver o aspecto simbólico e subjetivo na avaliação de reputações, ela é mais sensível aos movimentos que a sociedade deflagra. Pode-se construir a reputação ao longo de significativo lapso temporal e tê-la destruída em espaço curto de tempo. Além da seletividade natural do ser humano, que escolhe lógica ou pathemicamente estar ao lado ou contrário a algum objeto, existe também o processo seletivo não humano, dado no âmbito de bolhas, mediado por filtros e gerenciado por exposições artificiais decorrentes de estratégias de *big data* ou mesmo de *bots*.

Se por um lado sempre houve pessoas conhecidas e reconhecidas, por outro lado, essa disseminação na contemporaneidade leva a um cenário mais sensível, em que fama pode ser obtida de forma instantânea, mas sem necessariamente possuir raízes que darão lastro à reputação.

Coube à mídia tradicional, notadamente à imprensa, ao longo de muito tempo, construir ou destruir imagens; nomear ou destituir pessoas, figuras, organizações etc. A contemporaneidade trouxe um enfraquecimento a essa realidade, colocando no jogo novos *players*, deslocando o poder e compartilhando entre várias personalidades esse papel. Talvez o que se possa entender é que as grandes plataformas digitais assumiram boa parte desse poder, cabendo a elas e a seus dirigentes, muitas vezes, decidir o que é ou não pauta, o que é ou não relevante, o que é ou não correto para ser disseminado. Assim, controla-se a agenda e a percepção sobre a agenda. Se não há um controle sobre o que se pensa, há um controle sobre o que se pensa.

Se antes poderíamos criticar a imprensa – e ainda podemos, é claro! – porque ela, em determinados momentos, mescla ares literários à notícia, podendo-se até mesmo embaçar a compreensão, hoje isso ocorre livre e largamente, com o auxílio luxuoso de sistemas digitais de controle. Associado a esse movimento também encontramos diversas mudanças na sociedade, além de movimentos políticos que a influenciam. Pode-se destacar o atual crescimento de um populismo digital radical. Isso influencia pautas na esfera pública e leva a ações ultraconservadoras, mexendo com moral, cultura, diversidade etc.

Esse movimento leva ao processo industrial de desinformação. A profissionalização desse processo constrói universos paralelos, fomentando pós-verdade, deslocando fatos e fragilizando a verdade, que é confrontada com cenários muito bem elaborados – não necessariamente do ponto de vista estético, mas do ponto de vista de convencimento, de aparente realidade. A realidade para determinados grupos sociais – independente de sua condição socioeconômica – passa a ser enxergada pelo lado emocional, deixando a racionalidade de lado, o que fortalece a pós-verdade e a indústria da desinformação. O grande risco é que o cultivo permanente de para-realidades leva alguns grupos da sociedade, envoltos em bolhas, a aceitarem mais facilmente distorções em favor de suas crenças.

AGRESSÃO INSTITUCIONALIZADA

A história do mundo nos traz diversos momentos de fragilidade e de enormes agressões aos seres humanos. Guerras que tomaram a atenção do mundo; guerras que seguiram ignoradas por conta da desatenção da mídia e dos poderes públicos; holocausto levando à morte de milhões de judeus e outros povos agredidos pelos nazistas; fome e deslocamento forçado. Uma lista de

agressões que podem ser consideradas institucionalizadas, porque levam em sua natureza o patrocínio de grandes nações, de grupos dominantes etc. E todas as ocorrências fortalecidas por uma significativa intolerância semeada paulatinamente.

A minorização de grupos sociais é um clássico instrumento de dominação apoiado pela desinformação. Constrói-se, a partir daí, conceitos como superioridade racial – amplificando racismo generalizado, homofobia etc. – e dando aparente solidez a negacionismos – contra vacinas, aquecimento global, justificando uso de agrotóxicos etc. No Brasil, temos movimentos de eugenia – mesmo que se trate de um país profundamente marcado pela miscigenação, pela vinda de imigrantes de diversas partes do mundo – racismo estrutural e outras contradições históricas. Há uma busca de supremacias que se dão, de fato, pelas condições de má distribuição, injustiça social, educação não priorizada para a maior parte da população, mas certamente não se sustentam por outros argumentos.

Em outro polo, o desenvolvimento da consciência social, da defesa da tolerância ganhou força nos anos 200 e 2010, mas ao final dessa década passou a ser pública e massivamente contestada. O “politicamente correto”, expressão que designa tolerância, respeito ao diferente e consciência nas relações sociais, recebeu apoio de boa parte da sociedade, mas um movimento de contestação se colocou firmemente contra ele, amparando-se no argumento da liberdade de expressão. Desde então, os últimos anos marcaram um debate sobre o que é expressar e agredir; quais são os limites que demarcam essa aparentemente tênue fronteira. Munidos desse argumento, lideranças políticas e personalidades passaram a defender o direito à agressão, chegando-se ao ponto de institucionalizá-la.

Nesse sentido, até mesmo o afeto passou a ser contestado, mesmo que pesquisas indiquem que a sociedade aceita – e o termo “aceitar” gera, naturalmente, espécie, porque parece demasiado prepotente diante do que se trata – questões como a homossexualidade, um dos aspectos mais atacados por aqueles que defendem a agressão como forma de expressão.

Uma das formas de se marcar as segregações é investir no discurso do diferente como possível agressor. Esse falso temor é multiplicado em diversos lugares do mundo, gerando a desconfiança necessária para semear o preconceito e a intolerância, que pode ter fundo religioso, racial, de orientação e até mesmo econômico. A tolerância acontece quando se aceitam os “lugares reservados”, sejam eles onde forem, especialmente em guetos sociais. (OLIVEIRA;

ROCHA; LEAL, 2017) Enfim, mesmo em sociedades que não possuem claramente a cultura de castas, esse nivelamento social acaba por ocorrer.

Enquanto estimula-se segregação, por outro lado, é por meio da alteridade, a busca por se colocar no lugar do outro, que se atinge um processo de maior equilíbrio entre os membros da sociedade. Os movimentos supremacistas de qualquer natureza acabam por agredir identidades e valores de grupos minorizados. (OLIVEIRA; ROCHA; LEAL, 2017) Tanto a tolerância quanto a segregação são construções sociais trabalhadas ao longo de muito tempo, contando também com o apoio da mídia e muitas vezes sendo amparadas por políticas públicas – ou pela ausência delas.

A construção de uma sociedade por meio de estereótipos – que ajudam a captar e a assimilar os fatos externos – acaba por contribuir na decodificação de algumas mensagens, mas também geram padrões nem sempre justos e adequados para os membros dessa sociedade. Adaptamo-nos a imagens de mundo e passamos a viver sob a ótica que nem sempre é justa ou faça sentido. E essas imagens não são acidentais. São construídas ao longo do tempo. Mídia, poder público, líderes de opinião/influenciadores, dentre outros, acabam por nos pautar determinadas discussões que com o tempo chegam a se tornar “realidade”.

Temas de interesse público são apresentados com tanta convicção por diversos participantes desse jogo presente na esfera pública que passam a representar verdade incontestável. As diversas “reformas” – e aqui a palavra não é casual, é intencional, pois reforma dá ideia de que o que virá será superior ao que já existe – apresentadas na agenda pública acabam por ser vistas pela sociedade de modo positivo, sem necessariamente reflexão ou discussão balizadas sobre os diversos temas. Imagens pré-concebidas ajudam a explicar e a reforçar esse comportamento.

A sociedade também costuma se pautar em critérios matemáticos e estatísticos, generalizando padrões, escalando conceitos, formalizando projeções que não são resultantes de comportamentos individuais, mas de ampliação coletiva e generalizante. E, à exaustão, repetem-se “verdades absolutas”, ampliando os vazios que já separam pessoas e ideias. O mito do mérito, da fé que salva e de que alguns tem mais direitos que outros desestabiliza o bom senso e reforça a programação mental e social, estimulando a alguns grupos justificarem suas posições e reforçando a necessidade de resignação de outros.

Até mesmo a ideia de democracia digital, ou a democracia como fruto do acesso digital esconde realidades diferentes, como o acesso ao ensino

que permita decodificar o enorme volume de informações presente nas redes ou mesmo o acesso tecnológico e às fontes que permitam realizar essa decodificação.

E, esse movimento de alçar as redes ao verdadeiro espaço de debate, como se fosse ali a verdadeira ágora da esfera pública, mascara situações como a presença da indústria da desinformação associada a projetos de poder – políticos, militares, empresariais – e, mais uma vez, à multiplicação da ideia de que o ambiente digital resolva tudo, faça dos diferentes, iguais.

De acordo com Matheus (2009), a força da opinião pública não decorre apenas da quantidade de adesões e nem da veemência de suas lideranças: decorre da coesão interna de seu impulso e da oportunidade objetiva da manifestação das correntes internas que a formam. Movimentos organizados como os “coletivos” contribuem fortemente para a abertura de discussões em maior amplitude, potencializando adesões e forte enunciativa, ganhando terreno em debates como, por exemplo, políticas públicas.

A luta contra a intolerância que confronta as diversas liberdades é dada por processos organizados de debate. Se a opinião é construção – sentimentos, informações, influências – é por esse processo que se trabalha para fortalecer o equilíbrio entre as diferenças.

Realmente a internet contribuiu fortemente para gerar acesso à informação e também ofereceu um espaço para a produção de conteúdos não necessariamente representativos de pequenas parcelas da sociedade. Todavia, os algoritmos – e o que as plataformas definem por meio da programação desses algoritmos – acabam por restringir o conteúdo e o debate a determinadas bolhas, o que diminui a possibilidade democrática.

E, nesse conjunto de enunciações, um *player* forte e importante é o ator organizacional, que se destaca pelo poder de investimento em estratégias no analógico e no digital, nem sempre ligadas a temas de interesse público, nem sempre alinhadas a pautas do *mainstreaming*. E, por meio de um rígido monitoramento por parte da sociedade, organizações também são cobradas a se manifestar sobre temas importantes, mesmo que dirigidos a grupos minorizados.

Campanhas que abordam temas polêmicos como racismo, homofobia, podem estar associadas a corporações das mais diversas, mas isso requer um compromisso que vai além de uma campanha. Discurso humanitários, ambientais, antipreconceituosos devem ser precedidos de ações de validação. O monitoramento da sociedade verificará se há lastro ou não para o que se propaga discursivamente.

Organizações e personalidades que desejam conectar-se a causas devem observar que esse tipo de desejo tem custos anteriores e posteriores. Há que de fato se aproximar do tema e manter-se vinculado. É necessário entender as linguagens, os objetivos e os personagens que orbitam um tema, e fazer o processo cultural na organização, de modo a que não se trate de uma simulação, mas de uma transformação.

SE APAREÇO, LOGO EXISTO: PANOPTISMO REVERSO

A superexposição contemporânea de pessoas comuns, organizações e personalidades é uma espécie de evasão de privacidade programada, planejada, mas sem necessariamente prever os riscos e as possíveis crises advindas desse excesso. Utilizando o conceito foucaultiano de panóptico (FOUCAULT, 2009), pode-se entender que o controle sobre as vidas pessoais e corporativas é dado de livre e aparente espontânea vontade.

Protocolos minuciosos de como se expor são seguidos. Utilizam-se os nomes e as listas de relacionamento de influenciadores (remunerados, portanto, distantes do endosso baseado na filosofia de relações públicas). O impulsionamento, que tenta de algum modo encontrar um termo de amizade entre os divulgadores e os algoritmos controladores de alcance, são outra política que busca ampliar o próprio panoptismo – o controle deixa de ser imposto e passa a ser consensuado –, pois ao se inserir em um ambiente de plataforma digital, automaticamente se adere a termos não lidos e a políticas que são determinadas por interesses corporativos e não ligados aos aspectos de relevância social.

Mesmo democracias padecem nesse cenário, porque o espaço de mediação entre sociedade e Estado exercido pela Imprensa foi transformado em *lives* e outras exposições digitais, livres de mediação, livres de qualquer contestação, porque ali é espaço de pleno domínio, portanto, livre de qualquer confrontação jornalística. E assim, buscando-se livrar-se de qualquer controle, democracias derrocam, afundam em ações populistas, que em muitos casos elegem atores como a imprensa, inimigos a serem combatidos, quando o que se está atacando de fato é a própria democracia. E dessa maneira muitas morrem.

Não se atribui, de modo algum, mortes de sistemas democráticos à existência de ambientes digitais. Tampouco à superexposição de agentes públicos. Mas o comparecimento em ambientes digitais, por vezes, passa a substituir o compromisso público, o compromisso com o público. Agentes públicos chegam, por vezes, a anunciar “coletivas de imprensa” sem direito a perguntas.

Perturbador! Nem mesmo um pronunciamento se encaixaria em um modelo no qual toda a sociedade e a imprensa são passivas e não tem direito à voz, apenas à escuta.

Enquanto isso, por meio de ações de desconstrução paulatina da realidade, de deslocamento de fatos e da criação de verossimilhanças, verdadeiras hordas trocam o espaço da discussão necessária na esfera pública pelo ato de torcer. E, assim, fazem a troca absoluta do *logos* pelo *páthos*, criando um hiato na compreensão. Afinal, a crença ocorre antes da informação; a lógica é subvertida por um sentimento de endosso às cegas, de torcida em dia de jogo.

E tudo se naturaliza. Verdadeiras campanhas repetem brava e reiteradamente verdades, que escutam passivamente e passamos a formar uma aparente opinião. Aparente porque não há opinião sem acesso à informação, sem debate e sem crítica. E assim se constroem mitos, heróis e salvadores, renascendo com força o espírito do populismo, agora em uma versão digital, muito mais ágil, rápida e, certamente, nociva.

E àqueles que se coloquem contrários aplicam-se as não tão refinadas técnicas milicianas digitais. Agressões, linchamentos digitais, perseguições, ameaças etc. E isso pode ocorrer em sistemas virtuais ou concretos, dependendo de que tipo de personalidade esteja à frente dessas ações.

Enquanto se acredita piamente no bem comum propiciado por uma nova lógica de acesso que não permite efetiva participação; enquanto se dissemina o discurso de um novo mundo fruto de acesso pleno e de todos, aparentando um simulacro no qual todos vivem o equilíbrio, a crítica diminui e as armadilhas se proliferam.

QR CITIZEN

A cidadania contemporânea vende permanente uma ideia de participação e de poder do indivíduo que potencializa o enfraquecimento do cidadão e, em especial, do interesse coletivo da sociedade. Cria-se o discurso de uma espécie de cidadão de resposta rápida. E respostas rápidas, codificadas, podem ser fruto de falta de reflexão. É o caso. A baixa interação com os diversos temas da sociedade leva à transformação de cidadãos em consumidores, em um cenário crescente de consumo de informações espetacularizadas, que não oferecem lastro argumentativo, muitas vezes sendo apenas desinformação produzida em escala. A indústria do consumo levada sob a forma de desinformação.

O resultado é a vulnerabilidade do sistema de forma geral, porque passa-se a conviver com um universo no qual as representações se valem desse baixo nível crítico. E, vale destacar, essa não é uma realidade exclusiva aos brasileiros. Países ditos de primeiro mundo, com fortes economias e índices de educação formal altamente satisfatórios, também encontram em parte de suas populações eco para a indústria da desinformação. Isso pode ser verificado pelos seguidores de terraplanismo, antivacinismo, defensores de regimes autoritários, movimentos de supremacia racial existentes nos Estados Unidos e em países europeus.

Histórias construídas, disseminadas por meio de narrações massificadas para públicos suavemente domesticados, que acreditam em temas sobre os quais não tiveram informação plena e tampouco mínimo debate.

Há remédio: educação e democracia. Opinião se forja a partir do amplo e franco debate. Opinião pública deve se amparar nos interesses sociais, sem vieses, sem torcidas, mas com reflexão sobre a responsabilidade individual no bem coletivo.

REFERÊNCIAS

- FARIAS, L. A. *Opiniões voláteis: opinião pública e construção de sentido*. São Bernardo do Campo: Ed. Metodista, 2019.
- FOUCAULT, M. *Vigiar e punir: história da violência nas prisões*. 36. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.
- LILTI, A. *A invenção da celebridade (1750-1850)*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2018.
- MATHEUS, C. *As opiniões se movem nas sombras*. São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, W.; ROCHA, C.; LEAL, M. Intolerância étnica e racial: o pensamento eugenista no Brasil e o ideal de “purificação” das raças. *Mobilizadores.org. br*, [s. l.], 2017.

CAPÍTULO 6

VULNERABILIDADES E DISSENSOS EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS

A MONTAGEM DE CENAS ANTI-HIERÁRQUICAS

ÂNGELA CRISTINA SALGUEIRO MARQUES

INTRODUÇÃO

Quando partimos do pressuposto de que organizações devem ser compreendidas como sistemas vivos, permanentemente tecidos e retecidos por sujeitos em processos comunicacionais situados, perpassados por seus imaginários, culturas e subjetividades (BALDISSERA, 2010), é impossível desconsiderarmos o amplo quadro de vulnerabilidades, dissensos e afetos que dão forma às relações éticas em contextos organizacionais. Tais contextos são espaços relacionais de manifestação da diversidade e da pluralidade, nos quais as elações entre

sujeitos e grupos se realizam como forças em negociação, construindo significados, fazendo-os circular e estabelecendo uma relação agonística na interface entre múltiplos públicos. (MARQUES; MAFRA, 2014, 2018; SILVA, D. R., 2021)

As forças que se intersectam no contexto das organizações geralmente revelam a imposição de um tipo de poder que acentua assimetrias e que tende à violência moral, simbólica, econômica e, muitas vezes, física. É como se essa teia interacional marcada pela imposição de poder tornasse ainda mais difícil a elaboração de outra imaginação política e ética, aquela capaz de fornecer aos sujeitos a oportunidade e a capacidade de se conectarem com as dinâmicas de reciprocidade presentes em uma dada situação. O cenário político que frequentemente se desenha nos contextos relacionais das organizações elimina as disputas, os conflitos, as diferenças, entendendo-os como inimigos das ações eficazes, do diálogo – reduzido aqui a um dispositivo de controle e como sinônimo de uma empatia cínica – e do fortalecimento de uma pretensa identidade institucional.

A menção às relações de poder e às assimetrias comunicativas em situação de diálogo nos conduz a afirmar que não se pode tecer uma análise das trocas comunicativas e dialógicas em contextos organizacionais sem levar em consideração o fato de que grande parte delas é marcada pela hostilidade, pela desvalorização dos interlocutores e seus argumentos, pelas assimetrias de *status* entre os participantes e, sobretudo, pela não tematização de injustiças referentes ao próprio reconhecimento dos parceiros como moralmente dignos de serem vistos como interlocutores, como “pares”. (MARQUES; MAFRA; MARTINO, 2017) Relações de hostilidade, injúria e não reconhecimento expressam uma dificuldade em estabelecer reciprocidade e empatia nas relações de comunicação.

O pragmatismo de John Dewey (2008) e de George Herbert Mead (2010) aposta na reciprocidade das relações comunicacionais para que possamos compreender mutuamente os motivos e razões através dos quais sujeitos produzem demandas de justiça. Essa compreensão recíproca seria a base das interações comunicativas e do laço social que nos vincula. Mas, quando assumimos ou adotamos a perspectiva do outro, não estamos apenas simpatizando com um ponto de vista. Trata-se de um trabalho ético de compreensão dos motivos e das razões que o outro apresenta para a validação de suas demandas e expectativas. Ainda que não estejamos de acordo com tais razões e que não seja nosso intuito assumi-las como nossas, elaboramos um gesto político de acolhimento, consideração e resposta à demanda que vem do outro.

Trata-se também de distinguir a perspectiva do outro daquela que sustento e, ainda assim, compreender e responder ao outro da melhor forma possível.

As implicações desse gesto de consideração em contextos organizacionais envolvem a identificação de vulnerabilidades que comprometem não apenas a dignidade individual, mas também as vulnerabilidades coletivas, associadas aos públicos que constituem uma organização, suas condições de trabalho, de elaboração de escolhas em meio a uma gama sempre crescente de constrangimentos, de reconhecimento e de nomeação de desrespeitos que sejam impeditivos para sua autorrealização e autodeterminação. É importante lembrar que a autorrealização, segundo Mead (2010) e Dewey (2008), envolve a expansão e o florescimento intersubjetivo do *self* através de sua participação em uma comunidade política. Dito de outro modo, é na experiência intersubjetiva que os sujeitos possuem mais oportunidades de detectar e nomear as vulnerabilidades que os atingem, compartilhando narrativas e definindo uma dinâmica pública de colaboração e articulação. Tal dinâmica é reflexiva e auxilia a identificar o que todos entendem como desrespeito, injustiça e opressão, não apenas porque um certo número de pessoas foi exposto aos mesmos eventos, passou por coisas semelhantes, mas também porque elas nomearam e definiram juntas um problema coletivo por meio de suas perguntas, suas investigações, suas análises e o alinhamento de suas reações.

Nos interessa pensar justamente esse processo de identificação e alteração das condições nas quais as vulnerabilidades se formam e se enraízam em contextos comunicativos nas organizações, considerando os dissensos e afetos envolvidos na prática coletiva de cooperação recíproca. Na medida em que práticas de comunicação impedem ou dificultam a capacidade de elaboração e compartilhamento de respostas a problemas que acentuam a vulnerabilidade de indivíduos e grupos, a adaptação aos contextos de trabalho se torna drasticamente limitada. Quando situações rotineiras de tomada de palavra se restringem a certos grupos, os padrões normativos e quadros de sentido compartilhados são violados.

Se considerarmos que vulnerabilidades são acentuadas por meio do reforço constante de modos violentos de controle, regulação e de organização da vida coletiva, é possível perceber como as organizações orientam-se frequentemente pela racionalidade neoliberal que prescreve rotinas estruturantes (e limitantes) da ação dos sujeitos; práticas voltadas à eficiência, à eficácia e à construção de espaços de trabalho que induzem à precariedade e à insegurança. Por si só, as organizações tendem a instituir padrões em direção a um processo nada dialógico de objetificação dos sujeitos. Todavia, e ao mesmo tempo,

as organizações não podem se afastar do multiculturalismo da democracia e da necessidade de justiça. (BRETAS; CARRIERI, 2017; D'ALMEIDA, 2015)

Por tudo isso, o espaço organizacional comum oscila em um paradoxo moral, evidenciado pelas tentativas de orientações voltadas para o bem coletivo em meio à constante reiteração de um princípio organizativo que induz a precariedade e a insegurança como modo de vida possível. (MAFRA; MARQUES; MARTINO, 2017) Mas é justamente esse cenário de tensões e desequilíbrios entre a naturalização da injustiça e a necessária construção de dissensos e alianças que nos permite tematizar e nomear as condições em que desrespeitos, sofrimentos e violências se constituem em contextos organizacionais, ao lado da busca pela valorização positiva dos afetos, da solidariedade e do diálogo.

DISSENSOS E ALIANÇAS

Associações, alianças e arranjos entre colaboradores são vitais para a configuração de processos que possam permitir a realização individual e coletiva em uma organização. A revisão constante de maneiras de viver e trabalhar nesse contexto pode auxiliar na criação contínua de um mundo partilhado. Mas como tecer alianças em situações de assimetrias e tensão de poder?

Apesar de a organização exercer força disciplinar e de controle sobre os sujeitos, ela não anula os processos de subjetivação e de criação de uma coletividade postos em prática nas relações intersubjetivas. O trabalho da criação política do “nós” requer a modelagem de um comum. O “comum” é, ao mesmo tempo, o que une e o que separa, o consenso e o dissenso, a rendição e a resistência. Ele pode ser descrito como a “dimensão intervalar na qual nos remetemos uns aos outros e a nós mesmos”, configurando-se por meio da “[...] instituição de intervalos que ligam sujeitos e realidades, sem englobá-los nem integrá-los”. (TASSIN, 1992, p. 33) Também Rodrigo Silva (2011) aponta o comum como resultado de um intervalo, como um espaço vazio no qual damos forma ao “entre nós” e à reciprocidade, um espaço de escuta e de acolhimento de outras temporalidades, sem, contudo, estar isento das distinções e das distâncias. Para ele,

[...] comum é tudo aquilo que nos oferece os recursos de uma livre busca de uma identificação que não está dada, que não está constituída. Aquilo que o comum afirma é justamente esse espaço da liberdade, esse vazio que é a possibilidade da comunidade. (SILVA, R., 2011, p. 20)

O comum é menos aquilo que é próprio de um grupo ou de uma cultura e mais o lugar de exposição e aparecimento dos intervalos e das brechas que permitem uma ação conjunta através da linguagem, de modo a promover não apenas formas de “ser em comum” – que muitas vezes apagam ou incorporam diferenças, suprimindo singularidades –, mas formas de “aparecer em comum”. Sob esse aspecto, o comum é constituído a partir de relações situadas – espacial e historicamente configuradas –, considerando contextos, experiências e interseções de gênero, raça, classe, sexualidade e diversos aspectos da vida sensível e material. Segundo Tassin (1992), o comum é uma elaboração que deriva do modo como certas práticas, vínculos e discursos produzem formas de vida e alimentam seus desdobramentos e reverberações. Para ele, o comum não emerge apenas da identificação de um interesse coletivo e de suas formas de representação e inteligibilidade, mas emerge a partir de um trabalho de articulação, de criação de alianças e montagens entre diversas posições, afetos, argumentos, interesses. A partir dessa operação de criação de alianças, emergem problemas públicos, conflitos ganham contornos e sinalizam outras possibilidades de enquadramento, soluções e redesenhos de temporalidades, espacialidades e corporeidades.

É importante salientar que os conflitos são importantes para a democracia, uma vez que não se reduzem a polarizações ou reafirmações de posições imutáveis, mas evidenciam as tensões entre lógicas, técnicas, ritmos, quadros de sentido, em uma constante redefinição das visibilidades e inteligibilidades que orientam nossas experiências. Não se trata, portanto, do embate entre diferentes ontologias, epistemologias ou mundos vividos, que buscam afirmar-se a partir da valorização de lógicas próprias e frequentemente fechadas a revisões. (QUINTANA; JARAMILLO; CAICEDO, 2021) A ênfase na importância das alianças e articulações que configuram o comum nos revela a centralidade de uma construção colaborativa, contínua, parcial dos tempos e espaços da vida coletiva. Uma comunidade que se forma a partir da produção de oportunidades de troca, experimentação e transformação.

Formas de comunidade política não têm como objetivo fazer coincidir semelhantes e dessemelhantes, mas revelar que a partilha de um mundo comum é feita, ao mesmo tempo, da tentativa de estabelecer ligações entre universos fraturados sem apagar os dissensos que os afastam e diferenciam. Para Jacques Rancière (2004), as comunidades não se constituem em torno de um denominador comum, mas de um vazio, de um intervalo, de uma lacuna que se torna propícia para experimentações que possibilitam a coexistência. Tal

intervalo é uma liminaridade, espaço de fluxos, trânsitos e passagens, por isso, nunca pode ser preenchido ou eliminado. Pensar a constituição da comunidade a partir dos intervalos implica outra percepção do tempo, ou seja, uma descontinuidade da maneira como as temporalidades individuais e coletivas são organizadas em torno de ideologias neoliberais que visam à otimização no trabalho, à maximização de lucros, à invulnerabilidade e à imunização dos trabalhadores.

Segundo Rancière (1995), operar a busca pelo comum a partir das temporalidades intervalares significa alterar as correspondências entre corpos, espaços e tempos, ou seja, desestabilizar uma partilha consensual do sensível que encerra os corpos de trabalhadores em fábricas, rouba-lhes o tempo da fabulação e impõe-lhes identidades associadas à restrição de seus gestos à repetição mecânica e a capacidades limitadas.

Comunidades sensíveis se formam em torno de sujeitos que, ao aparecerem politicamente, tornam-se audíveis e demandam a consideração de suas demandas. (DEWEY, 2008) Esse processo de aparecimento enfatiza como práticas emancipatórias se relacionam com processos de reconfiguração e deslocamento dos quadros de sentido que norteiam as avaliações morais e as condições de reconhecimento social. (RANCIÈRE, 2018) Tais deslocamentos se produzem na abertura de intervalos e limiares, nos quais há suspensões ou dilatações de espaços e tempos, como se eles se abrissem para abrigar uma série heterogênea de outras experiências possíveis. Conforme indica Caballero (2016), a atuação política liminar consiste em fazer saltar ou explodir a continuidade e a linearidade do tempo controlado pelas governamentalidades opressoras. Para ela, a liminaridade atua como antiestrutura que põe em crise as hierarquias, criando situações intersticiais, nas quais surgem comunidades de dissenso, sustentadas por práticas de subversão e questionamento.

Nesse sentido, é importante destacar que o dissenso envolve um tipo especial de operação de desierarquização, na qual o que está em causa é o questionamento de uma máquina explicativa que insiste em dividir o mundo preservando suas assimetrias. O dissenso requer a alteração de uma ordem política, daquilo que é tornado visível, pensável e inteligível para nós.¹ Por isso, Rancière (1995) insiste em afirmar que o dissenso não é o desacordo em

1 "Antes de ser um sistema de formas constitucionais ou de relações de poder, uma ordem política é uma certa divisão das ocupações, a qual se inscreve, por sua vez, em uma configuração do sensível: em uma relação entre os modos do fazer, os modos do ser e os do dizer; entre a distribuição dos corpos de acordo com suas atribuições e finalidades e a circulação do sentido; entre a ordem do visível e a do dizível". (RANCIÈRE, 1996, p. 7)

situações de argumentação racional voltada ao entendimento mútuo – ação comunicativa em Habermas –, mas o questionamento do próprio *status* dos interlocutores, de como são vistos e ouvidos – o que envolve a possibilidade de suas demandas serem escutadas como argumentos e não como ruídos, e a possibilidade dos interlocutores ganharem visibilidade e reconhecimento. “O dissenso é uma divisão inserida no senso comum: uma disputa sobre o que é dado e sobre o enquadramento segundo o qual vemos algo que é dado”. (RANCIÈRE, 2010, p. 69)

O dissenso político não é uma discussão entre pessoas que falam e que vão confrontar seus interesses e valores. É um conflito sobre quem fala e quem não fala, sobre o que deve ser ouvido como uma voz de dor e o que deve ser ouvido como um argumento sobre justiça. Não é o conflito entre interesses, mas sobre o que é um interesse, sobre quem é visto como capaz de lidar com interesses sociais e aqueles que deveriam supostamente serem capazes de reproduzir sua vida. (RANCIÈRE, 2011, p. 2)

A configuração da própria situação de interlocução depende da existência de uma “cena na qual se colocam em jogo a igualdade ou a desigualdade dos parceiros de conflito enquanto seres falantes” (RANCIÈRE, 1995, p. 81), além da existência daqueles que aparecem ou que podem aparecer nessa cena. Nesse sentido, a política para Rancière (2004, p. 37) está associada à instauração de uma cena dissensual na qual “[...] um argumento possa ser ouvido como argumento, os objetos presentes nesse argumento possam ser percebidos como visíveis, assim como os sujeitos que o proferiram possam ser vistos como visíveis”. A caracterização da cena de dissenso – ou cena polêmica – é central no pensamento político de Rancière, uma vez que, para ele, o real objeto do conflito político é justamente a existência de uma situação de fala e o *status* de validade da identidade dos participantes nessa situação.

É por isso que Rancière chama essas situações de diálogo de ‘cenas polêmicas’ e torna o desentendimento, o conflito sobre o entendimento acerca da situação de fala como um todo, o evento fundador de uma comunidade política. [...] Ele insiste que o objeto do diálogo é a verdadeira possibilidade de diálogo, uma vez que alguns parceiros de interação não são reconhecidos como interlocutores válidos pelos outros. (DERANTY, 2003, p. 147-151)

Cenas de dissenso se constituem, segundo Rancière (2008, p. 55), quando ações de sujeitos que não eram, até então, contados como interlocutores, “[...] provocam rupturas na unidade daquilo que é dado e na evidência do visível para desenhar uma nova topografia do possível”. A ação política para Rancière, então, diz respeito à proposição de contextos, de situações comunicativas que constroem as posições dos sujeitos em um cenário que não é dado de antemão: ela acontece como a configuração de um espaço específico, a partilha de uma esfera particular de experiência, de objetos colocados como comuns e originários de uma decisão comum, de sujeitos reconhecidos como capazes de designar esses objetos e argumentar a respeito deles. Assim, a interlocução política para Rancière se desenvolve precisamente em situações nas quais nenhuma cena existia *a priori* para regular os parceiros de interlocução ou as questões pertencentes ao domínio do comum. A política é o próprio conflito sobre a existência e a invenção desse espaço, dessa cena, “[...] sobre a designação de objetos concernentes à maioria e de sujeitos capazes de uma palavra comum”. (RANCIÈRE, 1995, p. 11)

O que é próprio do dissenso é que os parceiros não estão de antemão constituídos, nem o objeto de discussão e nem mesmo a cena de conflito. Aquele que deseja mostrar que faz parte de um mundo comum que o outro não vê deve criar uma cena de aparição que é, antes de tudo, uma ruptura com a previsibilidade da racionalidade consensual, criando uma narrativa experimental e dissidente. (RANCIÈRE, 2004, 2018, 2019, 2021) Novamente destacamos que o “aparecer” envolve uma outra maneira de pensar e realizar uma distribuição e organização dos corpos e das capacidades, questionando as posições já assinaladas e distribuídas. O aparecimento político em cenas dissensuais requer uma transformação nas condições de visibilidade, consideração, escuta e reconhecimento dos sujeitos. Criar e manter tais condições requer o investimento em articulações, alianças e vínculos de cooperação pautados na ideia de que a autonomia política é resultado de experiências coletivas de interdependência, reciprocidade e responsabilidade.

Contudo, e se considerarmos os vínculos estabelecidos em contextos organizacionais, uma das maiores dificuldades para a produção de alianças são as práticas de gestão que não possibilitam um reconhecimento para além do reconhecimento ideológico. Christoph Dejours (2015) define o reconhecimento ideológico a partir da seguinte situação: cada vez que o trabalhador consegue resolver problemas e obtém reconhecimento por seu trabalho, tal reconhecimento nunca altera em profundidade sua condição e seu estatuto. Ou seja,

o reconhecimento é uma espécie de prêmio outorgado ao trabalhador que possui “mérito”, que soube camuflar seu sofrimento e preservar sua capacidade de conjugar sua angústia com a não interrupção de sua produtividade. O reconhecimento ideológico investe na inalteração de posições discursivas, de práticas de poder e da distribuição hierárquicas dos lugares, temporalidades e corporeidades dentro das organizações. De acordo com Dejours (2015, p. 63), o fato de ser coberto de elogios em razão de certas qualidades ou competências parece ter se tornado um “[...] instrumento de política simbólica, cuja função subjacente é integrar os indivíduos e grupos à ordem social dominante ao lhes oferecerem uma imagem positiva de si mesmos”. Longe de contribuir para o aprimoramento da autonomia dos atores organizacionais, o reconhecimento ideológico parece “[...] servir à produção de representações adequadas ao sistema opressor”. (HONNETH, 2006, p. 245)

Para Honneth (2006), a autonomia e a autorrealização dos sujeitos não se limitam à valorização das particularidades e contribuições singulares à vida coletiva, pois elas dependem dos vínculos de interdependência que asseguram a justiça social. Quando ele define o “reconhecimento como ideologia”, mostra como a busca por reconhecimento não se reduz ao mérito individual ou aos constantes elogios direcionados à produtividade e à criatividade dos sujeitos para vencerem dificuldades. Para ele, a associação entre reconhecimento e ideologia meritocrática reafirma a estrutura hierárquica de poder e mantém a ordem social conservadora que é estruturalmente baseada na desigualdade.

Sob esse aspecto, um sujeito pode desejar ter reconhecida sua contribuição à ordem comum no âmbito do trabalho (estima social), mas se essa contribuição for lida e moralmente percebida como pertencente a uma forma de vida negativamente avaliada, temos um falso reconhecimento, ou seja, um reconhecimento que não altera as condições concretas em que um sujeito ou grupo são considerados como pares, como interlocutores dignos de respeito e estima. O reconhecimento ideológico não permite que uma pessoa desenvolva plenamente suas capacidades e possibilidades de autorrealização: seria um reconhecimento sob a forma de um elogio ou prêmio, mas que funciona para manter alguém preso a uma situação de opressão, atenuando o sofrimento e a injustiça que dela decorre. Trata-se menos de atender a demandas enunciadas e mais de fazer valer expectativas que compõem esquemas interpretativos legitimados e orientados por padrões éticos e morais que em nada alteram a condição do sujeito.

Destacamos aqui que o reconhecimento ideológico torna mais evidentes alguns dos mecanismos que acentuam as vulnerabilidades e sofrimentos que marcam as experiências dos sujeitos e grupos em contextos organizacionais. Na seção seguinte, exploraremos como vulnerabilidades se associam não à fragilidade ou à incapacidade de agência dos indivíduos, mas com as saídas que encontram para identificar, tematizar e nomear a dor, permitindo a composição de uma comunidade política sensível. (CABALLERO, 2016) No contexto dessas comunidades, experiências de desrespeito são identificadas como coletivas, a dor é partilhada e transformada em demandas políticas a serem consideradas e negociadas.

VULNERABILIDADES E EXPOSIÇÃO AO DESRESPEITO

Segundo Lima (2018), os arranjos institucionais, a cultura e as normatividades definidoras da vida em comum criam sistemas de diferença que constroem e posicionam as pessoas como pertencentes ou não à organização, dignas ou indignas, valiosas ou desprovidas de valor. Vulnerabilidades surgem não só da distribuição desigual de recursos discursivos, políticos e materiais, mas também dos quadros morais tacitamente compartilhados e que servem para avaliar, julgar e tornar visíveis e audíveis sujeitos e coletividades.

No contexto de trabalho buscamos estima alheia e, na tarefa constante de articular redes de colaboração, estamos expostos às avaliações e julgamentos dos outros. Dejours (2015) aponta como vulnerabilidades morais, físicas, semânticas, sociais, econômicas e de gênero podem gerar opressões cruzadas e assimetrias compostas de múltiplas variáveis interseccionais. Segundo ele, mapear e tematizar essas assimetrias pode se revelar uma ação vital para desmontar dispositivos de poder e controle no âmbito das relações internas nas organizações.

A governamentalidade biopolítica voltada para a otimização e para o acirramento do ambiente concorrencial conduzem a uma organização do trabalho que favorece o enraizamento de vulnerabilidades desigualmente distribuídas. Revelar e falar sobre vulnerabilidades é algo considerado fraqueza e um demérito para os trabalhadores, que constantemente silenciam o sofrimento moral, simbólico e físico (não reconhecimento do trabalho executado, falta de respeito, execução de atividade de risco, assédio moral ou sexual, clima organizacional ruim, racismo, sexismo, desfiguração).

Quando Judith Butler (2015, 2018) elabora o conceito de vida precária, ela enfatiza que sujeitos e grupos são expostos de forma diferente a injúrias, agressões, rejeição e morte. Essa posição também é compartilhada por autoras como Stelle Ferrarese (2016): elas enfatizam que a vulnerabilidade não é apenas uma condição ontológica, mas um estado contingente que pode ser modificado e mudar o *status* do sujeito e dos grupos, dadas as transformações, vínculos e condições – materiais, simbólicas, humanas – que nos permitem viver. Podemos, assim, falar de vulnerabilidades no plural, porque não são imóveis, mas contingentes e situadas. A vulnerabilidade não tem uma origem única, mas resulta de uma complexa teia de múltiplos relacionamentos.

Ferrarese (2016) e Fassin (2015) salientam que toda forma de vida é ameaçada não pela vulnerabilidade em si, porque ela só existe em situação e pode ser redefinida e negociada, mas pela imposição de condições desiguais de acesso a recursos, melhorias e oportunidades. Ainda que algumas vulnerabilidades possam ser apontadas como ontológicas, grande parte delas pode ser tratada porque suas causas são sociais e estão relacionadas a quadros morais persistentes de injustiça e ausência de reconhecimento.

Segundo Butler (2015), uma grande parte das vulnerabilidades é produzida por normas e esquemas persistentes de desvalorização que definem a ideia de quem pode ser considerado um ser humano digno de reconhecimento e representação. Além disso, vulnerabilidades nem sempre derivam diretamente de uma injúria ou desrespeito: elas podem se originar da dificuldade de produzir uma resposta a um dano sofrido.

Toda capacidade de resposta ao que acontece é uma função e um efeito da vulnerabilidade, seja ela uma abertura para registrar uma história que nunca foi contada ou a receptividade àquilo que outro corpo passa ou passou, mesmo quando esse corpo já se foi. (BUTLER, 2018, p. 232)

Como destaca Baldissera (2010), injustiças estruturais detectadas no trabalho resultam do contexto e de práticas ordinárias, mas também de quadros valorativos das instituições, em seus arranjos e circunstâncias, que sempre protegem certos indivíduos enquanto expõem outros a diferentes formas de desrespeito. A vulnerabilidade possui, assim, uma dimensão política que requer que pensemos o corpo e suas formas de aparição na esfera política. (FERRARESE, 2016) Isso requer considerar os dispositivos de poder existentes e como distinguem entre os sujeitos que serão elegíveis para o reconhecimento

e os que não serão. (BUTLER, 2018) Soma-se a isso o fato de que expectativas de reconhecimento de alguns sujeitos e grupos tendem a não ser atendidas, pois não se resumem a uma mera inclusão em quadros de sentido dominantes, exigindo uma complexa e lenta operação de criação de um outro imaginário, de uma outra forma de vida, na qual suas experiências possam ser valorizadas como relevantes. Esse outro imaginário envolve condições de elaboração relacional da autonomia política voltada para a autodefinição e a autorrealização. E, aqui, não se trata de promover apenas o florescimento das subjetividades, mas de reconfigurar todo o contexto e as situações interacionais nas quais ocorrem a subjetivação política. (CHANDRA, 2016)

Sujeitos em situação de vulnerabilidade, definida e redefinida em processos interacionais nos quais se implicam, são marcados por uma suposta fragilidade, por sua colocação em uma condição de precariedade assumida como imutável, cuja autonomia é questionável, pois a ausência de agência não permitiria decisões ou escolhas. No contexto neoliberal, um sujeito vulnerável acumula deficiências sociais, desvantagens que o aproximam da categoria de vítima. (DEJOURS, 2015) Na ideologia liberal, a vulnerabilidade tem seu significado atrelado a um espectro de condições negativas: violência, deficiência, dependência, ausência de segurança, carências e deficiências que impediriam a autorrealização e a construção da autonomia política.

Diante dessa lógica ou dessa racionalidade do acúmulo de deficiências sociais, devemos negar a vulnerabilidade e exortar a invulnerabilidade. A vulnerabilidade é, nesse sentido, uma condição a ser evitada ou um problema a ser resolvido com excesso de segurança, investimento em iniciativas empresariais e redistribuição orçamentária. A oposição vulnerável/invulnerável estabelece uma hierarquia de gênero e desigualdades sociais seguidas constantemente pela afirmação de identidades sociais impostas ancoradas em normas jurídicas rígidas. A governamentalidade biopolítica dificulta a escuta e o acolhimento, porque suas operações visam disciplinar e controlar sujeitos e principalmente grupos percebidos como vulneráveis (deixando-os em um contexto de culpa individual por seu fracasso e isolados).

A vulnerabilidade assim entendida nos revela um modo relacional de estar no mundo que se constitui entre passibilidade – ser afetado pelos acontecimentos, mas também, como argumenta Butler, ser despossuído pelo outro que chega e nos demanda algo – e condições de agência. Ser vulnerável não é sinônimo de ser vítima, incapaz, mas um trabalho em processo que oscila entre as duas posições e configura o trabalho de engajamento individual e

coletivo na contestação de forças que trabalham para manter o desprezo, o preconceito e os valores morais condizentes com a governamentalidade neoliberal e biopolítica. O trabalho de negociação das condições de vulnerabilidade leva em conta os marcos que definem as condições de reconhecimento, visibilidade, legibilidade e audibilidade dos sujeitos considerados adequados ou inadequados à condição de parceiro digno de respeito e escuta. (FERRARESE, 2016) Os problemas relacionados à avaliação e julgamento moral de vidas precárias não param de se aprofundar em contextos de desigualdade e ausência de políticas inclusivas, violência e intolerância. É verdade que o comprometimento individual é rico em potencialidades – em virtualidades que podem ser efetivadas na ação colaborativa –, mas também é rico em assimetrias e sentimentos morais negativos.

A invenção de soluções inclui também a exposição dos sujeitos à morte, ao risco e também à ausência de condições de reconhecibilidade. (BUTLER, 2018) Respeito e dignidade também exigem a reconfiguração dos espaços institucionais de negociação, interlocução e construção da autonomia política dos sujeitos. Sem essa reconfiguração, “[...] o reconhecimento se torna parte da própria prática de ordenar e regular os sujeitos de acordo com normas preestabelecidas”. (BUTLER, 2015, p. 202)

Acreditamos que a não tematização de injustiças referentes à inexistência de reconhecimento entre parceiros de colaboração é prejudicial às dinâmicas de comunicação interna e pode levar ao aprofundamento de violências e desigualdades de todo tipo. Sob esse aspecto, consideramos necessário examinar como as interações dialógicas dão a ver a criação de um espaço polêmico e dissensual, no qual as diferenças podem aparecer e traçar caminhos de negociação e resistência. (MAFRA; MARQUES, 2015)

DIÁLOGO EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS E TEMATIZAÇÃO DE VULNERABILIDADES

Grande parte das trocas comunicativas em contextos organizacionais é marcada pela hostilidade, pela desvalorização dos interlocutores e seus argumentos, pelas assimetrias de *status* entre os participantes e, sobretudo, pela percepção da vulnerabilidade como defeito a ser escondido, nunca exposto ou negociado abertamente. Em alguns trabalhos anteriores (MARQUES; MAFRA, 2014, 2018), temos argumentado que o investimento no diálogo nesse contextos

se volta menos para a resolução rápida de problemas e mais para a discursivização e materialização das assimetrias que aprofundam vulnerabilidades.

Em contextos organizacionais, o diálogo é geralmente entendido como dispositivo de reequilíbrio de relações de poder que permanecem inalteradas em suas formas de classificar, separar, organizar em prol do controle. Sob uma pretensa igualdade moral e política mobilizada por ações que visam à integração e à colaboração, o diálogo se transforma em fachada amplamente aceita para o reconhecimento ideológico. Nossa abordagem tenta evidenciar que o diálogo não é um “dispositivo interacional” (BRAGA, 2011)² de apaziguamento ou de mascaramento das desigualdades, mas de elaboração do conflito e dos próprios sujeitos políticos que aí aparecem. Em espaços de trabalho marcados por tensões diversas e por uma pluralidade desigual e estilizada de vozes, o trabalho do diálogo é contribuir para a criação de cenas de dissenso, nas quais sejam tematizadas e tratadas as avaliações sensíveis que estabelecem quem pode ser contado como interlocutor ou não. De acordo com Rancière (1996, p. 51), o dissenso não é, em princípio, o conflito entre os interesses ou as aspirações de diferentes grupos. “É, em sentido estrito, uma diferença no sensível, um desacordo sobre os próprios dados da situação, sobre os objetos e sujeitos incluídos na comunidade e sobre os modos de sua inclusão”.

A construção de uma cena de dissenso se configura como oportunidade única de relacionar, aproximar, tensionar e fazer coexistir diferenças e experiências heterogêneas de maneira que elas ofereçam a chance de redefinir as coordenadas das interações e conflitos entre os sujeitos. Rancière (2021) menciona que quando atores sociais constituem uma cena, eles trabalham no sentido de produzir arranjos e intervalos que redispõem corpos, objetos, situações e acontecimentos, de modo a desestabilizar as redes hierárquicas que conferem legibilidade e inteligibilidade àquilo que vemos. A cena interfere em nossa apreensão dos sujeitos e seus modos de aparecer e figurar no mundo. Ela envolve o gesto de reorganizar, redefinir e alterar “a topografia do perceptível, do pensável e do possível”. (RANCIÈRE, 2020, p. 830) “A cena

2 “Podemos considerar que dispositivos de interação são espaços e modos de uso, não apenas caracterizados por regras institucionais ou pelas tecnologias acionadas; mas também pelas estratégias, pelo ensaio-e-erro, pelos agenciamentos táticos locais – em suma – pelos processos específicos da experiência vivida e das práticas sociais. É nesse sentido que estaremos adotando a expressão [...] assinalando ainda que estamos voltados para dispositivos que se organizam social e praticamente como base para comunicação entre participantes (em qualquer abrangência, número, dimensão ou processualidade). É nesse sentido abrangente que tratamos de ‘dispositivos interacionais’”. (BRAGA, 2011, p. 11-12)

é o operador que permite compreender um mundo a partir [...] do conflito sobre essa borda que separa o que está dentro e o que está fora, o que existe do que não existe, o que produz sentido, daquilo que não faz sentido algum”. (RANCIÈRE, 2020, p. 830-840)

Nossa aposta é a de que o processo de construção de cenas de dissenso em contextos organizacionais pode oferecer a chance de se investir no diálogo como operação de desmontagem de legibilidades hegemônicas e assimétricas. (MARQUES; MAFRA, 2018) Tal operação envolve a construção de um léxico próprio e de uma combinação específica de racionalidades – como a racionalidade normativa e a ficcional, por exemplo –, evitando transformar o processo de montagem da cena em uma disputa entre posições que frequentemente se revelam imutáveis e polarizadas.

Assim, nos interessa também investigar como Rancière (2021) descreve a montagem e funcionamento da cena como pequena máquina de interrupção de explicações prefabricadas. Para ele, a cena atua como uma máquina que interrompe o tempo normal da experiência, recusando a continuidade causal de organização das narrativas e reconfigurando as aparências e suas formas de legibilidade. Em algumas passagens do livro *O método da cena* (2021), ele comenta que uma cena funciona como um processo de interrupção e de irrupção, que reconfigura os espaços e tempos destinados aos sujeitos, deixando de atender a expectativas e, assim, produzindo uma poética da política que altera a paisagem e a textura das experiências.

Para entrar em uma troca política, torna-se necessário inventar a cena na qual as palavras ditas se tornam audíveis, na qual os objetos podem se fazer visíveis e os indivíduos podem ser reconhecidos. É nesse sentido que podemos falar de uma ‘poética da política’. (RANCIÈRE, 2000, p. 116)

Estabelecendo um diálogo entre as considerações de Braga (2011) e de Rancière (2018, 2021), argumentamos que a cena de dissenso permite a montagem de um dispositivo interacional de visibilidade e de aparecimento capaz de localizar e de fazer aparecer politicamente os sujeitos. Tal dispositivo pode também tornar o diálogo um espaço de nomeação e reconfiguração de uma dimensão do visível e do sensível, conferindo ao sujeito esta ou aquela possibilidade de ser escutado, esta ou aquela legibilidade e inteligibilidade às suas opiniões e demandas.

MONTAR A CENA, TEMATIZAR VULNERABILIDADES

Como descortinar, tematizar e tratar as desigualdades em meio às quais vivem os sujeitos nos ambientes organizacionais? Seria possível pensar na montagem de cenas anti-hirárquicas capazes de permitir a emergência de quadros discursivos e interacionais não padronizados, dispostos desigualmente, reveladores de papéis sociais em conflito e em distribuição assimétrica, conformadores de interações plurais, inusitadas e instáveis? A nosso ver, a montagem de uma cena de dissenso, tal como concebida por Rancière (2021), envolve dois movimentos: a) a identificação de uma singularidade, um acontecimento, um momento sensível, em que se torna necessário um reposicionamento dos elementos, corpos, temporalidades e enunciados envolvidos em uma dada situação; b) em seguida, vem um trabalho de bricolagem através da elaboração de uma escritura (que pode envolver uma composição heterogênea de relatos de si, escrevivências, documentos, imagens, textos midiáticos, obras de arte etc.).

A cena nunca é simplesmente um evento empírico que me proponho a relatar e analisar. A cada vez, há um conjunto de fios que são atados, há ressonâncias e harmônicos que a constituem. Eu constituo a cena tendo em mente a possível referência a outras cenas. (RANCIÈRE, 2021, p. 82)

Uma cena como método de estudo requer a combinação, por exemplo, de múltiplos eventos, conversas, registros, enunciados, fraturando e reordenando fragmentos, em um trabalho de bricolagem que aproxima coisas que geralmente pertencem a ordens, registros e contextos diferentes. Nesse esforço de aproximação, as bordas e os limiares ficam mais salientes, conferindo ao pesquisador a oportunidade de fazer uma reflexão acerca de como produzir o comum a partir das diferenças.

Transformar a rede de elementos variados que se forma em torno de determinado evento ou singularidade em cena de dissenso requer a invenção de metodologias únicas. Não é nosso intuito aqui – assim como tampouco foi o intuito de Rancière – indicar um caminho metodológico universal, que possa ser utilizado e apropriado de maneira irrestrita. Contudo, ele nos oferece algumas pistas metodológicas que, a nosso ver, podem servir como um fio condutor para aquelas e aqueles que desejam investigar vulnerabilidades e assimetrias em contextos organizacionais.

De maneira mais geral, Rancière (2021) ressalta que a montagem de uma cena requer a elaboração de uma escrita não explicativa (que articula

as diferenças sem suturar, abrindo outros espaços – espaços liminares, intervalares – e outros tempos na história). A montagem de uma cena enquanto processo de pesquisa resulta de um investimento na produção de redes de relações entre acontecimentos e entre outras cenas.

Para mim fundamentalmente uma cena não está jamais isolada. Um acontecimento pontual não é ainda uma cena: é meu trabalho transformar em cena este ou aquele acontecimento. A cena existe através da *mise en scène* discursiva e sensível que construo entre palavras de comentadores e acontecimentos sensíveis que eles se aplicam a captar. A cena não é jamais simplesmente um acontecimento empírico que eu me ponho a contar e analisar. A cada vez, há um conjunto de fios que são ligados, ressonâncias e harmônicos que a constituem. Eu constituo a cena tendo em mente a referência possível a outras cenas. (RANCIÈRE, 2021, p. 112, grifo do autor)

O fio que alinhava essa costura é a “aparência”, que funciona como o motor ético, estético e político da transformação de visibilidades e legibilidades já dadas. O aparecer político sobre a cena interrompe e fratura a ordem consensual. Dito de outro modo, o aparecer apresenta uma dimensão positiva no pensamento de Rancière, porque se refere à criação de uma cena na qual as coisas se tornam visíveis, mas não de qualquer maneira, pois o aparecimento reorganiza e transforma o campo do visível e, assim, interfere nas operações de inteligibilidade e na imaginação política. (RANCIÈRE, 2018, 2021)

Uma cena é, portanto, o resultado da combinação de um aparecimento político e de uma posição assumida ética pela pesquisadora, pelo pesquisador que monta as constelações por meio de uma escritura pautada por uma sintaxe derivada de empréstimos³ de vários discursos e enunciados. Esses dois movimentos combinados podem produzir uma linguagem capaz de afirmar outra relação entre espacialidades, corporeidades e temporalidades.

A escritura possui uma dimensão performativa no sentido de que ela coloca palavras diversas em relação, ela produz uma comunicação na qual a linguagem da emancipação “[...] se forma com palavras da língua do outro, palavras emprestadas que são retorcidas e perdem seu sentido normal, legítimo”. (RANCIÈRE, 2019, p. 79) É uma linguagem que nos confronta a outros dizeres

3 “A língua da singularidade igualitária é uma língua idiomática que retoma as palavras, que modifica seu uso, que mistura os gêneros e varia as relações entre o próprio e o figurado. Assim, podemos dizer que, fundamentalmente, o idioma igualitário é como uma linguagem emprestada”. (RANCIÈRE, 2019, p. 79)

e rostos, que nos força a pensar e que configura a cena para tornar visível a invisibilidade das desigualdades, para oferecer imagens excessivas de hierarquias que se recusam a emprestar suas palavras àqueles que não deveriam aparecer, que não deveriam ter tempo para criar, nem espaços outros para transitar.

Quando Rancière (2019, p. 31) revela seu modo discursivo de articular a escrita, ele enfatiza que a desmontagem das operações verticalizantes da lógica explicativa requer do pesquisador a habilidade de fabricar “[...] operações de reformulação, de reordenação de frases, de condensação, comparação, deslocamentos que entrelacem diferentes textos na constituição de um objeto”. O efeito desse gesto de escritura é a produção de cenas que reagem umas com as outras e umas sobre as outras. Construir uma cena a partir de elementos singulares não quer dizer apenas colocá-los juntos, mas escolher a racionalidade que irá produzir inteligibilidade a partir dos fragmentos.

Seguindo as pistas indicadas por Rancière (2018, 2019, 2021), elaboramos o Quadro 1 para nos auxiliar a pensar como poderia se configurar uma possível arquitetura para uma cena:

Quadro 1 – Elementos para uma arquitetura da cena em Rancière

Elementos constitutivos da montagem de uma cena	Influência na alteração de quadros de legibilidade e condições de vulnerabilidade
Descrição a partir de uma escrita não explicativa	Ao delimitarmos e descrevermos uma dada situação, acionamos um quadro que vai delimitar o aparecer político dos sujeitos e suas condições de experimentação. Como compor esse quadro respeitando a heterogeneidade e articulando os sujeitos de modo não hierárquico?
Localização dos sujeitos individuais e coletivos no quadro descrito	Qual o estatuto atribuído aos sujeitos que desenham a cena a partir de seu aparecimento? Identificar como alterar as condições de aparecimento das pessoas e a maneira como as avaliamos, escutamos e endereçamos a elas uma resposta.
O que é tornado visível e pensável	Como os arranjos que compõem a cena e articulam os sujeitos alteram os dispositivos de controle que insistem em manter a ordem dissensual?
Operações de transformação do sensível	Quais seriam as operações, os agenciamentos e os arranjos a serem criados para transformar a distribuição consensual do visível e do pensável? Quais são as categorias semânticas e os recursos acionados pelos interlocutores para compor uma dramaturgia de emancipação e não apenas de resistência?
Fabricar uma outra escritura para produzir as cenas	Quais arranjos performativos de linguagem e narrativa podem dar origem a um trabalho de criação que possibilite uma escritura comprometida com a igualdade entre os regimes de palavra e de visibilidade acionados pela elaboração da cena?

Fonte: elaborado pela autora a partir de Rancière (2018, 2019, 2021).

É possível compreendermos a partir do Quadro 1 que o método da cena nos permite repensar as várias possibilidades de disposição e redistribuição de sujeitos, imagens, documentos, eventos e objetos envolvidos em uma questão específica. Ao mudar a disposição dos elementos na composição da cena, outras visibilidades se apresentam, alterando nossa compreensão acerca de algo que interessa a uma comunidade sensível. Rancière nos propõe uma partilha do sensível como uma interferência, como uma redistribuição de elementos que formam o mundo comum já dado. As montagens e remontagens deixam visíveis os intervalos entre os distintos elementos: é a partir desses intervalos que ocorre a criação de situações aptas a modificar nosso olhar e nossas atitudes com relação ao ambiente coletivo, questionando uma ordem dominante que apaga conflitos, diferenças e resistências.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nossa reflexão neste capítulo consistiu em tentar evidenciar as interfaces possíveis entre vulnerabilidades e dissensos em contextos organizacionais, entendendo que, em grande medida, vulnerabilidades são situacionalmente e relacionalmente constituídas e alteradas a partir de partilhas dissensuais do que se torna visível e legível para nós. De maneira a entender essa relação, refletimos acerca de como a montagem de cenas anti-hierárquicas interfere em nossa apreensão dos sujeitos e em seus modos de aparecer e figurar no mundo. O gesto de reorganizar, redefinir e alterar “[...] a topografia do perceptível, do pensável e do possível” (RANCIÈRE, 2020, p. 830) é o que configura, para Rancière, uma infrapolítica, ou seja, uma multiplicidade de pequenos gestos e arranjos que não se resumem a produzir resistência, mas a indicar caminhos possíveis para a autonomia e a emancipação. Infrapolíticas de resistência restringem as ações dos sujeitos dentro do campo da experiência definido pela ordem consensual. Contudo, a prática de criação de cenas de aparecimento pode trazer a chance de um gesto emancipatório que abre um novo enquadramento, um novo comum partilhado, uma outra imaginação política.

Situações dialógicas estabelecidas nas cenas de dissenso podem auxiliar os atores organizacionais a compreender quais são as condições e possibilidade de tematização política de suas vulnerabilidades, das assimetrias de poder que atravessam suas relações e dos possíveis arranjos a serem criados para redefinir os dispositivos interacionais que os mantêm em contato e em interdependência. Sob esse aspecto, as cenas nos permitem compreender

com maior clareza a associação que Butler (2018) estabelece entre vulnerabilidades e agência emancipatória. Isso ocorre, porque é ao compor a cena de sua aparição política que cada ator tem a chance de desidentificar-se com relação aos nomes, lugares e ocupações que lhes foram atribuídas de maneira hierárquica. Ou seja, cada ator pode construir sua autonomia política, a combinar a racionalidade argumentativa e a racionalidade sensível de modo a tornar suas demandas inteligíveis através da explicitação do mundo no qual elas fazem sentido. Segundo Rancière (1995, p. 86), “[...] não se pode separar uma ordem racional de argumentação de uma ordem poética do comentário e da metáfora, pois a política é produzida por atos de linguagem que são, ao mesmo tempo, argumentações racionais e metáforas poéticas”.

A cena cria e é criada por uma comunidade interpretativa que existe sob o regime da pluralidade, ativando, desviando e reformulando os discursos existentes, propondo narrativas e demonstrações de como o comum é tecido de maneira plural e agonística. Tais demonstrações são estéticas, performáticas e dramáticas: elas são operações de invenção que permitem uma redescrção e uma reconfiguração do mundo comum da experiência. Ao misturar a dramaticidade da cena teatral com a racionalidade da cena argumentativa, a cena de dissenso contribui para uma interface possível entre a identificação de vulnerabilidades e a criação de quadros hierárquicos de experiência que determinam que certos sujeitos sejam considerados ou desconsiderados como interlocutores nas comunidades que se articulam em contextos organizacionais. Vulnerabilidades que aparecem e ganham corpo(s) em cenas de dissenso acionam presenças e materialidades que questionam as hierarquias que condicionam a experiência sensória: a *mise en scène* das vulnerabilidades trazem dramaturgias moventes que, por sua vez, deslocam dissensualmente a partilha desigual do que pode estar visível, legível e pensável.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, R. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: KUNSCH, M.M. K. *A comunicação como fator de humanização nas organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Ed., 2010. p. 61-76.

BRAGA, J. L. Dispositivos interacionais: lugar para dialogar e tensionar conhecimentos. *Dispositiva*: revista do Programa de Pós-graduação em Comunicação Social, Faculdade de Comunicação e Artes da PUC Minas, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p. 29-38, 2012. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/dispositiva/article/view/2817>. Acesso em: 5 set. 2021.

- BRETAS, P./ F. F.; CARRIERI, A. P. Uma breve reflexão sobre epistemologias, teorias e métodos da prática social da resistência. *Espacios*, Caracas, v. 38, p. 6, 2017. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/dispositiva/article/view/2817>. Acesso em: 20 nov. 2021.
- BUTLER, J. *Corpos em Aliança e a política das ruas*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2018.
- BUTLER, J. *Quadros de Guerra*. Quando a vida é passível de luto?. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2015.
- CABALLERO, I. D. Liminalidades: práticas de emergência e memória. *O Percevejo*, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2. p. 50-59, 2016. Disponível em: <http://www.seer.unirio.br/opercevejoonline/article/view/6496>. Acesso em: 9 mar. 2022.
- CHANDRA, K. Justifying an Adequate Response to the Vulnerable Other. *Ramon Llull Journal of Applied Ethics*, Barcelona, v. 7, n. 7, p. 57-70, 2016. Disponível em: <https://raco.cat/index.php/rljae/article/view/310542>. Acesso em: 18 nov. 2021.
- D'ALMEIDA, N. O estatuto do sujeito em organização. In: MARQUES, Â. C. S.; OLIVEIRA, I. L. *Comunicação organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas*. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2015. p. 18-26.
- DEJOURS, C. *Le choix*. Souffrir au travail n'est pas une fatalité. Paris: Bayard, 2015.
- DERANTY, J.-P. Jacques Rancière's contribution to the ethics of recognition. *Political Theory*, London, v. 31, n. 1, p. 136-156, 2003. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0090591702239444?journalCode=ptxa>. Acesso em: 20 set. 2021.
- DEWEY, J. Em busca do público. In: FRANCO, A.; POGREBISCHI, T. *Democracia Cooperativa: escritos políticos escolhidos de John Dewey*. Porto Alegre: EdUPUCRS, 2008. p. 25-50.
- FASSIN, D. *At the Heart of the State: the moral world of institutions*. [London]: Pluto Press, 2015.
- FERRARESE, E. Vulnerability: a concept with which to undo the world as it is?. *Critical Horizons*, [s. l.], v. 17, n. 2, p. 149-159, 2016. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14409917.2016.1153885>. Acesso em: 14 fev. 2022.
- HONNETH, A. La reconnaissance comme idéologie. In: HONNETH, A. *La société du mépris: vers une nouvelle théorie critique*. Paris: La Découverte, 2006. p. 245-274.
- LIMA, F. Teorias da comunicação, transferência do conhecimento e implicações na subserviência dos sujeitos nas organizações. *Organicom*, São Paulo, v. 15, n. 28, p. 287-298, 2018. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/150575>. Acesso em: 14 fev. 2022.

MAFRA, R.; MARQUES, Â. Diálogo e organizações: cenas de dissenso e públicos como acontecimento. In: MARQUES, A.; OLIVEIRA, I. L. (org.). *Comunicação organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas*. Belo Horizonte: Fafich: Ed. UFMG, 2015. p. 185-193.

MARQUES, A. C. S.; MAFRA, R. L. M. A comunicação interna em contextos organizacionais e a criação de cenas de dissenso. *Comunicação pública*, Lisboa, p. 1-20, 2018. Disponível em: <https://journals.openedition.org/cp/2940>. Acesso em: 20 mar. 2022.

MARQUES, A. C. S.; MAFRA, R. L. M.; MARTINO, L. M. S. Um outro olhar sobre a comunicação pública: a constituição discursiva de sujeitos políticos no âmbito das organizações. *Dispositiva: revista do Programa de Pós-graduação em Comunicação Social, Faculdade de Comunicação e Artes da PUC Minas, Belo Horizonte*, v. 6, p. 76-92, 2017. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/dispositiva/article/view/P.2237-9967.2017v6n9p76>. Acesso em: 14 jun. 2021.

MARQUES, A. C. S.; MAFRA, R. L. M. O diálogo, o acontecimento e a criação de cenas de dissenso em contextos organizacionais. *Dispositiva: revista do Programa de Pós-graduação em Comunicação Social, Faculdade de Comunicação e Artes da PUC Minas, Belo Horizonte*, v. 2, p. 2-20, 2014. Disponível em: <http://periodicos.pucminas.br/index.php/dispositiva/article/view/7621>. Acesso em: 14 jun. 2021.

MEAD, G. H. A Brincadeira, o Jogo e o Outro Generalizado. *Pesquisas e Práticas Psicossociais*, São João del-Rei, v. 5, n. 1, p. 131-136, 2010. Disponível em: <https://journals.openedition.org/cp/2940>. Acesso em: 14 jun. 2021.

QUINTANA, L.; JARAMILLO, P.; CAICEDO, A. What's up with methodology? Faults, experimentations, and affective displacements in the reinventions of the common. *Cultural Studies*, London, v. 1, p. 1-23, 2021. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09502386.2020.1863996>. Acesso em: 4 dez. 2021.

RANCIÈRE, J. *Aux bords du politique*. Paris: Gallimard, 2004.

RANCIÈRE, J. El teatro de imágenes. In: AAVV, A. J. *La política de las imágenes*. Santiago de Chile: Editorial Metales pesados, 2008. p. 69-89.

RANCIÈRE, J. *La Méésentente: politique et philosophie*. Paris: Galilée, 1995.

RANCIÈRE, J. La pensée des bords (entretien avec Fabienne Brugère). *Critique*, [Paris], n. 881, p. 828-840, 2020. Disponível em: <https://www.cairn.info/publications-de-Fabienne-Brug%C3%A8re--44890.htm>. Acesso em: 2 abr. 2022.

RANCIÈRE, J. *El litigio de las palabras: diálogo sobre la política del lenguaje*. Barcelona: Ned Ediciones, 2019. Entrevista a Javier Bassas.

RANCIÈRE, J. *Le temps modernes*. Paris: La Fabrique, 2018.

RANCIÈRE, J. *O desentendimento: política e filosofia*. São Paulo: Ed. 34, 1996.

- RANCIÈRE, J. *O método da cena*. Belo Horizonte: Quixote+Do, 2021.
- RANCIÈRE, J. The ethical turn of aesthetics and politics. *In*: RANCIÈRE, J. *Dissensus: on politics and aesthetics*. Londres: Continuum, 2010. p. 184-202.
- RANCIÈRE, J. The thinking of dissensus: politics and aesthetics. *In*: BOWMAN, P.; STAMP, R. *Reading Rancière*. London: Continuum International Publishing Group, 2011. p. 1-17.
- RANCIÈRE, J.; PANAGIA, D. Dissenting Words: a conversation with Jacques Ranciere. *Diacritics*, [Cambridge], v. 30, n. 2, p. 113-126, 2000. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1566474>. Acesso em: 8 nov. 2021.
- SILVA, D. R. Públicos, plataformas e algoritmos: tensões e vulnerabilidades na sociedade contemporânea. *In*: TERRA, C.; DREYER, B. M.; RAPOSO, J. F. (org.). *Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais*. São Paulo: Summus Editorial, 2021. v. 1, p. 93-106.
- SILVA, R. Apresentação (elegia do comum). *In*: SILVA, R.; NAZARÉ, L. (org.). *A república por vir*. Arte, Política e Pensamento para o século XXI. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2011. p. 11-37.
- TASSIN, E. Espace commun ou espace public? L'antagonisme de la communauté et de la publicité. *Hermès*, [s. l.], n. 10, p. 23-37, 1992. Disponível em: <https://www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-1992-1-page-23.htm?contenu=resume>. Acesso em: 8 nov. 2021.

CAPÍTULO 7

RELAÇÕES PÚBLICAS

DIMENSÃO POLÍTICA, REPRESENTAÇÃO E A CRISE DAS INSTITUIÇÕES

MARIA JOSÉ DA COSTA OLIVEIRA

INTRODUÇÃO

Desde o início da década de 1990, Simões (1995) defendia o papel político das relações públicas, ainda que naquele período a área fosse reconhecida principalmente por sua dimensão estratégica de defesa dos interesses organizacionais, muitas vezes em detrimento do interesse coletivo. Mesmo antes, na década de 1980, Peruzzo já tecia sérias críticas às relações públicas, como subserviente aos interesses do modo de produção capitalista (1986), causando certo desconforto aos profissionais da área, que, assim como profissionais de outras áreas da Comunicação, estavam, de modo geral, mais encantados com a estética de suas práticas do que com a ética de suas ações.

O próprio Simões (1995) se empenhou em demonstrar a importância do alinhamento entre a ética e a estética das relações públicas, pois só com esse equilíbrio seria possível estabelecer relações de confiança e, portanto, mais duradouras e capazes de gerar impacto positivo para a sociedade.

As críticas às relações públicas se intensificaram ao longo dos anos, pois muitas de suas práticas se mostravam incoerentes com o avanço do processo democrático, ainda tímido, mas que dava sinais da necessidade de se considerar e estimular o diálogo e a participação direta do cidadão.

Além de Peruzzo (1986), diversos autores (DEMETRIOUS, 2013; GONÇALVES, 2007; HENRIQUES, 2017; LIMA, 2020; MATOS E NOBRE; DA COSTA OLIVEIRA, 2018; PARAVENTI, 2020; RÜDIGER, 2011; SILVA, 2017) registram críticas às relações públicas quando restritas aos interesses organizacionais, ou por seu uso limitado a técnicas de informação, reforçando seu caráter manipulador da opinião pública e jogos do poder, ao enfatizarem que o consumidor, ou o cidadão em geral, é alvo de estratégias que o levam a aceitar uma versão parcial e manipulada da realidade. Uma perspectiva que, segundo assevera Gonçalves (2007) pode até mesmo conduzir à questão sobre se, em última instância, relações públicas e democracia podem coexistir.

O interesse privado camuflado de interesse público parece ser uma constante nas críticas realizadas às relações públicas, de acordo com autores como Peruzzo (1986, 2009)¹ e Demetrius (2013).²

Silva (2017, p. 17) alerta inclusive para a vulnerabilidade dos públicos frente às práticas de relações públicas, já que, para o autor, o paradigma dominante no campo das relações públicas, “a excelência”, que tem como características principais o aspecto funcional centrado nas organizações e a noção evolutiva de um modelo simétrico de duas mãos como o ideal normativo e objetivo da atividade, representa entraves para pesquisas críticas e contribui para o isolamento acadêmico e social da área.

Todavia, o autor (SILVA, 2017, p. 18) reconhece a formação recente de uma corrente de estudos nomeada Relações Públicas Críticas que trata de

1 Peruzzo (2009) avalia que as relações públicas se juntam a outras estratégias político-organizacionais com a finalidade de harmonizar as relações capital-trabalho, além de tentar obter o consenso da sociedade em torno dos valores e interesses da classe dominante.

2 Demetrius (2013) afirma que os profissionais de relações públicas trabalham para promover os interesses de empresas poderosas, maximizando seus lucros, ampliando suas participações de mercado e suas influências, sendo capazes de abordar canais midiáticos para que adotem suas narrativas acima de outras. Seu objetivo é produzir um ambiente discursivo que promova comentários favoráveis, e mesmo tendenciosos, fomentando seus próprios interesses.

problematizar as lacunas e incongruências do paradigma da excelência, investigando os impactos das práticas da área nas dinâmicas sociais.

Lima (2020), endossa essa perspectiva apresentando como exemplo o grupo que se denomina “Relações Públicas Radicais”, que visa estabelecer uma rede crítica de estudiosos com identidade bem definida e que dialogue com outros escopos teóricos de conhecimento, corrigindo os problemas de isolamento dos pesquisadores, como defendem perspectivas críticas.

Porém, é preciso reconhecer que, conforme Seib e Fitzpatrick (2006, p. 7), na verdade “muita da desconfiança nos profissionais de Relações Públicas deriva da falta de confiança pública nas instituições que eles representam”.

E essa crise de confiança não é prerrogativa apenas de um setor, podendo ser observada junto às instituições dos mais diferentes setores, e em relação à própria democracia representativa, o que exige a abordagem apresentada a seguir.

INSTITUIÇÕES E DEMOCRACIA REPRESENTATIVA EM CRISE DE CONFIANÇA

Como exposto até agora, há sérios questionamentos sobre as práticas de relações públicas, já que esta é considerada uma atividade que serve às organizações que atuam dentro de um modelo econômico predatório.

Porém, antes das críticas às relações públicas, é necessário colocar em xeque o atual modelo econômico, assim como o faz Acosta (2016, p. 163-164) que aposta em um modelo sustentado em princípios pós-desenvolvimentistas, como solidariedade, sustentabilidade, reciprocidade, complementariedade, responsabilidade, integralidade, suficiência, diversidade cultural e identidade, equidades e democracia com um sistema econômico sobre bases comunitárias.

Mas a desconfiança não afeta apenas as organizações que visam lucro. Castells (2018) alerta para as múltiplas crises que o mundo tem vivenciado, entre elas a falta de confiança nas instituições, como a ruptura da relação entre governantes e governados, que deslegitima a representação política e, portanto, nos deixa órfãos de um abrigo que nos proteja em nome do interesse comum.

Para o autor, essa crise de dimensão global nos conduz à necessidade de repensar o modelo de representação, já que este privilegia o poder que já está cristalizado nas instituições e por isso mesmo não se pode dizer que a democracia é de fato representativa, até porque, conforme destaca Castells (2018, p. 12-13), a força e a estabilidade das instituições dependem de sua vigência na mente das pessoas:

Se for rompido o vínculo subjetivo entre o que os cidadãos pensam e querem e as ações daqueles a quem elegemos e pagamos, produz-se o que denominamos crise de legitimidade política.... [...] A política se profissionaliza, e os políticos se tornam um grupo social que defende seus interesses comuns acima dos interesses daqueles que eles dizem representar.

Com isso, podemos dizer que a própria democracia representativa vive uma crise de confiança, ainda que, conforme Miguel (2014, p. 13), não se pode ignorar que é praticamente impossível imaginar a possibilidade de um diálogo que incorpore todos os cidadãos, dentro da complexidade e extensão da sociedade, o que torna a representação política incontornável para qualquer tentativa de construção da democracia em Estados nacionais contemporâneos.

Evidentemente, há uma contradição na democracia representativa que o próprio Miguel (2014) indica ao mencionar que se trata de um governo do povo no qual o povo não está presente no processo de tomada de decisões.

E é aí que surgem algumas questões, como a relação entre indivíduos e grupos presentes em uma sociedade, com interesses em conflito, mas que têm o desafio de manter uma unidade mínima, sem a qual a humanidade não pode coexistir. (MIGUEL, 2014, p. 13)

Nesse ponto, deve-se reconhecer que o contexto democrático legitima o conflito de interesses, não só entre o poder econômico e sociedade, mas também entre os diversos grupos sociais. Esse conflito é enfatizado tanto por Lefort e Gauchet (1971) como por Mouffe (2015), já que a liberdade de opinião e a diversidade de pontos de vista e visões de mundo quase sempre provocam antagonismos.

Outra questão a se observar, de acordo com Miguel (2014, p. 14), é o fato de que a igualdade formal de acesso às decisões não resolve os problemas colocados pelas desigualdades reais, atuantes no mundo social. Além disso, há a possibilidade de manipulação da determinação da “vontade coletiva”, através do uso estratégico das normas de agregação de preferências.

Porém, essas questões não desqualificam a representação política quando essa é, de acordo com Pitkin (1967), citada por Miguel (2014, p. 18), balizada pela autorização dos representados e pela *accountability* dos representantes diante dos representados.

A tensão entre representantes e representados, por sua vez, serve como crítica e controle, ou ao menos a esperança de controle, da representação. (MIGUEL, 2014, p. 20)

Esses pressupostos são úteis para analisarmos os instrumentos de representação que são utilizados nas políticas de relações públicas em contextos privados e públicos, conforme exposto na sequência.

RELAÇÕES PÚBLICAS E A REPRESENTAÇÃO DO INTERESSE PÚBLICO

Gonçalves (2007), conforme já descrito anteriormente, ao questionar se relações públicas e democracia podem coexistir, conduz a uma análise sobre o real compromisso das organizações públicas e privadas alinhadas com o interesse público. Para tanto, é preciso analisar se a cultura e o nível de consciência organizacional são coerentes com as demandas das esferas públicas.

Nesse sentido, Henriques (2009, p. 130) contribui para aprofundar a presente reflexão ao explicar que as atividades de relações públicas, sendo todas aquelas capazes de gerar e manter um relacionamento no espaço público entre as organizações e os grupos a que estão de alguma forma ligadas, exigem uma compreensão mais refinada sobre o que realmente fundamenta a atividade: a permanente tensão entre os interesses privados e públicos, já que, sob essa perspectiva, entram em jogo a aprovação e a legitimação que os grupos podem ou não conferir a uma organização.

Peruzzo (2009) chega a considerar a possibilidade de as relações públicas se desdobrarem em uma nova vertente, a popular, alternativa ou comunitária, apostando na necessidade de avanço da atividade, sobretudo diante das redes de interdependência criadas e da obrigação de fazer os interesses públicos prevalecerem sobre os interesses do capital privado, já que estes não podem suplantam os interesses das pessoas, da sociedade brasileira e do planeta Terra.

Porém, mesmo com seu posicionamento crítico, Peruzzo (2017) reconhece o importante papel que as relações públicas podem exercer junto à comunidade, em especial quando atua por meio do Terceiro Setor. E, nessa perspectiva, a autora defende pressupostos e premissas de políticas e práticas das relações públicas com as comunidades que podem contribuir efetivamente com o processo de desenvolvimento social ao valorizarem o interesse coletivo, o bem comum e a atuação ética, assumindo o caráter cívico requerido pelos povos no processo de desenvolvimento histórico. (PERUZZO, 2017, p. 21)

Assim, é possível identificar o papel político das relações públicas para além da defesa das questões de interesse privado ou restrito a determinados grupos ao se reconhecer, conforme Peruzzo (2017, p. 21),

[...] a existência de processos comunicativos no âmbito do terceiro setor que partem da ótica dos cidadãos e cidadãs organizados em entidades representativas, como atores de uma contra comunicação e de relações públicas na contramão, com a finalidade de externar reivindicações em torno da melhora das condições de existência, do respeito aos direitos humanos e de cidadania, além de significar uma participação política na disputa pela difusão de visões de mundo e a conquista de apoio para causas coletivas.

E é nesse sentido público e político que as relações públicas contribuem para instrumentalizar e capacitar as comunidades no exercício de pressão com foco no atendimento às suas reivindicações e à interferência na tomada de decisões de instituições públicas e privadas e dos órgãos de governo.

Lobby,³ *advocacy*,⁴ *think tanks*⁵ e outros instrumentos de exercício de pressão são possibilidades que exemplificam o papel político das relações públicas, seja em prol de causas públicas ou particulares, a ponto de se considerar que as estratégias e as ferramentas de relações públicas são capazes de contribuir para dar forma à sociedade contemporânea (GONÇALVES, 2007), a partir do diálogo visto como elemento fundamental da atividade (MATOS E NOBRE; DA COSTA OLIVEIRA, 2018), ainda que, conforme Silva (2017), algumas dessas práticas de representação possam ser mais utilizadas para gerar dúvidas e incertezas.

Bowen (2005) resgata a responsabilidade das relações públicas como atividade voltada a promover a compreensão mútua por meio do debate informado e que, por isso mesmo, funciona como “óleo nas rodas da sociedade”.

Por outro lado, é preciso reconhecer os desafios para se colocar em prática esse debate informado, frente ao contexto político, social e tecnológico da

3 *Lobby* – é definido como uma atividade realizada por grupos de interesse com o objetivo de influenciar a política vigente ou moldar políticas futuras a favor do grupo, por meio da interação direta ou indireta com os tomadores de decisão. (GOZETTO; MACHADO, 2015)

4 *Advocacy* – processo organizado e planejado de informar e influenciar tomadores de decisão por meio de conscientização e engajamento de outros atores da sociedade, tendo como objetivo promover mudança ou manutenção de uma política pública de interesse amplo, com base em evidências concretas. (GOZETTO; MACHADO, 2015)

5 *Think Tanks* – instituições que desempenham um papel de advocacy para políticas públicas, além de terem a capacidade de explicar, mobilizar e articular os atores. Atuam em diversas áreas, como segurança internacional, questões ambientais, informação e sociedade, redução de desigualdades e saúde. Produzem pesquisas, análises e recomendações que contribuem para um ambiente de conhecimento, permitindo, inclusive, que os formadores de políticas públicas tenham ferramentas para tomar decisões embasadas, além de ter um papel importante na disseminação de conhecimento à sociedade. Atuam em níveis regionais, nacionais e globais. São instituições de diferentes naturezas: podem ser autônomas ou ligadas ao governo, universidades, fundações, partidos políticos ou ao setor privado. Ver em: enap.gov.br/acontece/noticias/afinal-o-que-e-um-think-tank-e-qual-e-a-sua-importancia-para-politicas-publicas-no-brasil.

atualidade, em que o consenso preconizado por Habermas (2008) não consegue explicar os antagonismos que evidenciam conflitos e falta de diálogo.

Porém, assim como Lefort e Gauchet (1971), Mouffe (2015, p. 19) sai em defesa do conflito como inerente ao processo democrático, desde que seja possível à sociedade avançar do antagonismo para o agonismo:

Enquanto o antagonismo é uma relação nós/eles em que os dois lados são inimigos que não possuem nenhum ponto em comum, o agonismo é uma relação nós/eles em que as partes conflitantes, embora reconhecendo que não existe nenhuma solução racional para o conflito, ainda assim reconhecem a legitimidade de seus oponentes. Eles são ‘adversários’, não inimigos. Isso quer dizer que, embora em conflito, eles se consideram pertencentes ao mesmo ente político, partilhando de um mesmo espaço simbólico dentro do qual tem lugar o conflito. Poderíamos dizer que a tarefa da democracia é transformar antagonismo em agonismo.

Portanto, pode-se dizer que é pelo enfrentamento do conflito, e não pelo consenso, que se busca alcançar uma saída para o antagonismo, devendo o confronto de opiniões ocorrer por meio de canais que organizem essas discussões para além da discussão do certo e do errado, ou seja, da moral. (MOUFFE, 2015)

Afinal, a construção da democracia tanto abraça quanto se contrapõe ao caráter agonístico da luta política. Tal tensão não pode ser eliminada, seja na prática, seja na reflexão teórica, pois a busca de uma democracia isenta do conflito político nega seu próprio caráter democrático. (MIGUEL, 2014)

RELAÇÕES PÚBLICAS E INSTRUMENTOS DE REPRESENTAÇÃO

Há sérios questionamentos sobre a representação no contexto democrático, já que o poder do povo é exercido na esfera pública, no máximo, de maneira mediada. (MIGUEL, 2014) E essa mediação se transforma em traço cultural, sendo capaz de se refletir em todas as esferas, inclusive naquelas que contemplam as organizações privadas, onde a participação também é restrita e intermediada.

Ao mesmo tempo, Miguel (2014) nos lembra a necessidade de restabelecer o entendimento de que a atividade representativa é uma forma de exercício de poder, mesmo considerando suas limitações.

Partindo dessa noção, é possível vislumbrar as ações de relações públicas que podem ser colocadas em prática junto às instituições públicas, privadas e do terceiro setor, que estimulem esse exercício de poder, já que é nesse sentido que a dimensão política da área é capaz de demonstrar sua importância para o contexto democrático.

Afinal, nas palavras de Miguel (2014, p. 240), há uma norma de reciprocidade, portanto de justiça, quando se reconhece que são legítimas a presença, a discordância e a ação do outro em busca de suas próprias preferências.

Paraventi (2020, p. 373), por sua vez, faz um alerta sobre os impactos que podem ser gerados pelas ações de relações públicas de representação, quando os interesses particulares se sobrepõem ao interesse público, ainda que essa responsabilidade seja, em primeira instância, do representado:

[...] os danos que podem ser causados ao desenvolvimento de espaço de debate público ao contexto democrático de construção de uma determinada realidade social, à opinião pública, impõem que sejam refletidas as discussões teóricas capazes de estimular a responsabilidade profissional. [...] sugere-se a superação de que as relações públicas, como atividade intencional que representa um interesse específico, busquem de forma imparcial o interesse público. Isso representaria uma expectativa que não cabe ao profissional, mas ao seu representado. Portanto, entende-se necessário iniciar a reflexão sobre a responsabilidade moral no processo [*sic*] de escuta, participação e deliberação a partir do contexto da responsabilidade em evitar danos.

Entre os instrumentos de representação estão o *lobby* e a *advocacy*, que, de acordo com Nobre e Gil (2019, p. 2-3), são conceitos que, com frequência, se confundem na literatura e no senso comum, ainda que seja possível se depreender da bibliografia que *advocacy* é voltada a causas coletivas e ao interesse público, enquanto *lobby* é executado em nome de motivações econômicas privadas. Nesse sentido, Jaramillo López (2011) trata *advocacy* como sinônimo de mobilização social.

Exercício antigo de influência de determinados grupos sobre aqueles que aprovam leis e regulações em diversos setores, o *lobby*, por sua vez, tem um

importante papel de oferecer dados e informações que ajudam na tomada de decisão. O questionamento em relação ao *lobby* se dá, principalmente, pela confusão que ainda existe com corrupção ou porque, em muitos casos, há defesa apenas de um determinado grupo, sem levar em conta o interesse público, o que pode causar, em muitas situações, danos para a sociedade.

Lodi (1986, p. 9), no entanto, contesta que *lobby* seja forma de representação exclusivamente de grupos econômicos e considera que poderia ser empregada para a defesa de interesses de grupos da sociedade, com foco em diferentes causas.

‘há interesses que poderiam estar organizados como grupos de pressão’, pois ‘defender ou satisfazer interesses junto ao poder público é um ato natural, que tanto pode ser exercido por uma comunidade de bairro, um grupo indígena, um conjunto de igrejas, um conjunto de interessados em ecologia, uma associação de pais e mestres, como por um grupo econômico.’

Na contramão da defesa de Lodi, Vieira (1999, p. 62) diferencia os movimentos sociais e grupos de pressão, considerando que os primeiros exercem uma função pública, já que defendem interesses públicos de forma mais aberta e transparente, o que permite fortalecer com sua ação a esfera pública e o contexto democrático. Já os segundos, para a autora, se caracterizam pela defesa de seus interesses particularistas.

Percebe-se certa rejeição ao termo *lobby*, provavelmente em decorrência do desgaste que o mesmo vem sofrendo ao ser associado com frequência ao suborno e à corrupção. Ao mesmo tempo, é preciso reconhecer que nos últimos anos os movimentos sociais vêm se organizando e profissionalizando a ponto de também utilizarem ferramentas de influência junto ao poder de decisão, já que, segundo Figueira (1987), o *lobby* desempenha destacado papel como força social de aproximação entre a sociedade e o Estado, sendo uma atividade inerente à política democrática.

Souza (2018, p. 1) defende que a sociedade deve, obrigatoriamente, estar mobilizada para influenciar o poder público, que, afinal de contas, a representa e por ela foi eleito, assim como empresas, entidades, sindicatos e movimentos sociais devem lutar pelos seus direitos.

Para a autora, o limite para a aceitação do *lobby* enquanto prática está no uso adequado – democrático, transparente, ético – dos instrumentos utilizados para esta influência. Com certeza, uma boa comunicação é fundamental

no sentido de favorecê-la, e as empresas, grupos sociais ou entidades devem sempre valer-se dela. A corrupção, a propina e outros procedimentos não éticos devem ser vistos sob a perspectiva policial ou da justiça e nada tem a ver com *lobby* ou comunicação.

Mesmo assim, há um impasse entre os autores que defendem *lobby* como uma atividade de relações públicas, desde que respeitando os preceitos éticos necessários, como Simões (1995), Speers (1986), Souza (2018), (entre os quais me incluo), e os que são contrários, como é o caso de Lodi (1986).

Já em relação à *advocacy*, a Public Relations Society of America (PRSA) deixa clara sua interligação com relações públicas, pois a situa no coração dos valores normativos para o profissional da área, sendo tratado como um dever das relações públicas o de advogar responsavelmente por aqueles a quem representa. O profissional deve “proporcionar voz no mercado de ideias, fatos e pontos de vista para contribuir para o debate público informado”. (NOBRE; GIL, 2019, p. 4)

Mas, ao defender a ideia de representação política como *advocacy*, Miguel (2014, p. 247-248), tendo como referência Urbinati (2000), considera que o conflito de interesses é admitido, mas controlado pelo distanciamento que os representantes são capazes de guardar em relação às posições que advogam. Esse distanciamento é o espaço para que a razão possa se fazer presente na arena política.

Miguel (2014, p. 50) alerta para a existência de cada vez mais intermediários na relação entre Estado e sociedade civil – que são organismos da sociedade civil ou organizações não governamentais – aceitos como interlocutores legítimos, na condição de representantes de determinados interesses ou grupos, o que nos leva a retomar a importância das relações públicas comunitárias, também enfatizadas por Peruzzo (2009, 2017).

Porém, Urbinati e Warren (2008, p. 405) apontam alguns problemas dessa “representação democrática não eleitoral” diante da ausência de formas de autorização e *accountability*: “Não há igualdade equivalente de influência ou voz no domínio não eleitoral, onde as vantagens de educação, renda e outros recursos desigualmente distribuídos são mais capazes de se traduzir em padrões de sobre e sub-representação”.

Frente à inviabilidade de participação política direta de todos os cidadãos em questões de interesse público, a representação por meio das organizações da sociedade civil parece ser a alternativa possível, desde que os representados tenham acesso a mecanismos de *accountability* e que os representantes sejam

qualificados para o uso dos instrumentos necessários de pressão e influência, o que os credencia na medida em que tenham acesso a espaços decisórios que, de outra maneira, estariam vedados a seus representados. (GURZA LAVALLE; CASTELLO, 2006)

A REPRESENTAÇÃO E O CAPITAL SOCIAL

Como observado até agora, as críticas à noção de representação estão mais ligadas à falta de mecanismos que garantam compromisso, controle e transparência do que aos instrumentos em si. Além disso, as estratégias de representação parecem se relacionar com a maior influência exercida pelo poder econômico, que tem se profissionalizado mais nesse sentido, enquanto aos movimentos sociais e organizações da sociedade civil faltam recursos para que se organizem e se capacitem para participarem do debate na arena pública em condição de igualdade na defesa de suas causas.

Afinal, é preciso desenvolver habilidades e competências para exercer influência junto ao poder de decisão em todas as esferas e entender que debates e conflitos são inerentes ao processo democrático.

Porém, os recursos necessários para isso não são apenas financeiros. O fortalecimento dos grupos da sociedade facilita o desempenho do papel político de representação. E, nesse sentido, a constituição de capital social, capaz de estabelecer vínculos efetivos entre os membros, torna-se um dos principais fatores que contribuem para garantir o engajamento em relação às causas que se defende.

Reis (2003, p. 43), analisando a obra de Putnam, *Making Democracy Work*, de 1993, considera capital social como variável-chave para identificar as potencialidades de implementação bem-sucedida de políticas e programas públicos em contextos variados. Daí a relevância do capital social como conceito necessário ao exercício democrático e de cidadania, com o estímulo aos espaços de deliberação, envolvendo as organizações públicas, privadas, movimentos sociais e todos que integram a sociedade.

Matos (2007, p. 55) destaca, também, que “a rede social pode ser dimensionada pela confiança que os membros atribuem aos participantes e às consequências associadas a esse sentimento”.

Já Vale, Amâncio e Lauria (2006, p. 46) consideram que o capital social se manifesta por meio das redes sociais que tornam possíveis a cooperação e a ação coletiva para benefício mútuo, no interior das organizações, grupos e

comunidades, provocando a necessidade de se estabelecer estratégias coletivas, voltadas a promover relações de confiança mútua, senso de propósito e capacidade de trabalho coletivo.

O capital social está na essência das relações que criam vínculos entre os membros, sendo capaz de comprometê-los com as questões organizacionais e de interesse público e facilitando a ação de representação de suas demandas na esfera pública.

A representação política, para que de fato seja representativa das necessidades e vontades dos representados, precisa ser estabelecida a partir de relações de confiança, sendo essa profissional ou exercida por um integrante do próprio grupo, desde que exercida com ética, transparência e *accountability*.

O grupo que conta com capital social consolidado possui sentido de pertencimento e coletividade, sendo que o grau de confiança cultivado coloca representantes e representados em nível de igualdade, quando também são definidas de forma coerente as políticas e diretrizes que norteiam o senso de propósito do grupo.

Diante do papel de educação com fim social, a partir dos vínculos que se formam por meio da convivência em grupo e em sociedade, é possível aproximar a noção de capital social e de relações públicas, pensando, conforme Matos (2009), na constituição dos indivíduos como cidadãos e atores cívicos com base nas interações que estabelecem nas redes sociais, sejam elas organizacionais e/ou cívicas.

Ao facilitar e capacitar os indivíduos para seu engajamento como cidadãos nos assuntos que afetam a coletividade, as relações públicas cumprem seu papel político, contribuindo para o exercício democrático e para o entendimento de que as instituições necessitam de capital social cada vez mais fortalecido, para que a confiança seja urgentemente resgatada, já que o ser humano depende da vida em sociedade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a proposta de Acosta, em seu livro *O bem viver. Uma oportunidade para imaginar outros mundos* (2016), o mundo precisa de mudanças, com outras formas de organização social e práticas políticas. Todavia, já existem práticas políticas que podem ser aprimoradas e estruturadas sob uma base de confiança, ética, senso de pertencimento, cooperação e coletividade, ganhando com isso uma nova dimensão e contribuindo para

fortalecer, com a maior legitimidade possível, as vozes dos diferentes grupos que integram a sociedade.

Na arena pública, a diversidade em todos os sentidos provoca conflitos, já que em primeira instância cada um quer ver sua demanda atendida como prioridade. Mas, como seres sociais, é preciso reconhecer que a vontade individual não pode se sobrepor às demandas coletivas.

Atendendo ao seu papel de educação para o fim social, as relações públicas contam com instrumentos que são úteis na representação da diversidade de opiniões e demandas, como exemplificado com o *lobby* e a *advocacy*, ainda que esses instrumentos não sejam de uso exclusivo dos profissionais da área.

Em um mundo tão complexo e com alta densidade populacional como o nosso, nem todos podem se manifestar de forma direta. A função de representação, devidamente legitimada e controlada, passa a ser a alternativa para que sejam colocadas as diferentes vozes de forma mais racional.

É preciso reconhecer, também, que o posicionamento crítico de muitos pesquisadores tem contribuído para o avanço das relações públicas para além de seu papel instrumental e restrito aos interesses das organizações privadas.

Esse avanço tem sido observado, principalmente, a partir da ampliação de pesquisas da área que evidenciam a função política das relações públicas. Dessa visão, evidencia-se a importância do papel fundamental de relacionamento e interação entre as demandas privadas e públicas, revelando o quanto é necessário fortalecer laços sociais, um desafio inerente às relações públicas.

REFERÊNCIAS

- ACOSTA, A. *O Bem Viver*. Uma oportunidade para imaginar outros mundos. São Paulo: Autonomia Literária: Elefante, 2016.
- BOWEN, S. A. Ethics of Public Relations. In: HEATH, R. L. (org.). *Encyclopaedia of Public Relations*. New York: Sage, 2005. p. 543-545.
- CASTELLS, M. *Ruptura*. A crise da democracia liberal. Rio de Janeiro: Zahar, 2018.
- DEMETRIOUS, K. *Public relations, activism, and social change speaking up*. New York: Routledge, 2013.
- FIGUEIRA, A. *Lobby: do fico à UDR*. São Paulo: Sagra, 1987.
- GONÇALVES, G. M. P. Ética das relações públicas. A falta de responsabilidade social nos Códigos Éticos de Relações Públicas. *Proceedings para a IX International Association for Media and Communication Research Conference (IAMCR 2007)*, Paris, p. 1-25, 2007.

Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/goncalves-gisela-etica-das-relacoes-publicas.pdf>. Acesso em: 20 ago. 2021.

GOZETTO, A. C. O.; MACHADO, L. R. Ainda é necessário esclarecer conceitos: lobby x advocacy. *Aberje*, São Paulo, 2015. Disponível em: <http://www.cause.net.br/ainda-e-necessario-esclarecer-conceitos-lobby-x-advocacy/>. Acesso em: 20 ago. 2022.

GURZA LAVALLE, A.; CASTELLO, G. Representação política e organizações civis: novas instâncias de mediação e os desafios de legitimidade. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, São Paulo, n. 60, p. 43-66, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcsoc/a/DZWNNCzyCVyrSKBjMx9YZHy/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 18 ago. 2021.

HABERMAS, J. *Consciencia moral y acción comunicativa*. Madrid: Editorial Trotta, 2008.

HENRIQUES, M. S. Aspectos Críticos para compreensão da lógica estratégica no relacionamento entre organizações e comunidades. *Organicom*, São Paulo, ano 14, n. 26, p. 32-40, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139354>. Acesso em: 15 ago. 2021.

HENRIQUES, M. S. Relações Públicas: o futuro da atividade e o futuro da profissão?. *Organicom*, São Paulo, ano 6, n. 10-11, p. 129-133, 2009. Edição especial. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139015>. Acesso em: 15 ago. 2021.

JARAMILLO LÓPEZ, J. C. Advocacy: uma estratégia de comunicação pública. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). *Comunicação pública, sociedade e cidadania*. São Caetano do Sul: Difusão, 2011. p. 61-80.

LEFORT, C.; GAUCHET, M. Sur La démocratie: le politique et L'institution du social. *Textures*, [s. l.], n. 2-3, p. 7-78, 1971.

LIMA, F. Reflexões em Relações Públicas no contexto da pandemia de covid-19. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 43., [S. l.], 2020. *Anais [...]*. [S. l.: s. n.], 2020. p. 1-15. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2020/resumos/R15-2670-1.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2021.

LODI, J. B. *Lobby e Grupos de Pressão*. São Paulo, Pioneira, 1986.

MATOS E NOBRE, H.; DA COSTA OLIVERA, M. J. Uma perspectiva ampliada para as Relações Públicas na articulação entre o interesse privado e público. *Communication Papers*, Washington, D.C., v. 7, n. 15, p. 9-25, 2018. Disponível em: <http://www3.eca.usp.br/sites/default/files/form/biblioteca/acervo/producao-academica/002918108.pdf>. Acesso em: 1 ago. 2021.

MATOS, H. *Capital Social e Comunicação: interfaces e articulações*. São Paulo: Summus, 2009.

MATOS, H. Comunicação pública, esfera pública e capital social. In: DUARTE, J. (org.). *Comunicação Pública*. Estado, mercado, sociedade e interesse público. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 47-58.

- MIGUEL, L. F. *Democracia e representação*. Territórios em disputa. São Paulo: Ed. UNESP, 2014.
- MOUFFE, C. *Sobre o Político*. São Paulo: Martins Fontes, 2015.
- NOBRE, G. F.; GIL, P. G. Opinião Pública, Bots e Lobby: o papel da tecnologia na conversação pública. In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 13., 2019, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: Abracorp, 2019. Disponível em: [http://abrapcorp2.org.br/site/manager/arq/\(cod2_22648\)PatriciaGil_GuilhermeNobre_GT6_Abracorp2019.pdf](http://abrapcorp2.org.br/site/manager/arq/(cod2_22648)PatriciaGil_GuilhermeNobre_GT6_Abracorp2019.pdf). Acesso em: 5 ago. 2021.
- PARAVENTI, A. E. F. C. *Relações Públicas, Ética e Relações de Poder: um estudo GroudenTheory sobre danos e limites morais*. 2020. Tese (Doutorado em Ciências) – Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Escola de Comunicação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27164/tde-13042021-151147/publico/AgathaEugenioFrancodeCamargoParaventi.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2021.
- PERUZZO, C. K. Da aparência à essência das Relações Públicas: abordagem na perspectiva da teoria crítica e do modo de produção capitalista. (157-184). In: KUNSCH, M. K. K. (org.). *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 157-184.
- PERUZZO, C. K. Pressupostos de Boas Práticas de Relações Públicas com as Comunidades: Relação entre ética, participação e desenvolvimento local. *Organicom*, São Paulo, ano 14, n. 26, p. 18-41, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139353>. Acesso em: 5 ago. 2021.
- PERUZZO, C. K. *Relações Públicas no modo de produção capitalista*. 2. ed. São Paulo: Summus, 1986.
- PITKIN, H.F. *The Concept of Representation*. Berkeley: University of California Press, 1967.
- PUTMAN, R. *Solo en la bolera: colapso y resurgimiento de lacomunidadnorteamericana*. Barcelona: Galaxia Guttemberg, 2002.
- REIS, B. P. W. Capital Social e Confiança: Questões de teoria e método. *Revista Sociologia Política*, Curitiba, n. 21, p. 35-49, 2003. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/rsp/article/view/3644>. Acesso em: 16 ago. 2021.
- RÜDIGER, F. Relações públicas e pesquisa crítica em comunicação. In: MOURA, C. P.; FOSSATTI, N. C. (org.). *Práticas acadêmicas em relações públicas: processos, pesquisas e aplicações*. Porto Alegre: Sulina, 2011. p. 42-74.
- SEIB, P.; FITZPATRICK, K. P. *Public Relations Ethics*. Belmont: Thomson, 2006.

- SILVA, D. R. *Relações Públicas, Ciência e Opinião: lógicas de influência na produção de (in)certezas*. 2017. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-B8YFTP/1/silva_daniel__tese_.pdf. Acesso em: 18 ago. 2021.
- SIMÕES, R. P. *Relações Públicas: função política*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 1995.
- SOUZA, R. M. V. LOBBY NO BRASIL: Do reconhecimento como profissão a transparência na relações públicas e privadas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 41., 2018, Joinville. *Anais* [...]. Joinville: [s. n.], 2018. p. 1-11. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2018/resumos/R13-2146-1.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2021.
- SPEERS, N. *Relações Públicas para Clientes e Profissionais*. São Paulo: Câmara Brasileira do Livro, 1986.
- URBINATI, N. Representation as Advocacy: Study of Democratic Deliberation. *Political Theory*, London, v. 28, n. 6, p. 758-786, 2000.
- URBINATI, N.; WARREN, M. E. The Concept of Representation in Contemporary Democratic Theory. *Annual Review of Political Science*, Paolo Alto, v. 11, p. 387- 412, 2008. Disponível em: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev.polisci.11.053006.190533>. Acesso em: 17 ago. 2021.
- VALE, G. M. V.; AMÂNCIO, R.; LAURIA, M. C. P. Capital Social e suas implicações para o estudo das organizações. *O&S*, Oxford, v. 13, n. 36, p. 25-63, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/WTjYmwDtdN6hjFGrgBWkMXh/?lang=pt>. Acesso em: 2 ago. 2021.
- VIEIRA, L. *Cidadania e Globalização*. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

CAPÍTULO 8

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

(RE)VISITANDO OS CAMINHOS PERCORRIDOS:
OS NOVOS ENCONTROS POSSÍVEIS...

CLEUSA MARIA ANDRADE SCROFERNEKER

OS CAMINHOS DOS ENCONTROS, REENCONTROS E DESENCONTROS....

Para detalharmos os caminhos percorridos que possibilitaram encontros, reencontros e desencontros nesses 15 anos, recuperamos, em parte, algumas de nossas reflexões, publicadas em artigos, com aderência à temática. Para Maturana e Varela (2001 p. 29-30),

A reflexão é um processo de conhecer como conhecemos um ato de voltar a nós mesmos, a única oportunidade que temos de descobrir nossas cegueiras¹ e reconhecer que as certezas e os conhecimentos dos outros são, respectivamente, tão aflitivos e tão tênues quanto os nossos.

São fragmentos do conhecer que conhecemos, retecidos no aqui e agora, buscando dar conta de uma linha de tempo marcada por reflexões críticas e que fazem parte da nossa relação com as áreas de relações públicas e comunicação organizacional.

Em 2009, na edição especial da revista *Organicom*,² que abordou a *Comunicação organizacional e relações públicas: pesquisa, reprodução, aplicação*, publicamos um artigo intitulado “Relações públicas e comunicação organizacional: encontros, desencontros e reencontros”. Na oportunidade, chamávamos a atenção para a necessidade de (re)pensar as relações públicas (re)significado-as no complexo campo da comunicação organizacional e que esse (re) pensar, por sua vez, demandava recorrer a outras lentes paradigmáticas para o (re)visitar e o revisar (permanente) das concepções e estruturas curriculares, ainda voltadas para o “fazer” de relações públicas. (SCROFERNEKER, 2009) Ao iniciarmos o referido artigo, destacávamos que:

Encontros e desencontros fazem parte do cotidiano e não há como evitá-los. É preciso conviver com essa realidade, que simultaneamente confronta certezas e incertezas. Se, por um lado, as certezas confortam, conformam, tranquilizam, as incertezas desestabilizam, incomodam e desacomodam. (SCROFERNEKER, 2009, p. 78)

Apesar do tempo, reiteramos a nossa convicção nessa afirmação, entendendo que está cada vez mais presente e que se revela na redução dos cursos de Relações Públicas (FERRARI; MARTINS; THEODORO, 2020), na oferta de apenas dois cursos de graduação em Comunicação Organizacional³ e na tendência de implantação e reconhecimento de Cursos Superiores de

1 Para Morin (2000b, p. 19), “todo o conhecimento comporta o risco do erro e da ilusão” e que constituem o que denomina de as cegueiras do conhecimento.

2 “Essa edição comemora o décimo aniversário do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas da ECA-USP”. (COMUNICAÇÃO..., 2009, p. 5)

3 Faculdade de Comunicação (FAC) da Universidade de Brasília (UnB) e Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Tecnologia. Sob nossa perspectiva, as incertezas que desestabilizam, incomodam e desacomodam são positivas e necessárias para as duas áreas, visto que “[...] nos instalamos de maneira segura em nossas teorias e ideias, e estas não têm estrutura para acolher o novo. Entretanto, o novo brota sem parar”. (MORIN, 2000a, p. 30)

Anteriormente já havíamos manifestado as nossas inquietações [e que ainda continuam] em dois artigos: “Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional” (2006) e no artigo “(Re)visitando a história de relações públicas” (2008b). No primeiro, abordamos as diferentes perspectivas que evidenciavam a relevância da comunicação organizacional para as organizações, quer do ponto de vista das teorias, quer do ponto de vista dos autores. (SCROFERNKER, 2006) Iniciamos discorrendo brevemente sobre as teorias em comunicação organizacional e, na sequência, apresentamos as definições – identificadas no artigo, como abordagens e/ou perspectivas – propostas por alguns autores, considerados referência na área. A seleção dos autores e das definições, seguiram uma ordem cronológica a partir de 1980. De acordo com Putnam, Philips e Champan (2004, v. 3, p. 79), a partir dessa década assistiu-se a “[...] uma reviravolta no conhecimento acadêmico da comunicação organizacional”, o que não significou “[...] uma ruptura completa com o passado”.

No segundo artigo, por sua vez, nos detivemos em (re)visitar [mesmo que brevemente] a história das relações públicas, sustentada pelas concepções de França (2003, 2006), Simões (2001), Kunsch (2003) e Ferrari (2003). Na oportunidade, alertávamos para as imprecisões conceituais existentes e a predominância do paradigma funcionalista, que de certa forma reduziu as relações públicas ao seu fazer, estimulando e favorecendo muitos desencontros. De acordo com Morin (2000b, p. 26), “o paradigma desempenha um papel ao mesmo tempo subterrâneo e soberano em qualquer teoria, doutrina ou ideologia”. Esse artigo, ao revelar os desencontros, levou-nos a buscar caminhos que sinalizassem possibilidades de reencontros, por acreditarmos que relações públicas e comunicação organizacional necessitam reencontrar-se efetivamente e dialogar com outros paradigmas, mesmo admitindo-se que desencontros poderão (e vão) acontecer, pois fazem parte do inesperado. (SCROFERNKER, 2008b) O artigo da revista *Organicom* em 2009 foi um desses caminhos.

Em 2011, em artigo apresentado na *Compós* e posteriormente publicado na *Revista Alaic* (2012), trouxemos como contribuição outras abordagens, outros olhares, que questionavam o paradigma dominante, e que denominamos de

contra tendências.⁴ A expressão “contra tendências” foi assumida no sentido de deixar claro que esses novos olhares buscavam alternativas paradigmáticas às tendências predominantes atreladas ao Paradigma Funcionalista, estabelecendo outros contornos para a comunicação organizacional contemporânea brasileira. Reiteramos que as contra tendências não negam as tendências e/ou as excluem, pois são o seu predomínio e certo esgotamento que estimulam e provocam outros movimentos, outros olhares, uma pluralidade de opções paradigmáticas, a circularidade necessária e fundamental para o avanço e fortalecimento do conhecimento. Para Morin (2015, p. 99-100):

O conhecimento do conhecimento deve ser considerado como necessidade primordial que serviria de preparação para o enfrentamento dos riscos permanentes do erro e da ilusão, que não cessam de parasitar a mente humana. Trata-se de armar cada mente no combate vital em prol da lucidez.

No capítulo “Perspectivas contemporâneas da comunicação organizacional no Brasil” (2011), realizamos uma breve retrospectiva sobre a trajetória recente da comunicação organizacional, considerando principalmente a criação, em 2006, da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp) e as publicações oriundas das temáticas de seus congressos, a produção dos programas de pós-graduação, as publicações dos pesquisadores, bem como as contribuições da revista *Organicom* para a área. Embora as nossas reflexões e questionamentos se voltassem, principalmente, para a comunicação organizacional, entendíamos como fundamentais e necessárias interlocuções e aproximações com as relações públicas. Dentre tantos desencontros, respaldados pelo Paradigma Simplificador,⁵ sinalizávamos as possibilidades de reencontros, atualizados e renovados, por outros paradigmas, por outras abordagens. Muitos desses reencontros foram sendo atualizados e renovados, principalmente nos congressos da Abracorp.

-
- 4 A opção por uma ou outra contra tendência foi evidenciada, mesmo que parcialmente, nessa edição da revista *Organicom* que apresenta discussões e reflexões que resgatam e/ou questionam convergências e/ou divergências identitárias da comunicação organizacional e das relações públicas. Sob essa perspectiva, os conceitos são (re)visitados e, se por um lado materializam a diversidade conceitual e paradigmática, por outro lado, revelam a riqueza e o estado da arte das áreas. Tal afirmação é corroborada pelas definições, conceituações, abordagens e/ou entendimentos dos pesquisadores que fazem parte dessa edição.
- 5 “É um paradigma que põe ordem no universo, expulsa dele a desordem. A ordem se reduz a uma lei, a um princípio. A simplicidade vê o uno, ou o múltiplo, mas não consegue ver que o uno pode ser ao mesmo tempo múltiplo. O princípio da Simplicidade separa o que está ligado (disjunção), ou unifica o que é diverso (redução)”. (MORIN, 2006, p. 59)

Independentemente da denominação, Grupos Temáticos (GTs), Grupos de Pesquisa, dos Espaços de Iniciação Científicos, do Jovem Pesquisador, dos Fóruns, além dos Prêmios de Teses, Dissertações e Monografia, os temas dos Congressos buscaram trazer à discussão os movimentos efervescentes presentes nas pesquisas materializados em artigos e em trabalhos acadêmicos. Ousamos afirmar que a Abrapcorp efetivamente é o lugar (AUGÈ, 2012) dos reencontros e dos novos encontros, mas também dos desencontros, dos não lugares como lugar. O lugar, no dizer de Augè (2012, p. 73) “se completa pela fala, pela troca alusiva de algumas senhas, na convivência e na intimidade cúmplice dos locutores. [...] Trata-se do lugar antropológico [...] identitário, relacional e histórico [...]”. Ao considerar a existência dos não lugares como lugar, Augè (2012, p. 74) acrescenta que:

[...] ele nunca existe sob uma forma pura; lugares se recompõem nele; relações se reconstituem nele; [...] O lugar e o não lugar são, antes, polaridades fugidias: o primeiro nunca é completamente apagado e o segundo nunca se realiza totalmente – palimpsestos em que reinscreve, sem cessar o jogo embaralhado da identidade e da relação.

A Abrapcorp também é “[...] o espaço enquanto lugar praticado” (CERTEAU, 2014, p. 184), onde o tempo acontece no seu tempo, no presencial e/ou no virtual, nos tempos dos fóruns, dos prêmios, dos cursos, das reuniões, de outros eventos.

ENCONTROS POSSÍVEIS...

A trajetória da Abrapcorp pode ser revisitada, levando-se em conta a atualidade e a relevância dos temas centrais dos seus 15 congressos. Visando consubstanciar essa afirmação, buscamos sistematizar (Quadro 1), mesmo de forma sucinta, algumas contribuições dessa associação, com base nas informações dos congressos no seu portal.⁶

6 Ver: Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (2021).

Quadro 1 – Os temas dos congressos da Abrapcorp

ANO	TEMA	LOCAL
2007	A Comunicação Organizacional e as Relações Públicas no século XXI: um campo acadêmico e aplicado de múltiplas perspectivas	São Paulo – Universidade de São Paulo (USP)
2008	Comunicação, Sustentabilidade e Organizações	Belo Horizonte – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas)
2009	Comunicação, Humanização e Organizações	São Paulo – USP
2010	Comunicação Pública: Interesses Públicos e Privados	Porto Alegre – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul - PUCRS
2011	Redes Sociais, Comunicação, Organizações	São Paulo – Faculdade Paulus de Comunicação
2012	Comunicação, Discurso e Organizações	São Luiz – Universidade Federal do Maranhão (UFMA)
2013	Teorias e Métodos de Pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas: entre a tradição e a inovação	Brasília – Universidade Católica de Brasília (UCB)
2014	Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade	Londrina – Universidade Estadual de Londrina (UEL)
2015	Comunicação, Governança e Organizações	Campinas – Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas)
2016	Comunicação, Economia Criativa e Organizações	São Paulo – Universidade Anhembi-Morumbi
2017	Comunicação Organizacional: enfrentamentos discursivos, políticos e estratégicos	Belo Horizonte – Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
2018	Comunicação Organizacional e relações públicas no contexto das diversidades	Goiânia – Universidade Federal de Goiás (UFG)
2019	Comunicação Organizacional, Opinião Pública e Organizações	São Paulo – USP
2020	Comunicação, Inovação e Organizações	Bauru – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP)
2021	Comunicação, Saúde Coletiva e Organizações	São Paulo – Universidade São Judas

Fonte: elaborado pela autora com base nas informações disponibilizadas no Portal da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (2021).

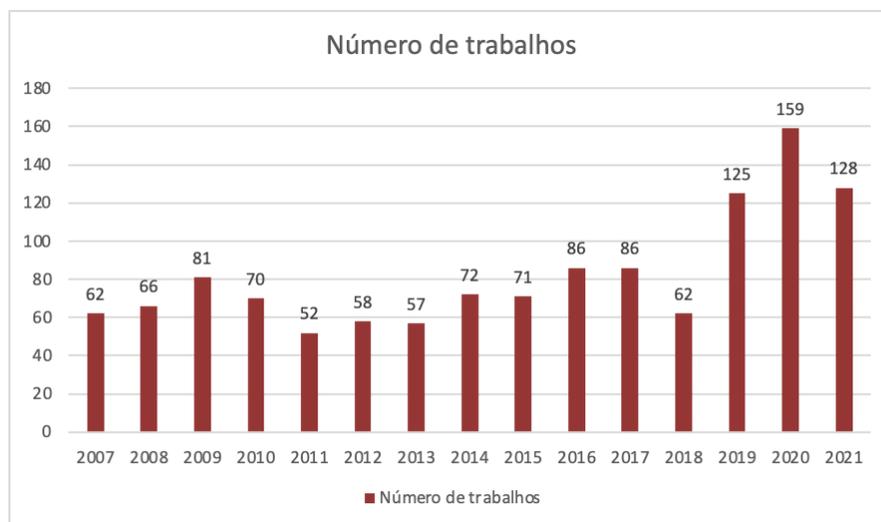
O que essa breve sistematização nos revela é a atualidade dos temas que favorecem e estimulam as interlocuções com áreas afins. Recuperamos uma

informação sobre o I Congresso, marco inicial da trajetória da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (2021) “A resposta positiva do público pôde ser evidenciada não só pelo número expressivo de inscritos, cerca de 500 participantes, mas, sobretudo, pelo volume e pela qualidade dos trabalhos apresentados nas diferentes sessões deste evento”.

Por termos participado desse congresso e vivido, portanto, esse acontecimento (MARCONDES FILHO, 2008, 2009), reafirmamos a sua relevância. Foi o primeiro,⁷ de muitos encontros, reencontros tornados possíveis nesses 15 anos.

Outro ponto a ser mencionado é o caráter integrador da associação, que realiza seus congressos em instituições de diferentes estados, favorecendo a participação dos pesquisadores e de estudantes desses estados (Figura 1).

Figura 1 – Número de trabalhos nos congressos anuais da Abrapcorp



Fonte: elaborada por Tatiana Cristina Hunsche com base nas informações dos congressos da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (2021).⁸

Chamamos atenção para o aumento significativo de trabalhos aceitos, especialmente a partir de 2015. Em 2019, de acordo com o Portal da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (2021):

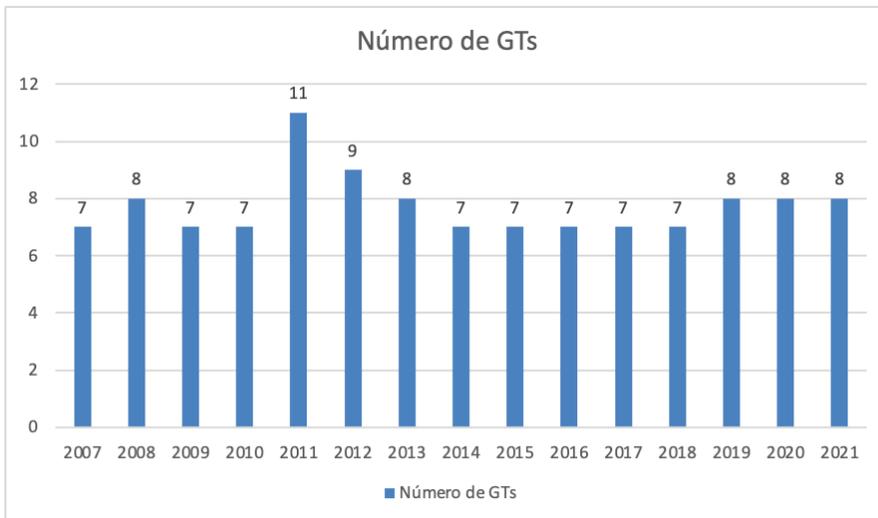
⁷ É importante mencionarmos que os grupos de pesquisa da Intercom já ofereciam essas possibilidades.

⁸ Graduanda em Psicologia na Faculdade Meridional de Porto Alegre (IMED) e graduada em Relações Públicas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS).

A 13ª edição foi a maior do Congresso Abrapcorp, contando com cerca de 450 congressistas, 133 trabalhos apresentados entre Grupos de Trabalho, Espaço Jovem Pesquisador e Colóquio Acadêmico, além de mais uma edição do Prêmio Abrapcorp de Teses e Dissertações e Jovem Pesquisador.

Destacamos, igualmente, que os dois eventos remotos⁹ reforçaram, sob nossa perspectiva, o reconhecimento dos congressos da Abrapcorp como lugar (AUGÈ, 2012), especialmente de encontros, reencontros, de novos encontros, como “o espaço de um lugar praticado”. (CERTEAU, 2014, p. 184) Na Figura 2, apresentamos os GTs/grupos de pesquisa¹⁰ e sua evolução nos 15 anos dos Congressos.

Figura 2 – Os GTS e sua evolução



Fonte: elaborada por Tatiana Cristina Hunsche com base nas informações dos congressos da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (2021).¹¹

- 9 Em 2021, o número de trabalhos foi superior à edição de 2019.
- 10 No decorrer desses 15 anos houve uma alteração de nomenclatura dos Grupos, mas prevaleceu a denominação Grupo Temático (GT).
- 11 Graduada em Psicologia na Faculdade Meridional de Porto Alegre (IMED)/RS e graduada em Relações Públicas pela Pontifícia universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS).

Pela Figura 2, observamos que há uma tendência pela manutenção de oito GTs, incluindo o espaço para a apresentação dos trabalhos de estudantes de graduação e recém-formados [Projetos de Iniciação Científica, Monografias, por exemplo]. Nos primeiros congressos, eram propostos grupos ligados ao tema principal. Posteriormente, em função do número de trabalhos submetidos e qualidade das discussões, os grupos se consolidaram, embora em sua maioria, tenham alterado a sua denominação, como, por exemplo: “Teorias, história e metodologia dos estudos em comunicação organizacional e relações públicas”, que passou a denominar-se, mantendo a sua essência, “Comunicação, Pesquisa e Ensino” e, atualmente, “Teorias, metodologias e práticas de ensino das relações públicas e da comunicação organizacional”. Igualmente, foram criados novos grupos, possibilitando novos encontros: “Comunicação, ética e alteridades em processos relacionais de subjetivação e conflitos no ambiente organizacional”; “Comunicação, consumo e organizações”; “Comunicação intercultural e interseccionalidade”. Esses novos grupos emergem de alguns desencontros conceituais, paradigmáticos e que demandavam caminhos próprios. Concordamos com Silva (2016, p. 9) quando afirma que é preciso caminhar “[...] com os pés no chão da vida, esse terreno fértil onde crescem o bem e o mal, a alegria e a tristeza, a liberdade e a (in)segurança, o desejo e o dever”. E esse caminhar por outros caminhos – que, aproximam – é que auxilia e estimula a Abrapcorp a continuar percorrendo os seus caminhos.

PARA ALÉM DOS CAMINHOS...

Fazer parte da história da Abrapcorp e participar da sua fundação, da sua trajetória, e compartilhar do entusiasmo de quem a pensou e a concretizou é, indiscutivelmente, um privilégio. Embora muitos pesquisadores sejam merecedores de reconhecimento pelos 15 anos vividos intensamente, a Prof.^a Dr.^a Margarida Maria Kroling Kunsch é, sem dúvida nenhuma, a mentora e a protagonista dessa associação, a sua essência.

No dia 13 de maio de 2006, em uma sala da Escola de Comunicações (ECA) e Artes da Universidade de São Paulo (USP), reuniram-se pesquisadores que abraçaram o sonho possível da criação de uma associação. Naquele momento, iniciava-se um caminho sem volta, nem sempre fácil de caminhar. Mas havia algo que nos aproximava e nos estimulava: as inúmeras possibilidades de viver novos encontros, reencontros, apesar dos desencontros. Lembramos que, para Morin (2015, p. 16), “Viver é uma aventura”. E é aventura desse viver

que nos sinaliza muitos outros novos encontros, com prosa e especialmente, muita poesia, pois “[...] a vida é um tecido mesclado ou alternativo de prosa e poesia”. (MORIN, 2015, p. 35)

A prosa “[...] são as exigências práticas, técnicas e materiais necessárias à existência”: o pagamento da anuidade, a inscrição, a submissão dos trabalhos. A poesia, por sua vez, “[...] é a estética, é a alegria, é o amor, é a vida em oposição à sobrevivência”¹² (MORIN, 2015, p. 36), é o viver dos novos encontros, os reencontros e mesmo, os desencontros, em sua plenitude nos congressos presenciais no mês de maio e, neste momento, nos eventos remotos. Que venham mais 15 anos de muita poesia, apesar dos desafios e das incertezas....

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS. [São Paulo], 2021. Disponível em: <https://abrapcorp.org.br/>. Acesso em: 12 ago. 2021.
- AUGÊ, M. *Não lugares: introdução a uma antropologia da supermodernidade*. 9. ed. Campinas: Papirus, 2012.
- CERTEAU, M. *A invenção do cotidiano: a arte de fazer*. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2014.
- FERRARI, M. A. Novos aportes das relações públicas para o século XXI. *Revista Comunicação e Sociedade*, São Bernardo do Campo, ano 24, n. 39, p. 53-65, 2003. Disponível em: <http://fac.unb.br/comunicacao-organizational/>. Acesso em: 12 ago. 2021.
- FERRARI, M. A.; MARTINS, J.; THEODORO, V. Didática nos cursos de relações públicas: desafios e perspectivas no ensino superior. *Organicom*, São Paulo, ano 17, n. 32, p. 71-85, 2020. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/170925>. Acesso em: 12 ago. 2021.
- FRANÇA, F. Relações públicas no século XXI: relacionamentos com pessoas. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). *Obtendo resultados com relações públicas*. 2. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson learning, 2006. p. 3-20.
- KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, M. M. K. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. *Organicom*, São Paulo, ano 6, n. 11-12, p. 49-56, 2009.

12 Para Morin (2015, p. 28), “Sobreviver é sobre-viver, ser privado das alegrias que a vida pode trazer, satisfazer com dificuldades as necessidades elementares e alimentares, não poder desenvolver suas aspirações individuais”.

Edição especial. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139003/134351>. Acesso em: 12 ago. 2021.

MARCONDES FILHO, C. (org.). *Dicionário da comunicação*. São Paulo: Paulus, 2009.

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

MATURANA, H. R.; VARELA, F. J. *A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana*. São Paulo: Palas Athena, 2001.

MORIN, E. *A cabeça bem feita: repensar e reformar, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand. Brasil, 2000a.

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

MORIN, E. *Introdução ao pensamento complexo*. Porto Alegre: Ed. Sulina, 2006.

MORIN, E. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 2. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2000b.

PUTNAM, L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação organizacional. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org.). *Handbook de estudos organizacionais. Ação e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004. v. 3, p. 77-125.

SCROFERNEKER, C. M. A. Comunicação organizacional: certezas e incertezas. In: SCROFERNEKER, C. M. A. (org.). *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2008a. p. 15-30.

SCROFERNEKER, C. M. A. Contra Tendências Paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea no Brasil. In: ENCONTRO ANUAÇ DA COMPÓS, 20., 2011, Salvador. *Anais [...]*. Salvador: Abracorp, 2011. Disponível em: https://proceedings.science/proceedings/100218/_papers/134378/download/abstract_file1. Acesso em: 12 ago. 2021. p. 1-13.

SCROFERNEKER, C. M. A. Contra Tendências Paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea no Brasil. *Revista Académica de la Federación latinoamericana de Facultades de Comunicación Social (ALAIIC)*, Vale del Cauca, n. 85, p. 1-17, 2012. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6845021>. Acesso em: 12 ago. 2021.

SCROFERNEKER, C. M. A. Perspectivas Contemporâneas da Comunicação Organizacional no Brasil. In: MOURA, C. P. M.; FOSSATTI, N. (org.). *Práticas Acadêmicas em Relações Públicas: processos, pesquisas e aplicações*. Porto Alegre: Ed. Sulina, 2011. p. 199-215.

SCROFERNEKER, C. M. A. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: encontros, desencontros e reencontros. *Organicon: Comunicação Organizacional e*

Relações Públicas: pesquisa, reprodução, aplicação, São Paulo, ano 6, n. 11-12, p. 76-82, 2009. Edição especial. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139007/134355>. Acesso em: 12 ago. 2021.

SCROFERNEKER, C. M. A. (Re)visitando a história das relações públicas. In: MOURA, C. P. (org.). *História das relações públicas: fragmentos da memória de uma área*. Porto Alegre: EdIPUCRS, 2008b. p. 43-52.

SCROFERNEKER, C. M. A. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. *Revista Famecos – mídia, cultura e tecnologia*, Porto Alegre, n. 31, p. 47-53, 2006. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/download/3392/2657/>. Acesso em: 12 ago. 2021.

SILVA, J. M. Apresentação. In: LIPOVETSKY, G. *Da leveza: rumo a uma civilização sem peso*. São Paulo, Manole, 2016, p. 9-18.

SILVA, J. M. Apresentação. In: SCROFERNEKER, C. M. A. (org.). *O Diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: EdIPUCRS, 2008. p. 7-10.

SILVA, J. M. O pensamento contemporâneo francês sobre comunicação. In: HOHLFELDT, A., MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. V. (org.). *Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências*. 6. ed. Petrópolis: Vozes, 2001. p. 171-186.

SIMÕES, R. P. *Relações públicas e micropolítica*. São Paulo: Summus, 2001.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. Faculdade de Comunicação. Comunicação Organizacional. *FAC UnB*, Brasília, DF, 2019. Disponível em: <http://fac.unb.br/comunicacao-organizacional/>. Acesso em: 12 ago. 2021.

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ. Comunicação Organizacional. *UTRPR*, Belém, 27 ago. 2019. Disponível em: <http://www.utfpr.edu.br/cursos/graduacao/bacharelado/comunicacao-organizacional>. Acesso em: 12 ago. 2021.

CAPÍTULO 9

PROVOCAÇÕES PARA PENSAR A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E AS RELAÇÕES PÚBLICAS HOJE

FÁBIA PEREIRA LIMA

INTRODUÇÃO

No ano em que a Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp) comemora os seus 15 anos de existência, o Brasil celebra o centenário de Paulo Freire. Tais efemérides foram o ponto de partida para este trabalho, que busca trazer algumas provocações para a área de Comunicação Organizacional (CO) e de Relações Públicas (RP). São reflexões marcadas também pelo contexto da pandemia de covid-19, com o processo de elaboração coletiva e de construção de sentidos

sobre esse acontecimento que afetou todo o planeta – e que tem exigido que todos repensemos nossas formas de estar no mundo e de nos relacionarmos uns com os outros.

Babo-Lança (2020) define acontecimentos como situações inesperadas e mesmo improváveis. Por seu caráter de ineditismo e imprevisibilidade, o acontecimento introduz tanto uma descontinuidade (uma certa ruptura na ordem previsível das coisas) como uma indeterminação (uma incerteza quanto às suas consequências), o que o torna “...muitas vezes incompreensível e não identificável num primeiro momento”. (BABO-LANÇA, 2020, p. 15) Nesse sentido, a pandemia de covid-19 emergiu com um caráter acontecimental, afetando populações e países, globalmente, como uma grande novidade em relação à ordem instituída das coisas, forçando a todos um processo nada fácil de elaboração simbólica sobre tal afetação. “Ora, no quadro da pandemia de covid-19, a incerteza e a contingência estão continuamente presentes [...], o que torna a vivência da pandemia tão difícil, assim como a nossa tolerância à incerteza é muito reduzida”. (BABO-LANÇA, 2020, p. 27)

Viver a experiência coletiva de um acontecimento é um grande desafio individual, além de social. Na medida em que cada um se afeta de modo particular pela ordem dos eventos, pelo desenrolar incontrolável dos fatos, pelo modo como compreende e elabora as situações, também encontra as balizas para se situar e para lidar com o acontecimento, consigo e com o outro. Faz parte disso o modo como encontramos formas de dizer sobre o acontecimento, como simbolizamos e construímos quadros de sentido que nos ajudam a organizar a experiência vivida, enquanto a vivemos. A linguagem nos permite e nos ajuda a lidar com a sensação de imprevisibilidade que o acontecimento traz. Para Babo-Lança (2020, p. 30),

poderá dizer-se que [a pandemia de covid-19] é da ordem do processo, detém um devir (este está explícito na linguagem que se usa para falar do fenómeno: ‘as fases da pandemia’, ‘os surtos’, ‘as ondas’, o início, fim e renovação do ‘estado de emergência’, as fases do confinamento, etc.), em direção a um desfecho indeterminado.

As pessoas vivem o acontecimento pela afetação que ele produz, pelo modo como elas produzem significado da experiência pública, coletiva, em suas vidas particulares, ou seja, como organizam a experiência. (QUÉRÉ, 2000, 2011 apud BABO-LANÇA, 2020)

A noção de experiência aplica-se ao acontecimento e à situação. Em ‘a individualização dos acontecimentos no âmbito da experiência pública’, Quéré (2000, 2011) esclarece que o sentido do acontecimento é determinado pelo modo como ele é experienciado e afeta uma comunidade, como é recebido e apropriado na experiência pública. Porque a experiência é também ‘o lugar de uma formação e uma transformação de si mesmo (*ipséité*), via uma compreensão de si posta à prova pelos acontecimentos que compreendemos’. (BABO-LANÇA, 2020, p. 32, grifo do autor)

Afetados pelo acontecimento da pandemia, docentes, pesquisadores e profissionais da área de RP e CO, também temos tentado construir sentidos para essa experiência, a partir dos tensionamentos à fundamentação teórico-conceitual historicamente construída que conformam nossas práticas e das reconfigurações sociais que têm sido produzidas (e que também nos transformam). Nesse momento, mais do que nunca, temos que voltar à pergunta fundamental sobre qual a nossa função social, sobre qual o nosso papel nesta sociedade transformada e como colaborar na direção de mitigar os impactos da pandemia para torná-la menos desigual e mais justa.

No enfrentamento da pandemia de covid-19, as universidades brasileiras têm tido a oportunidade de provar seu compromisso social e o protagonismo na produção de respostas, nas mais diversas frentes, aos desafios impostos pelos impactos sofridos e às demandas mais prementes do nosso tempo e de nossa sociedade. Mas é inegável que a produção do conhecimento científico, que se coloca em prol do desenvolvimento social como a base mais fundamental da educação superior, um bem público e um patrimônio social, também foi duramente afetada pelo acontecimento da pandemia.

Mesmo que as universidades sejam espaço de pluralidade de vozes, de debate e diálogo, pressupostos para a formação de sujeitos críticos e éticos, comprometidos com a busca por uma sociedade mais justa e democrática, o conhecimento científico pressupõe também a estabilização de certos consensos paradigmáticos, que demandam uma temporalidade para sua decantação, a partir dos quais se torna possível, com o suporte de metodologias adequadas, validar ou refutar argumentos e hipóteses. Se a pandemia trouxe a ciência e as universidades (com seus atores) para a linha de frente do reconhecimento público, também conformou um período de inflexão sobre os modos como construímos ciência (práticas de pesquisa e didático-pedagógicas tiveram que ser adequadas, sobretudo com uso de tecnologias de comunicação remota, e

as teorias tiveram que se ver tensionadas pelo imperativo de uma nova realidade, quando as áreas do saber passaram a questionar a adequação e a validade de seus pressupostos teóricos e metodológicos).

Boaventura de Sousa Santos (2009, p. 15), em seu discurso sobre a ciência, lembra que “tal como noutros períodos de transição, difíceis de entender e de percorrer, é necessário voltar às coisas simples, à capacidade de formular perguntas simples, [...] mas que, depois de feitas, são capazes de trazer uma luz nova à nossa perplexidade”. O autor questiona ainda as limitações de uma produção de conhecimento baseado na formulação de leis, já que esta parte da premissa de que o mundo é previsível, está em ordem e é estável, ou seja, parte da ideia de que aquilo que houve no passado se repetirá no futuro. Não podíamos estar tão distantes dessa realidade, razão pela qual também devemos nos questionar se nossas lentes epistemológicas estão adequadas para lidar com a complexidade social do cenário atual e vindouro – ou se é tempo de ajustá-las. “O determinismo mecanicista é o horizonte certo de uma forma de conhecimento que se pretende utilitário e funcional, reconhecido menos pela capacidade de compreender profundamente o real do que pela capacidade de o dominar e transformar”. (SANTOS, 2009, p. 31)

O conhecimento científico tem uma importante função emancipatória ao influenciar as relações sociais, a partir das visões de mundo que engendram as relações sociais de toda a sociedade. Por isso, temos que nos comprometer e estar atentos às transformações sociais que a pandemia nos traz e trará, com a responsabilidade de nos entendermos sujeitos de ação, com a capacidade de intervir nas mudanças e também potencialmente transformar a sociedade. Objetivamente, nossas práticas docentes, profissionais e de pesquisa são lugares privilegiados de ação, são espaços para debater os preceitos e lançar sementes na direção da construção de mais justiça social e da preservação dos princípios democráticos como parâmetros inegociáveis de nosso convívio.

Daí nosso dever urgente em enfrentar a pergunta sobre qual o nosso papel na sociedade atual, não na perspectiva de refazer os mesmos pactos previamente estabelecidos, mas, sobretudo, no compromisso de olhar criticamente para nossas bases paradigmáticas e, neste momento de ruptura de uma ordem de normalidade instaurado pelo acontecimento da pandemia, colaborar para pensar e construir novos futuros possíveis. Como repensar nossas práticas – pedagógicas e profissionais – para uma atuação crítica, ética e que não siga meramente reproduzindo modelos que acirram as assimetrias sociais? Seria

possível, ao contrário, pensar as organizações em sua capacidade de promover a autonomia de seus públicos – e a emancipação dos públicos como condição para manutenção dos princípios democráticos de nossa sociedade, base para uma vida comum mais justa?

O ESTADO DA ARTE DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

Estudos que apresentam revisão teórica sobre o estado da arte da CO, seja no Brasil, como o de Curvello (2018), ou no mundo, como o de Mourão, Miranda e Gonçalves (2016), recorrentemente referenciam o modelo proposto por Deetz (2001) para sistematizar os estudos que fundamentam o pensamento da área. A proposta estrutura-se em torno de quatro paradigmas, a partir das seguintes dimensões:

- Emergente – engloba investigações mais abertas e intuitivas, focadas na pesquisa-ação; estudos mais conceituais do que aplicados. Investigador como colaborador facilitador no processo de produção de conhecimento;
- *A priori* – encampa as investigações científicas no sentido mais estrito, focadas em processos de pesquisa mais formal, com metodologias e teorias bem definidas. Investigador como especialista;
- Consenso – compreendem as investigações de natureza mais descritiva do que interpretativas, que buscam validar pressupostos;
- Dissenso – incorpora as investigações que adotam uma vertente mais crítica, buscando confrontar argumentos e propor alternativas.

É no entrecruzamento entre essas perspectivas que Deetz (2001) defende que são quatro os paradigmas dominantes na área de CO: o paradigma positivista, no viés do consenso e apriorístico; o paradigma interpretativo, no viés do consenso, mas com uma visada mais emergente de estudos; o paradigma crítico, na dimensão do dissenso, mas calcado em modelos apriorísticos; e, por fim, o paradigma dialógico, mais disruptivo, tanto no viés do dissenso quanto pela visada emergente.

O paradigma positivista é marcado por estudos normativos, voltados para a prescrição de boas práticas e para o controle dos processos visando à

eficácia e ao sucesso organizacional, a partir dos princípios da racionalidade. A comunicação é considerada o processo de transmissão de mensagens que exerce alguma função para perpetuar a busca do alcance dos objetivos organizacionais. E como as práticas são consideradas mais estáveis e permanentes – e, portanto, previsíveis –, o principal foco dos estudos está na gestão da comunicação (como processos que podem ser controlados).

Entre os anos de 1960/1970 o paradigma positivista entra em declínio. Tal deve-se, a algumas limitações deste tipo de abordagem. [...] Assim, a necessidade de distanciar a comunicação organizacional dos estudos de gestão (todos os fenômenos podem ser numericamente medidos) e a necessidade de considerar o holismo, ao invés do atomismo e a causalidade dinâmica, em detrimento da causalidade unidirecional, remete-nos para o surgimento de perspectivas alternativas, surgindo o paradigma interpretativo. (MOURÃO; MIRANDA; GONÇALVES, 2016, p. 74)

Já o paradigma interpretativo, cujo desenvolvimento concentrou-se entre os anos de 1980 e 1990, compreende os estudos que se voltam para a análise das organizações pelo viés sociológico e cultural, como um espaço social mais do que uma matriz de produção visando a fins econômicos. Os sujeitos organizacionais são considerados indivíduos que, em interação, constroem organização. Tal como apontam Mourão, Miranda e Gonçalves (2016, p. 75), esses estudos se interessam por “...perceber como é que as realidades particulares, no seio organizacional, são produzidas e mantidas ao nível da oralidade, das histórias, dos ritos e rituais e de outras atividades diárias”.

Por sua vez, o paradigma crítico surge a partir da década de 1990 e é devedor dos estudos da Escola de Frankfurt, com ênfase nas questões relacionadas ao exercício do poder e à tomada de decisões, ao questionamento das ideologias e dos processos de dominação nas organizações. Os pesquisadores dessa perspectiva tendem a buscar o desvelamento da naturalização de discursos e práticas prejudiciais a comunidades mais vulneráveis. Duas correntes associadas aos estudos críticos são a ideologia crítica, derivada dos trabalhos de Karl Marx, e a ação comunicativa, de Junger Habermas. (MOURÃO; MIRANDA; GONÇALVES, 2016)

Por fim, o paradigma dialógico é uma abordagem mais disruptiva e também mais radical, considerada pós-moderna, com foco ainda nas questões da assimetria de poder no âmbito da comunicação organizacional, mas que estuda

de modo mais específico os processos micropolíticos. As autoras registram que os aspetos mais relevantes dessa perspectiva são:

A centralidade do discurso – a comunicação passa a ser uma forma de explicar as organizações e as suas atividades; A fragmentação de identidades – o próprio ser humano tende a ser fragmentado, sendo que o discurso constitui-se como mais heterogêneo, podendo existir uma identidade fluída e conflitual; A crítica da filosofia da presença – a linguagem torna-se essencial para a produção de objetos. [...] Perda de fundações e das macro narrativas – contra as fundações das ‘verdades absolutas’, como o Marxismo ou o funcionalismo; A ligação entre o conhecimento e o poder [...] ; A hiperrealidade – as novas tecnologias e os fenómenos de mass media, levam a uma abertura relativamente a elementos externos; A investigação como algo resistente e indeterminado [...]; Abertura das ciências sociais modernas – defendendo-se que deverá ser alvo de mudança. (MOURÃO; MIRANDA; GONÇALVES, 2016, p. 80)

Quando analisamos os estudos de CO no Brasil, encontramos com os estudos de RP, que se assume como gestora dos processos de CO. A atividade das RP no Brasil tem início nas primeiras décadas do século XX, com a presença de profissionais em corporações internacionais sediadas no país e a criação de departamentos específicos em órgãos governamentais. Com forte influência funcionalista, baseada sobretudo na bibliografia norte-americana que se tornou hegemônica no país e referência no mundo, a prática de RP voltava-se para ações de promoção da imagem das instituições, com atividades de assessoria de imprensa, buscando pautar assuntos e enquadramentos pretendidos pelas organizações contratantes.

Ao adotar um viés predominantemente das organizações e, mais especificamente, das empresas, somos uma área muito criticada pelo alinhamento ao capital. No Brasil, um estudo marcante que foi desenvolvido em meados da década de 1980, pela Cicilia Peruzzo (1986), denunciava que as RPs atuam, fundamentalmente, na reprodução do modo de produção capitalista. Os estudos brasileiros que adotam um viés mais crítico, com uma visão mais social do que organizacional, de modo estrito, foram chancelados como “RP comunitárias”, “estudos de mobilização social” e, mais recentemente, se fortaleceram ainda como uma vertente mesmo das “RP críticas” – e aqui vale lembrar, inclusive, que são críticas ao acolher as críticas sociais que são endereçadas à

área, ao mesmo tempo em que lança um olhar crítico a paradigmas hegemônicos, como o modelo da Excelência, proposto por Grunig e Hunt, tal como apontado por Silva (2018).

Mas, como nos lembra Curvello (2018), temos hoje um cenário ampliado em termos de inovação teórica e metodológica, por meio do cruzamento de métodos e teorias, que tomam como objeto contextos diversos. São estudos que dão novos tratamentos a questões como ética, comunicação com públicos internos e externos, identidade, imagem e reputação organizacionais, além de avançar do nível micro-organizacional para abordagens macrossociais. Ou seja, há de se considerar e destacar as contribuições teóricas brasileiras de importantes pesquisadores, com atuação marcante na Abrapcorp,

como as de Rudimar Baldissera sob a lente da complexidade; de Eugênia Barichello, com estudos sobre legitimidade e visibilidade por meio da midiaticização; João Curvello e a perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações; Márcio Simeone Henriques e suas contribuições sobre mobilização social, formação de público e opinião pública; Luiz lasbeck e sua tese sobre a comunicação como construção de vínculos e seu potencial na administração das identidades; Margarida Kunsch que propõe a junção da Comunicação Organizacional com as Relações Públicas e pelo conceito de Comunicação integrada; Ivone Oliveira e o enfoque na comunicação no contexto das organizações; Cleusa Scroferneker, com a ênfase no Paradigma da Complexidade, o conceitual e o operacional na comunicação. (CURVELLO, 2018, p. 67)

O QUE VIRÁ DEPOIS?

As exposições até aqui apresentadas dão conta de dois níveis de dificuldades que se sobrepõem no processo de produção do conhecimento na área de RP e CO: o primeiro refere-se ao debate sobre os fundamentos e as matrizes paradigmáticas a partir das quais se desenrolam os debates sobre a comunicação nas e das organizações, assim como as funções sociais e institucionais das relações públicas; o segundo refere-se à própria prática didática, na medida em que atuamos ou não na perspectiva freiriana de uma educação problematizadora, ou seja, que nos comprometemos e nos colocamos implicados (ou não) no processo dialético de problematizar com os estudantes os objetos que nos mediatizam. Em última instância, estamos falando em que medida

temos nos colocado como meros reprodutores de conteúdo, na perspectiva da educação bancária (FREIRE, 1987) que oprime ao reforçar as contradições sociais, ou como transformadores sociais, libertários na medida em que denunciarmos opressões no esforço de superá-las.

As relações entre a educação enquanto subsistema e o sistema maior são relações dinâmicas, contraditórias e não mecânicas. [...] As contradições que caracterizam a sociedade como está sendo penetram a intimidade das instituições pedagógicas em que a educação sistemática se está dando e alteram o seu papel ou o seu esforço reprodutor da ideologia dominante. (FREIRE, 1987, p. 24-25)

Paulo Freire defendia que a sala de aula é um lugar privilegiado de enfrentamento das injustiças sociais, em seu pensamento pedagógico assumidamente político. Para o autor, ao professor não compete a função de “... dissertar, expor, estender, entregar, dar, já que o conhecimento não consiste em algo elaborado, formatado, acabado, estático” (SARTORI, 2019, p. 161), mas de estabelecer relações transformadoras, críticas e conscientes no encontro com nossos estudantes, para que todos sejamos libertários e criativos na nossa intervenção no mundo, para mudar a realidade concreta das coisas.

No encontro das perspectivas pedagógicas de Freire (1987) com os paradigmas da CO de Deetz (2001), poderíamos pensar que a educação problematizadora estaria na dimensão do dissenso, na medida em que defende o caráter transformador da pesquisa, comprometida com os anseios pulsantes da sociedade, sobretudo pela defesa das camadas mais vulneráveis. Já a educação bancária estaria na dimensão oposta, do consenso na medida em que as pesquisas se alinham à manutenção do *status quo*. E nos parece importante que uma proposta de sistematização paradigmática considere, além da dimensão da conformação dos estudos, também o filtro pedagógico. Mesmo a teoria mais disruptiva será limitada em sua apropriação se transmitida mecanicamente para os estudantes, da mesma forma que a teoria mais restrita e de curto alcance encontrará a possibilidade de ser refutada e recriada com a abertura de novos horizontes, se problematizada por seus interlocutores.

Temos trabalhado, nas salas de aula, com a preparação de “profissionais de bastidores” (GONÇALVES, 2013) e “prontos para o mercado”, ou seja, que propositadamente não devem ter visibilidade de suas ações. Tal premissa,

naturalizada nos ditos cotidianos, pode ser encarada como uma zona de conforto para os atores dessa área, por um lado, se entendemos que construímos assim uma barreira contra o escrutínio público. Mas devemos estar atentos às críticas daí derivadas. Desde uma perspectiva habermasiana, RP têm sido denunciadas como uma atividade que visa subverter os processos democráticos com uma forma dissimulada de manipular a opinião pública, já que atuante para ocultar suas ações.

Para Habermas (1988), a tarefa primordial das RP – de promover a reputação de seus clientes pela modelação de suas mensagens, conduzindo-os a acordos favoráveis junto a seus grupos de interesse – vai de encontro aos pressupostos de uma situação ideal de comunicação democrática que fundamenta a esfera pública. Segundo Habermas (1988, v. 1, p. 200-201), a esfera pública contemporânea tem sido convertida à mera “... côrte onde o prestígio público pode ser exibido” e não um espaço onde o “debate crítico público é realizado”. Ele defende que, nessa perspectiva, o que temos atualmente é uma esfera pública manipulada onde predomina o clima dominante, um clima de opinião, e não uma opinião pública.

Cronin (2020) parece concordar ao defender que as RP atuam na gestão da dinâmica do sigilo-transparência, desempenhando um papel significativo na criação ativa das relações sociais e, dessa forma, temos muito o que dizer sobre as manifestações atuais do capitalismo. Para a autora, vivemos em uma “democracia comercial” moldada pelas RP, que trabalham formas simuladas de engajamento público que mascaram a falta de verdadeiras mudanças democráticas no âmbito organizacional e social. Ou seja, para a autora, as RP atuam no nível da promessa e, assim, promovem um tipo de simulacro de democracia, que não é autêntica. O papel das RP, diferentemente de outras formas promocionais mais “diretas”, como o *marketing* ou a publicidade, é reparar ou criar reputação realizando um “trabalho de bastidores”, que quanto mais invisível melhor, amparado em um aparato teórico que, além de tudo, sustenta que isso se dá por meio da promoção de relacionamentos simétricos e do diálogo com os públicos. (CRONIN, 2018)

É importante considerar as críticas que nos são endereçadas com seriedade e assumir nosso papel, enquanto atores da área de RP e CO, na conformação social, tal como hoje encontramos a ordem das coisas. O neoliberalismo é um sistema que avança por meio da naturalização discursiva e de práticas sociais que vão convertendo, cada vez mais, todas as lógicas àquelas próprias do mercado. Como defende Eduardo Santos (2021, p. 34),

[...] o neoliberalismo não é apenas uma teorização voltada a edificar políticas econômicas para os Estados nacionais na direção dos interesses dos mercados; ele também se põe como formulação mais bem acabada de racionalidade de vida social, com centro na vida econômica privada, pois perspectivado por uma noção de natureza humana em que a competição entre indivíduos é dado constitutivo, ontológico. Daí que de uma determinada visão de economia política e de liberdade individual no plano da iniciativa econômica transborde, com certa 'naturalidade', para a recomendação de políticas públicas voltadas a constituir uma sociedade disciplinada para o trabalho e disciplinadora de corpos/mentes e conformada à ordem social, não a uma transformação – uma sociedade de mercado, em lugar de uma sociedade civil. (SANTOS, 2021, p. 34)

Há de se considerar, é claro, que as RP não são direta e unicamente responsáveis pela crescente desigualdade social e pela expansão do capitalismo corporativo neoliberal. Mas, igualmente, não se pode fechar os olhos para nosso papel como um agente ideológico importante na sociedade contemporânea. E se podemos atuar pela manutenção da hegemonia do capital, também podemos atuar na perspectiva de encontrar as brechas no sistema para potencializar as vias democráticas de nossa sociedade.

Então, quando nos deparamos com a questão sobre como podemos, enquanto estudantes, docentes, profissionais e pesquisadores de CO e RP, efetivamente nos comprometer com as camadas mais vulneráveis da população, me parece que devemos tomar a democracia como uma ética a guiar fundamental e irremediavelmente nossa prática docente, do ensino, da pesquisa e do campo profissional, tal como nos ensinam Toro e Werneck (2004). Para os autores, a democracia nos exige construir juntos uma convivência pautada pela justiça e pelos direitos humanos, nos exige humanidade e um senso de pertencimento e de coletividade, nos exige força de vontade, empatia e solidariedade. Nas palavras dos autores,

[...] a democracia não pode ser comprada, não pode ser decretada, não pode ser imposta. A democracia só pode ser construída. Ninguém pode nos dar a democracia. Ela é uma decisão, tomada por toda a sociedade, de construir e viver uma ordem social onde os direitos humanos e a vida digna sejam possíveis para todos. [...] A democracia é uma forma de ver o mundo, é uma cosmovisão, que parte do suposto de que fazer possíveis e

cotidianos os direitos humanos é o que justifica todas as atividades de uma sociedade [...]. Em outras palavras, a democracia é uma ética, se chamamos de ética a capacidade de criar e escolher uma forma de viver, capaz de fazer possível a vida digna para todos. (TORO; WERNECK, 2004, p. 9-10)

E essa perspectiva da democracia apontada pelos autores, somada às reflexões aqui propostas, nos levam a inferir que as RP e a CO não podem ser pensadas como atividades limitadas às organizações ou das organizações. Nossas ações têm impacto direto na sociedade, na formação de pesquisadores e profissionais, além de na forma de pensar, nos comportamentos e valores socialmente compartilhados. Atuamos na formação de atores sociais e no âmbito das relações organizacionais, afetamos diretamente a sociedade e, portanto, desempenhamos uma função social para além das atividades utilitárias da comunicação. Temos um papel crítico nesta sociedade incerta e imprevisível no sentido de colaborar para torná-la menos desigual e mais justa. Isso impacta na necessidade de se pensar e de se exercer a pesquisa e a docência, além dos modos de se fazer comunicação organizacional em perspectiva macrosocial e considerando a complexidade dos processos comunicativos.

REFERÊNCIAS

- BABO-LANÇA, I. Do acontecimento inesperado à situação prolongada. In: FRANÇA, V.; SIMÕES, P.; SILVA, T. *et al. (org.). Diário da Quarentena: a pandemia de COVID-19 como acontecimento*. Belo Horizonte: Fafich, 2020. p. 23-38.
- CRONIN, A. M. *Public Relations Capitalism: promotional culture, publics and commercial democracy*. Lancaster: Palgrave Macmillan, 2018.
- CRONIN, A. M. The secrecy-transparency dynamic: A sociological reframing of secrecy and transparency for public relations research. *Public Relations Inquiry*, [s. l.], v. 9, n. 3, p. 219-236, 2020. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2046147X20920800>. Acesso em: 1 dez. 2021.
- CURVELLO, J. J. A. O ensino de teorias da Comunicação Organizacional em cursos de Comunicação no Brasil. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Málaga, v. 3, n. 15, p. 63-84, 2018. Disponível em: <http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/484>. Acesso em: 1 dez. 2021.
- DEETZ, S. Conceptual foundations. In: JABLON, F. M.; PUTNAM, L. L. (ed.). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. p. 3-46.

FREIRE, P. *A importância do ato de ler em três artigos que se completam*. 23. ed. São Paulo: Autores Associados: Cortez, 1989.

FREIRE, P. *Pedagogia do oprimido*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1987.

GONÇALVES, G. *Ética das Relações Públicas*. Coimbra: Minerva Coimbra, 2013.

HABERMAS, J. *Teoria de la Acción Comunicativa*. Madrid: Taurus, 1988. v. 1.

JANSEN, S. C. *Stealthy communications: the spectacular rise of public relations*. Cambridge: Polity Press, 2017.

MOURÃO, R. M.; MIRANDA, S.; GONÇALVES, G. O estado da arte da Comunicação Organizacional. *Estudos em Comunicação*, Beira Interior, n. 23, p. 69-85, 2016. Disponível em: <http://ojs.labcom-ifp.ubi.pt/index.php/ec/article/view/34>. Acesso em: 1 dez. 2021.

PERUZZO, C. K. *Relações Públicas no modo de produção capitalista*. São Paulo: Summus, 1986.

SANTOS, B. S. *Um discurso sobre as ciências*. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2009.

SANTOS, E. Conversão mercantil e financeirização. *Revista Humanitas*, Coimbra, ano 16, n. 143, p. 32-37, 2021.

SARTORI, J. Educação bancária/educação problematizadora. In: STRECK, D. R.; REDIN, E.; ZITKOSKI, J. J. (org.). *Dicionário Paulo Freire*. 4. ed. Belo Horizonte: Autêntica, 2019. p. 160-162.

SILVA, D. R. Fraturas na Excelência: o apagamento das ambiguidades das Relações Públicas. *Organicom*, São Paulo, ano 15, n. 29, p. 112-122, 2018. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/download/150470/153076/348259>. Acesso em: 1 dez. 2021.

TORO, J. B.T. A.; WERNECK, N. M. D. *Mobilização social: um modo de construir a democracia e a participação*. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

CAPÍTULO 10

EM NOME DAS CIDADES

TENSÕES ENTRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A COMUNICAÇÃO URBANA

RICARDO FERREIRA FREITAS

INTRODUÇÃO

As relações públicas e a comunicação organizacional se viram empenhadas em atualizar seus paradigmas teóricos e práticos nos últimos 15 anos. Os ininterruptos congressos anuais da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp) bem demonstram os sinais dos tempos, como podemos observar nas temáticas abordadas em suas edições desde 2007. Sustentabilidade, redes sociais, inovação, interculturalidade, economia criativa, diversidades e saúde coletiva são alguns dos assuntos que motivaram a organização anual do evento. Apesar de a cidade não ter sido objeto temático específico nas primeiras 15 edições,

percebemos que as questões urbanas perpassam, até com certo protagonismo, as discussões realizadas, haja vista a urgência de a área aprimorar a inclusão dos estudos metropolitanos nas pautas das relações públicas e da comunicação organizacional.

É nessa perspectiva que procurei inspiração para a redação deste ensaio: a valorização das cidades nas discussões das relações públicas e da comunicação organizacional. Aqui, sugiro que a noção de “comunicação urbana” seja contemplada de forma mais contundente nas pesquisas da área, contribuindo para uma efetiva democratização dos conceitos de “públicos”. Acredito que as cidades constituem papel fundamental nas decisões sobre a vida das pessoas, independentemente das orientações políticas de ordem nacional. Isso implica levar em conta os microeventos do cotidiano como conteúdo relevante ao planejamento de comunicação organizacional nas suas diferentes dimensões.

A cidade é fator predominante às discussões de comunicação pública, governamental e política. Portanto, é importante valorizar operações metodológicas que incluam as diversas vozes e expressões sociais nas decisões que efetivamente definem os destinos das cidades e das organizações. As pessoas cidadinas que tento homenagear neste trabalho são protagonistas de suas histórias de sobrevivência e dignidade. São importantes elementos dos jogos comunicacionais, apresentando continuamente narrativas que marcam as culturas urbanas.

Optei em redigir um ensaio em vez de um artigo científico para poder expressar algumas impressões que vivi nos mais de 30 anos de carreira como profissional de relações públicas e professor. A Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ), onde tenho orgulho de trabalhar desde o final da década de 1980, foi pioneira ao incluir uma linha de pesquisa sobre Cidade no seu Programa de Pós-graduação em Comunicação, contemplando uma série de perspectivas epistemológicas que não encontravam amparo suficiente no campo da Comunicação Social. Essa linha de pesquisa está hoje consolidada e atrai pesquisadores de diversas partes do país, atuando em diferentes frentes que passam pelos estudos de comunicação organizacional, de música e de audiovisual, entre tantas outras.

Neste ensaio, procuro discutir a noção de comunicação urbana com o objetivo de criar novas sensibilidades a respeito do conceito de públicos, além de voltar ao debate sobre a ideia de cidade-organização – paradigma de gestão de metrópoles que se desejam globais no atual contexto de consolidação das tecnologias da informação e do capital associadas a elas. (SASSEN,

2005) Apoio-me em revisão bibliográfica de autores das Ciências Sociais e da Comunicação, incrementando-a com minhas percepções pessoais, profissionais e acadêmicas coletadas nas últimas décadas.

AS VOZES DAS CIDADES E A NOÇÃO DE COMUNICAÇÃO URBANA

Contando com jogos permanentes de tensões ideológicas e tecnológicas, as cidades se deparam com negociações entre corpos e espaços, estabelecendo disputas comunicacionais que perpassam cotidiano e mídia. Os corpos imprimem marcas a cada cidade, constituindo-se, assim, como um dos principais atributos do *branding* urbano. No entanto, as estratégias institucionais de promoção da marca-cidade nem sempre levam verdadeiramente em consideração os corpos cotidianos e suas marcas de vida. As diversas expressões das pessoas que vivem, trabalham e transitam nas cidades raramente fazem parte das comunicações governamentais em toda sua complexidade. Habitualmente, notamos, nas comunicações governamentais, representações de corpos que atendem a alguns dos atributos do *marketing* das cidades, até inserindo trabalhadores da economia informal e, muitas vezes, associando criatividade à informalidade no imaginário urbano. No entanto, esses corpos “informais” raramente estão incluídos em políticas públicas eficazes e duradouras nos sistemas de saúde, educação, transportes e habitação. Daí, as lacunas nas comunicações governamentais: em vez de dar conta do interesse público, geralmente elas focam mais no *branding* e apagam outras comunicações urbanas.

Há pesquisadores brasileiros que apresentam perspectivas críticas à discussão, como Weber (2017), Matos (2013) e Kunsch (2003), entre outros que têm desenvolvido importantes pesquisas ao campo da comunicação pública. Maria Helena Weber (2017, p. 26) lembra que:

Assim como interesse público, o binômio comunicação pública é de fácil compreensão, polissêmico e permite associações positivas com outros conceitos associados à opinião pública, serviços públicos, imagem pública. Problematizar o conceito importa devido à formulação da hipótese de trabalho de que a comunicação pública é indicador de qualidade da democracia. Por outro lado, o governo que administra um país, uma nação, também o faz para todos os públicos ou a massa.

Apesar de a comunicação pública contar com arcabouço teórico consolidado no Brasil, os estudos de comunicação governamental ainda têm muito a avançar, visto que costumam constatar o que já se conhece, negligenciando os corpos apagados ou emudecidos pelo sistema capitalista vigente.

Meu objetivo principal aqui é justamente contribuir com a discussão sobre outras manifestações comunicacionais do cotidiano urbano: dos corpos silenciados de pobres e sem residência fixa aos buracos nas ruas com improvisos de alerta para que carros ou pessoas não caiam neles. Quem nunca encontrou, nas capitais brasileiras, crateras nas vias de passagem sinalizadas com vassouras ou galhos de árvores para chamar a atenção dos transeuntes e evitar um acidente? Esses improvisos de comunicação nascem da necessidade de as pessoas exercitarem generosas alteridades e verdadeiras provas de atenção à cidade. Há comunicações adjacentes às governamentais e empresariais que coabitam o imaginário urbano, mesmo não estando presentes na maior parte das comunicações oficiais dos órgãos públicos.

Defendo uma noção de comunicação urbana que inclua expressões, manifestações e convívios do cotidiano, abarcando tanto as microcomunicações entre as pessoas como o composto de mídias oficiais das cidades. Esse conjunto de sociabilidades implica uma espécie de totalidade urbana comunicacional que mistura corpos, mobiliário urbano, redes sociais e grande mídia, entrelaçando diferentes narrativas de acontecimentos nas cidades. Zizek (2017, p. 11), em seus estudos filosóficos sobre os acontecimentos, questiona se “seria um acontecimento uma mudança na maneira como a realidade se apresenta a nós ou uma violenta transformação da realidade em si?”. O autor recorre à música, à política e à religião para refletir sobre os acontecimentos e as percepções das pessoas. Sua reflexão me induz a incluir os pequenos acontecimentos do cotidiano como conteúdo a ser contemplado pelos gestores públicos.

Refiro-me aos acontecimentos de toda ordem, com especial atenção aos microeventos negligenciados pelas agendas públicas e midiáticas. (HERSCHMANN; FERNANDES, 2016) Esse ponto de partida não exclui os eventos patrocinados em que as pessoas da cidade encontram brechas para performarem suas próprias comunicações, seja da ordem do comércio ou da satisfação pessoal. Os vendedores ambulantes sem crachá nas portas dos estádios de futebol, nos blocos de carnaval ou nas manifestações políticas, são alguns dos exemplos de corpos que fazem parte do cenário das cidades, mas que nem sempre estão incluídos em suas políticas públicas.

SOBRE OS PÚBLICOS APAGADOS

A noção de comunicação urbana aqui utilizada inclui tanto os atores sociais presentes nas esferas de visibilidade pública como outros que, apesar de não serem silenciosos, são apagados nas narrativas institucionais ou, ainda mais grave, nem são percebidos pelas agências de publicidade, pelas empresas de pesquisa de opinião e de mercado e mesmo pelos próprios órgãos públicos. Esses importantes atores sociais, comumente considerados só como “personagens” pela imprensa, nos remetem à ideia de uma violência urbana sistêmica que não os compreende inteiramente no mercado de trabalho e nos processos de consumo.

Butler (2019, p. 10), ao lembrar que “o corpo político é postulado como uma unidade que ele nunca será”, nos alerta para a importância das diversidades nos planejamentos de políticas públicas destinadas a toda a população. Isso desequilibra algumas estratégias consagradas de cálculos de universo e de amostra, por exemplo, nas pesquisas de opinião e de mercado. Na maioria delas, os moradores sem domicílio fixo e com trabalhos extremamente precarizados sem planejamento diário não são considerados. Nesses casos, as pessoas ganham algum sustento com o que lhes é oportunizado pelo cotidiano da cidade, mas essas atividades, dado o nível de imprevisibilidade, não fazem parte das estatísticas-padrão.

Refiro-me às pessoas sem domicílio fixo e a tantas outras que, apesar de terem residência, saem de casa todos os dias sem saber o quanto vão conseguir como remuneração: vendedores de amendoim nos trens ou nos sinais de trânsito, carregadores de sacolas em supermercados, flanelinhas, prostitutas, travestis, garotos de programa, catadores de lixo, além de todos os precarizados presentes nas ruas e calçadas das cidades. Poderia aqui listar inúmeras categorias de pessoas apagadas na vida ordinária, mas que podem se transformar em personagens de propagandas políticas ou da imprensa. As transformações da globalização contemporânea não só demonstram a crise do capitalismo como também revelam uma face antiga da humanidade em relação a domínio e subordinação. Os miseráveis não só continuam a existir, eles aumentam de número.

Esses miseráveis são todas as pessoas que não conseguem trabalho oficial, registrado, e que tampouco são bem-sucedidos na economia informal. Públicos que, geralmente, são lembrados numa perspectiva falsa de *marketing* inclusivo ou de comunicação comunitária. Assim, gostaria de ressaltar neste texto que as tipologias e classificações de públicos nas organizações, especialmente as

governamentais, costumam ser restritivas e limitadas. É claro que cada organização pode elencar seus públicos de interesse, porém considero que o Brasil e o mundo vivem uma tragédia humana que exige maior compromisso com a inclusão de públicos que estão fora do padrão de consumo, apesar de serem consumidores.

Ambiente-raiz das trocas simbólicas, o espaço urbano nem sempre é considerado nas estratégias de comunicação das grandes organizações públicas e privadas. Percebemos, no entanto, que o terceiro setor tem valorizado sua importância, apesar de ainda carecer de mais políticas públicas e empresariais que incorporem os cidadãos comuns e suas culturas populares emergentes nas lógicas organizacionais. Como bem sinaliza Sennett (2018), a cidade é atravessada todo o tempo pelos usos e pela ação das pessoas. Nesse sentido, sugiro a noção de comunicação urbana como categoria teórica complementar ao campo da Comunicação Social, levando em conta que as metrópoles misturam efervescências comunicacionais, avidez pela novidade e reverência à tradição. Efêmera na superfície, porém plena de tradições culturais, a cultura urbana é primordial para que compreendamos as tramas políticas nas quais as organizações estão inseridas, visto que as cidades são misturas de culturas e imaginários, que se remodelam permanentemente.

A cidade é palco de intervenções que perpassam todos os sentidos impostos ou sugeridos pelos poderes públicos e pelas marcas, assim como aqueles que são frutos das aglomerações voluntárias e involuntária no cotidiano, bem representadas pela noção de estar junto de Maffesoli (2010), muito influenciada pelas discussões de Simmel (2004) sobre a vida nervosa das cidades. As metrópoles são espaços de experimentações, sensorialidades e conflitos, compondo um mosaico comunicacional desafiador às organizações, especialmente nas definições de seus públicos prioritários.

Quando cursei a graduação em relações públicas na UERJ no início dos anos 1980, eu já sentia enorme desconforto com as classificações de públicos utilizadas em sala de aula, que se limitavam basicamente a internos e externos. Eu imaginava o mundo inteiro na categoria “públicos externos”, porém a pouca bibliografia existente à época não contemplava minhas angústias com cada novo público que eu idealizava ao cruzar os subúrbios de ônibus para chegar ao *campus* Maracanã. Depois, recém-formado, trabalhei em empresas privadas de grande porte e nunca notei nos gestores de comunicação nenhuma preocupação com as tipologias de públicos. Na verdade, os públicos prioritários eram sempre os consumidores e os funcionários. Eu me sentia uma voz solitária ao

perguntar sobre a comunicação para todas as outras pessoas da sociedade a quem a marca importava ou afetava, ainda que indiretamente. Ouvi muitas vezes de meus chefes que eu estava me referindo à opinião pública, mas eu estava falando de pessoas e não de uma entidade genérica pouco evidente de desenhar e encontrar com precisão. Anos depois, ao ingressar na UERJ como docente, autoras como Kunsch e Peruzzo já norteavam nossas aulas e acrescentei um pouco de esperança às minhas angústias ao me deparar com uma terceira categoria: públicos mistos. No entanto, muitas vezes não conseguia responder a dúvidas de meus alunos que, na verdade, apresentavam questionamentos sobre tipologias de públicos muito parecidos com os que eu me fazia na época de estudante.

Em 2000, tive a chance e a honra de ser nomeado diretor de Comunicação Social da UERJ. Aí, tive a certeza de que havia lacunas importantes nas definições e classificações de públicos. Como conseguir dar conta de tantas pessoas diferentes que se relacionavam diretamente ou indiretamente com uma instituição pública de grande porte presente em diferentes cidades do estado do Rio de Janeiro? A cada vez que tentava estabelecer uma classificação de públicos lembrava de algum grupo que não estava contemplado. Até hoje, já na terceira década do século XXI, não consigo estabelecer uma tipologia com precisão e que me satisfaça plenamente. Por isso, defendo que os profissionais e acadêmicos desenvolvam mais sensibilidade ao cotidiano das cidades, onde público, multidão e massa se confundem o tempo todo.

Com a globalização e a transformação das metrópoles em organizações empresariais, os estudos urbanos são, mais do que nunca, necessários às pesquisas de comunicação corporativa e afins. No Brasil, cidades como o Rio de Janeiro, por exemplo, passaram a ser geridas a partir de uma visão mercadológica, em que os eventos de grande porte são uma das estratégias de *city marketing*. A marca-cidade passa a ser mais importante para os gestores no cenário internacional do que no mercado interno, gerando falsas imagens de cidades idealizadas para serem visitadas e, portanto, consumidas. Novamente, o público consumidor ganha mais relevância do que os cidadãos.

A CIDADE-ORGANIZAÇÃO E A COMUNICAÇÃO

A cidade-organização é uma noção utilizada por gestores públicos em uma perspectiva de tratamento da metrópole como empresa elaborada pelas elites políticas e econômicas, gerando segregação, desigualdade, exclusão social.

Assim, acabam favorecendo mais o *branding* urbano do que o bem-estar de seus habitantes. O mesmo acontece em relação aos artifícios de mercantilização das cidades. Para Sánchez (2001, p. 33), os processos urbanos institucionais estão implícitos na construção da cidade-mercadoria:

A transformação das cidades em mercadorias vem indicar que o processo de mercantilização do espaço atinge outro patamar, produto do desenvolvimento do mundo da mercadoria, da realização do capitalismo e do processo de globalização em sua fase atual. A existência de um mercado de cidades, como um fenômeno recente, mostra a importância cada vez maior do espaço no capitalismo – a orientação estratégica para a conquista do espaço, que agora alcança cidades como um todo, postas em circulação num mercado mundial – e evidencia a produção global do espaço social.

Na perspectiva de Sánchez, os eventos mercadológicos apoiados pela gestão municipal reforçam uma estratégia de posicionamento da cidade no mercado global, de maneira a priorizá-la para os turistas e para o mercado internacional de ações em bolsas de valores. Assim, o local se adapta ao global, incorporando conteúdos do cotidiano urbano sem, no entanto, haver retorno para os atores sociais considerados periféricos. Nesse sentido, lembramos da discussão proposta por João Maia (2005) ao questionar a que periferia e a que centro nos referimos. Onde está o centro para podermos falar de periferia? Para Maia, todas as pessoas que estão na cidade estabelecem diferentes centros de interesse.

Também podemos recorrer a Santos (2006) e Haesbaert (2005) em suas abordagens da construção simbólica do território. Ambos consideram os territórios como espaços formados por múltiplas camadas que se interpõem. Para Santos (2006), o território é visto como um espaço apropriado pelos agentes, permeado por relações políticas, técnicas e socioculturais. Haesbaert (2005) defende o conceito de multiterritorialidade, numa lógica de múltiplas dimensões não estáticas que modificam e identificam o território.

Sennett (2018) discute aproximações e contradições entre as noções de *ville* e *cit *, em que a *ville* representa a cidade como um todo e a *cit * representa um determinado lugar, lembrando-nos que o “construído” e o “vivido” nem sempre se equiparam. Em ambos os casos, as centralidades também são relativas.

No início do cristianismo, ‘cidade’ designava duas cidades: a Cidade de Deus e a Cidade do Homem [...] Mesmo com o crescente desuso dessa metáfora cristã, persistiu a ideia de que ‘cidade’ significava duas coisas diferentes: um lugar físico e uma mentalidade formada de percepções, comportamentos e crenças. (SENNETT, 2018, p. 11)

A cidade imaginada está inevitavelmente impregnada, em relação à sua marca internacional, de percepções, comportamentos e crenças do povo. Contudo, o imaginário construído internacionalmente mantém boa parte da população pobre na condição de periférica, como se essas pessoas também não fossem dignas de suas centralidades, sejam urbanas ou pessoais. A imagem internacional das cidades é claramente pautada pelo capital. Como em todo o processo de modernidade das cidades, é o dinheiro que comanda as ações.

Na virada do século XIX para XX, ao estudar cidades de arte como Roma, Florença e Veneza, Simmel (1987) notou o quanto a abordagem metodológica sobre o dinheiro contemplava sua filosofia e sua sociologia, com especial atenção às questões da estética. As relações do dinheiro com a cultura, com o ritmo de vida metropolitano e com os corpos são questões altamente presentes nos textos que antecederam sua *Filosofia do dinheiro*, publicada pela primeira vez em 1900, assim como nos textos imediatamente posteriores. Nessa época de sua produção, as interrogações sobre a relação entre o valor do dinheiro e a metrópole, sob o ponto de vista metodológico e epistemológico, não apontam uma preocupação de ordem estrutural ou funcional, mas de ordem socioafetiva, de maneira a tentar compreender como o estilo de vida do cidadão é determinado pela experiência urbana. A experiência determina centralidades específicas para quem a vivencia. Daí, a possibilidade de o centro para uma pessoa ser a periferia para outra que não tem a mesma experiência do lugar.

As diferentes visões – cidade-mercadoria; *ville/cité*; estética monetária – também fazem parte da noção de comunicação urbana, visto que em todas elas encontra-se produção de sentidos para a marca-cidade. As cidades são importantes fundadoras das diversas centralidades em torno de suas marcas. O Rio de Janeiro, por exemplo, não é só a cidade do Cristo Redentor, do Pão de Açúcar, das praias famosas, das escolas de samba e dos megaeventos. Ela é a cidade das infinitas narrativas de todos os corpos que a habitam e transitam entre letreiros luminosos ou placas escritas manualmente à frente de

residências onde as pessoas oferecem seus serviços de manicure, frete, pedreiro ou jardineiro, entre tantos outros.

A comunicação urbana inclui todas essas centralidades em seus diversos espaços ou lugares: trens, favelas, praias, condomínios de luxo, *shopping centers* ou praças públicas. Ela também contempla todos os corpos e suas expressões. Na comunicação urbana, residem todos os acontecimentos que se dão nas cidades, independentemente de seus tamanhos ou temporalidades.

OUTRAS CONSIDERAÇÕES

Sentimo-nos, às vezes, tão solitários nas cidades, em casa ou nas ruas, apesar de todas as solicitações midiáticas cotidianas. Esse é um dos curiosos contrassensos que a metrópole contemporânea nos oferece: ao mesmo tempo em que tentamos conferir nossas vozes nas interações do cotidiano, as grandes mídias e as redes sociais tentam nos submeter a suas ações e ideias. Esse excesso de mídias com diferentes dimensões espaciais e temporais nos leva a experimentar uma sensação de *overdose* midiática no cotidiano urbano.

Ao comentar a sociedade do cansaço contemporânea, Han (2017, p. 16-17) constata um excesso de positividade nas invasões pessoais: “A violência da positividade que resulta da superprodução, superdesempenho ou super-comunicação já não é mais ‘viral’. [...] são manifestações de uma violência neuronal, que não é viral, uma vez que não podem ser reduzidas à negatividade imunológica”. Um cansaço cognitivo nos acomete e, muitas vezes, encontramos grandes dificuldades para decifrar as mensagens mais simples.

Apesar desse excesso de comunicações no cotidiano urbano, com origens na publicidade, no jornalismo e nas redes sociais, há uma explosão de outras comunicações que não estão contempladas nas políticas de comunicação organizacional. São as comunicações ordinárias do dia a dia, construídas e protagonizadas por todas as pessoas que transitam nas ruas e que nos oferecem novas sensorialidades a cada movimento. Assim, o cansaço a que se refere Han (2017) nem sempre anula o cuidado ou a precaução com o outro.

As poesias e as crônicas que as cidades produzem no cotidiano nos mostram a necessidade de entendermos, sob o ponto de vista comunicacional, como o espaço urbano pode ser compreensivo consigo mesmo e o quanto ele pode ser seu maior crítico. Ao mesmo tempo em que há oportunidades para as mais diversas manifestações corporais, políticas e ideológicas nas metrópoles, há também uma autocrítica que elas próprias produzem ao manifestarem

sintomas de seus excessos, como os engarrafamentos, a pobreza escancarada de alguns corpos, os buracos nas ruas e nas calçadas, além da violência urbana.

O estudo da comunicação urbana proposto aqui implica atenção ao conjunto de sons, reverberações, narrativas e cenários, ou seja, às comunicações dos poderes públicos, das empresas, das marcas e dos corpos que se manifestam no cotidiano urbano. Tento consolidar uma noção que, ao contrário de ser concorrente aos conceitos de comunicação pública ou governamental, pode servir como um complemento ou, simplesmente, uma outra forma de interpretar as comunicações nas cidades.

As centralidades das cidades nas comunicações cotidianas também oferecem subsídios reflexivos para a busca de outras vertentes teóricas sobre as mídias urbanas. Essas mídias não se configuram só nas redes sociais, na imprensa ou na comunicação organizacional. Elas incluem as demais expressões que se estabelecem nos microeventos, como festas de pequeno e médio porte, conversas entre vizinhos, anúncios de vendedores ambulantes ou gritos de desespero nas ruas. Também fazem parte desse imaginário os corpos silenciosos e silenciados que se manifestam de outras formas, deixando, no entanto, suas marcas em cada brecha ou esquina esquecida das cidades.

As inquietações de ordem metodológica que me inspiraram neste ensaio residem nas expressões midiáticas elaboradas nos cotidianos das cidades, voluntárias e involuntárias. As narrativas urbanas me surpreendem e me fazem dar conta do ainda tímido arcabouço teórico sobre as cidades desenvolvido nas disciplinas de relações públicas. As capitais brasileiras expressam bem essa lacuna: apesar de serem amplamente estudadas na antropologia e na sociologia, na comunicação organizacional ainda há uma série de interessantes oportunidades de trabalhos acadêmicos a serem explorados sobre as identidades culturais de cada região e suas características comunicacionais, especialmente aquelas que não são narradas pela imprensa ou pelas comunicações governamentais. Considero que as brechas das cidades são importantes campos de estudos para a comunicação organizacional.

Os estudos dos públicos das cidades implicam uma relevante complexidade epistemológica que, ao considerar suas diversidades e adversidades, podem enriquecer a área de relações públicas e comunicação organizacional com novos desafios e perspectivas acadêmicas e mercadológicas. Na terceira década do século XXI, não há mais como pensar comunicação sem abarcar os corpos silenciados ou apagados que estão, por outro lado, presentes nas cidades gritando por alguma igualdade social.

REFERÊNCIAS

- BUTLER, J. *Corpos em aliança e a política das ruas: notas para uma teoria performativa de assembléia*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2019.
- HAESBAERT, R. Da desterritorialização à multiterritorialidade. *In: ENCONTRO DE GEÓGRAFOS DA AMÉRICA LATINA*, 10., 2005, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: USP, 2005. p. 11-24. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/bgg/article/view/38739/26249>. Acesso em: 4 ago 2021.
- HAN, B.-C. *Sociedade do cansaço*. Petrópolis: Vozes, 2017.
- HERSCHMANN, M.; FERNANDES, C. S. Relevância da cultura de rua no Rio de Janeiro em um contexto de valorização dos megaeventos. *Interin*, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 3-21, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/5044/504454373002/html/>. Acesso em: 4 ago. 2021.
- KUNSCH, M. *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 2003.
- MAFFESOLI, M. *O conhecimento comum: introdução à sociologia compreensiva*. Porto Alegre: Sulina, 2010.
- MAIA, J. Usos, abusos e resistências da cultura comunitária. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO*, 28., 2005, Rio de Janeiro. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: Intercom, 2005. p. 1-14. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/13095688825679559078673232506847855466.pdf>. Acesso em: 3 nov. 2021.
- MATOS, H. (org.). *Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas*. São Paulo: ECA-USP, 2013.
- PERUZZO, C. *Relações Públicas no modo de produção capitalista*. 5. ed. São Paulo: Summus, 2016.
- SÁNCHEZ, F. A reinvenção das cidades na virada de século: agentes, estratégias e escalas de ação política. *Revista de sociologia e política*, Curitiba, n. 16, p. 31-49, 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rsocp/a/63CscvjkSmfXqPbKttdkDfn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 4 ago. 2021.
- SANTOS, M. *A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção*. São Paulo: EdUSP, 2006.
- SASSEN, S. The Global City: introducing a Concept. *The Brown Journal Of World Affairs*, Providence, v. 9, n. 2, p. 27-43, 2005. Disponível em: <http://www.saskiasassen.com/pdfs/publications/the-global-city-brown.pdf>. Acesso em: 4 ago. 2021.
- SENNETT, R. *Construir e habitar*. Rio de Janeiro: Record, 2018.
- SIMMEL, G. *Philosophie de l'argent*. Paris: PUF, 1987.

SIMMEL, G. *Philosophie de la modernité*. Paris: Payot, 2004.

WEBER, M. H. Nas redes de comunicação pública, as disputas possíveis de poder e visibilidade. In: WEBER, M. H.; COELHO, M. P.; LOCATELLI, C. (org.). *Comunicação pública e política: pesquisas e práticas*. Florianópolis: Insular, 2017. p. 29-58.

ZIZEK, S. *Acontecimento: uma viagem filosófica através de um conceito*. Rio de Janeiro: Zahar, 2017.

CAPÍTULO 11

(RE)DEFININDO A MUDANÇA CULTURAL NAS ORGANIZAÇÕES

DETERMINANTES ESTRUTURAIIS EM JOGO

JENNIFER SIMPSON
STANLEY DEETZ

INTRODUÇÃO

Quando o vírus da covid-19 começou a se espalhar no fim de 2019, e alcançou o nível de uma pandemia global no início de 2020, tornou-se um fator ambiental central, forçando mudanças sociais e organizacionais em uma escala sem precedentes. Assim começou essa experiência, não planejada e em tempo real, na mudança organizacional de quase todos os níveis sociais das instituições e organizações ao redor do mundo.

Durante os primeiros meses de 2020, os cientistas lutaram para entender esse novo vírus, para ver como ele era transmitido e afetava o organismo, como chegar a tratamentos e, finalmente, a uma vacina, mais rápido do que havia sido feito antes. Eles fizeram isso sem a realização de testes amplos ou coordenados e com conjuntos de dados incompletos e suspeitos. O ambiente em que trabalhavam e davam instruções, desde o início, era altamente politizado e repleto de desinformação e de oportunistas. Diferentes países experimentaram isso de formas diversas e em graus variáveis, mas o impacto foi global de uma maneira pouco vista em outras situações.

Empresas de todos os tamanhos, na verdade indústrias inteiras, estavam enfrentando a própria turbulência e muitos lutaram para sobreviver. A dívida governamental, corporativa e pessoal aumentou rapidamente de níveis que já eram elevados. As fragilidades da infraestrutura em muitas sociedades eram gritantes. A globalização nos mostrou seu lado mais malévolo à medida que as viagens e o comércio globais aceleravam tanto a transmissão da doença quanto alimentavam sua evolução, tornando os tratamentos eficazes um alvo móvel.

A necessidade de isolar as pessoas para reduzir o contágio iniciou um processo de mudança social, um conjunto de experimentos sociais que realmente alteraram o número de pessoas que viviam e trabalhavam durante a noite. A escolaridade e o trabalho tornaram-se virtuais, com uma rapidez vertiginosa, onde fosse possível. Em comunidades ou indústrias, onde o distanciamento físico era impossível ou impraticável, o vírus se espalhou. Empregos e vidas foram perdidos em números recordes. O impacto desproporcional sobre os pobres e já socialmente desfavorecidos tornou as disparidades preexistentes em necessidade de socorro urgente.

Muito se deve aprender sobre inovação e mudança nesse contexto. Em muitos aspectos se parece, embora em grande escala, com quase todos os processos de mudança organizacional dos quais fizemos parte. O ambiente está repleto de mudanças sociais e empresariais que desgastam sistemas e exigem novas respostas. Está repleto de metas acordadas e concorrentes; é político para o núcleo com atores que vão ganhar e perder; está repleta de incertezas e dados inadequados; as relações entre os eventos são complexas e emergentes; rotinas são quebradas, e o medo leva as pessoas a se apegarem ao familiar mesmo quando velhas formas de ser são de seu impedimento nessas novas condições.

Como sempre, as tentativas de mudança são benéficas para alguns sistemas e prejudiciais para outros. Às vezes, levam à percepção e crescimento; às

vezes, ao protecionismo e à ignorância. Algumas coisas parecem funcionar, mas menos por *design* do que sorte de coocorrência de eventos descontrolados; outros parecem falhar, mas, com a perspectiva de emergência e longas cadeias de ação, é difícil saber se coisas que parecem estar erradas no início ainda podem se mostrar certas a tempo. O que e quantas vezes parecem ser as perguntas erradas para se fazer quando (quando?) parece importar muito? Qual momento de avaliação importa? Critérios de quem são os valores, cujos benefícios importam? Bem-vindo ao mundo. Estamos vivendo um processo de transformação, em escala, muito parecido com isso em praticamente todas as organizações que já sofreram sérias mudanças.

As consequências da pandemia de covid-19 em nossa história coletiva não serão totalmente conhecidas por muitos anos, mas já podemos ver tanto os impactos maciços que as disparidades estruturais preexistentes tiveram sobre as experiências individuais e em grupo quanto a oportunidade única que nos proporcionou por um momento no tempo que de forma inerente coloca em questão suposições antigas. Podemos ver que muitas estruturas e a filosofia neoliberal que ajudou a impulsionar o crescimento industrial no século XX tornaram-se rapidamente frágeis sob as pressões de mudanças intensamente rápidas – escritórios e conferências, linhas de montagem e cadeias de suprimentos, e todos os tipos de “sistemas de gestão de desempenho” tornaram-se irrelevantes da noite para o dia. Em alguns casos, essas coisas que acreditamos que nos mantiveram conectados e eficientes serviram para acelerar a propagação de uma doença virulenta enquanto ela corria pelo mundo e afetava a vida de várias maneiras em todo o mundo.

Embora nossa intenção neste capítulo seja focar nos esforços de mudança organizacional, muito deve ser aprendido com o contexto maior e lembrando que nenhuma organização ou instituição está fora da maior interconexão social. Na verdade, a mudança dentro de uma determinada organização pode ser muito menos interessante ou útil no futuro do que mudanças entre elas. O futuro não nascerá dentro das restrições dos gráficos organizacionais, mas na força das redes e laços de conexão que formamos através dessas fronteiras artificiais de nossa própria criação.

Juntos, examinamos as pessoas, nos organizamos em comunidade. Há mais de 75 anos testemunhamos os efeitos de todo tipo de convulsão social – desde as várias tentativas de planejamento social maciço até os efeitos da desregulamentação sobre as economias e o aumento da globalização, e da propagação da internet e seus efeitos de atendimento sobre a vida e o

trabalho até conflitos globais persistentes e efeitos cada vez mais dramáticos das mudanças climáticas que muitas vezes primeiro, e desproporcionalmente, afetam comunidades pobres.

Nesse contexto, tanto o impulso quanto a oportunidade de redefinir fundamentalmente os sistemas que estruturam e governam nossas vidas, do mais alto nível social até processos organizacionais específicos, são fortes. De forma clara e dolorosa, algumas de nossas formas de trabalhar e viver contribuíram diretamente para o escopo e a escala dessa crise e temos pouco desejo de retornar às soluções ultrapassadas.

O trabalho híbrido chegou para ficar. Conferências, *shows* e eventos esportivos podem parecer muito diferentes por algum tempo. A forma como as famílias e as comunidades se reúnem, celebram e se organizam está sendo reestruturada. Esses são os momentos que têm potencial para mudanças reais na compreensão. A seguir, refletimos sobre algumas das tensões que podemos nos servir para colocar em questão enquanto examinamos como as organizações em que vivemos pré-covid podem evoluir significativamente na próxima era. Cada instituição e organização se adaptará à sua maneira – algumas com mais intenção, crescimento positivo e sucesso do que outras. Conduzir através da mudança é uma habilidade essencial, especialmente neste momento da nossa história coletiva.

(RE)DEFININDO A MUDANÇA ORGANIZACIONAL¹

Tradicionalmente, a mudança organizacional tem sido vista como um processo de mudança de longo prazo (vários anos) e, na maioria das vezes, de forma incremental. Historicamente tem sido realizado pela combinação de: 1) contratação sistemática e treinamento de novos funcionários (e demissão de funcionários não favoráveis); 2) advocacia de valores, princípios e visão por parte dos principais líderes (falando e conduzindo o discurso); 3) rotineiramente fornecendo racionalidade e explicações para escolhas utilizando os novos termos culturais; 4) mudanças no ambiente de trabalho e processos rotineiros de trabalho para serem mais favoráveis à nova cultura (tornar o desejado mais fácil e o fácil indesejável mais difícil); 5) mudanças nos sistemas de avaliação de desempenho e recompensa, tanto formais quanto informais, em consonância com os valores desejados; e 6) experimentando e

¹ A seção anterior é adaptada de Deetz (2021).

recompensando pilotos (experimentações) de formas de fazer as coisas mais alinhadas com a nova cultura.

Ocasionalmente, os grupos são mais definidos e se envolvem em mudanças culturais mais focadas e transformadoras que devem ser mais rápidas. (DEETZ; TRACY; SIMPSON, 2000) E assim como agora, às vezes, grandes mudanças ambientais forçam muitas transformações rápidas. Geralmente, porém, essas foram consideradas como mudanças “de→para”. De um estado anterior a um futuro claramente articulado no qual o WIFM (o que está nele para mim) pode ser claramente articulado e comunicado através do “gerenciamento de mudanças”.

A maioria das referências tradicionais sobre mudança cultural segue alguma versão do projeto de John Kotter (2012): 1. Estabeleça um senso de urgência (plataforma de conscientização); 2. Forme uma coalizão orientadora (comissão de fita azul!); 3. Crie uma visão orientadora (melhor, não maior...); 4. Comunique a visão (provavelmente devemos fazer uma “turnê”, uma apresentação itinerante); 5. Incorpore a cultura e capacite outros a agir (campeões da cultura, alguém?); 6. Crie e recompense pequenas vitórias (sim, existem aplicativos para isso!); 7. Consolide melhorias e crie mais mudanças melhoria contínua de todo o processo); 8. Institucionalize as mudanças no cotidiano. E... é aqui que as coisas tendem a desmoronar. Ao começar com motivações e recompensas externas, incentivos intrínsecos para sustentar a mudança são muitas vezes difíceis de se encontrar.

A maioria da literatura de pesquisa tende a apoiar que o senso de urgência e a qualidade de comunicação da visão são mais preditivos de mudanças bem-sucedidas e a maioria das mudanças fica paralisada ou encontra resistência em torno do estágio 5. Pesquisadores, estudiosos e outros profundamente engajados no cotidiano das organizações e nos esforços de mudança, no entanto, tendem a ver esse modelo como muito simples. Eles veem muito mais dependência da intuição, estar pronto para oportunidades quando surgem, e estar aberto a surpreender como os verdadeiros catalisadores para a mudança. Aqueles que olham de perto para a mudança na prática veem que o sucesso vai para os “surfistas” que podem surfar ondas bem mais do que fazê-las. A maioria desses estudiosos e praticantes “engajados” acha que ouvir cuidadosamente e realizar ajustes contínuos são mais importantes do que um “plano” regimentado que invariavelmente falhará quando se chocar com circunstâncias reais.

Esses modelos anteriores parecem mais apropriados para uma força de trabalho transmitida com ênfase na padronização e na arregimentação do comportamento de trabalhadores “não qualificados” e não tão úteis para os locais de trabalho profissionalizados “intensivos em conhecimento” comuns hoje. Os sistemas de “comando e controle” não promovem o aprendizado e agilidade necessários atualmente.

O modelo antigo foca muito nos produtos e não é suficiente na qualidade de vida profissional etc. Nossos esforços para “gerenciar” as pessoas como “recursos” ignoraram o fato de que as pessoas que realizam o trabalho são primeiramente humanas. Os modelos antigos, desse ponto de vista, são muito de cima para baixo, como se o topo soubesse melhor.

Os processos de mudança mais eficazes hoje têm altos graus de envolvimento multinível e múltiplos *stakeholders* – públicos de interesse – desde o início. Sem a apropriação clara da visão inicial, os resultados estão sempre em risco. Esse envolvimento vem de altos graus de respeito, confiança e colaboração – sendo parte da própria criação – em vez de vir da persuasão “eficaz” ou gerar “adesão”. Acontece que quando ouvimos as pessoas e damos voz real (DEETZ; SIMPSON, 2004), a resistência é reduzida, a implementação é mais rápida e menos problemática, e todo tipo de criatividade, comprometimento, cocriação aumenta.

Apesar da mudança persuasiva em que os fornecedores vendem antídotos sedutores, é difícil encontrar evidências para o relativo sucesso das práticas de “gerenciamento de mudanças”. A generalização de uma organização e suas circunstâncias particulares para outras na deles é sempre um exagero. O número de variáveis internas e externas descontroladas intervenientes é muito grande.

Ambientes são instáveis. A liderança é diferente. Estruturas e incentivos intervêm para interferir. Consequências não intencionais, boas e ruins, são comuns. E a avaliação da maioria dos esforços de mudança são feitas logo após as intervenções, deixando as consequências a longo prazo desconhecidas. Se o “programa” foi lançado a tempo e entregue dentro do orçamento, mas as medidas de desempenho diminuíram em dois anos, o processo de mudança foi um “sucesso”?

Quando Paul Nutt (1991, p. 1) assumiu essa questão em sua meta-análise da pesquisa de mudança, descobriu que apenas a clareza da visão e a mudança das discussões internas focadas na visão eram preditores consistentemente positivos de transformação duradoura. Incrivelmente, mas talvez sem surpresas, ele descobriu que “as decisões nas organizações falham”. Em seu estudo

de 358 decisões em organizações de médio a grande porte nos Estados Unidos da América (EUA) e Canadá, ele descobriu que a falha nas decisões de “aderir” poderia ser “rastreada a gestores que impõem soluções, limitam a busca de alternativas e utilizam o poder para implementar seus planos”. (NUTT, 1999, p. 1)

Por outro lado, ele descobriu que os gestores mais bem-sucedidos foram aqueles que “tornam clara a necessidade de ação no início, estabelecem objetivos, realizam uma busca irrestrita por soluções e conseguem que as pessoas chave participem em seu estudo, 2/3 das decisões analisadas empregavam ‘táticas propensas a falhar’”. (NUTT, 1999, p. 1) Como estudiosos da liderança organizacional, cultura e mudança, devemos enfrentar o dilema de desempenhar um papel na promoção de estratégias de mudança que fundamentalmente não funcionam.

Como um estudioso de longa data e praticante da cultura organizacional e da liderança de mudanças, o Dr. Simpson e sua equipe no Trabalho Integrado² desenvolveram um modelo de planejamento e mudança viável que enfatiza as coisas que tanto a teoria quanto a prática sugerem fazer a maior e duradoura diferença.

Primeiro, como identificamos anteriormente, articular uma visão clara e convincente, não para a mudança em si, mas para o futuro desejado, é um primeiro passo crítico.

Em seguida, identificar os ideais que conduzirão o processo oferece um ponto de contato crucial, garantindo que a forma como as coisas são construídas esteja alinhada com os valores fundamentais de uma organização ou comunidade.

Só então faz sentido articular uma abordagem “efetiva” que destaca marcos-chave ou sinais de sucesso ao longo do caminho. Identificar potenciais barreiras precocemente também permite que os grupos imaginem possíveis soluções e ganhem confiança de que os desafios serão superáveis.

Ao perguntar no início quais lições existem para aprender com a transformação, também estabelecemos as bases para criar o que Peter Senge e seus colegas chamaram de “organizações de aprendizagem”, e ver o progresso como vinculado não apenas aos resultados, mas a *insights* adquiridos ao longo do caminho.

Quando fazemos essas coisas bem, desde cedo, desenvolvemos métodos de avaliação que são adaptativos e responsivos à natureza do trabalho

² Ver em: www.integratedwork.com.

do conhecimento. Descobrimos que essas considerações ajudam os grupos a se concentrarem nas coisas mais importantes. Isso ajuda, mas também é importante identificar os locais onde sistemas e estruturas existentes mantêm as coisas emperradas.

A pandemia de covid-19 já mudou o mundo e nos mostrou muitas falhas nos sistemas antigos. Construir algo novo e melhor exigirá uma visão clara e uma abordagem ousada, mas também exige que examinemos as muitas maneiras que construímos sistemas frágeis e injustos.

DETERMINANTES ESTRUTURAIS

Pessoas e organizações são criadas para sobreviver, mesmo quando escolhas menos úteis e até destrutivas são feitas. Os “mecanismos de sobrevivência” do passado foram geralmente projetados por aqueles no poder para proteger seus interesses. Eles então se tornaram estruturalmente incorporados em sistemas e reproduzidos ao longo do tempo.

Os determinantes estruturais incluem o processo, as políticas econômicas e sociais, as rotinas de decisão, identidades, sistemas de coleta de dados e relações de poder que são impactados pela turbulência ambiental, mas também ajudam a canalizar seu impacto. (DEETZ, 2010) Hoje, muitos desses mecanismos já não abordam as ameaças existenciais certas ou servem muito estreitamente aos interesses de uma comunidade. São os determinantes estruturais da vida organizacional que impactam diretamente qualquer processo de mudança.

Abaixo examinamos cinco que parecem particularmente preparadas para a evolução: sistemas de recompensa impessoais e ineficazes; sistemas fechados ou enigmáticos de compartilhamento de informações; sistemas rígidos e inflexíveis de poder e controle; sistemas organizacionais artificialmente isolados e investimentos intransigentes em identidades antigas.

- **O velho sistema de recompensa:** muitos dos sistemas de recompensa de hoje são baseados em antigas suposições e normas que não servem ao futuro que aspiramos construir. Eles são muitas vezes passados como racionais e orientados pelo mercado, mas qualquer olhar para as diferenças salariais entre homens e mulheres e entre diversos grupos, e nas disparidades na forma como o trabalho se apresenta distinto, mas igualmente qualificado e valorizado é remunerado rapidamente, revela a natureza arbitrária das recompensas.

À medida que a força de trabalho continua a crescer e se torna cada vez mais diversificada, é improvável que os esquemas de incentivo único sejam igualmente atraentes para todos. Também temos décadas de pesquisas que mostram que muitos modelos tradicionais de remuneração por desempenho são realmente desmotivadores e que, para tarefas complexas e/ou trabalho de conhecimento, as pessoas valorizam coisas como autonomia em quando e como fazem seu trabalho; um sentimento de pertencimento a uma comunidade ou esforço maior do que eles mesmos; e saber como sua contribuição faz diferença no relacionamento com objetivos mais amplos.

As ferramentas e a tecnologia de hoje tornam possível recompensas mais gentis, individualizadas e centradas no ser humano. Quando falhamos em mudar os sistemas de recompensa, reduzimos os esforços de mudança, continuando a incentivar as coisas erradas da maneira errada;

- **Os antigos sistemas de informação:** sistemas contábeis, coleta de dados e sistemas de captura de dados, medição e informação têm servido muitas vezes como a base “objetiva” entre as organizações. A própria alegação de objetividade frequentemente serve para protegê-los do exame. Conceitos como propriedade intelectual, segredos comerciais, confidencialidade e não divulgação limitam ainda mais a possibilidade de escrutínio. Somos levados a confiar que as pessoas inteligentes certas revisaram e pesaram imparcialmente as evidências disponíveis e chegaram a decisões no melhor interesse coletivo. Inevitavelmente, porém, esses conjuntos de dados também são produtos históricos cheios de suposições, valores e pressunções. Modelos mais recentes, como o de *software* de código aberto, dados de acesso aberto e contabilidade de livros abertos estão criando alternativas que promovem mais transparência. Mudanças duradouras devem avaliar o que é medido, por quem, como e para que propósitos;
- **O antigo sistema de poder:** como os anos de análises mostram, os sistemas de poder são complexos. Alguns são claros na superfície como formas explícitas de controle de trabalho e vigilância. Outros são mais sutis como normas baseadas na cultura e na aplicação social. Muitos estão agora profundamente incorporados em tecnologias, métodos de desenvolvimento de habilidades e linguagem que permitem e restringem decisões e com-

portamentos específicos. Todos eles criam sistemas rígidos e inflexíveis que requerem cadeias de aprovação, consenso comunitário e/ou acesso a credenciais demoradas, exclusivas e/ou caras.

Ironicamente, muitos líderes desejam os benefícios de sistemas ágeis e adaptativos e promovem a ideia de prototipagem e inovação rápida, mas tentam chegar lá através de modelos de gestão que inibem e restringem a própria criatividade que cobijam. As mudanças mais significativas de hoje quase sempre ameaçam as relações de poder centrais e levam a várias formas de resistência pelos poderosos, mesmo quando essa resistência nos mantém presos em sistemas que não nos servem mais;

- **Os antigos sistemas de organização:** Embora muitas escolas de negócios e programas de desenvolvimento profissional tenham elogiado os benefícios de uma liderança mais proposital ou orientada por missões por muitos anos, muitas vezes os benefícios bem documentados se chocam com modelos antigos que minam nossos esforços de mudança. (SIMPSON, 2021) Retornamos a sistemas de organização isolados ao invés de conectados e tentamos resolver desafios que existem na escala das sociedades dentro de silos (organizacionais, comunitários, tribais, entre outros...). Vivemos em um mundo interconectado onde redes de pessoas que se unem entre diferenças para gerar soluções verdadeiramente cocriativas são necessárias, mas nos restringimos em sistemas de autoridade, orçamento e acesso que nos impedem de realizar mudanças verdadeiramente significativas. É difícil mudar corações e mentes quando os sistemas e estruturas ainda estão presos às velhas formas de trabalho;
- **Os antigos sistemas de identidades pessoais:** as ciências sociais há muito mostram que um indivíduo muitas vezes faz mais para proteger uma identidade, um autoconceito do que até mesmo sua própria vida. Uma identidade “líder”, por exemplo, pode ser um conjunto restrito de conceitos para estar no controle, investimento em noções de ordem e atributos pessoais particulares. Um processo de mudança quase inevitavelmente pode desafiar, até mesmo destruir, tal identidade e a estabilidade que uma pessoa obtém dela.

Sabemos que as pessoas não resistem à mudança em si. Na verdade, elas convidam e buscam muitas vezes para se casar, ter filhos, fazer compras ou

movimentos significativo. Em vez disso, elas temem ser malsucedidas ou irrelevantes em um futuro incerto. A mudança nessas circunstâncias começa a parecer uma ameaça existencial e sofrerá resistência. Os indivíduos sabem quem são nos sistemas existentes; quem será em sistemas futuros? Mudanças importantes muitas vezes ameaçam as identidades de pessoas poderosas. Para ser bem-sucedido, é necessário pintar um quadro futuro de identidades viáveis e sedutoras.

É claro que esses sistemas também estão profundamente entrelaçados e interdependentes. Nossos sistemas de organização criam, mantêm e reforçam certos modelos de poder. Nossos sistemas de compartilhamento de informações (ou acumulação) promovem desconfiança e protecionismo que reforçam ainda mais a dinâmica de controle.

A forma como recompensamos as pessoas por seu trabalho é baseada em dinâmicas sociais e contratos que caíram em grande parte no esquecimento e criam mais divisão em um mundo que precisa cada vez mais de conexão. No entanto, a própria razão pela qual criamos sistemas, em primeiro lugar, é para que as coisas se dimensionem, se reproduzam e se sustentem ao longo do tempo. Construímos sistemas para sobreviver diante da mudança.

E, assim, apesar das várias formas de progresso social e inovações técnicas do século passado, ainda existe uma tremenda disparidade porque os sistemas advindos de tempos anteriores foram projetados para persistir. Podemos ver que os sistemas de poder e controle se reproduzirão, mesmo contra os interesses públicos.

O potencial real para a mudança no nível do sistema reside na diversidade de pensamento, perspectiva e experiência – (re)projetar o futuro exigirá um esforço intencional para nos libertar de formas de organização que não nos servem mais.

UM MODELO POSITIVO

No Zen Budismo, um *Koan* é um ditado ou mantra projetado para demonstrar a inadequação do raciocínio lógico para alcançar a iluminação. Pretende-se, literalmente, “partir seu cérebro” confrontando-o com um paradoxo irreduzível que só pode ser resolvido através da rendição tanto quanto pela inerência.

Essa também é a experiência que escrevemos há anos, quando sugerimos que o diálogo significativo e a capacidade de descobrir um terreno verdadeiramente novo juntos exigem “encontros radicais com a alteridade”. (DEETZ;

SIMPSON, 2004) Em inglês, *Koan* também serve como um recurso mnemônico útil para imaginar novos modelos para viver e organizar em *Kind, Open, Adaptive, Networks* (Redes Adaptativas Abertas e Gentis). Em qualquer língua, os princípios podem nos ajudar a viver no espaço em que o paradoxo se abre. O Sutra de Diamante nos oferece talvez a mais elegante das estruturas de mudança: “do nada, a mente surge”.

Vemos claramente as tensões e restrições criadas pelos sistemas destacados acima e vemos oportunidades de desafiar a natureza tomada como certa de sua inevitabilidade. Muitos momentos de grande progresso foram pontuados por mudanças paradigmáticas na forma como vivemos, trabalhamos e nos organizamos em torno dos desafios de nosso tempo.

Já estamos vivendo dentro de uma dessas eras. Cabe a nós estabelecer uma visão para o futuro que queremos construir e começar a desenvolver os sistemas que o apoiarão. Onde os sistemas existentes são impessoais, desconectados e baseados no progresso individual como marcadores de sucesso, podemos construir tipos enraizados em empatia e generosidade radical. (SAUNDERS; RYAN, 2014) Onde hoje encontramos estruturas de ofuscação e sistemas de sigilo e retenção de informações, podemos construir as estruturas abertas que colocam o verdadeiro poder da informação nas mãos de mais pessoas. Onde construímos regras rígidas e inflexíveis em nome da padronização e escala, agora temos a capacidade e a oportunidade de desenvolver sistemas mais matizados e personalizados que sejam adaptativos e resilientes diante de um mundo cada vez mais dinâmico.

Finalmente, podemos reconhecer que não são instituições individuais ou grupos de identidade que serão a fonte de segurança no futuro, mas redes interconectadas que dominam a arte da reciprocidade e se baseiam em prosperidade mútua.

As coisas que aprendemos sobre os processos de mudança ao longo da última era ainda têm algo a nos ensinar à medida que realizamos essas novas mudanças em escala global. E, ainda assim, também devemos imaginar novas maneiras que construirão as coisas que mais queremos e precisamos em nosso futuro compartilhado.

MELHORES PRÁTICAS

Esta parte foi mais filosófica do que poderia ter sido em outro tempo, porque os conjuntos de dados coletados pré-covid podem não ser relevantes hoje ou

amanhã. Se forem, ainda não temos estruturas desenvolvidas para interpretá-los e fazer com que tenham sentido.

Estamos no meio desse “lugar nenhum” que William Bridges chama de “zona neutra” entre o mundo como era e “o novo começo” que ainda está por vir. Esse é o espaço em que, tendo deixado de definir elementos do passado, podemos começar a imaginar algo inteiramente novo. À medida que revisamos a pesquisa sobre mudanças e refletimos sobre nossas próprias experiências ao longo da vida, os seguintes princípios parecem aptos a ser as melhores práticas à medida que criamos a próxima era conjuntamente.

- **Comece com o fim em mente:** como Buckminster Fuller comentou: “Você nunca muda as coisas lutando contra a realidade existente. Para mudar algo, construa um novo modelo que torne o modelo existente obsoleto”. A mudança viável começa com visão clara e criação de sistemas resilientes e adaptativos que nos ajudarão a nos direcionar fielmente aos nossos compromissos e ao longo do tempo. Se estamos na “zona neutra”, a maneira mais rápida de desmantelar sistemas antigos é reconhecer que eles já não são mais o *status quo*. A mudança começou. É nosso para construir;
- **Construa modelos centrados no ser humano:** as crises que se apresentarão à nossa frente exigirão uma mentalidade conjunta para resolvê-las e construir hábitos de bondade, empatia e profunda curiosidade sobre os mundos uns dos outros. Elas nos ajudarão a desbloquear as novas soluções que ainda não fomos capazes de vislumbrar. Até lá, estaremos presos em um ciclo de progresso e retrocesso enquanto tentamos abordagens que são boas para alguns às custas de outro;
- **Confiança na transparência:** o sigilo e a desinformação têm enlouquecido as pessoas, criando divisão em massa e desconfiança. Dado tudo o que discutimos anteriormente, a acumulação de recursos (tanto materiais quanto informacionais) não criará soluções viáveis de forma rápida ou suficientemente sustentáveis. Mudar de uma mentalidade de escassez para uma de abundância nos permitirá abrir o acesso a coisas que foram protegidas ou escondidas de formas que rapidamente nos permitirão “juntar as peças” de novas maneiras para nosso benefício mútuo;

- **Diversidade do centro:** as diferenças só são problemáticas quando mantidas em comparação com algum ideal “normativo”. (SIMPSON, 2008) Caso contrário, eles são a fonte da evolução e promovem mais inovação, aumentam o engajamento, melhoram a coordenação e permitem soluções cada vez mais personalizadas e, portanto, adequadas para o propósito. (DEETZ, 2009) Não podemos temer nem restringir a diferença e esperar por mudanças;
- **Reconheça a determinação estrutural:** para resultar um futuro novo, temos que reconhecer a natureza ilusória dos determinantes existentes – roubando-lhes sua alavancagem de *status quo* e acabando com a ilusão de que eles são, inevitavelmente, “como as coisas são”. Isso também significa reconhecer que as coisas novas que construímos começarão a carregar o peso da “realidade” e que nosso melhor antídoto para novas restrições será construir resiliência nos novos sistemas.

A crise global em que ainda vivemos tem o potencial de ser um grande professor e prenúncio de mudança para todos nós. Coisas que imaginávamos há apenas um ou dois anos simplesmente não poderiam ser feitas, ou poderiam levar décadas, foram realizadas com uma rapidez vertiginosa.

Na maioria dos casos, essas conquistas ocorreram porque, por necessidade, deixamos de lado as “velhas regras” e nos inclinamos para nossa humanidade compartilhada, em parceria com os concorrentes, mudamos de rumo em um piscar de olhos e nos conectamos entre as diferenças.

Onde falhamos, porém, e houve muitas falhas, nos abraçamos às velhas normas, nos abraçamos à certeza e sofremos as consequências dos atendentes. O vírus em si está nos dando uma lição pública sobre evolução enquanto vemos variantes surgirem e se adaptarem. Ele não se importa com nossas regras e não vai parar para pedir permissão enquanto luta pela sobrevivência.

Seria sábio aprender com seu exemplo e reconhecer que o sucesso no futuro exigirá que encontremos um bem comum que valha a pena construir, repetir e adaptar nosso caminho até lá, deixando que as coisas que não nos servem mais caiam no esquecimento. Devemos começar sem saber as coisas que achamos que sabemos. Do nada, a mente surge.

Referências

- DEETZ, S. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios (Organizational communication: Foundations and challenges). In: MARCHIORI, M. (ed.). *Comunicação e organização em processos e práticas (Organizational communication processes and strategy)*. São Paulo: Difusão, 2010. p. 83-102.
- DEETZ, S. Connecting more deeply with life in organizations. In: POOLE, M. S.; VAN DE VEN, A. (ed.). *Oxford Handbook of Organization Change and Innovation*. 2. ed. Oxford: Oxford University Press, 2021. p. 868-876.
- DEETZ, S. O surgimento da governança corporativa e o redesenho da comunicação (The rise of stakeholder governance models and the redesign of communication necessary for them). In: KUNSCH, M. (ed.). *A comunicação na gestão para sustentabilidade das organizações*. São Paulo: Difusão, 2009. p. 85-105.
- DEETZ, S.; SIMPSON, J. L. Critical organizational dialogue: Open formation and the demand of "Otherness". In: ANDERSON, R.; L. BAXTER, L.; CISSNA, K. (ed.). *Dialogue: theorizing difference in communication studies*. Thousand Oaks: Sage, 2004. p. 141-158.
- DEETZ, S.; TRACY, S.; SIMPSON, J. *Leading organizations through transitions: communication and cultural change*. Thousand Oaks: Sage, 2000.
- KOTTER, J. *Leading change*. Cambridge: Harvard Business Review Press, 2012.
- NUTT, P. Surprising but true: Half the decisions in organizations fail. *The Academy of Management Executive*, [New York], v. 13, p. 75-90, 1999.
- SAUNDERS, V.; RYAN, M. J. *Think like a SheEO: succeeding in the age of makers, creators, and entrepreneurs*. Toronto: Createspace, 2014.
- SIMPSON, J. Amplify Your Impact: making the most of mission-driven leadership. In: TORRES, A. (ed.). *Mission Matters: world' leading entrepreneurs reveal their top tips to success*. Beverly Hills: Mr. Century City, 2021. p. 55-66.
- SIMPSON, J. L. Engaging Communication: politically responsive theory in action. In: SIMPSON, J. L.; SHOCKLEY-ZALABAK, P. (ed.). *Engaging communication, transforming organizations: scholarship of engagement in action*. Cresskill: Hampton Press, 2005. p. 139-159.
- SIMPSON, J. L.; SHOCKLEY-ZALABAK, P. (ed.). *Engaging communication, transforming organizations: scholarship of engagement in action*. Cresskill: Hampton Press, 2005.
- SIMPSON, J. L. The color-blind double bind: whiteness and the (im)possibility of dialogue. *Communication Theory*, Oxford, v. 18, p. 139-159, 2008.

SOBRE OS AUTORES

Adriano de Oliveira Sampaio

Professor associado da Faculdade de Comunicação (Facom) da Universidade Federal da Bahia (UFBA) e professor permanente do Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade (Poscultura) do Instituto de Humanidades, Artes & Ciências Professor Milton Santos (IHAC) da UFBA e do Mestrado Profissional em Segurança Pública, Justiça e Cidadania da Escola de Administração e Faculdade de Direito da UFBA. Pós-doutorado pela Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP). Doutor e mestre em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela UFBA, com estágio doutoral pela Universidade de Paris III - Sorbonne Nouvelle; graduado em Comunicação Social – Relações Públicas pela Universidade do Estado da Bahia (UNEB). Coordenador e idealizador da especialização em Comunicação Estratégica e Gestão de Marcas (Facom/UFBA). Diretor editorial da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp) (2020-2021). *E-mail:* adrianosampaio@gmail.com

Ângela Cristina Salgueiro Marques

Professora associada do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Doutora em Comunicação Social pela UFMG e mestre em Comunicação Social pela mesma instituição. Pós-doutorado em Comunicação e em Ciências Sociais na cidade de Grenoble (França). Foi professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade Cásper

Líbero. Integra os grupos de pesquisa: Grupo de Pesquisa em Democracia e Justiça (Margem), da UFMG; Grupo de Pesquisa em Discursos e Estéticas da Diferença (DIZ), da Universidade Federal de Viçosa (UFV); Grupo de Pesquisa Corpo, imagem e sociabilidade, da Universidade Tuiuti do Paraná (UTP) e Teorias e Processos da Comunicação, da Faculdade Cásper Líbero. Vice-presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp) (2014-2016).

Claudia Peixoto de Moura

Graduada em Comunicação Social, tendo cursado três habilitações – Publicidade e Propaganda, Jornalismo, e Relações Públicas, pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). Mestre em Sociologia, na área da Sociedade Industrial, pela PUC-RS. Doutora em Ciências da Comunicação, na área de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, pela Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP). Pós-Doutorado no Departamento de Filosofia, Artes e Comunicação (FAC) da Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra (UC) e pelo Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da ECA-USP. Foi professora titular (dedicação exclusiva), em nível de graduação e de pós-graduação, na Escola de Comunicação, Artes e Design (Famecos) da PUC-RS. Presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp) (2012-2014).

Cleusa Maria Andrade Scroferneker

Graduada em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). Graduada em licenciatura e bacharelado em Geografia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Mestre em Planejamento Urbano e Regional pela UFRGS. Doutorado e pós-doutorado pela Universidade de São Paulo (USP). Professora titular da Escola de Comunicação, Artes e Design da PUC-RS. Coordenadora do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional (Geacor) cadastrado no Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Bolsista Produtividade CNPq 2. Vice-presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp) (2016-2018).

Fábia Pereira Lima

Professora do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), graduada em Relações Públicas, especialista em Gestão Estratégica de Marketing, mestre em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), e doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP). Atualmente, é diretora do Centro de Comunicação da UFMG, presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp) e diretora científica adjunta da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom). *E-mail:* fabialima@gmail.com

Ivone de Lourdes Oliveira

Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas). Pós-doutora pela Université de Toulouse – Paul Sabatier. Doutora em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Lider do Grupo de Pesquisa Dialorg – aspectos teóricoS conceituais da comunicação nos contextos organizacionais. Diretora da Faculdade de Comunicação e Artes da PUC-Minas (2001-2010). Presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp), entre 2010 e 2012, e vice-presidente no período de 2006 a 2008 e 2008 a 2010.

Jennifer Simpson

PhD, é fundadora da A Bolder Vision e proprietária e CEO da Integrated Work. É autora e editora de dois livros e múltiplos capítulos de artigos e livros, e utiliza a arte e a poesia na mudança social. A especialidade dela é traduzir visões de organização em prática e ajudar os líderes a construir e fortalecer a própria capacidade em tempos de transição.

Luiz Alberto de Farias

Livre-docente pela Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP). Pós-doutorado em Comunicação pela Universidade de Málaga, Espanha. Doutor em Comunicação e Cultura pelo Programa de

Pós-Graduação em Integração da América Latina (Prolam) da USP. Mestre em Comunicação e Mercado, especialista em Teoria da Comunicação e graduado em Relações Públicas pela Faculdade Casper Líbero. Graduado em Jornalismo pela Universidade Cruzeiro do Sul. Professor visitante na Universidade de Málaga e professor conveniado como orientador de doutorado na Universidade Nova de Lisboa (Portugal). Presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp) (2014-2016).

Margarida Maria Krohling Kunsch

Professora titular e pesquisadora da Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP), da qual foi diretora entre 2013-2017. Doutora em Ciências da Comunicação e livre-docente em Teoria da Comunicação Institucional: Políticas e Processos, pela ECA da USP. Foi pró-reitora adjunta de Cultura e Extensão da USP (gestão 2018-2022). É autora de vasta produção em ciências da comunicação e em comunicação organizacional e relações públicas, com destaque para *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Organizou 41 coletâneas dessas áreas. Publicou 96 capítulos de livros e 40 artigos em periódicos científicos nacionais e internacionais. Sua trajetória acadêmica e profissional tem sido marcada por uma efetiva participação nas entidades científicas e associações de classe da área de Comunicação do Brasil e do Exterior, tendo participado da criação e da direção de diversas delas. Foi articuladora e cofundadora da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp), da qual foi a primeira presidente (2006 a 2008), além de ter presidido a entidade em duas outras gestões (2008-2010 e 2018-2020). *E-mail*: wlkunsch@uol.com.br.

Maria José da Costa Oliveira

Graduada em Comunicação Social – Relações Públicas pela Universidade de Mogi das Cruzes, especialização em Administração de Marketing pela Faculdade São Judas Tadeu, mestrado em Ciências da Comunicação pela Universidade São Paulo (USP). Doutorado em Ciências da Comunicação pela USP. Foi professora titular, em tempo integral na Faculdade Integrada Metropolitana de Campinas (Metrocamp) e coordenadora dos cursos de Comunicação Social (Publicidade e Propaganda, Relações Públicas, Produção Audiovisual e Design Gráfico), até dezembro de 2017, contando com 15 anos na instituição. Foi

docente do curso de Relações Públicas da Pontifícia Universidade Católica de Campinas (PUC-Campinas) de 1989 a 2004. Foi coordenadora de departamento do curso de Relações Públicas da PUC-Campinas nas gestões 1995 a 1996 e 1997 a 1998. Presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp) (2016-2018).

Ricardo Ferreira Freitas

Professor titular da Faculdade de Comunicação Social da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ). É graduado em Comunicação Social (habilitação em relações públicas) pela UERJ, mestre em Comunicação e Cultura pela Escola de Comunicação (ECO) da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e doutor em Sociologia – Université Paris V (René Descartes), com bolsa da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes). Desenvolveu estágio pós-doutoral em Comunicação no CEAQ/Sorbonne com bolsa da Capes (2006-2007) e Estágio Sênior em Comunicação e Sociedade com bolsa da Capes na Universidade Paul Valéry-Montpellier 3 (2015-2016). É vice-diretor da Faculdade de Comunicação Social da UERJ (2020-2024). Vice-presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp) (2020-2022).

Rudimar Baldissera

Professor e pesquisador da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Doutor em Comunicação. Bolsista Produtividade do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq). Líder do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP). Vice-presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp) (2010-2012).

Stanley A. Deetz

PhD, é professor emérito e professor presidente da Universidade do Colorado em Boulder. É autor/coautor de mais de 150 ensaios acadêmicos e diversos livros, incluindo o premiado *Democracy in an Age of Corporate Colonization*

(Democracia em uma Era de Colonização Corporativa). As pesquisas e práticas dele têm se concentrado em processos de governança intersetorial, micropráticas de poder nas organizações, mudança organizacional e processos de interação projetados em relação à tomada de decisões colaborativas.

Formato: 17 x 24 cm
Fontes: Calluna Sans, Branding
Miolo: Papel Off-Set 75 g/m2
Capa: Cartão Supremo 300 g/m2
Impressão: Gráfica 3
Tiragem: 300 exemplares

Margarida Maria Krohling Kunsch

Professora titular e pesquisadora da Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP), da qual foi diretora entre 2013 e 2017. Doutora em Ciências da Comunicação e livre-docente em Teoria da Comunicação Institucional: Políticas e Processos, pela ECA da USP.

Fábia Pereira Lima

Professora do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), graduada em Relações Públicas, especialista em Gestão Estratégica de Marketing, mestre em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas) e doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP).

Adriano de Oliveira Sampaio

Professor Associado da Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia (Facom/UFBA) e do Programa Multidisciplinar de Pós-Graduação em Cultura e Sociedade (Pós-Cultura/IHAC/UFBA). Coordena a Especialização em Comunicação Estratégica e Gestão de Marcas (Facom/UFBA).

Esta coletânea *Comunicação organizacional e relações públicas: 15 Anos da Abrapcorp* nos remete a pensar sobre o papel estratégico da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp) para o crescimento e avanços nos campos acadêmico-científicos dessas áreas no Brasil. A relevância desta obra está não só na recuperação e no registro da memória da nossa entidade, mas na oportunidade de reunir contribuições relevantes e reflexivas sobre uma seleção de temas abordados por estudiosos nacionais e internacionais que resgatam várias vertentes da história e do desenvolvimento dos estudos e das práticas dessas duas áreas.

Os esforços da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp) fomentam a produção acadêmica e o debate entre a universidade e a sociedade. Esta publicação busca materializar a missão da associação que é fortalecer o campo das Ciências da Comunicação e um reconhecimento da comunidade científica das contribuições que as Relações Públicas e a Comunicação Organizacional podem trazer para as transformações sociais.



ISBN 978-65-5630-325-3



9 786556 303253

ISBN 978-65-9906-422-7



9 786599 064227