

# Organicom

ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 18 • NÚMERO 37 • SETEMBRO / DEZEMBRO 2021

ANA MARÍA SUÁREZ MONSALVE

ANDREIA ATHAYDES

ANDRÉ QUIROGA SADI

CAROLINE DELEVATI COLPO

CLAUDIA LABARCA

CLAUDIA MONTERO-LIBERONA

CRISTINA BARROSO CAMIADE

DENISE PRAGANA VIDEIRA

ERICK TORRICO VILLANUEVA

EVA MARÍA PÉREZ CASTREJÓN

FERNANDO ANDRES CASTRO TORRES

KLEITON LUIZ NASCIMENTO REIS

LARISSA CONCEIÇÃO DOS SANTOS

LISSETTE MARROQUÍN VELÁSQUEZ

MARIA APARECIDA FERRARI

MARIA JOSÉ BALDESSAR

MARIA LÍVIA PACHECO DE OLIVEIRA

MARIANA CARARETO

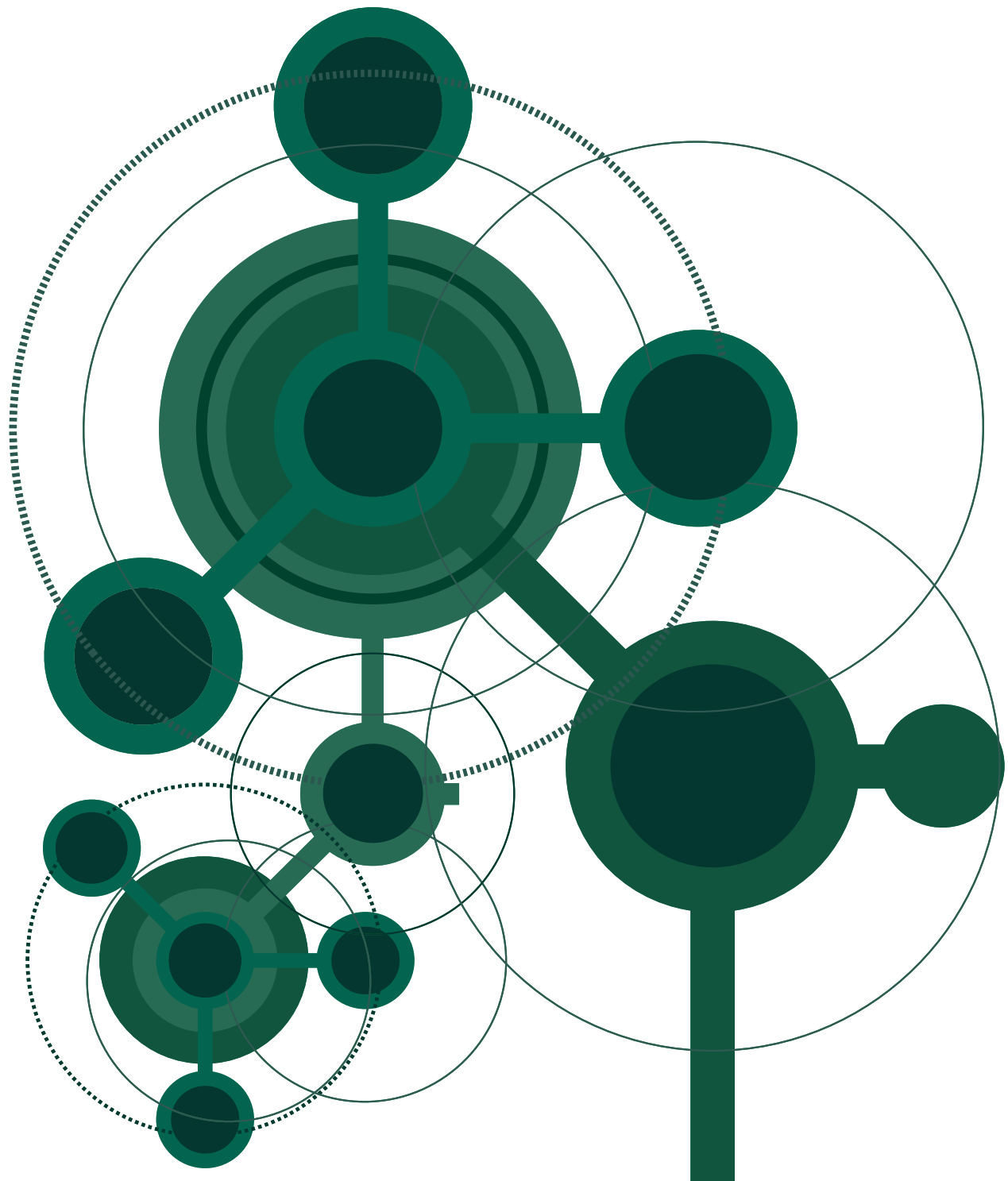
PEDRO SERICO VAZ FILHO

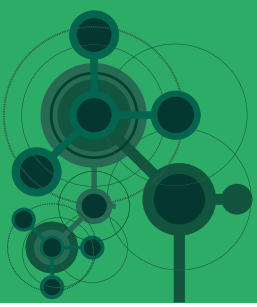
RENATA CALONEGO

ROSEANE ANDRELO

SONIA GARCÍA ONATE

## Ouvindo Nosso Entorno Latinoamericano: Comunicação nas e das organizações em tempos turbulentos





# organicom

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

Editora | *Editor* | *Editora*

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

Editores adjuntos | *Associate editors* | *Editores adjuntos*

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

Luiz Alberto de Farias | Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

COMISSÃO EDITORIAL | *EDITORIAL COMMITTEE* | *COMITÉ EDITORIAL*

Ana Almansa Martinez | Universidade de Málaga, Espanha

Cláudia Peixoto de Moura | Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Brasil

Luiz Alberto de Farias | Universidade de São Paulo, Brasil

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

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

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

Secretaria | *SECRETARIAT* | *SECRETARÍA*

Cesar Alencar | Gestcorp | ECA-USP



SÃO PAULO • ANO 18 • NÚMERO 37

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

Lissette Marroquín Velásquez, Universidad de Costa Rica

Caroline Delevati Colpo, Universidade Federal da Paraíba/PB

Ana María Suarez Monsalve, Universidad de Medellín

Claudia Labarca, Pontificia Universidad Católica de Chile

André Quiroga Sandi, Universidade Federal de Ouro Preto

Diagramação | *Layout* | *Diagramación*

Caroline Duarte | Tikinet

Lucas Fonseca | Tikinet

Lucas Lima | Tikinet

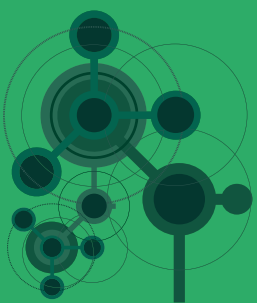
Ronaldo Chagas | Tikinet

Revisão | *Proofreading* | *Revisión del texto*

Adriana Grandini e Henrique Torres | Tikinet

Projeto gráfico | *Graphic project* | *Proyecto gráfico*

Paulo Alves de Lima



# organicom

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

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

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

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

## MISSÃO

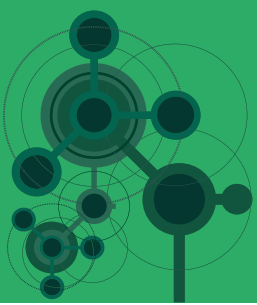
Organicom tem como missão reunir os grandes temas contemporâneos de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas estudados na universidade e, ao mesmo tempo, tornar-se um instrumento interativo com o mercado e a sociedade, democratizando os novos conhecimentos gerados e contribuindo para o debate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

## MISSION

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

## MISIÓN

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



## SEER-IBICT

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

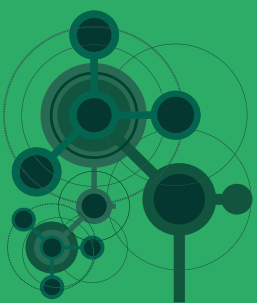
*Organicom makes use of the System of Electronic Editing of Magazines (Seer), translated and customized by the Brazilian Institute of Information in Science and Technology (Ibict). The texts are received, in a continual flow and/or upon request, from Brazilian researchers and any of other countries for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

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

## INDEXAÇÃO

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

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



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

PRESIDENTE | *PRESIDENT* | *PRESIDENTE*:

Margarida Maria Krohling Kunsch (Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil)

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

Abraham Nosnik Ostowiak (Universidad Anáhuac – México)

Ana Lúcia Novelli (Senado Federal – Brasília, DF, Brasil)

Ana Luisa Castro Almeida (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

Adriano Sampaio (Universidade Federal da Bahia – Salvador, BA, Brasil)

Angela Cristina Salgueiro Marques (Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

Antonio Castillo Esparcia (Universidad de Málaga – Málaga, Espanha)

Antonio Fausto Neto (Universidade do Vale do Rio dos Sinos – São Leopoldo, RS, Brasil)

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

Celsi Brønstrup Silvestrin (Universidade Federal do Paraná – Curitiba, PR, Brasil)

Cláudia Peixoto de Moura (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Cláudio Cardoso (Universidade Federal da Bahia – Salvador, BA, Brasil)

Cicília Krohling Peruzzo (Universidade do Estado do Rio de Janeiro - Rio de Janeiro, RJ, Brasil)

Cleusa Maria Andrade Scroferneker (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Elizabeth Saad Corrêa (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Eugenia Barichello (Universidade Federal de Santa Maria – Santa Maria, RS, Brasil)

Federico Varona Madrid (San José State University – USA)

Francisco Gonçalves da Conceição (Universidade Federal do Maranhão – São Luis, SP, Brasil)

George Cheney (The University of Utah – USA)

Gilson Vieira Monteiro (Universidade Federal do Amazonas – Manaus, AM, Brasil)

Gino Giacomini Filho (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Gisela Gonçalves (Universidade de Beira Interior – Portugal)

Heliodoro Teixeira Bastos (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

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

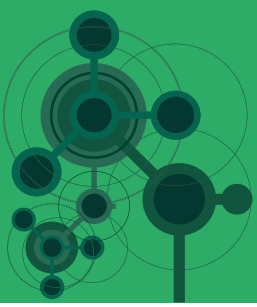
Isaltina Maria de Azevedo Mello Gomes (Universidade Federal de Pernambuco – Recife, PE, Brasil)

Ivone de Lourdes Oliveira (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

Izidoro Blikstein (Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, SP, Brasil)

James E. Grunig (University of Maryland – USA)

Joan Costa Solà-Segalés (Ciac International – Espanha)



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

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

José Miguel Túñez Lopez (Universidad de Santiago de Compostela – Espanha)

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

Júlio Afonso Pinho (Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa, PB, Brasil)

Karla Maria Müller (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Luiz Alberto de Farias (Universidade de São Paulo - São Paulo, SP, Brasil)

Luiz Carlos Assis lasbeck (Universidade Católica de Brasília – Brasília, DF, Brasil)

Márcio Simeone Henriques (Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

María Antonieta Rebeil Corella (Universidad Anáhuac – México)

Maria Aparecida Ferrari (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Maria Eugênia Porém (Universidade Estadual Paulista – Bauru, SP, Brasil)

Maria Ivete Trevisan Fossá (Univesidade Federal de Santa Maria – Santa Maria, RS, Brasil)

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

Mariângela Furlan Haswani (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Marlene Regina Marchiori (Universidade Estadual de Londrina, PR, Brasil)

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

Mitsuru Higuchi Yanaze (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Nélia del Bianco (Universidade de Brasília – Brasília, DF, Brasil)

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

Pablo Antonio Múnera Uribe (Colegiatura Colombiana – Colômbia)

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

Regina Celia Escudeiro (Universidade Estadual de Londrina – Londrina, PR, Brasil)

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

Rudimar Baldissera (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Severino Lucena Filho (Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa, PB, Brasil)

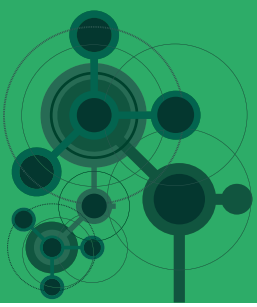
Simone Tuzzo (Universidade Federal de Goiás – Goiânia, GO, Brasil)

Teresa Ruão (Universidade do Minho – Portugal)

Tiago Mainieri de Oliveira (Universidade Federal de Goiás – Goiânia, GO, Brasil)

Valéria de Siqueira Castro Lopes (Universidade de São Paulo - São Paulo, SP, Brasil)

Yuji Gushiken (Universidade Federal do Mato Grosso – Cuiabá, MT, Brasil)



---

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

---

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

Quadrimestral  
ISSNe 2238-2593

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

CDD 21.ed. – 658.45

---

SECRETARIA | OFFICE | SECRETARÍA

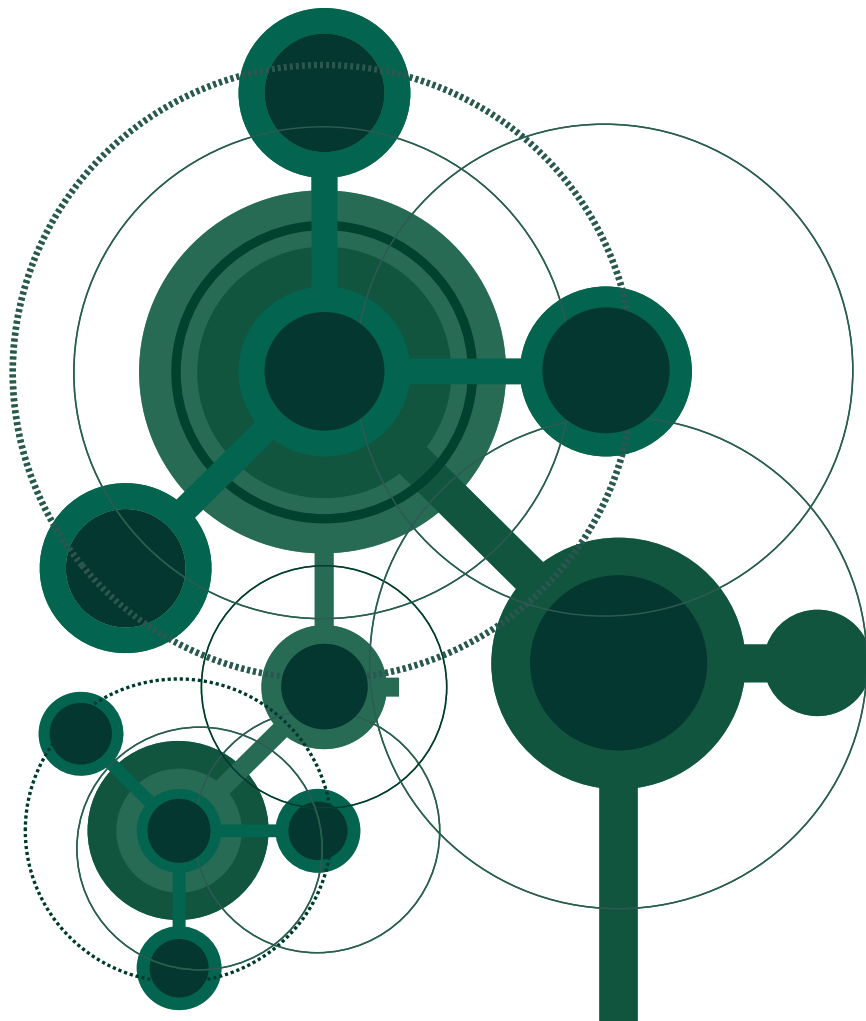
Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443  
Cidade Universitária - 05508-020 São Paulo - SP - Brasil  
<https://www.revistas.usp.br/organicom/index>  
revistaorganicom@usp.br  
(+55 11) 3091 2949

# organicom

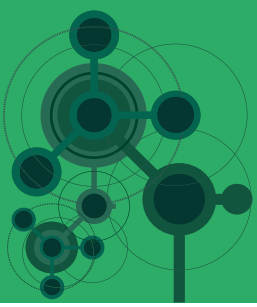
ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 18 • NÚMERO 37 • setembro / dezembro 2021

## Ouvindo Nosso Entorno Latinoamericano: Comunicação nas e das organizações em tempos turbulentos







UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP

REITOR  
Vahan Agopyan

VICE-REITOR  
Antonio Carlos Hernandes

---

ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES – ECA

DIRETORA  
Brasilina Passarelli

VICE-DIRETOR  
Eduardo Henrique Soares Monteiro

---

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO - PPGCOM

COORDENADORA  
Maria Clotilde Perez Rodrigues

---

DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS,  
PROPAGANDA E TURISMO - CRP

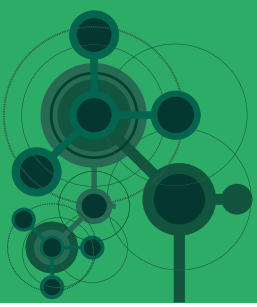
CHEFE  
Eneus Trindade Barreto Filho

VICE-CHEFE  
Luiz Alberto de Farias

---

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

COORDENADORA  
Margarida Maria Krohling Kunsch



# SUMÁRIO

## APRESENTAÇÃO

Entorno Latinoamericano una lectura desde la comunicación organizacional. 11

LISSETTE MARROQUÍN VELÁSQUEZ, CAROLINE DELEVATI COLPO, CLAUDIA LABARCA, ANA MARÍA SUÁREZ MONSALVE, ANDRÉ QUIROGA SADI

## DOSSIÊ

Comunicación Organizacional y decolonialidad: Desafíos para una intersección factible 15

ERICK TORRICO VILLANUEVA

Reflexões sobre comunicação organizacional na América Latina: ventos da mudança na gestão da diversidade 24

MARIA APARECIDA FERRARI

Estudio de caso implementación de un modelo estratégico de comunicación organizacional 37

FERNANDO ANDRES CASTRO TORRES

Comunicação organizacional e desinformação: uma reflexão sobre comunicação pública no Brasil durante a pandemia de COVID-19 50

MARIA LÍVIA PACHECO DE OLIVEIRA, CAROLINE DELEVATI COLPO

Impacto social em comunidades vulnerables desde la comunicación estratégica. Aportes para la gobernanza y la ciudadanía 63

SONIA GARCÍA ONATE

Entre o interesse empresarial e público: Impactos da comunicação organizacional diante da desinformação 73

RENATA CALONEGO, MARIANA CARARETO, ROSEANE ANDRELO

Nuevas ciudadanías y nueva capacidad de influencia en decisiones estratégicas 85

ANA MARÍA SUÁREZ MONSALVE, ANDREIA ATHAYDES

## ESPAÇO ABERTO

Petrobras: Entre fatos, relatos e argumentos legitimantes 102

LARISSA CONCEIÇÃO DOS SANTOS

Comprometimento organizacional na Comunicação Organizacional e Relações Públicas: análise do uso do conceito em publicações científicas 115

DENISE PRAGANA VIDEIRA

Conceitos fundamentais na formação profissional de especialistas em comunicação organizacional no México 128

CRISTINA BARROSO CAMIADE, EVA MARÍA PÉREZ CASTREJÓN

A influência da comunicação interna na inovação nas organizações: uma revisão sistemática integrativa 142

KLEITON LUIZ NASCIMENTO REIS, MARIA JOSÉ BALDESSAR

## ENTREVISTA

Perspectivas científicas sobre la vacunación del COVID-19 conectadas con organizaciones en Latinoamérica 156

Entrevista: Alexis Kalergis, Xinia Fernández Delgado e Mellanie Fontes-Dutra

CLAUDIA MONTERO-LIBERONA

## RESENHAS

100 anos de Paulo Freire, o Patrono da Educação Brasileira 167

PEDRO VAZ

# APRESENTAÇÃO

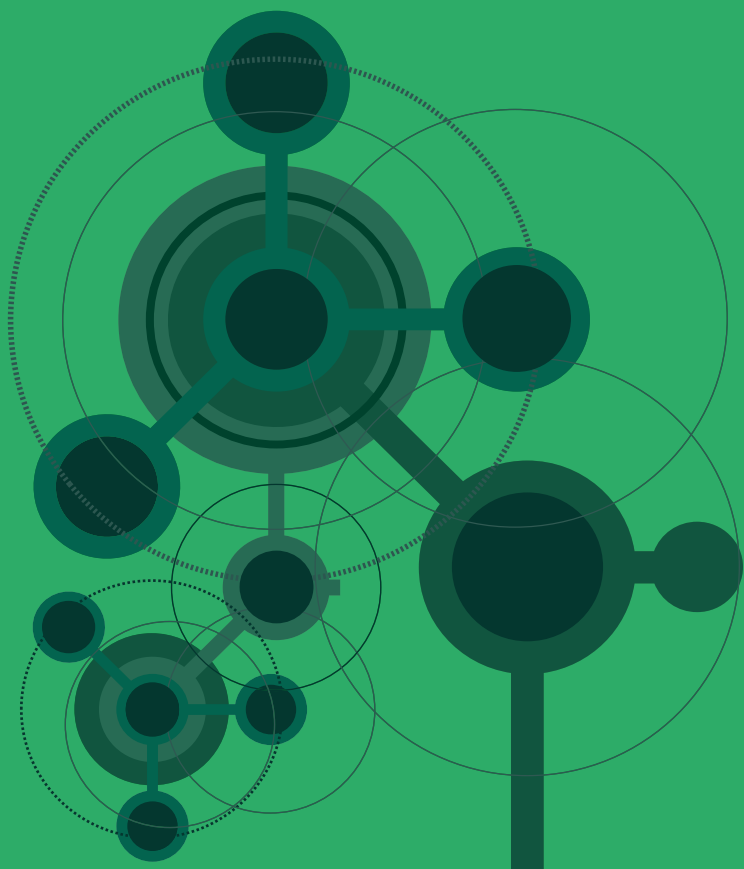
## Entorno latinoamericano: una lectura desde la comunicación organizacional

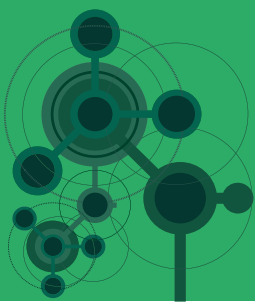
Contexto latino-americano: uma leitura  
a partir da comunicação organizacional

Latin American context: from  
the perspective of organizational  
communication

**E**l análisis de la realidad social, política y económica de la región latinoamericana desde distintas perspectivas de la comunicación organizacional es lo que se plantea este Dossier del número 37 de la revista *Organicom*. Se parte de la premisa de que las organizaciones son ciudadanas activas y como tal tienen voz, y sus acciones, relaciones y discursos promueven valores e intereses que impactan las sociedades en las cuales se desenvuelven. El complejo contexto comunicativo en el que se desempeñan las organizaciones se caracteriza por la desconcentración y diversidad de fuentes informativas. Las implicaciones de estas dinámicas comunicativas son paradójicas; por un lado, han permitido un relacionamiento más directo entre organizaciones, instituciones y sus públicos, y, por otro, han evidenciado la fragilidad de organizaciones e instituciones ante fenómenos como la desinformación y mal información. En un contexto donde las crisis de confianza son cada vez más comunes entre organizaciones y sus públicos, resulta crucial reflexionar sobre el papel de la comunicación organizacional, como disciplina académica y como práctica profesional, en la construcción de dinámicas comunicativas que contribuyan a generar una mayor coherencia entre el ser y hacer de las organizaciones; y en la construcción de relaciones de confianza que sustenten sociedades más justas.

Este Dossier coordinado por las doctoras Lissette Marroquín Velásquez, de la Universidad de Costa Rica, Caroline Delevati Colpo, de la Universidade Federal da Paraíba, Claudia Labarca, de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Ana María Suárez Monsalve, de la Universidad de Medellín y el doctor André Quiroga Sadi, de la Universidade Federal de Ouro Preto, cuenta con ocho artículos que plantean reflexiones y que se inspiraron





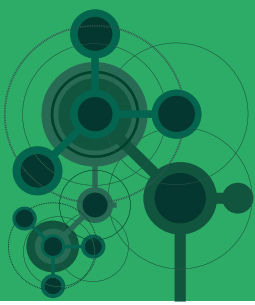
en las conversaciones sostenidas durante el Segundo Encuentro de la Red Latinoamericana de Investigación en Comunicación Organizacional (RedLaCO) intitulado “Escuchando Nuestro Entorno en América Latina: Comunicación en y de las organizaciones en tiempos turbulentos”, realizado en formato virtual el 17 de noviembre del 2020.

Abrimos el Dossier con dos lecturas decoloniales de la comunicación organizacional en Latinoamérica. El texto de Erick Torrico Villanueva aborda las bases coloniales que sustentan no solo la sociedad que tenemos, sino la visión occidentalizada que movilizamos para comprender y hacer comunicación. Esta visión instrumentalizada replica la in-comunicación instaurada por el acto colonizador. Decolonizar, propone Torrico Villanueva, implica devolverle a la comunicación su condición humanizante, un aspecto vital en el desarrollo de procesos socioorganizativos. María Aparecida Ferrari, por su parte, en “Reflexiones sobre la comunicación organizacional desde América Latina: vientos de cambio en la gestión de la diversidad” presenta los desafíos que enfrentan las empresas latinoamericanas desde una perspectiva que subraya la estrecha relación entre comunicación y cultura.

Castro Torres y García Oñate nos presentan dos visiones novedosas de la comunicación estratégica. El estudio de caso de la Colegiatura Colombiana, de Castro Torres, propone un modelo de comunicación estratégica que se ajuste a la perspectiva cosmopolítica que desarrolla esta organización, que se define desde el cuidado de sí, del otro y del mundo. El marco analítico propuesto permite entender la comunicación estratégica desde una perspectiva más dialógica y relacional que desde el tradicional acercamiento funcionalista. En el artículo “Impacto social en comunidades vulnerables desde la comunicación estratégica: Aportes a la gobernabilidad y la ciudadanía”, García Oñate traslada la noción de comunicación estratégica al plano de las comunidades vulnerables para el logro de la integración social. El tema se desarrolla desde la experiencia de extensión social de universidades. Estos procesos implican la vinculación directa con poblaciones para construir relaciones de confianza como base para promover el cambio social. La autora argumenta que para poner la comunicación estratégica al servicio de otros procesos socioorganizativos es necesario generar confianza y articular el conocimiento de otras áreas de la comunicación como, por ejemplo, la comunicación interpersonal, la educomunicación, entre otras.

Pacheco de Oliveira y Delevati Colpo, así como Calonego, Carareto Alves y Andrelo abordan los temas de confianza organizacional y desinformación desde la comunicación organizacional de entidades públicas y desde una iniciativa intersectorial. Pacheco de Oliveira y Delevati Colpo se preguntan: “¿Los formatos de comunicación organizacional pública utilizados en el contexto de la pandemia por covid-19 tienden a generar comunicaciones efectivas o más bien contribuyen al surgimiento de desinformación? Para ello, analizan una declaración oficial realizada por el presidente de Brasil, Jair Messias Bolsonaro, sobre la pandemia, y tres chequeos de información que circularon después de esa declaración. Las autoras identificaron que las características materiales del formato de la información pública en Brasil revelaron características compatibles con los productos de la desinformación y, por tanto, no generan confianza. Calonego, Carareto Alves y Andrelo nos invitan a explorar las implicaciones de la comunicación organizacional en la esfera pública, en el contexto de la desinformación durante la pandemia por covid-19. Las autoras analizan la estrategia de comunicación de la iniciativa brasileña Unidos por la Vacuna –los mensajes de la iniciativa en redes sociales, así como la respuesta del público–. Esta iniciativa reúne organizaciones del sector privado y del tercer sector con el objetivo de completar la vacunación de la población brasileña para setiembre del 2021. El análisis revela las tensiones que perciben los públicos entre los intereses empresariales (tener presencia en la agenda mediática) y el interés público (contar con verdaderas propuestas para mejorar el proceso de vacunación).

En “Nuevas ciudadanía y nueva capacidad de influencia en decisiones estratégicas”, Suárez Monsalve y Athaydes nos presentan interesantes reflexiones sobre la capacidad de influencia de profesionales de comunicación en escenarios de toma de decisión basadas en los datos del Latin American Communication Monitor (2018). Las autoras se enfocan en la dimensión política de la comunicación organizacional al abordar la función estratégica de creación de escenarios y análisis de información de las personas profesionales en este campo como una ciudadanía política. Esta cuestión parece relevante en tiempos política y económicamente inciertos como los que vive el continente latinoamericano.



La sección Espacio Abierto presenta los textos "Petrobras: entre hechos, informes y argumentos legitimadores", de Larissa Conceição dos Santos; "Compromiso organizacional en comunicación organizacional y relaciones públicas: análisis del uso del concepto en publicaciones científicas", de Denise Pragana Videira; y "La influencia de la comunicación interna en la innovación en las organizaciones: una revisión sistemática integradora", de Kleiton Luiz Nascimento Reis y Maria José Baldessar.

Dos Santos nos propone un análisis narrativo de la emblemática empresa brasileña Petrobras. El análisis de la historia organizacional de Petrobras a partir del macroanálisis narrativo, el análisis del discurso y el análisis retórico revelan la estrategia de comunicación a partir de la cual se construye la organización para legitimar su existencia en un contexto que cuestiona la organización por la corrupción sistémica que la aqueja. A diferencia de los textos anteriores, en que las organizaciones son víctimas de omisiones por parte de quienes construyen los mensajes, aquí el énfasis está en la selección de elementos que la organización incluye para construir su narrativa.

Videira, por su parte, estudia la presencia del concepto de compromiso organizacional en una muestra de producción académica en Brasil. La autora revisó 16 tesis y disertaciones del catálogo Capes 2013-2018 y 68 artículos publicados en la revista *Organicom* entre el 2004 y el 2018. El compromiso resulta una dimensión crucial de los procesos de comunicación en las organizaciones, sobre todo en el contexto actual de las crisis de confianza institucional y corporativa. A pesar de la relevancia del tema, el estudio muestra que prima el uso no científico del término, es decir, no se hace referencia a ningún concepto o teoría en específico.

Reis y Baldessar en "La influencia de la comunicación interna en la innovación en las organizaciones: una revisión sistemática integradora" realizan un estudio para verificar la influencia de la comunicación interna como elemento fundamental en la innovación en las organizaciones a partir de la revisión de publicaciones del base de datos Scopus.

En la sección Deposiciones, las autoras del artículo "Conceptos fundamentales en la formación profesional de los especialistas de la comunicación organizacional en algunas universidades del centro de México" estudiaron las variables de filosofía organizacional, cultura, vivencia cultural, comunicación estratégica, efectividad, técnicas, eficiencia, jerarquía, dirección, liderazgo, ética, ciudadanía, responsabilidad social organizacional y mejora social con líderes de programas académicos y empleadores. El estudio cualitativo realizado con entrevistas a los directores de las Licenciaturas de Comunicación de dos universidades en México (en Puebla y el estado de Hidalgo) y cuatro empleadores resalta la importancia de los valores y la ética tanto en el estudio como en la práctica de la comunicación organizacional.

La entrevista nos brinda el punto de vista de tres profesionales sobre las vacunas y las estrategias de vacunación en Latinoamérica, con énfasis en el caso de Chile, Costa Rica y Brasil. Dos de las personas entrevistadas brindan sus puntos de vista desde las ciencias de la salud y una desde la comunicación organizacional de la Caja Costarricense del Seguro Social, la institución estatal encargada de brindar los servicios de salud en Costa Rica.

Este número de *Organicom* termina con una reseña del libro *O educador: o perfil de Paulo Freire*, que retrata la trayectoria del educador e investigador Paulo Freire y presenta su legado en el año en que se conmemora el centenario de su nacimiento.

LISSETTE MARROQUÍN VELÁSQUEZ

CAROLINE DELEVATI COLPO

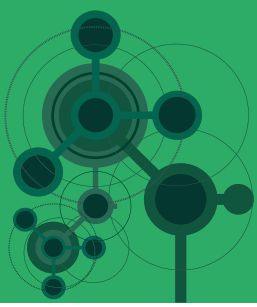
CLAUDIA LABARCA

ANA MARÍA SUÁREZ MONSALVE

ANDRÉ QUIROGA SADI

# DOSSIÊ





## Comunicación organizacional y decolonialidad: desafíos para una intersección factible

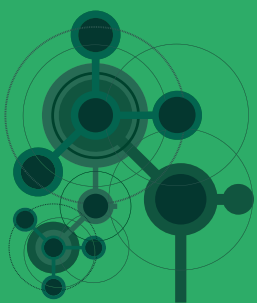
Comunicação organizacional e decolonialidade: desafios para uma  
intersecção viável

Organizational communication and decolonialization: challenges to  
a viable intersection



Erick Torrico

- Doctor en Comunicación por la Universidad Rey Juan Carlos.
- Maestro en Sociedad de la Información y el Conocimiento por la Universitat Oberta de Catalunya.
- Maestro en Ciencias Sociales por la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Programa Bolivia.
- Director académico del área de Posgrado en Comunicación y Periodismo por la Universidad Andina Simón Bolívar.
- Docente-investigador en la Carrera de Ciencias de la Comunicación en la Universidad Mayor de San Andrés.
- E-mail: [etorrico@uasb.edu.bo](mailto:etorrico@uasb.edu.bo)



## Resumen

La Comunicación Organizacional comparte los condicionamientos de la “Comunicación occidental”. Este bagaje de ideas, conceptos y teorías erigido como referencia universal sustenta una concepción instrumental y deshumanizadora que formaliza, en el plano del conocimiento, la in-comunicación instalada por la modernidad y su proyecto civilizatorio con la dominación colonial del “Nuevo Mundo”. La decolonialidad se propone remontar esos límites en pos de una comunicación que (re)humanice. En tal dirección, este texto plantea como desafío la intersección entre Comunicación Organizacional y decolonización.

PALABRAS CLAVE: DECOLONIALIDAD • IN-COMUNICACIÓN • COMUNICACIÓN OCCIDENTAL • AMÉRICA LATINA • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

## Resumo

A Comunicação Organizacional compartilha os condicionantes da “Comunicação ocidental”. Esta bagagem de ideias, conceitos e teorias erigidas como referência universal sustenta uma concepção instrumental e desumanizante que formaliza, ao nível do conhecimento, a (in)comunicação instalada pela modernidade e seu projeto civilizador com a dominação colonial do “Novo Mundo”. A decolonialidade visa superar esses limites em busca de uma comunicação que (re)humanize. Nesse sentido, este texto mostra como desafio a intersecção entre Comunicação Organizacional e decolonização.

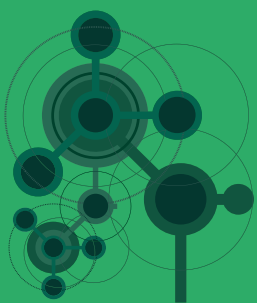
PALAVRAS-CHAVE: DECOLONIALIDADE • (IN)COMUNICAÇÃO • COMUNICAÇÃO OCCIDENTAL • AMÉRICA LATINA • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.

## Abstract

Organizational communication shares the same conditions as the “occidental communication”. This package of ideas, concepts, and theories considered as universal reference uphold an instrumental and dehumanizing conception that formalizes, at the knowledge level, the (in)communication established by modernity and its civilizing project with the colonial denomination of the “New World”. Decoloniality seeks to overcome these limits searching for a (re)humanizing communication. In this sense, this text places intersecting Organizational Communication and decolonialization as the challenge.

KEYWORDS: DECOLONIALIZATION • (IN)COMMUNICABLE • OCCIDENTAL COMMUNICATION • LATIN AMERICA • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION.





## INTRODUCCIÓN

La perspectiva decolonial surgida en la década de 1990 ha abierto una ruta intelectual que, desde América Latina, viene removiendo los cimientos del conocimiento establecido, pero no para desestimarlos o invalidarlos, sino más bien para reinterpretarlos desde un lugar de enunciación distinto<sup>1</sup> y, en su caso, para reorientarlos en sus contenidos, alcances y propósitos.

El campo de la Comunicación no es ajeno a esta incidencia y, como varios otros, se encuentra inmerso en un proceso de metarreflexión que involucra cada vez más a los diferentes subcampos que lo componen, lo cual lógicamente también empieza a tener repercusiones en la práctica, sobre todo a partir de la relectura que se puede hacer de ellas.

Se trata, pues, de un pensamiento crítico remozado y propositivo que no solo extiende los objetivos de reconocimiento, justicia y democratización a los planos epistemológico y teórico, además del político, sino que a la vez propone una reconsideración de las historias, los saberes y los haceres situados junto a una reontologización de sus protagonistas marginalizados.

En ese marco, que se inscribe en un cuestionamiento más amplio de la modernidad occidental tanto como de su contracara, la colonialidad<sup>2</sup>, y que implica igualmente una reevaluación de los parámetros de definición de la ciencia y de sus usos, adquiere pertinencia la pregunta respecto a las posibilidades de promover un encuentro entre la comunicación organizacional y la decolonialidad. Es en torno a este punto que se desarrolla el presente artículo.

## EL SER HUMANO, BASE DE LA RADICALIDAD

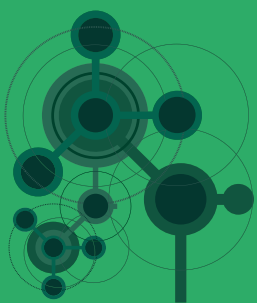
La expansión europea hacia lo que después se denominó el “Nuevo Mundo”, a finales del siglo XV, propició la actualización ampliada de modalidades de sometimiento que estuvieron ya presentes en los casos de los imperios romano y chino, que se remontan a los siglos III e IV a.C., respectivamente (Mota, 2018). Pero, aparte de ello, trajo consigo la implantación –universalizada desde ese momento– de un régimen de jerarquización de las poblaciones basado en criterios de “raza”, el cual dio todas las prerrogativas a los conquistadores/colonizadores sobre los conquistados/colonizados. Esa clasificación del Otro como “inferior”, ejecutada por los operadores del proyecto civilizatorio moderno-occidental, se tradujo en la posterior “colonización del imaginario de los dominados” (Quijano, 1992) al extremo de que, incluso cuando las colonias en América alcanzaron su independencia, tal mentalidad –que es lo que Aníbal Quijano denominó “colonialidad”– terminó integrada en las subjetividades y las instituciones de todas las sociedades, situación que se mantiene hasta hoy.

Este autor, al respecto, dice lo siguiente:

La colonialidad es uno de los elementos constitutivos y específicos del patrón mundial de poder capitalista. Se funda en la imposición de una clasificación racial/étnica de la población del mundo como piedra angular de dicho patrón de poder, y opera en cada uno de los planos, ámbitos y dimensiones, materiales y subjetivas (*sic*), de la existencia cotidiana y a escala social. Se origina y mundializa a partir de América. (Quijano, 2007, p.93)

<sup>1</sup> Este *locus* es el de la subalteridad, el de la otredad inferiorizada.

<sup>2</sup> Sobre la colonialidad como “el lado oscuro de la modernidad” véase Mignolo (2014).



En consecuencia, puede afirmarse que el principio de la deshumanización y la desigualdad subyacentemente instauradas por la modernidad –y que contrarían sus objetivos y fines de emancipación declarados– radica en la concreción de ese fenómeno con el erróneamente llamado “descubrimiento de América”<sup>3</sup> cuyo alcance comprende las dimensiones del poder, el saber, el ser y el hacer (Torrico Villanueva; Castro Lara; Osorio Andrade, 2018). La colonialidad resulta, así, un hecho fundador en las relaciones asimétricas prevalecientes entre continentes, pueblos, grupos y personas; las variadas formas de explotación y la multidominación resultante pueden comprenderse, por tanto, como vinculadas a esa base.

Si bien el viejo colonialismo, esto es, el control político, económico y militar foráneo directo sobre los pueblos ocupados, casi fue erradicado del planeta, lo que permanece no apenas como resabio de esa época de subordinación, sino como su prolongación matizada y, más aún, como sustrato de las relaciones sociales contemporáneas es la colonialidad. La transformación que se requiere de ese estado de cosas es lo que indica la decolonialidad (o de-colonialidad).

Catherine Walsh, que enunció este concepto, sostiene que la meta de la decolonialización es “la reconstrucción radical de seres, del poder y saber, es decir, la creación de condiciones radicalmente diferentes de existencia, conocimiento y del poder” (Walsh, 2005, p.24) en vista a la constitución de sociedades distintas. En tal sentido, la decolonialidad no es un reclamo de asimilación ni un mero foco de resistencia, ya que desborda los límites del diseño moderno y de sus formas autocríticas.

## ENTRE LA IN-COMUNICACIÓN Y EL DESCONOCIMIENTO

El acto colonizador se erigió sobre la in-comunicación, es decir, sobre la interrupción de la palabra y el pensamiento, con la consiguiente inviabilización del encuentro.

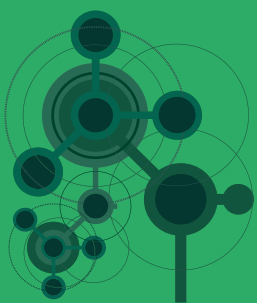
En primer término, la imposición y el acallamiento culturales no solamente establecieron una superioridad comunicacional *de facto* del grupo invasor sobre los habitantes de los territorios que acabaron convertidos en colonias, sino que interfirieron asimismo las comunicaciones locales y las subordinaron a las finalidades imperiales y de la evangelización católica, las fragmentaron e inclusive las soterraron. Con ello fueron alimentados el etnocidio y el epistemicidio, a la par que la negación de la humanidad del Otro. En este conjunto se asentó, pues, la relación de no comunicación.

Medio siglo después de producido el “descubrimiento” y tras la exterminación de millares de pobladores nativos, cobró fuerza la campaña humanizadora de Fray Bartolomé de Las Casas que sostuvo que los indios americanos “son hombres, personas, no bestias humanas o infrahombres” (Robles, 1992, p.252) y consiguió en 1542 la adopción de unas “Leyes Nuevas” para regular el proceso de “descubrir y poblar”, así como para normar las relaciones entre “indios y extraños” (Robles, 1992, p.255). De alguna manera, estas acciones ya habían tenido antecedente en las impulsadas por Francisco de Vitoria, quien denunció la conquista y sus atropellos en 1534 al tiempo de que “proclamó la ‘hominidad’ de los indios y el derecho de sus bienes y territorios” (Robles, 1992, p.194-195).

No obstante, la situación general no cambió en los hechos y persistieron las políticas de inferiorización, desconocimiento y erradicación.

Un segundo momento de la in-comunicación, que se extendió mucho más allá del periodo de la conquista inicial, supuso la borratura de la historia propia de los pueblos sometidos y de sus comunicaciones mediante vastas acciones para inculcar y

3 “América” solo fue designada así en 1507, es decir, 15 años después de que los exploradores comandados por Cristóbal Colón llegaran a las tierras que inicialmente fueron nombradas como “Indias Occidentales” y que mediante una bula del papa Alejandro VI fueron dadas en propiedad a los Reyes Católicos de España en 1493.



educar en la sumisión, a las que se sumarían posteriormente las nacientes formas de comunicación masiva. Esta otra dimensión negacionista se expresa, hasta el presente, en la falta de reconocimiento de las prácticas informativas y comunicacionales que existían previamente al arribo de los conquistadores/colonizadores, como lo señalan los estudios de Leonardo Ferreira (2006) y de Luis Ramiro Beltrán Salmón et al. (2008). En este último caso, los autores concluyen lo siguiente:

El saber documentado sobre los pueblos precolombinos conlleva así un doble desconocimiento:

- el de la dimensión comunicacional de las prácticas culturales originales de América, por la vía de su subsunción en otras de diferente índole, y
- el de las capacidades, recursos y aun sistemas de comunicación que preexistieron a los que fueron traídos por los conquistadores y colonizadores.

Este hecho refuerza, sin ninguna razón valedera, la difundida hipótesis sobre el primitivismo general de los llamados pueblos ágrafos. (Beltrán Salmón et al., 2008, p.19)

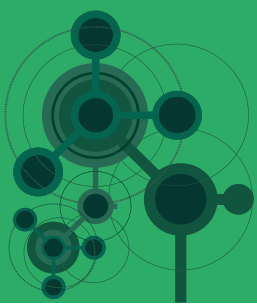
Y esa condición de relegamiento de las experiencias y los saberes comunicacionales, en una tercera etapa, resultó formalizada en las teorizaciones euro-estadounidenses que empezaron a desarrollarse acerca de la comunicación, más como fenómeno técnico que social, desde la primera mitad del siglo XX.

## PRIVILEGIO DE LA “COMUNICACIÓN OCCIDENTAL”

Entre la inaugural investigación de Harold Lasswell interesada en los efectos de la propaganda bélica, el impulso de la cibernética de Norbert Wiener, el análisis de las funciones mediáticas de Charles Wright, las aplicaciones de la teoría marxista de la ideología y la lucha de clases, la crítica frankfurtiana de la industria cultural, el determinismo tecnológico de Marshall McLuhan, la comunicación para el desarrollo de Everett Rogers o los diversos planteamientos –tanto apologeticos como cuestionadores– respecto a la sociedad tecnologizada hechos, por ejemplo, por Daniel Bell, Simon Nora, Alain Minc, Nicholas Negroponte, Gianni Vattimo, Cees Hamelink y Manuel Castells, para solamente citar algunos hitos relevantes, fue configurada una trayectoria que dio como producto un complejo acumulado de ideas, conceptos y teorías que, en conjunto, forman la “Comunicación occidental”<sup>4</sup>.

El apelativo no se limita a hacer referencia a una localización geográfica que, como se podrá advertir, corresponde a los orígenes territoriales (Estados Unidos de Norteamérica y Europa) de las sistematizaciones teóricas que poseen la primacía en el campo comunicacional y lo orientan, sino que, fundamentalmente, se relaciona con el proyecto civilizatorio, el modelo societal y, por tanto, el modo de vida que alienta el Occidente capitalista, individualista, mercantilizado y tecnificado, el cual se postula a sí mismo como paradigma de la humanidad. Así, como sostiene Stuart Hall, el “Occidente” es un constructo histórico y no geográfico, es un “tipo de sociedad” que se caracteriza por ser “desarrollada, industrializada, urbanizada, capitalista, secular y moderna” (Gieben; Hall, 1995, p.186, traducción nuestra).

<sup>4</sup> Sobre esta noción véase Torrico Villanueva (2016a, p.123-144).



No hay un sentido esencialista en el calificativo de “occidental” dado al saber estructurado sobre la comunicación que hizo surgir un área de conocimiento, la Comunicación. Se trata, más bien, de visibilizar su impronta económica, política y cultural, al igual que su imaginario. Su adscripción territorial, sin que carezca de valor, es una incidencia complementaria.

Esta “Comunicación occidental”, de manera general, se centra en el estudio de los procesos comunicacionales que implican una relación vertical entre emisores y receptores, acuden a tecnologías mediadoras y se dirigen a la consecución de efectos en sus audiencias, preferentemente masivas. Esos procesos, en consecuencia, tienden más a la información que a la comunicación en sí y se distinguen por su carácter instrumentalizador no solamente de la propia acción comunicacional, sino también, más grave todavía, de los sujetos que intervienen en ella, en especial de aquellos colocados en la posición pasiva de recibir o, cuando más, de retroalimentar los mensajes que les son enviados<sup>5</sup>. Esto no significa otra cosa que la perpetuación, desde la academia, de la lógica de la in-comunicación instalada en tiempos coloniales.

Esta concepción occidente-céntrica de la comunicación y de su comprensión teórica que, por supuesto, comparte los parámetros de la cientificidad establecidos por la epistemología moderna, goza de un *status* hegemónico en el campo de la especialidad. En la práctica, se le ha otorgado un rango casi canónico en el nivel del pensamiento, en la bibliografía considerada relevante, en las revistas académicas mayoritariamente anglófonas, en las estructuras curriculares y los programas de enseñanza de los centros de formación universitaria, en la identidad misma de múltiples asociaciones profesionales o de investigación y también en el ejercicio cotidiano de los diversos ámbitos de la interacción social, entre ellos el de la comunicación organizacional.

La “Comunicación occidental” comprende tanto la corriente “pragmática” o “administrativa” como la “crítica” en sus distintas variantes o enfoques, ya que ambas poseen un substrato común asentado en las esperanzas de la modernidad y en sus premisas epistémicas. Pero igualmente el pensamiento comunicacional latinoamericano, incluida su vertiente crítica que algunos autores califican como una “escuela”<sup>6</sup>, hace parte de este espectro occidentalizado y occidentalizador al desenvolverse dentro de los márgenes de permisividad sistémicos y por no haber terminado de trazar una ruta efectivamente libertaria –que subvierta la estructura de poder prevaeciente– sino otra de búsqueda de inclusión y participación en los esquemas tradicionales predominantes<sup>7</sup>.

Los privilegios que ostenta el occidentalismo comunicacional, junto a los constreñimientos que tal hecho conlleva para otras realidades y perspectivas, son uno de los puntos de partida de la crítica y la propuesta decoloniales. En ese contexto, es factible tematizar una intersección entre la perspectiva decolonizadora y la Comunicación Organizacional.

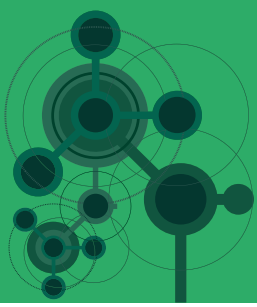
## UN SUBCAMPO LATINOAMERICANIZADO

La Comunicación Organizacional es, como se sabe, un subcampo del campo comunicacional que, como varios otros (el Periodismo, la Propaganda, la Publicidad, el Entretenimiento, por ejemplo), mantiene lazos de nacimiento con la naturaleza y la dinámica de la modernización. Sus inicios, en los primeros decenios del siglo XX, están vinculados a la necesidad e interés de aprovechar la comunicación en tanto recurso para una administración empresarial eficiente que contribuya al correspondiente logro de objetivos de consolidación y expansión.

5 La mayoría de los textos de uso frecuente en Iberoamérica sobre teorías comunicacionales –de autores europeos, estadounidenses e inclusive españoles, portugueses y latinoamericanos– brindan un panorama de estas características y de las fuentes de la “Comunicación occidental”.

6 Para una discusión sobre esta cuestión, véase Torrico Villanueva (2016b).

7 Aun una visión radical como la de la economía política presenta “puntos ciegos”, tales como la creencia en el universalismo y el etapismo de la historia o la despreocupación por la experiencia colonialista europea, razón por la cual nunca la colonialidad ni la puesta en cuestión de la subalternidad epistemológica le fueron concebibles.



A medida que se fue constituyendo no solo como una zona de prácticas, sino además como una de conocimiento específico, sus líneas de definición surgieron, al igual que en el resto de los casos del campo, de la confluencia interdisciplinaria y en el seno del espacio epistemológico occidental (Contreras Delgado; Garibay Rendón, 2020; Kunsch, 2014).

Paulatinamente, y ante todo durante la segunda mitad del siglo anterior, la teorización sobre esta cada vez más importante rama de actividad llegó a conseguir un alto nivel de estructuración desde tres miradas paradigmáticas –mecanicista, interpretativa y crítica (Kunsch, 2015)– y concentró su atención en aspectos de gestión interna, imagen, identidad, relaciones externas y ventas, aunque los énfasis adoptados y las interrelaciones establecidas varíen de acuerdo con el punto de vista asumido.

La década de 1940 marcó el comienzo de una tendencia a la latinoamericanización de la Comunicación Organizacional, que operó mediante la adaptación de los conceptos foráneos a las peculiaridades de las organizaciones en la región, así como haciendo significativos aportes a una conceptualización más pertinente del carácter y los alcances de la especialidad. En ese sentido, las contribuciones de diferentes autores en México, Brasil, Colombia y Argentina<sup>8</sup>, en particular, fueron y son de gran relevancia, como en el caso de la noción de *comunicación organizacional integrada*, que desarrolló la brasileña Margarida Kunsch, o de la *comunicación estratégica enactiva*, propuesta por la argentina Sandra Massoni.

Sin embargo, aproximaciones hechas al estado de las investigaciones y de los intereses de América Latina sobre la Comunicación Organizacional muestran que a) el volumen de la producción intelectual en el área es todavía reducido y tiene reducidas oportunidades de divulgación; b) su temario central reproduce prioritariamente la agenda definida a escala internacional; y c) en los estudios existentes las citas de autores extrarregionales son preponderantes (Kunsch, 2015; Orjuela Córdoba, 2019).

La situación de que dan cuenta estos dos últimos hechos corrobora la percepción experta de que, si bien la visión crítica latinoamericana está presente, como trasfondo, en el trabajo de muchos investigadores y profesionales del subcontinente, esta tradición regional no ha sido en verdad vinculada a la Comunicación Organizacional en términos de que constituya un operador teórico<sup>9</sup>.

Algo semejante sucede con la experiencia narrada por Consuelo Vásquez (2019) acerca de un frustrado intento de “desoccidentalizar la Comunicación Organizacional” en un artículo destinado a una revista académica internacional, el cual finalmente fue sometido a la “institucionalidad del sistema de publicación” (Vásquez, 2019, p.110) y, se diría, domesticado por las reglas de lo que Manuel Goyanes Martínez (2017) denomina la “investigación estándar” que garantiza la “buena ciencia”, o sea, la de Occidente.

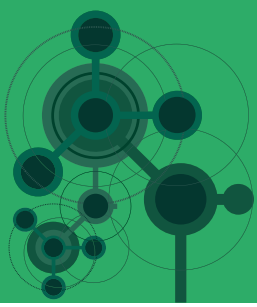
Consiguientemente, aún resta camino por recorrer en la busca de la latinoamericanización.

## EL DESAFÍO DECOLONIAL

Como ha sido señalado anteriormente, la decolonización comunicacional apunta a superar la negación múltiple –ontológica, epistemológica, teórica, histórica y práctica– que sufre la comunicación, ya sea como proceso humano-social o como ámbito del saber, lo cual implica desafiar los constreñimientos instalados por el proyecto modernizador y su dimensión ideológico-subjetiva e institucional de la colonialidad.

8 Se puede mencionar, por ejemplo, a Eulalio Ferrer, Abraham Nosnik, Carlos Fernández, Gaudêncio Torquato, Wilson da Costa Bueno, Mariluz Restrepo y Pablo Múnera.

9 A este respecto, véase la entrevista a María Antonieta Rebeil y Margarida Kunsch hecha por Griselda Guillén Ojeda (2019).



En general, el campo de la Comunicación, tal como quedó configurado desde hace casi un siglo, puede ser considerado un subproducto de ese diseño civilizatorio, huellas que son claramente reconocibles en varios de los subcampos que lo conforman, como el de la Comunicación Organizacional, que pareciera ser objeto de una predeterminación instrumentalizadora.

Si decolonizar es, en lo básico, restituir la condición humanizante al proceso comunicacional en cualesquiera de sus niveles posibles, la comunicación que concierne al mundo de las organizaciones no puede estar exenta de tal propósito.

Una veta para trabajar en este sentido está representada, por ejemplo, en las cuatro dimensiones que Kunsch (2006, 2014) reconoce en la Comunicación Organizacional (instrumental, humana, estratégica y cultural) cuya tematización crítica, desde la mirada latinoamericana, es factible de empalmar con la propuesta decolonizadora. Además, en el caso de esta autora, esa posibilidad de interacción se complementa con su convocatoria para entender complejamente el subcampo (Kunsch, 2015), lo que a un tiempo significa también desbordar los límites de lo corporativo para incluir a movimientos sociales o comunidades organizadas y, de ese modo, incorporar en las consideraciones de la teoría y la práctica discusiones clave para la realidad regional como son la gestión democrática del poder y la transformación de las estructuras de la desigualdad.

De esta manera, la Comunicación Organizacional está retada a explorar las sendas que le posibiliten una intersección fructífera con el nuevo pensamiento comunicacional crítico latinoamericano, el decolonizador, y es evidente que dispone de los fundamentos y las herramientas para hacerlo.

Decolonizar no es echar todo por la borda, sino potenciar, desde los márgenes de la modernidad, la palabra libre, el diálogo con equidad y la *comunicación para reexistir y para ser*. Las organizaciones, en este escenario, son un lugar privilegiado para la reevaluación epistemológico-teórica y la acción (re)humanizadora.

## REFERENCIAS

BELTRÁN SALMÓN, Luis Ramiro *et al.* *La comunicación antes de Colón*. Tipos y formas en Mesoamérica y los Andes. La Paz: Cibec, 2008.

CONTRERAS DELGADO, Omar Eduardo; GARIBAY RENDÓN, Nadia Gabriela. Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Mediaciones de la Comunicación*, Montevideo, v.15, n.2, p.43-70, 2020. doi: <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>.

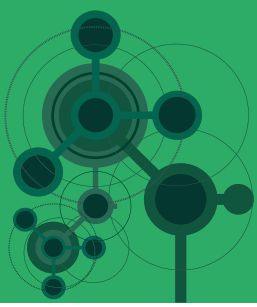
FERREIRA, Leonardo. *Centuries of silence: the story of latin american journalism*. Connecticut: Praeger, 2006.

GIEBEN, Bram; HALL, Stuart (ed.). *Formations of Modernity*. 3.ed. Trowbridge: Redwood Books, 1995.

GOYANES MARTINEZ, Manuel. *Desafío a la investigación estándar en comunicación: crítica y alternativas*. Barcelona: UOC, 2017.

GUILLÉN OJEDA, Griselda. Voces reconocidas en Comunicación Organizacional en América Latina. Entrevistados: María Antonieta Rebeil Corella; Margarida Krohling Kunsch. *Organicom*, São Paulo, v.16, n.30, p.165-174, 2019.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p.167-190.



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

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Panorama y perspectivas de los estudios de comunicación organizacional y relaciones públicas en América Latina. In: BOLAÑO, César; CROVI DRUETTA, Delia; CIMADEVILLA, Gustavo (ed.). *La contribución de América Latina al campo de la comunicación*. Buenos Aires: Prometeo, 2015. p.187-222.

MIGNOLO, Walter. *Desobediencia epistémica: retórica de la modernidad, lógica de la colonialidad y gramática de la descolonialidad*. Buenos Aires: Ediciones del Signo, 2014.

MOTA, Aurea. Colonialismo y modernidad. historización crítica de un debate. In: RUEDA, Eduardo; VILLAVICENCIO, Susana (ed.). *Modernidad, colonialismo y emancipación en América Latina*. Buenos Aires: Clacso, 2018. p.101-123.

ORJUELA CÓRDOBA, Sandra. Entendiendo la comunicación en la organización a través de 10 revistas latinoamericanas. *Organicom*, São Paulo, v.16, n.30, p.152-163, 2019.

QUIJANO, Aníbal. Colonialidad del poder y clasificación social. In: CASTRO-GÓMEZ, Santiago; GROSFUGUEL, Ramón (ed.). *El giro decolonial: reflexiones para una diversidad epistémica más allá del capitalismo global*. Bogotá: Siglo del Hombre, 2007. p.93-126.

QUIJANO, Aníbal. Colonialidad y modernidad/razionalidad. *Perú Indígena*, Lima, v.13, n.29, p.11-20, 1992.

ROBLES, Laureano (ed.). *Filosofía iberoamericana en la época del Encuentro*. Madrid: Trotta, 1992.

TORRICO VILLANUEVA, Erick. *Hacia la comunicación decolonial*. Sucre: Universidad Andina Simón Bolívar, 2016a.

TORRICO VILLANUEVA, Erick. *La Comunicación pensada desde América Latina (1960-2009)*. Salamanca: Comunicación Social, 2016b.

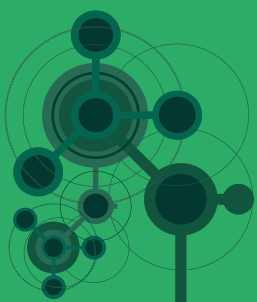
TORRICO VILLANUEVA, Erick; CASTRO LARA, Eloína; OSORIO ANDRADE, Nelson (org.). *Comunicación y decolonialidad: horizonte en construcción*. La Paz: D y G, 2018.

VÁSQUEZ, Consuelo. De la (im)posibilidad de desprenderse: relato de un intento fallido de desoccidentalizar la comunicación organizacional. *Organicom*, São Paulo, v.16, n.30, p.103-114, 2019.

WALSH, Catherine (ed.). *Pensamiento crítico y matriz (de)colonial: reflexiones latinoamericanas*. Quito: Abya Yala, 2005.

---

Artículo recibido el 03.09.2021 y aprobado el 27.09.2021.



## Reflexões sobre comunicação organizacional na América Latina: ventos da mudança na gestão da diversidade

Reflections on organizational communication from Latin America: the winds of change in diversity management

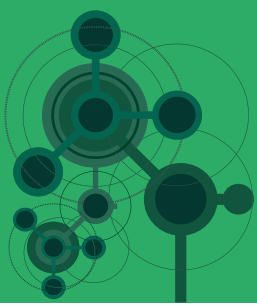
Reflexiones sobre la comunicación organizacional desde América Latina: vientos de cambio en la gestión de la diversidad



Maria Aparecida Ferrari

- Professora Associada da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).
- Livre-docente em Relações Públicas pela USP.
- Doutora em Ciências da Comunicação pela USP, com período de estudos na Universidade de Maryland (EUA).
- Mestra em Ciências da Comunicação pela USP.
- Graduada em Ciências Sociais pela USP e em Relações Públicas pela Universidade Anhembi Morumbi.
- E-mail: [maferrar@usp.br](mailto:maferrar@usp.br)





## Resumo

Este artigo destaca a legitimação dos modelos de gestão eurocêntricos nas organizações latino-americanas e sua influência na cultura e nos processos de comunicação. Observa-se que ainda estão presentes matrizes eurocêntricas que deram origem a profundos paradoxos e contradições na agenda das organizações e limitaram o desenvolvimento de uma identidade latina. Esse cenário tem dificultado a gestão da diversidade nas organizações latino-americanas, uma vez que traços como o machismo e o autoritarismo impedem um espaço de resistência e inclusão social.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • ESTUDOS CULTURAIS • CULTURA ORGANIZACIONAL • GESTÃO DA DIVERSIDADE • DIVERSIDADE CULTURAL.

## Abstract

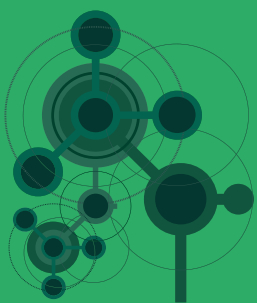
This article highlights the legitimacy of euro-centric management models in Latin American organizations and their influence on culture and communication processes. The prevalence of euro-centric schemes has resulted in profound paradoxes and contradictions in organizational agendas and have constrained the development of a truly Latin American identity. This scenario has hampered diversity management in Latin American organizations due to the authoritarianism and male dominance traits that have limited the space for resistance and social integration.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • CULTURAL STUDIES • ORGANIZATIONAL CULTURE • DIVERSITY MANAGEMENT • CULTURAL DIVERSITY.

## Resumen

Este artículo destaca la legitimidad de los modelos eurocéntricos de gestión en organizaciones latinoamericanas y su influencia cultural y en los procesos de comunicación. Aún se encuentran matrices eurocéntricas que dieron lugar a profundas paradojas y contradicciones en la agenda de las organizaciones y limitaron el desarrollo de una identidad latina. Este escenario dificulta la gestión de la diversidad en las organizaciones latinoamericanas, ya que rasgos como el machismo y el autoritarismo impiden un espacio de resistencia e inclusión social.

PALABRAS-CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • ESTUDIOS CULTURALES • CULTURA ORGANIZACIONAL • GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD • DIVERSIDAD CULTURAL.



## INTRODUÇÃO

Pensar a comunicação organizacional na região latino-americana exige voltar o olhar para os estudos culturais, com vistas a identificar as bases que edificaram as culturas nacional e organizacional nos países e organizações da região. A relação entre cultura e comunicação é uma “marca distintiva” (Rizo, 2020) que tem caracterizado os estudos de comunicação na região desde os anos 1980, pela influência dos estudos culturais da Escola de Birmingham, com Stuart Hall e Richard Hoggart e, mais tarde, pelas propostas de Jesús Martín-Barbero e Néstor García Canclini, considerados os principais expoentes dos estudos culturais na América Latina.

Este artigo busca sublinhar que a cultura e a comunicação são fenômenos inter-relacionados e que não podem ser compreendidos separadamente. Essa relação exige, acima de tudo, que se considere a comunicação como um processo fundamental para a construção da vida em sociedade, além de um mecanismo ativador de diálogo e convivência entre sujeitos sociais, e a cultura, como um sistema de significados aceito pública e coletivamente por dado grupo durante certo tempo (Pettigrew, 1979).

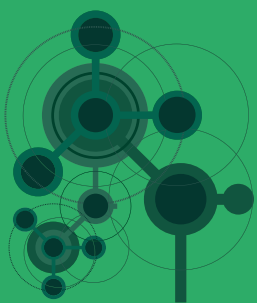
As reflexões propostas partem do pressuposto de uma América Latina entendida como uma construção discursiva, aparentemente subalterna em relação à Europa, associada à dificuldade de produção independente de conhecimentos originários dos países do hemisfério Norte, apesar de muito do conhecimento europeu ter sido adaptado nos países latino-americanos (Szlechter *et al.*, 2020), o que dificultou uma epistemologia da descolonização (Mignolo, 2011).

A análise desse contexto exige que se compreenda o advento e o desenvolvimento de teorias dos estudos organizacionais para, em seguida, compreender o pensamento comunicacional latino-americano, visto que o conhecimento importado sempre prevaleceu e foi valorizado acima das ideias locais.

Este texto reflete, ainda que brevemente, sobre alguns aspectos da cultura nacional e organizacional que influenciaram os processos de comunicação nas/das organizações na América Latina, especialmente no que diz respeito à importação de modelos de desenvolvimento alheios e desajustados à realidade dos países da região.

Mediante o entendimento de especificidades e particularidades de emergência e desenvolvimento de teorias dos estudos culturais e organizacionais, propõe-se contextualizar o pensamento comunicacional latino-americano e identificar as dificuldades de produção de um pensamento próprio, uma vez que o conhecimento importado sempre predominou na região. O propósito do artigo é, assim, contribuir para a construção de uma agenda que permita refletir sobre aspectos simbólicos e culturais da comunicação organizacional e, em especial, sobre a gestão da diversidade nas organizações latino-americanas.

O artigo está estruturado em sete seções: a segunda trata dos aspectos políticos, econômicos e culturais da América Latina; a terceira apresenta o desafio das organizações latino-americanas na mudança de gestão eurocêntrica para um modelo com características locais. Os aspectos da cultura organizacional e o que distingue as organizações da região são discutidos na quarta seção. A quinta reflete sobre a comunicação como processo de produção de sentidos, e a sexta traz o panorama da gestão da diversidade no contexto das organizações latino-americanas. A seção sete encerra o texto com as considerações finais.



## AMÉRICA LATINA A PARTIR DE UMA ÓTICA POLÍTICA, ECONÔMICA E CULTURAL

Ainda que de maneira breve, é importante destacar alguns aspectos do processo de colonização na América Latina que, ao longo dos séculos, conferiu à região uma identidade baseada em uma visão de inferioridade e de subdesenvolvimento das sociedades locais (Ferrari, 2011).

Apesar da forte influência da globalização no século XX, vale destacar que esse fenômeno global não chegou a erradicar as particularidades de cada realidade local. Ainda que a globalização tenha mostrado uma aparente supressão das diferenças, as evidências indicam que estas permaneceram e se multiplicaram. Neste sentido, Eduardo Ibarra-Colado (2008) afirma com afinco que:

Na América Latina, mas também em outras regiões do planeta que sofreram e ainda sofrem o processo de colonização, há que provincializar Europa (que também significa, e, sobretudo, provincializar Estados Unidos), para reconhecer a importância do espaço geopolítico na constituição da nossa identidade e nossa forma de ser. [...] Necessitamos um pensamento original que tenha em conta os problemas organizativos da América Latina, desde o reconhecimento da história de sua conformação econômica e política e seu enorme patrimônio cultural, que operam sob outros modelos de racionalidade. (Ibarra-Colado, 2008, p.221)

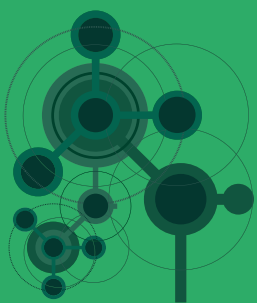
Se, por um lado, a maioria dos países latino-americanos conseguiu grandes avanços para a consolidação de suas instituições democráticas no século XX, outros seguem apegados a valores do caudilhismo que marcou a história do continente desde a conquista da independência. Apesar de já contar com suas instituições consolidadas, certos países ainda não podem ser considerados como nações genuinamente democráticas, por causa do aumento persistente das desigualdades sociais.

Esta dicotomia entre inovar e preservar valores e traços culturais se traduz em uma equação difícil de resolver nos países latino-americanos, ao contrário do que ocorre nos países desenvolvidos que, historicamente, estabeleceram valores em suas sociedades que foram seguidos pelo mundo empresarial e ditaram modelos seguidos na região latino-americana.

Ferrari (2011) destaca que o desenvolvimento político e econômico do continente latino-americano não corresponde às necessidades que impõem suas dimensões geográficas, e se refere a Martín-Barbero (2006, p.22), que oferece uma interessante reflexão quando afirma que a "América Latina contém a 'resistência' de suas tradições e a contemporaneidade de seu atraso, as contradições de sua modernização e as ambiguidades de seu desenvolvimento, seu modernismo e sua tardia e heterogênea modernidade", o que, de maneira análoga, transformou o continente em um amplo "laboratório" em que se misturam culturas e civilizações, rodeadas de forças que atuam como reativos de um labirinto de experimentos, pressões e contradições socioculturais (Ferrari, 2011).

O breve cenário que se desenha serve para colocar no centro da reflexão as práticas organizacionais latino-americanas atuais, principalmente ante os efeitos do fenômeno da globalização. Em um texto publicado originalmente em 1972, no contexto da celebração do 500º aniversário da invasão na América, Aníbal Quijano (2000, p.117) afirmou que "a globalização atual é, em primeiro lugar, a culminação de um processo que começou com a constituição da América e o capitalismo colonial/moderno e eurocêntrico como novo padrão de poder mundial". Hoje seria necessário ir além e entender que parte dessa "desobediência epistêmica" (Mignolo, 2007, p.45) seria "não poder aceitar-se, após mais de 500 anos de história comum, como não ocidentais e, muito menos permitir que exista um trato como sendo o 'outro' na própria casa" (Flores Prieto; Pozo; Crawford, 2018, p.97).

Quando buscamos a origem dos referenciais teóricos dos estudos organizacionais latino-americanos para logo entender como se dá o processo de comunicação, observamos que, durante muito tempo, as referências utilizadas foram aquelas anglo-saxãs, mediante suas teorias, métodos e referências bibliográficas, e assumindo suas próprias agendas de pesquisa como se fossem nossas (Ibarra-Colado, 2008).



A constituição e a consolidação de uma identidade latino-americana requerem o conhecimento do próprio território, para logo se aprofundar, de maneira particular e única, na lógica em que as organizações da região se desenvolvem e sobrevivem no dia a dia. Portanto, a própria realidade do cotidiano permite identificar, compreender e analisar o traço “latino” das organizações da região (González-Miranda, 2020), que permite iniciar uma desconstrução distante dos referenciais estrangeiros preconcebidos e realizar uma reconceituação constante do que é América Latina para o restante dos países. Ter em conta um discurso próprio, sustentado por uma análise de distintas realidades locais da América Latina, sem dúvida irá colaborar para a compreensão e o conhecimento do mundo organizacional global (González-Miranda, 2020).

## DA DEPENDÊNCIA À EMANCIPAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES LATINO-AMERICANAS

Diante do contexto apresentado, constata-se que, nas últimas décadas do século XX e no início do século XXI, as organizações latino-americanas incrementaram seus modelos de gestão para sobreviver em um ambiente que antes era desconhecido e que agora funciona segundo regras globais impostas para a manutenção no mercado (Ferrari, 2011).

Para as organizações latino-americanas, além da necessidade de transitar da lógica econômica para a social, o grande desafio consiste em desenvolver novas competências no complexo mundo interconectado. Esse desafio só poderá ser superado através do rompimento dos modelos conceituais do mundo anglo-saxão e da adoção de um modelo de gestão com características culturais locais.

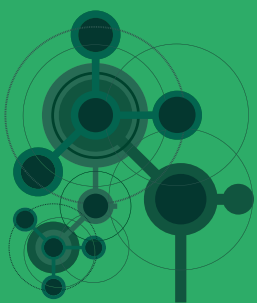
Szlechter *et al.* (2020) afirmam que, diferentemente dos países do hemisfério Norte, na “América Latina o capitalismo industrial não surgiu como uma resposta endógena a rupturas políticas e econômicas de perfil liberal, mas foi importado e implantado de maneira tardia, em um contexto que precisamente não era liberal” (p.85). Tal afirmação retrata uma época em que predominavam as concepções oligárquicas que eram conduzidas por elites tradicionais. Os autores concluem que sob este capitalismo incipiente na região “as organizações que surgiram são um híbrido particular, com profundos paradoxos e contradições, muitos dos quais se opõem radicalmente às concepções racionais do liberalismo em relação à política, economia, ciência e sociedade” (p.85). Essas organizações são entendidas como fruto de uma hibridização que, na prática, mesclou religião (católica), Estado e mercado, tudo isso funcionando simultaneamente com tradições profundas de coletivismo e dependência das elites conservadoras tradicionais.

Do contexto exposto pelos autores depreende-se que, apesar do esforço em mudar os modelos de gestão, os traços da cultura nacional seguiram fortemente enraizados nas orientações burocráticas, clientelistas e personalistas. E, como comenta Ibarra-Colado (2008, p.91), “infelizmente, na América Latina, ainda não foram realizados suficientes estudos que possibilitem uma interpretação das consequências sociais da gestão e do desempenho organizacional”.

A proposta de mudança dos modelos de gestão, antes baseados nos parâmetros anglo-saxões, é uma quebra de paradigma, uma vez que a tradição sempre foi buscar referências de modelos no hemisfério Norte, pois, historicamente, quem desenvolvia teorias eram os grupos com perfil eurocêntrico, em sua maioria homens brancos e não indígenas, demonstrando como as dinâmicas peculiares dos próprios contextos locais foram abandonadas (Szlechter *et al.*, 2020).

O grande desafio para as organizações da região consiste em repensar os referenciais globais e interpretar a gestão como prática social local, incorporando diferentes finalidades de ação (Ibarra-Colado, 2006), como a gestão da sustentabilidade e da diversidade.

Um exemplo da dificuldade que as organizações latino-americanas, com seus padrões culturais não locais e visão funcionalista, têm para adaptar políticas e processos externos é a gestão da diversidade. De acordo com Alves e Galeão-Silva (2004), isso ocorre quando a gestão da diversidade é considerada uma vantagem competitiva e não é vista como um vínculo entre a empresa e seu



contexto social; tal posicionamento explica a gênese das desigualdades estruturais instituídas nos países latino-americanos a partir da dinâmica do poder colonialista. Desta forma, como afirmam Szlechter *et al.* (2020, p.87), "as práticas de gestão voltadas para o combate às desigualdades de gênero, raça, classe, origem étnica e sexualidade produzem poucos resultados".

Até aqui foram destacados alguns aspectos históricos da região e a forma como as organizações passaram por um processo de hibridização, mediante a adoção de matrizes hegemônicas e as tradições coletivistas e de dependência das elites conservadoras locais.

Diante do cenário apresentado, coloca-se uma questão: quais são as dificuldades que enfrentam as organizações da região para pôr em prática uma gestão humanizada de seu capital humano e intelectual, segundo os traços culturais locais? Este artigo não tem a pretensão de responder de maneira absoluta a questão posta, dado que sua discussão sempre suscitará interpretações, uma vez que se trata de um processo em permanente revisão.

## ASPECTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL: O QUE DISTINGUE AS ORGANIZAÇÕES DA REGIÃO

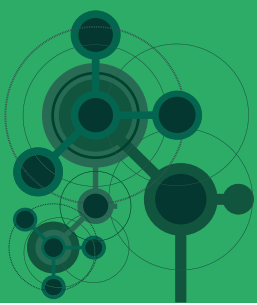
Apesar das riquezas de recursos naturais e humanos na região, ainda é incipiente o impacto dos países da América Latina na economia mundial, uma vez que graves problemas persistem, tais como a fragilidade dos sistemas políticos e econômicos, a desigualdade na distribuição de renda, o alto índice de analfabetismo, a miséria e a fome.

Como mencionado, são poucos os estudos sobre organizações latino-americanas e sua cultura, e essa ausência de teorias próprias é resultado da absorção excessiva de teorias e estudos vindos do hemisfério Norte (Dávila; Martínez, 1999; Prestes Motta; Caldas, 1997).

Ao considerar que a cultura organizacional é uma construção social coletiva e dinâmica, compartilhada por pessoas e grupos sociais que percebem, pensam e reagem diante de diferentes espaços, acredita-se que é por meio de seus elementos que se produzem as práticas de comunicação (Ferrari, 2011). Por sua vez, ao definir as organizações como um "fenômeno de comunicação" (Freitas, 1991, p.34), destaca-se que o processo de comunicação ocorre em um espaço de interações em que as manifestações dos indivíduos permitem a elaboração de novas perspectivas e, portanto, novos significados, que, por sua vez, constroem os elementos da cultura organizacional. Ou seja, comunicação e cultura estão inter-relacionadas, na medida em que uma é influenciada pela outra. Sendo a comunicação um elemento fundamental na construção da cultura, sem o qual ela não existiria, os meios de comunicação também estão fortemente condicionados a um contexto cultural específico (Aidar; Alves, 1997).

Essa perspectiva permite compreender: 1) que a cultura detém um papel importante na formação de valores, atitudes e comportamentos dos membros de uma organização em diferentes sociedades; 2) que os valores e atitudes culturais variam em grau de importância de uma sociedade para outra; e 3) que diferentes grupos sociais se comportam de maneira distinta em circunstâncias semelhantes, uma vez que adotam valores e atitudes inerentes à sua cultura.

Foi enfatizado que pesquisas de campo e estudos críticos locais sobre as características da cultura organizacional nas organizações latino-americanas ainda são limitadas. Por outro lado, observa-se que abundam relatórios produzidos por consultorias internacionais e nacionais que tratam a cultura das organizações como um ativo que, segundo eles, pode ser alterado de um momento para o outro, reforçando o enfoque funcionalista nesta matéria (Ferrari, 2011). É possível que essa produção de matrizes e parâmetros elaborados pelas referidas consultorias tenha procurado resolver pressões externas e internas das organizações que foram fruto das últimas décadas do século XX, em decorrência de processos



de privatizações, fusões, aquisições, reestruturações ou de substituição de modelos de gestão. Todas essas mudanças, frutos do novo capitalismo (Sennett, 2000), aludem a uma nova ordem do sistema econômico que transformou o capitalismo industrial em capitalismo flexível, com o objetivo de reconfigurar a institucionalidade em todos os âmbitos do sistema econômico e das organizações.

Entre os estudos existentes sobre dimensões e traços do sistema cultural latino-americano nas organizações da região, podem ser mencionados os trabalhos de Fernando Prestes Motta e Miguel Pinto Caldas (1997), Enrique Ogliastri (2000)<sup>1</sup>, Geert Hofstede (2001) e Betania Tanure (2005), que oferecem elementos para refletir sobre traços culturais locais e, conseqüentemente, sobre o processo de comunicação. Ainda que a produção dos autores possa ser interpretada como funcionalista por alguns críticos, os resultados obtidos permitem compreender como foram construídas as subjetividades dos latinos, qual é o sentido que as pessoas conferem ao trabalho e de que maneira as práticas culturais influem nos processos comunicativos.

Essa aproximação às dimensões culturais permite, assim, iniciar uma desconstrução, se possível a partir de referências estrangeiras, para posteriormente identificar elementos da cultura organizacional latino-americana e sua influência nas práticas comunicativas.

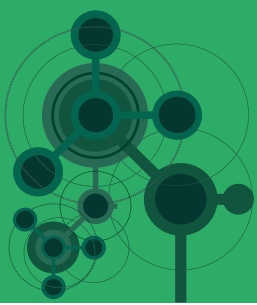
Entre as seis dimensões culturais propostas por Hofstede (2001) que foram desenvolvidas em um estudo que cobriu um período de mais de 30 anos, a dimensão “aversão à incerteza” é resultado da vulnerabilidade que afeta permanentemente os contextos político, social e econômico dos países da região. Uma vez que esse cenário leva as organizações a adotarem no nível micro um excesso de regras e normas com o objetivo de organizar, disciplinar e punir quem as descumprir e, à medida que o controle da incerteza se torna impossível, a ambigüidade passa a ser uma atitude tolerada, muitas vezes produzindo discursos cujos significados constroem os sujeitos em suas ações.

O “distanciamento do poder” é outra dimensão cultural presente nas organizações latinas e é caracterizado pelo exercício da prática do poder em estruturas hierárquicas verticais. Os resultados são observados em ambientes de trabalho em que se fomenta a desigualdade, o poder explícito, a tradição, a centralização das decisões e o elitismo. Essas organizações geralmente são caracterizadas por autoritarismo, personalismo e paternalismo que normalmente impedem o reconhecimento e a participação dos trabalhadores, tão necessários para estimular competências como a criatividade e a flexibilidade. Nessa dimensão, o que está subjacente é a vigilância e o controle das pessoas.

A distância do poder também reforça a prática de valores masculinos como a assertividade, a busca constante por resultados tangíveis e a atuação competitiva, que impede a promoção do diálogo, reforça a gestão autoritária e dificulta a diversidade cultural. Esse cenário oferece “um dispositivo” através do qual operam os poderes disciplinar (Foucault, 1980) e “gerencial” (Gaulejac, 2007), que servem para observar, quantificar e regularizar em função dos resultados que possibilitem a permanência e a mobilidade naquele espaço hierárquico.

Desta forma, as dimensões culturais mencionadas apontam para características que se encontram presentes na região e que dificultam um olhar inclusivo, democrático e participativo que permita o exercício do respeito à diversidade.

<sup>1</sup> Enrique Ogliastri participou do projeto Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research (Globe), coordenado por Robert House em 64 países. Nos estudos Globe foram incorporadas as dimensões culturais de Geert Hofstede (2001). Ogliastri foi responsável por analisar os dados referentes a aproximadamente 1.400 gerentes latino-americanos.



## A COMUNICAÇÃO COMO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE SENTIDOS

O final da Segunda Guerra Mundial gerou um cenário “para as primeiras reflexões críticas comunicacionais no continente, como foi o de reconhecer que o pensamento comunicacional latino-americano nasce como antípoda da submissão de uma comunicação a favor do *status quo*”, segundo Herrera (2015, p.127).

Ainda na primeira metade do século XX, as práticas de comunicação nas organizações latino-americanas baseavam-se no enfoque funcionalista, sob a premissa de que “comunicação é persuasão”. Este paradigma clássico da comunicação como um processo de transmissão da informação foi entendido como o ato de produzir mensagens e/ou conteúdos e informar, de acordo com as estratégias estabelecidas pelas organizações. Neste sentido, a noção de comunicação tende a ser simplificada para dar conta de ideias de urgência e economia presentes nos objetivos das organizações naquele momento.

Oliveira e Paula (2007, p.23) apontaram que o paradigma clássico-informacional-funcionalista, que ainda sustentava parte dos estudos de comunicação e administração na região, era “insuficiente para administrar a abundância de fluxos, demandas informacionais e o aumento da rede de relações estabelecidas entre a organização e os atores sociais”. Tal perspectiva enfatizava o caráter instrumental, tendo como objeto de estudo as mensagens, a transmissão de informações, os códigos, o emissor, o receptor e os canais.

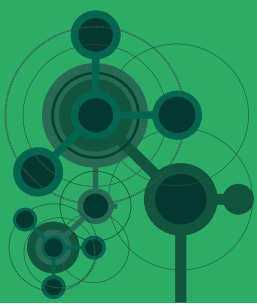
O cenário apresentado prova, assim, que o campo da comunicação latino-americana durante o século XX foi baseado em teorias, métodos e pesquisas gerados no hemisfério Norte e a partir de um modelo neoliberal; vale ressaltar algumas exceções em que o pensamento comunicacional latino-americano foi gerado em um espaço de debate, no qual dicotomia, emancipação ou dependência dependiam do grau de desenvolvimento de cada país, conforme mencionado na seção anterior.

Boaventura de Sousa Santos (1998) sugere que o urgente pensamento transmoderno e a comunicação transmoderna, que seria seu correlato, parecem não fazer parte de um futuro próximo da produção de conhecimento na região. Dito isso, Flores Prieto, Pozo e Crawford complementam:

O desmonte das narrativas ocidentais sobre nossa história, realizado pelo grupo Modernidad/Colonialidad, bem como o trabalho de democratização da comunicação que, desde a década de 1960, figuras como Luis Ramiro Beltrán empreenderam, por meio da censura ao desenvolvimentismo e da nossa dependência epistemológica e cultural, junto com a proposta de um modelo participativo de comunicação (Barraquero, 2014), constituem um *corpus* inestimável para repensar o papel da comunicação na América Latina no contexto da globalização e das tecnologias de informação. (Flores Prieto; Pozo; Crawford, 2018, p.97)

O giro decolonial e a “desobediência epistêmica”, segundo Mignolo (2007, p.45) são posições que colaboraram para “reconstruir, dentro do imaginário social, como cidadãos não marginais do Ocidente, uma herança cultural múltipla e com capacidade de consolidar um ponto de enunciação a partir do qual deixamos de ser o ‘outro’ para sermos nós mesmos” (Flores Prieto; Pozo; Crawford, 2018, p.98). Assim, o giro decolonial revela um caminho potencial para uma mudança de postura, seja de comunicadores e acadêmicos, seja de organizações, para se tornar o discurso central de uma agenda que propõe uma comunicação democrática, participativa e cidadã.

Com base no exposto, as sociedades latino-americanas têm sido pressionadas, por um lado, pela globalização para aumentar e garantir seu lugar no mercado e pelo poder que exercem ao ditar valores às sociedades e, por outro, por uma agenda crítica, que expressa o esgotamento do pensamento moderno e a resistência das práticas que exercem uma forma de poder.



Refletir sobre o cenário atual do século XXI é, portanto, observar que “a comunicação organizacional tem sido cada vez mais reconhecida como um processo fundamental para a existência das organizações e como um espaço de produção e reprodução organizacional” (Deetz, 2010, p.93).

Observa-se que os estudos culturais assumiram um papel importante ao fornecerem elementos teóricos para entender as organizações e como elas alcançam uma visão comum, a partir das experiências compartilhadas de um determinado grupo, que ensina como lidar com problemas de adaptação, internos e externos (Ferrari, 2011). Além disso, os estudos culturais permitiram compreender a organização como um sistema de significados compartilhados, capaz de aprender, mudar e evoluir ao longo do tempo, a partir da interação entre seus membros e com o meio ambiente.

As pesquisas e estudos realizados desde então têm ampliado a noção de comunicação, especialmente no contexto das organizações, compreendendo-a a partir de sua complexidade e da ideia de interação, que incorpora alguns elementos do paradigma informacional. Neste século, as abordagens buscam abarcar a complexidade da sociedade e do ser humano e a construção de significados, sem perder de vista, contudo, sua função informativa, e sem reduzi-la a esta ocupação.

## A GESTÃO DA DIVERSIDADE NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES LATINO-AMERICANAS

Como comentado no início do texto, o grande desafio para as organizações da região é repensar os referenciais globais e interpretar a gestão organizacional como prática social local, analisando consequências que as matrizes hegemônicas causaram para o desenvolvimento dos países da região e, em seguida, incorporar políticas locais (Ibarra-Colado, 2006).

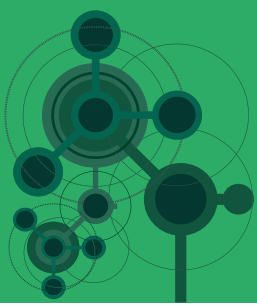
Para iniciar esta seção é importante conceituar o termo diversidade. Diversidade é conviver, respeitar e aceitar o diferente (Ferrari; Cabral, 2020). A gestão da diversidade, segundo Cox (1994, p.11), é um conjunto de ações que tem como foco “planejar e executar sistemas e práticas de gestão de pessoas de modo a maximizar as vantagens e minimizar as potenciais desvantagens da diversidade”. Segundo o autor, pelo menos três grandes objetivos organizacionais podem ser alcançados por meio dessas políticas: responsabilidade social, obrigações legais e melhoras dos resultados.

O complexo contexto contemporâneo latino-americano tem se caracterizado pela disputa de poder por vários atores como alta administração, trabalhadores, grupos minorizados, Estado, meios de comunicação, ONG, entre outros. Como resultado, muitas vezes sob o pretexto do discurso em favor da diversidade, algumas situações de injustiça e desigualdade podem ser ocultadas de modo a conceber todos os indivíduos de uma organização como iguais, embora sejam diferentes e estejam em situações e posições distintas no que se refere a questões como acesso a oportunidades, poder econômico, contexto social, identidade de gênero, étnico-racial, entre outras (Ferrari; Cabral, 2020).

Alves e Galeão-Silva (2004) criticam as práticas de empresas latino-americanas que têm se baseado na ideia funcionalista de que a gestão de diversidade é apenas considerada uma vantagem competitiva. Ou seja, o caminho, segundo Coelho Jr. (2015, p.93), “seria que elas (empresas) se conscientizassem de que a diversidade cultural é um capital simbólico e comunicacional”.

Especificamente no contexto brasileiro, Coelho Jr. (2015) defende que a questão da diversidade não deve ser interpretada nem como vantagem competitiva (Fleury, 2000), nem como ideologia (Alves; Galeão-Silva, 2004). O autor propõe uma terceira via analítica, a partir da ideia de “tradução”, e afirma que “aquilo que se apresenta inicialmente como um movimento político – as lutas por reconhecimento de identidades específicas –, ao ser traduzido pelas empresas, sofre um deslocamento de sentido que o empobrece, reduzindo-o a uma metodologia administrativa” (Coelho Jr., 2015, p.10).





Os resultados apresentados por Ogliastri (2000) no âmbito do projeto Globe e por Tanure (2005), apontaram algumas características culturais que ainda permeiam as sociedades latino-americanas e ocultam a urgência do tratamento da diversidade. Traços que ainda perduram em muitas organizações latino-americanas, como paternalismo, autoritarismo, machismo, preconceitos raciais e étnicos, impedem que a gestão organizacional seja mais humana e inclusiva. Conseqüentemente, o processo de comunicação é, por fim, limitado, ficando muitas vezes dependente das estratégias estabelecidas pela alta direção.

Quando os ventos são contrários, a afirmação de Saraiva e Irigaray (2009, p.339) mostra que “possivelmente por conta de um ideal de tecnicismo, as organizações adotam uma visão de homogeneidade no seu cotidiano: lidam com seus empregados como se suas diferenças pudessem desaparecer sob a formalidade das posições hierárquicas”. Ou seja, persiste a mentalidade de que a homogeneidade de pensamento dos trabalhadores continua sendo um “mantra” organizacional, cujos discursos pretendem construir uma realidade que não existe na organização.

Quando os ventos sopram a favor, observa-se que, na região, já existem organizações que estão em processo de transição da gestão autoritária para a gestão participativa, como resultado de imposições do contexto externo, da crescente atividade de grupos ativistas e do contexto internacional (Ferrari, 2011). Em muitas situações, a comunicação organizacional passa a atuar como uma função mais estratégica e menos instrumental, muito embora, sob a pressão do sistema capitalista, as organizações busquem maximizar a eficácia e a eficiência de seu desempenho para enfrentar a concorrência, e a comunicação torna-se útil para o mercado, sem assumir sua função de produção de sentido compartilhado para os trabalhadores.

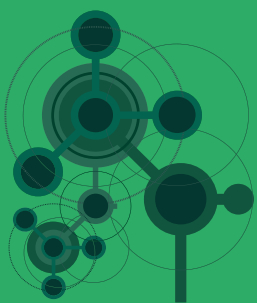
Nossa conclusão está em consonância com o que defende Jesús Martín-Barbero (2010) ao se referir ao contexto latino-americano. Para o autor, a diversidade cultural deve ser o espaço não só de resistência, mas também de interação e de transformação da globalização.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo buscou mostrar as intersecções entre o contexto político, econômico e social, as culturas nacional e organizacional, o pensamento comunicacional e a comunicação organizacional na América Latina, enfatizando a perspectiva da gestão da diversidade e levando em consideração o fato de que o conhecimento importado sempre predominou na região. Procurou-se enfatizar, também, que as culturas nacionais e organizacionais são vitais para a compreensão dos processos de comunicação nas/das organizações na América Latina.

No entanto, pouco sabemos sobre as organizações latino-americanas, e menos ainda sobre suas culturas e modelos de comunicação, uma vez que são escassos os estudos e pesquisas sobre a influência da comunicação nas organizações latino-americanas. O fio condutor aqui apresentado consiste apenas na “ponta do iceberg”. Assim, é necessário desenvolver estudos para conhecer as culturas nacionais e compreender como elas influenciam a cultura organizacional e, por conseguinte, como se formam os espaços de comunicação e qual sua importância na produção de sentidos.

Para finalizar, é importante avançar em algumas conclusões que podem seguir orientando a análise do processo de comunicação organizacional na região: 1) a visão de mundo das sociedades latino-americanas continua a ser conservadora, o que influi na gestão das organizações; 2) características como paternalismo, conservadorismo, centralização do poder, impunidade, machismo e desconfiança continuam presentes nas culturas nacionais, influenciando nas culturas organizacionais; 3) o espaço para o processo de comunicação está, muitas vezes, definido pela alta administração, de quem depende o grau de conhecimento da área; 4) as organizações se referem ao diálogo como parte do discurso, porém, esse diálogo parece ser pouco praticado, principalmente pelos formatos cada vez mais sofisticados de explorar e controlar os sujeitos, na maioria das vezes em benefício

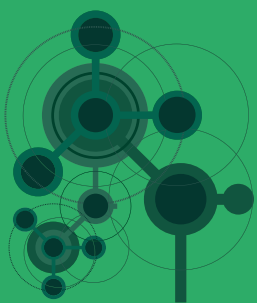


de interesses corporativos; 5) é baixa a preocupação das organizações em dar voz aos trabalhadores como sujeitos políticos no processo de comunicação no ambiente de trabalho; 6) Ainda que de maneira incipiente, as organizações começam a mudar seus processos de gestão, passando a preocupar-se com assuntos como sustentabilidade, diversidade e governo corporativo, dimensões que influem diretamente nos negócios da empresa e no comportamento dos trabalhadores, principalmente quando a comunicação organizacional se transforma em processo de produção de sentidos; 7) muitas organizações continuam a valorizar os resultados da comunicação unicamente pela perspectiva de custo-benefício, quando deveriam analisar os resultados intangíveis que melhoram a vida dos trabalhadores.

As palavras de Flores Prieto, Pozo e Crawford (2018, p.104) sintetizam o objetivo do artigo: "depois de 500 anos de desigualdades e frustrações, assomam tentativas para recuperar uma identidade que não seja marginal e não só resistências. Uma identidade afirmativa que esteja apoiada em saberes tradicionais, mas também nas inéditas solidariedades que produzem novos grupos sociais no mutável universo contemporâneo".

## REFERÊNCIAS

- AIDAR, Marcelo Marinho; ALVES, Mario Aquino. Comunicação de massa nas organizações brasileiras: explorando o uso da história em quadrinhos, literatura de cordel e outros recursos populares de linguagem nas empresas brasileiras. *In*: PRESTES MOTTA, Fernando; CALDAS, Miguel Pinto (org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p.203-220.
- ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luís Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.44, n.3, p.20-29, 2004. doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>.
- COELHO JR., Pedro Jaime de. Diversidade nas organizações: entre a riqueza cultural e a disputa política. *In*: MOURA, Cláudio Peixoto; FERRARI, Maria Aparecida (org.). *Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. p.67-95.
- COX, Taylor. *Cultural diversity in organizations: theory, research, and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.
- DÁVILA, Anabella; MARTÍNEZ, Nora. (coord.) *Cultura en organizaciones latinas*. Ciudad de México: Siglo Veintiuno, 1999.
- DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p.83-101.
- FERRARI, Maria Aparecida. Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e de realinhamento de estratégias. *In*: GRUNIG, James; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. (org.). *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul: Difusão, 2011. p.137-166.
- FERRARI, Maria Aparecida; CABRAL, Raquel. Comunicação intercultural e interseccionalidade: breve reflexão sobre as perspectivas e os desafios da diversidade nas organizações. *In*: FARIAS, Luiz Alberto; LEMOS, Else; REBECHI, Cláudia (org.). *Opinião pública, comunicação e organizações: convergências e perspectivas contemporâneas*. São Paulo: Abrapcorp, 2020. p.290-314.
- FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.40, n.3, p.18-25, 2000.



FLORES PRIETO, Pamela; POZO, Kelly; CRAWFORD, Livingston. La comunicación en América Latina: un debate pendiente más allá de las resistencias. *Signo y Pensamiento*, Bogotá, v.37, n.72, p.95-105, 2018. doi: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.syp37-72.camd>.

FOUCAULT, Michel. *Vigilar y castigar*. Nacimiento de la Prisión. Ciudad de México: Siglo XXI, 1980.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron McGraw-Hill, 1991.

GAULEJAC, Vincent de. *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. São Paulo: Ideias & Letras, 2007.

GONZÁLES-MIRANDA, Diego René. Los estudios organizacionales en Latinoamérica: ¡vuelta al terreno áspero! *RAE-Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.60, n.2, p.104-119, 2020. doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200204>.

HERRERA, Karina. Luis Ramiro Beltrán: el pensamiento comunicacional propio y emancipador en Latinoamérica rebelde. *Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo*, Santiago de Compostela, n.3, p.125-134, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5315867.pdf>. Acesso em: 13out. 2021.

HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage, 2001.

IBARRA-COLADO, Eduardo. Is there any future for critical management studies in Latin America? Moving from epistemic coloniality to 'trans-discipline'. *Organization*, Thousand Oaks, v.15, n.6, p.932-935, 2008. doi: <https://doi.org/10.1177/1350508408095822>.

IBARRA-COLADO, Eduardo. Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: thinking otherness from the margins. *Organization*, Thousand Oaks, v.13, n.4, p.463-488, 2006. doi: <https://doi.org/10.1177/1350508406065851>.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. *De los medios a las mediaciones*. Comunicación, cultura y hegemonía. Barcelona: Anthropos, 2010.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. Projetos de modernidade na América Latina. In: DOMINGUES, José Maurício; MANEIRO, Maria (org.). *América Latina hoje: conceitos e interpretações*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006. p.19-51.

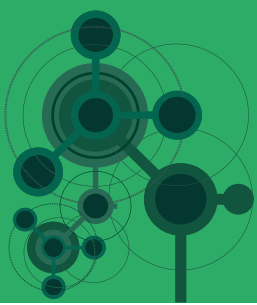
MIGNOLO, Walter. Delinking: the rhetoric of modernity, the logic of coloniality and the grammar of de-coloniality. *Cultural Studies*, London, v.21, n.2-3, p.449-514, 2007. doi: <https://doi.org/10.1080/09502380601162647>.

MIGNOLO, Walter. *The darker side of Western modernity*. Global futures, decolonial options. Durham: Duke University Press, 2011.

MIGNOLO, Walter. *The idea of Latin America*. London: Blackwell, 2008.

OGLIASTRI, Enrique. El estilo negociador de los latinoamericanos. Una investigación cualitativa. *Revista Latinoamericana de Administración*, Bogotá, n.25, p.43-58, 2000.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus, 2007.



PETTIGREW, Andrew. On studying organizational cultures. *ASQ*, Thousand Oaks, v.24, n.4, 1979.

PRESTES MOTTA, Fernando; CALDAS, Miguel Pinto (org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

QUIJANO, Aníbal. Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina. *In*: LANDER, Edgardo (org.). *La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas*. Buenos Aires: CLACSO, 2000. p.117-142.

RIZO, Marta. La comunicación en, desde y para la cultura. Apuntes para un balance de los Estudios Culturales (en Comunicación) en América Latina: trayectoria, temas y críticas. *In*: PAULINO, Fernando Oliveira; KAPLÚN, Gabriel; MARIÑO, Miguel Vicente; CUSTODIO, Leonardo. *Tradiciones de investigación en diálogo – estudios sobre comunicación en América Latina y Europa*. Ramada: Media XXI, 2020. p.161-188.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *RAE-Revista de Administração Empresas*, São Paulo, v.49, n.3, p.337-348, 2009.

SENNETT, Richard. *La corrosión del carácter*. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo. Barcelona: Anagrama, 2000.

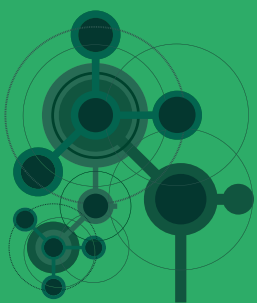
SOUSA SANTOS, Boaventura. *De la mano de Alicia*. Lo social y lo político en la postmodernidad. Bogotá: Siglo del Hombre; Ediciones Uniandes, 1998.

SZLECHTER, Diego; SOLARTE PAZOS, Leonardo; TEIXEIRA, Juliana Cristina; FERREGRINO, Jorge; ISLA MADARIAGA, Pablo; ALCADIPANI, Rafael. Estudios organizacionales en América Latina: hacia una agenda de investigación. *RAE-Revista de Administración de Empresas*, São Paulo, v.60, n.2, p.84-92, 2020. doi: <https://doi.org/10.1590/s0034-759020200202>.

TANURE, Betania. *Gestão à Brasileira*. 2.ed. São Paulo, Brasil: Atlas, 2005.

---

Artigo recebido em 18.07.2021 e aprovado em 27.09.2021.



## Estudio de caso: implementación de un modelo estratégico de comunicación organizacional

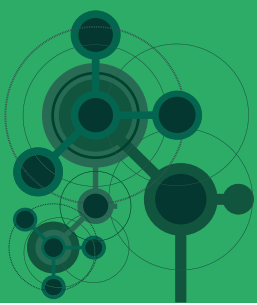
Estudo de caso: aplicação de um modelo estratégico de comunicação organizacional

Case study: implementation of a strategic organizational communication model



Fernando Andrés Castro Torres

- Doctorado en ciencias humanas y sociales en Universidad Nacional de Colombia.
- Docente de Colegiatura Colombia y catedrático Universidad de Antioquia.
- E-mail: [facastro@unal.edu.com](mailto:facastro@unal.edu.com)



## Resumen

La metamorfosis contemporánea exige gestionar estratégicamente la comunicación organizacional e identificar las representaciones y mentalidades de los sujetos en el plano discursivo y cómo se materializan en los procesos comunicacionales. Este artículo se propone interrogar las formas de constitución de algunas mentalidades contemporáneas para plantear la necesidad de una lectura interdisciplinaria por parte del comunicador, además toma como estudio de caso Colegiatura Colombiana para plantear un modelo de comunicación estratégica de coherencia ante un mundo en metamorfosis.

PALABRAS CLAVE: COSMOPOLIÉTICA • ESTUDIO DE CASO • COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA • ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

## Resumo

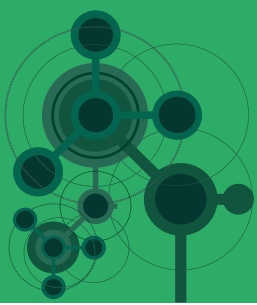
A metamorfose contemporânea requer uma gestão estratégica da comunicação organizacional, bem como a identificação das representações e mentalidades dos sujeitos no plano discursivo e como estas são materializadas nos processos comunicacionais. Este artigo busca questionar as formas de constituição de algumas mentalidades contemporâneas para mostrar a necessidade de uma leitura interdisciplinar do comunicador, tomando como estudo de caso a instituição Colegiatura Colombiana para propor um modelo coerente de comunicação estratégica diante de um mundo em metamorfose.

PALAVRAS-CHAVE: COSMOPOLIÉTICA • ESTUDO DE CASO • COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA • ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.

## Abstract

The contemporary metamorphosis requires a strategic management of organizational communication and the identification of subject's representations and mentalities in the discursive level and the way in which they materialize in the communicational processes. This article seeks to question the ways some contemporary mentalities are formed to show the need for an interdisciplinary assessment of the communicator, taking as a case study the institution Colegiatura Colombiana to propose a coherent model of strategic communication in the face of a metamorphosing world.

KEYWORDS: COSMOPOLIETHICS • CASE STUDY • STRATEGIC COMMUNICATION • ORGANIZATIONAL STRUCTURE.



## INTRODUCCIÓN

Como señaló el sociólogo alemán Ulrich Beck (2017), el mundo contemporáneo se encuentra ante un proceso de metamorfosis, un cambio profundo en la forma cómo las organizaciones, las personas, los Estados y la sociedad en general se relacionan, construyen sus mentalidades y representan el mundo.

La metamorfosis implica una transformación mucho más radical, mediante la cual las viejas certezas de la sociedad moderna se desvanecen mientras surge algo completamente nuevo. Para comprender esta metamorfosis del mundo hay que explorar los nuevos comienzos, centrándose en lo que surge de lo viejo e intentando comprender las futuras normas y estructuras que caracterizan la confusión del presente. (Beck, 2017, p.17)

La metamorfosis planteada por Beck (2017) encuentra como protagónico el papel de la comunicación como un elemento transversal y constitutivo, así como un factor dinamizador de los procesos de transformación profunda en el ámbito relacional con capacidad de sociogénesis (Martín Serrano, 2012). Ante lo anterior, la constitución epistemológica de la comunicación como disciplina ha sido completamente interdisciplinaria, lo que no debería dejar de ser una ruta integrada a la gestión de la comunicación organizacional pese a la madurez y desarrollo de la comunicación como campo de conocimiento.

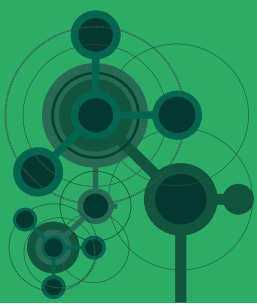
Las organizaciones contemporáneas están en entornos de cambio, dinamismo, capitalismo cognitivo e hiperinformación. Desde dicho contexto requieren una comunicación estratégica empática, relacional y que tenga como referente el cuidado del lazo social, y de esto emergen tres formas de comprensión del mundo: cuidado de sí, cuidado del otro y cuidado del mundo (Campillo, 2018), las cuales son determinantes para la adecuada planeación de una comunicación estratégica y para la conexión con sus grupos de interés.

Teniendo en cuenta esto, esta investigación tomó como objeto de estudio la gestión de la comunicación organizacional de la institución de educación superior, Colegiatura Colombiana. La pertinencia de tal organización se justifica en su propósito de educación superior, su filosofía organizacional, así como sus procesos de formación y direccionamiento estratégico que se basan en lo que se ha denominado la comprensión "cosmopolítica" del mundo<sup>1</sup> (Campillo, 2018). Esta institución intenta desde la comunicación esencial<sup>2</sup> entrar en sintonía con la mentalidad de ese sujeto contemporáneo que es más líquido, móvil, cambiante y altamente volátil, pero también creativo, innovador, talentoso y consciente de sí.

El otro factor preponderante para la elección de la organización tiene que ver con lo que Colegiatura Colombiana denomina su pensamiento institucional, el cual refleja discursivamente buena parte de las tendencias organizacionales de la sociedad contemporánea que propenden por el bienestar interno del sujeto, por su integralidad física, emocional y relacional, por su coherencia y por su acción transformadora consciente individual y social.

<sup>1</sup> El concepto de cosmopolítica refleja el elemento constitutivo de las mentalidades que rigen gran parte de los discursos contemporáneos y que permiten comprender hacia dónde dirigir la gestión de cambio: cosmo (el mundo), poli (la polis, el encuentro con el otro), ética (el universo representacional y analítico del yo) (Campillo, 2018).

<sup>2</sup> Colegiatura Colombiana define la comunicación esencial como un pilar de la institución y la comprende de la siguiente manera: "En Colegiatura Colombiana entendemos la Comunicación como el elemento esencial e instrumental que permite definir y acordar significados, decirse quién se es, establecer identidad, decirse de qué se es capaz y ordenarse la acción en consecuencia. Es el elemento intangible que hace tangible la realidad del hombre al hacerse palabra, al enunciar pensares, sentires y saberes. Es el instrumento que genera, inicia, direcciona, modifica, interpreta, cuantifica, determina y culmina procesos. Saber comunicar es saber liderar para que ocurra lo planeado. Así, la comunicación en la Institución brinda herramientas básicas para una interacción asertiva y facilita el autorreconocimiento de las potencias y competencias de sus integrantes" (Colegiatura Colombiana, 2019).



Así, este caso de estudio se centró en el proceso comunicacional de Colegiatura Colombiana desde su campo discursivo, pero también se exploró un modelo que podría articularse con sus principios de enunciación, con el fin de saber qué tipo de comunicación se debe liderar en una organización de este tipo y lograr, desde la gestión de la comunicación organizacional, una articulación y proyección en sus públicos interno y externo. Además, se propuso un modelo estructural para su sistema de comunicaciones que logre dar cuenta del pensamiento institucional y de sus modos de comprensión del mundo.

## METODOLOGÍA

Este trabajo utilizó un modelo que, según la exploración realizada en la fase de formulación del proyecto, permite materializar y articular los sistemas de comunicación organizacional con la forma cómo las organizaciones en la contemporaneidad demandan mayor alcance y comprensión estratégica de su quehacer misional. Tal modelo se estructura bajo la siguiente serie lógica: políticas, procesos, estructura, recursos y estrategia (Aristizábal Giraldo; Hernández García, 2012). La aplicación de dicho modelo permitirá definir, por ejemplo, la planeación estratégica del cambio organizacional (Kotter, 2005), la gestión de intangibles o la gestión de la cultura en las organizaciones de acuerdo con la mentalidad y paradigmas de los sujetos que las habitan.

De la metodología utilizada se tomó un estudio de caso para rastrear los elementos que subyacen a la problemática planteada. Desde allí se buscó caracterizar el alcance de las nuevas formas de expresión organizacional a partir de un modelo de comunicación estratégica para proyectar una identidad organizacional con un tono contemporáneo.

La estrategia metodológica respondió a una investigación cualitativa, de carácter descriptivo y que se configuró a partir de dos momentos: en el primer se realizó una revisión bibliográfica para atender a la necesidad de fundamentar teóricamente la relación de la cosmopolítica contemporánea (cuidado de sí, del otro y del mundo) con los conceptos subyacentes al pensamiento institucional de Colegiatura Colombiana, que se manifiestan en un abanico de autores en su mayoría provenientes de la sociología y la filosofía contemporáneas.

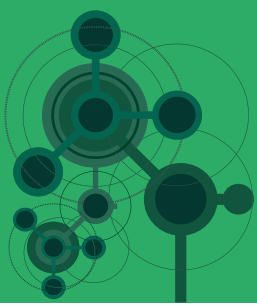
Es desde estos campos del saber que la comunicación organizacional debe comprender la mediación social del sujeto al que se dirige y con el cual cocrea. Así mismo se revisó toda la documentación en la que se ilustran y enuncian los fundamentos del pensamiento institucional de Colegiatura, sin encontrar ningún documento de corte académico más si documentación de carácter administrativo para explicar su filosofía organizacional.

Para sustentar la perspectiva conceptual de la cosmopolítica y su relación con los conceptos constitutivos del pensamiento institucional, fue necesario acercarse a la denominada metamorfosis de la experiencia existencial del sujeto y su lazo social. Dicha metamorfosis constituye el interés central de las investigaciones que han orientado el presente proyecto, en tanto se han encargado de cuestionar e indagar las dinámicas sociales en las que la comunicación ha encontrado un nicho para su desarrollo.

El segundo momento surgió posterior a la exploración bibliográfica y de los referentes organizacionales reconocidos. En este se establecieron categorías de materialización desde un modelo de comunicación estratégica, categoría que se describen en este apartado metodológico. Una vez identificadas se establecieron las relaciones con los factores constitutivos del pensamiento institucional de Colegiatura Colombiana.

Tal momento de la estrategia metodológica permitió realizar un contraste del marco teórico abordado con el pensamiento institucional de Colegiatura como estudio de caso, en el que una organización que desde su concepción filosófica proyecta una consonancia con la cosmopolítica contemporánea. En tal sentido se exploró cómo dicho proceso se podría expresar de forma pertinente con el modelo de comunicación propuesto.





El contraste realizado se sirvió de una perspectiva interpretativista; tal enfoque permitió comprender un estudio de caso que apela a la articulación entre la filosofía organizacional con un enfoque contemporáneo con un modelo de comunicación. El enfoque interpretativista se orientó con los siguientes objetivos, de acuerdo con Fajardo y Nivia (2016, p.116):

- Evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización.
- Evaluar el significado y contenido de las producciones comunicacionales.
- Evaluar los procesos de creación y desarrollo de las producciones comunicacionales.
- Entender la vida organizacional y el papel de la comunicación desde la perspectiva de los miembros de la organización.

El énfasis de la perspectiva interpretativista está más en el entender las prácticas de comunicación de una organización que en cambiarlas.

De otra parte, para el abordaje del estudio caso de Colegiatura Colombiana, se realizó una observación directa, en tanto

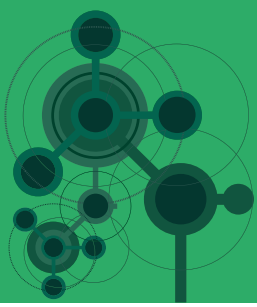
permite [que] se familiarice con la vida organizacional, su gente, su ambiente físico, y con lo que son las prácticas de comunicación tal como acontecen en sus diferentes niveles. Esta técnica permite que recoja información detallada y de primera mano sobre procesos de comunicación que son de capital importancia para la organización. (Fajardo; Nivia, 2016, p.121)

En el desarrollo del segundo momento metodológico también se realizaron talleres con la comunidad, con la cual se indagó por los cinco factores constitutivos del sistema de comunicaciones propuesto, por su percepción, conocimiento y experiencias como grupos de interés de la institución. En estas comunidades se contó con estudiantes, docentes, egresados y personal administrativo. Los resultados de los talleres permitieron identificar la sintonía entre los factores del sistema de comunicaciones con los pilares del pensamiento institucional de Colegiatura, explorar escenarios de aplicación, encontrar necesidades no atendidas pero prioritarias, visualizar acciones institucionales de alto impacto comunicacional y delinear los procesos relacionados con la gestión estratégica de la comunicación organizacional como forma de materializar y posicionar el pensamiento institucional con sus grupos de interés.

Para realizar un contraste de la información obtenida en la revisión documental y en los talleres, se realizaron entrevistas con directivos y líderes de opinión de la institución, las cuales contemplaron algunos de los elementos o factores hallados en los talleres. En las entrevistas de mayor relevancia se destacan las realizadas a tres actores claves por sus responsabilidades, roles e incidencia en las políticas institucionales, por su experticia, conocimiento y experiencia en asuntos de planeación, diseño y auditoría de procesos, de liderazgo y gestión organizacional. Se trató de entrevistas a profundidad con el líder principal de la institución, el rector de Colegiatura, con la encargada de planeación y de los procesos de aseguramiento de la calidad y con el Coordinador del Laboratorio de Creatividad Prospectiva de la institución. Las entrevistas permitieron identificar la pertinencia del modelo propuesto con base en los cinco factores del sistema de comunicaciones y la necesidad de pensarlo desde una perspectiva de comunicación estratégica.

Tanto la exploración documental como los métodos utilizados requirieron una guía para estructurar el proceso de objetivación e indagación; desde allí el trabajo investigativo se fundamentó en el modelo propuesto por Aristizábal Giraldo y Hernández García (2014, p.101): "Los lineamientos propuestos para construir el modelo de comunicación se orientan a los cinco factores determinados para la evaluación de las instituciones: las políticas, los procesos, la estructura, los recursos y la estrategia". Un modelo que permitió la revisión del sistema de comunicación de Colegiatura y la forma cómo desde allí es posible proyectar la gestión estratégica de su identidad organizacional bajo la cosmopolítica.

Los factores utilizados en la estrategia metodológica y algunos de los elementos de articulación con el estudio de caso de Colegiatura Colombiana, se enuncian a continuación.



## Políticas

La política de comunicación es la guía para saber cómo se debe actuar, el norte de la institución en cuanto al consenso sobre lo que se comprende por comunicación, el grado de interacciones y el alcance de la misma, y expresa su esencia como proceso comunicacional.

El punto clave de la política de comunicación de toda organización es su apropiación, observancia y efectividad. Esta se mide con preguntas como: ¿Qué tan útil es? ¿se comprende como propia la política de comunicación interna en la institución? ¿es clara y práctica para todos los grupos de relación? Estos cuestionamientos permiten aclarar el panorama de la comunicación, por lo tanto, su análisis riguroso y detallado ayudará a construir la discusión que lleve a definir la política.

## Procesos

En primera instancia es fundamental comprender lo que implica el proceso como condición de posibilidad de la gestión de la comunicación interna, como fuente y realidad. Un proceso es "un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs)" (Mallar, 2010, p.7).

La estructura de gestión por procesos de la comunicación implica comprenderla como un asunto sistémico, que supera la transmisión de información y se orienta a la creación de sentido desde la generación de relaciones de valor o vínculos estratégicos tanto internos como externos. Así comprende Colegiatura la gestión por procesos de la comunicación organizacional, algo que se identificó en las entrevistas como una forma de gestión a la que se le apuesta y, por tanto, el modelo de comunicación propuesto se articula con su identidad organizacional.

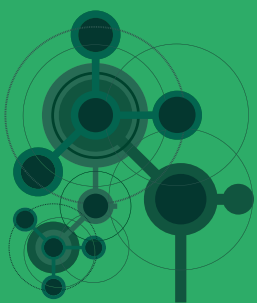
## Estructura

Cuando se aborda la estructura se hace referencia al nivel estratégico en el que, desde la arquitectura organizacional, se va a adscribir el área responsable de la comunicación, así mismo se debe considerar su participación en mecanismos laterales, como comités o comisiones, que orienten el desarrollo de procesos y proyectos institucionales, para en todo caso estar ligado al espíritu y a la vida de la institución.

La estructura responsable de la gestión estratégica de la comunicación debe velar por su participación e interlocución en las instancias decisorias, de planeación, proyección y prospectiva de la organización. De acuerdo con lo anterior es fundamental comprender que la estructura organizacional de la institución deberá incorporar en los diversos procesos misionales la asesoría y el acompañamiento de los responsables de la comunicación.

## Recursos

Frente a los recursos se estima que el más importante es el talento humano con experiencia, experticia, criterio y capacidad de asesorar estratégicamente a la organización en asuntos de gestión de cambio, cultura, clima, conocimiento, riesgos y crisis. De lo cual se desprende que es importante que el equipo responsable de la comunicación también cuente con conocimiento del sector educación, capital relacional y apropiación de la cultura desde lo discursivo, las relaciones de poder y las mejores formas para crear, apostar y resignificar acciones.



Los recursos para la gestión de la comunicación deben asegurar un área de comunicaciones que se encargue de los procesos, disponer del personal competente para desarrollar los programas, los medios y las acciones que posibiliten el logro de los objetivos de comunicación. (Andrade, 2005, p.67)

Los recursos destinados a la gestión de las comunicaciones son en buena medida señal del alcance y capacidad de respuesta de la organización frente a las necesidades.

## Estrategia

Si se parte de la definición de "estrategia" se podría comprender gran parte del alcance de la misma: es un plan para dirigir un asunto; se compone de una serie de acciones planificadas para conseguir resultados más efectivos. Una serie de prácticas que son medidas concretas para alcanzar uno o varios objetivos (Estrategia..., 2014). Tales medidas concretas deben responder a una estructura que haga posible lo que se ha propuesto.

Por su parte, las expertas en comunicación estratégica Ángela Preciado y Haydée Hoyos (2012, p.130) señalan que "la estrategia se hace presente en la política, en las empresas, en los deportes, en el ámbito social, y también se aplica en situaciones en las que las personas se organizan para lograr un propósito". Por esto, el factor estrategia es entendido desde la planeación y la forma como aporta al cumplimiento de la misión y la visión de las organizaciones, pues lleva a que los grupos de interés internos participen de forma activa en el diseño de la estrategia global permitiendo del diálogo, la evaluación y el seguimiento de las diferentes acciones internas y externas de la organización.

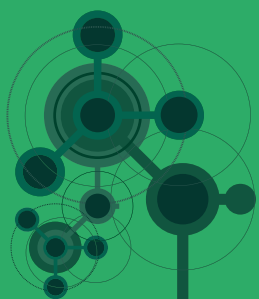
Por medio de las estrategias se define el norte o la guía para encaminar los objetivos al cumplimiento exitoso no solo del marco estratégico organizacional, sino también su propósito fundamental.

De esta manera, las estrategias planeadas desde la comunicación permiten la visión holística del entorno, buscan el consenso de los diferentes públicos de interés, convergen los objetivos de los diferentes equipos para así articular tiempos, detectar las necesidades y recursos necesarios.

## Referentes teóricos

Como se ha logrado evidenciar el principal referente teórico de la investigación proviene de la comunicación estratégica, con los aportes de Aristizábal Giraldo y Hernández García (2014) con el modelo propuesto, pero también de Preciado y Hoyos (2012). En el presente apartado se hará mayor énfasis al componente interdisciplinario que orientó la investigación y de su importancia para que discursivamente el modelo propuesto logre conversar con la perspectiva cosmopolítica contemporánea que orienta el pensamiento institucional de Colegiatura Colombiana.

La convergencia entre el mundo contemporáneo con todos sus condicionantes, el individuo con su psique y el universo de apropiación sociocultural de la comunicación, determinan la existencia y la dinámica de relación entre instituciones, sujetos y discursos. El mundo de la segunda mitad del siglo XX nos ha tenido como testigos de una metamorfosis colectiva que experimenta la sociedad y el individuo de la contemporaneidad; no solo es una transformación, un cambio o una revolución; en este punto se converge con Beck (2017) en que se experimenta una profunda metamorfosis de las creencias, representaciones, lenguajes y, en especial, de la vida material. Esto último está evidenciado en la perspectiva postindustrial 4.0 y en la proyección biotecnológica del transhumanismo y la singularidad, es decir, desde lo 5.0.



La hegemonía de la globalización, el gobierno del mercado, el control expansivo de la tecnología y la imperante individualización del mundo contemporáneo se constituyen en cuatro factores que disuelven las pocas certezas que había dejado el discurso postmoderno (Lipovetsky, 2008). Son a la vez procesos que configuran al sujeto neoliberal de la segunda década del siglo XXI (Laval; Dardot, 2013), en el que la comunicación digital (Scolari, 2008), la autogestión (Han, 2014), la individualidad (Deleuze, 2006) y la ubicuidad (López-Portillo, 2018) propias del capitalismo informacional determinan la relación entre instituciones, sujetos y discursos. De esta manera, “el mundo está experimentando una sorprendente pero comprensible metamorfosis mediante la transformación del horizonte referencial y de las coordenadas de acción, que tácitamente se consideran constantes e inmutables” (Beck, 2017, p.30).

En la sociedad contemporánea se configuran nuevos relatos en los que el ser humano parece estar encontrando un salvavidas sobre el cual aferrarse en el mundo líquido que habita. Esto es lo que Antonio Campillo (2018) denomina la “cosmopolítica”, un reflejo de representaciones mentales cambiantes y de paradigmas contemporáneos que reivindican campos de saber y experiencias de vida para fundamentar objetos de estudio coherentes con el *ethos* del sujeto contemporáneo, un *ethos* cosmopolítico. De esta manera,

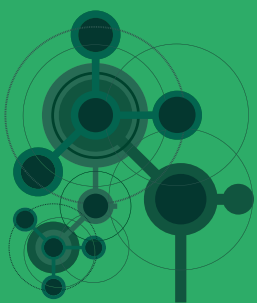
los paradigmas que sostienen dicho *ethos*, ámbitos como el cuidado de sí (alimentación consciente, estilos de vida saludable y autorreconimiento del potencial ilimitado propio), el cuidado del otro (reconocimiento de las diferencias, derechos igualitarios, inclusión y participación plena) y el cuidado del entorno (protección del medio ambiente, cuidado y militancia por los derechos de los animales, promoción de energías limpias), ámbitos potenciados por las conexiones globales, por los puentes construidos con la comunicación digital y cuyos contenidos se expanden en la medida en que dicha comunicación permea todas las capas sociales y las del individuo mismo. (Castro, 2021, p.30)

Ahora bien, los discursos generados en el marco de la metamorfosis del mundo contemporáneo encuentran en dicho *ethos* cosmopolítico referentes orientadores para la gestión comunicacional y para la generación de contenidos de todo tipo, con enfoque centrado en especial en el cuidado de sí, un enfoque en el trabajo del sujeto consigo mismo. Desde allí emerge el concepto de “consciencia” de sí, el cual puede tener una definición que parta del sentido común, como la acción de ser consciente del entorno y de las acciones propias, el darse cuenta de, siendo así incluso se podría recurrir a la definición del diccionario de la RAE que presenta cuatro acepciones:

1. f. Capacidad del ser humano de reconocer la realidad circundante y de relacionarse con ella. El coma consiste en la pérdida total de la consciencia.
2. f. Conocimiento inmediato o espontáneo que el sujeto tiene de sí mismo, de sus actos y reflexiones. Perdió la consciencia de lo que le estaba pasando.
3. f. Conocimiento reflexivo de las cosas. Actuó con plena consciencia de lo que hacía.
4. f. Psicol. Acto psíquico por el que un sujeto se percibe a sí mismo en el mundo. (Consciencia, 2021)

El abordaje de la consciencia de sí desde la acción de las psicociencias en la configuración del mundo contemporáneo (Bedoya Hernández, 2018) permite abrir otra perspectiva desde la mirada de las tecnologías del yo desarrollada por Michel Foucault (2015) y Gilles Deleuze. Desde allí adquiere relevancia la mirada crítica de lo que implica la racionalidad neoliberal para la comprensión del sujeto sobre sí mismo, como bien lo plantean Alain Ehrenberg (2014), Byung-Chul Han (2014), Eva Illouz (2019), Christian Laval y Pierre Dardot (2013) y Richard Sennett (2000), que muestran los efectos de la instrumentalización de la consciencia de sí como parte de la racionalidad neoliberal que profundiza la ruptura del lazo social y patologías como la depresión y el burnout.

La perspectiva de trabajo desde la consciencia de sí le da paso al resto de la serie lógica cosmopolítica: cuidado del otro y del mundo, en tanto como lo señala el pensamiento institucional de Colegiatura Colombiana: “La transformación siempre debe



venir primero desde adentro, de uno mismo, de lo contrario no es posible transformar nada, no al menos de forma consciente y sostenible" (información verbal)<sup>3</sup>.

Desde el enfoque de la comunicación organizacional, fue necesario articular a la perspectiva de la cosmopolítica contemporánea el concepto de mediación y los múltiples factores que lo integran en lo social, lo simbólico y lo material. En tal sentido el aporte de Jesús Martín Barbero con el concepto de mediaciones fue fundamental:

La propuesta de una teoría social de la comunicación basada en el paradigma de la mediación. Que es aquel modelo 'que trabaja con intercambios entre entidades, materiales, inmateriales y accionales' adecuado para 'estudiar aquellas prácticas en las que la conciencia, la conducta y los bienes entran en proceso de interdependencia' [...]. Un modelo que referido al campo del que nos ocupamos busca dar cuenta de las formas/instituciones que toma la comunicación en cada formación social, de las lógicas que rigen los modos de mediación entre el ámbito de los recursos. La organización del trabajo y la orientación política de la comunicación, y por último de los usos sociales de los productos comunicativos. (Martín Barbero, 2012, p.9)

Para el caso de Colegiatura Colombiana, la configuración de su pensamiento institucional como marco filosófico organizacional fue fundamental para la comprensión de los referentes teóricos identificados como una forma de comprensión interdisciplinar para formular una estrategia de comunicación pertinente y relevante para la institución.

## RESULTADOS

En el caso del objeto de la investigación, se indagó qué tipo de sistema de comunicaciones permite sustentar la plataforma filosófica de Colegiatura Colombiana con el panorama antes esbozado de la perspectiva cosmopolítica contemporánea (cuidado de sí, del otro y del mundo) y los conceptos que subyacen al pensamiento institucional de Colegiatura. En este sentido, podemos observar que

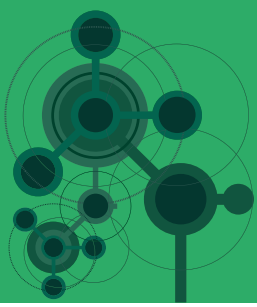
el *ethos* del individuo contemporáneo trae consigo nuevos panoramas para abordar, desde el cuidado de sí, del otro y del planeta, paradigmas actualizados al mundo que sobrevivió a la posmodernidad y que requiere de nuevos relatos globales para generar el piso sobre el cual se fundamente la fe del individuo del presente y del futuro. (Castro, 2020, p.31)

Para las organizaciones se hace fundamental generar ese piso común, que responda a la comunicación como un activo estratégico de alcance social e individual y que dinamice la construcción de sentido en la mente de los sujetos respecto del lugar donde trabaja o estudia.

En este caso estudiado y teniendo en cuenta todo lo planteado anteriormente, se propuso un modelo para articularse desde una perspectiva sistémica, para dar cuenta y ser coherente con el propósito superior de la organización, con el *ethos* del sujeto contemporáneo y con el marco teórico identificado en la metamorfosis del mundo contemporáneo.

Los hallazgos permitieron indagar desde los elementos constitutivos de un sistema de comunicación organizacional, planteados por Aristizábal Giraldo y Hernández García (2014), el marco común que se requiere para gestionar efectivamente el proceso de cambio que viven las organizaciones, en especial las instituciones de educación superior en la que se enmarca el caso estudiado.

<sup>3</sup> Entrevista de Julio Salleg, rector de Colegiatura Colombiana. Se llevó a cabo el 07 de abril de 2020.



Como resultado del segundo momento metodológico planteado se identificó la necesidad de comprender la comunicación como un asunto más allá de lo instrumental e informacional, un concepto que se fundamenta a partir de la apropiación sociocultural del mundo contemporáneo y que implica la generación de sentido compartido.

La comunicación se nutre de las mediaciones sociales que generan sentido para el individuo y el grupo social desde las interacciones humanas, desde los propósitos comunes y desde el lazo social que se recrea y resignifica en la medida en que la tendencia evolutiva se concreta en cualquier tipo de organización humana. (Castro; Vargas, 2020, p.92)

Se identificó como un rasgo predominante en los públicos consultados su percepción de una demanda creciente de la comunicación como asunto estratégico, al que se le asignan recursos que reflejan las apuestas institucionales, del que se espera retorno de la inversión y al que se le exigen planes de comunicaciones de amplio alcance, profundidad y articulación con el quehacer misional, pasando de los listados de actividades puntuales a estrategias diseñadas para contribuir con el posicionamiento interno y externo.

Se observó que la gestión de la comunicación organizacional en Colegiatura Colombiana no se trata solo de información, sino que es un asunto del cual se espera un liderazgo con sentido, contexto y conocimiento profundo del pensamiento institucional como filosofía orientadora de la organización.

En adelante se esbozará de forma esquemática cada uno de los hallazgos respecto de los factores que constituyeron el modelo de sistema de comunicaciones que se usó como referente y horizonte metodológico, lo que podrá servir para su aplicación en la institución.

## Políticas

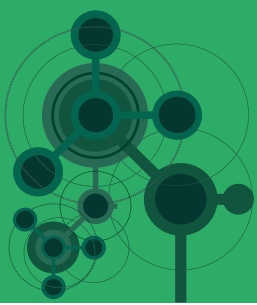
Para el caso estudiado no solo se trata de comunicación organizacional universitaria, sino que debe comprender la filosofía institucional, desde la cual se comprende que la política responde a lo que su plataforma estratégica define como comunicación esencial. De esta manera, es desde una comprensión de la comunicación como un pilar institucional que se debe fundamentar la política de comunicaciones. Vale anotar que tal política está en construcción como una de las aplicaciones derivadas de la investigación.

A partir de una política de comunicaciones formulada en coherencia con el pensamiento institucional de Colegiatura Colombiana, que se fundamenta en la perspectiva cosmopolítica contemporánea, se vislumbra el horizonte de comprensión con el que los directivos de la institución encuentran pertinente y con amplio alcance a la gestión de la comunicación organizacional.

## Procesos

De la observación e identificación en Colegiatura se encontró una necesidad que predomina en la gestión comunicacional. Se trata de la búsqueda por formalizar y sistematizar los procesos propios de la comunicación organizacional para tenerlos plenamente identificados y materializarlos en los procesos ejecutables y en las actividades de trabajo, en tanto al no tenerlos plenamente caracterizados genera reprocesos organizacionales.

Si se comprende que los procesos de comunicación se convierten en hojas de ruta, en la posibilidad de acompañar procesos, de facilitar desde el liderazgo consciente y estratégico asuntos de amplia importancia en la institución, tenerlos plenamente caracterizados permitiría desplegar la dimensión estratégica de la comunicación.



## Estructura

En este sentido, el área de comunicaciones de Colegiatura Colombiana se encuentra en la máxima instancia de direccionamiento estratégico (Rectoría) y tiene asiento en importantes instancias decisorias, lo que implica que su nivel de influencia y acompañamiento logra permear los asuntos de mayor relevancia institucional. Pese a ello, como se logró identificar en los talleres, el impacto y gestión de la comunicación organizacional en Colegiatura aún es muy instrumental y operativo por la falta de una política clara, de procesos delineados y de una estrategia orientadora. Lo anterior se encuentra en construcción como efecto derivado de la presente investigación.

## Recursos

Desde esta perspectiva, la institución cuenta con un componente sólido de recursos, un equipo de profesionales con conocimiento y talento, equipos que en la medida de las necesidades responden con los contenidos generados, y en cuanto al presupuesto responde a la gestión desarrollada. Es importante anotar que la perspectiva de liderazgo del área de comunicaciones requiere una mayor visión estratégica e interdisciplinar para la comprensión y mejor utilización de los recursos con los que cuenta.

## Estrategia

Colegiatura Colombiana tiene un componente estratégico fundamental y potente como es el pensamiento institucional y su orientación desde la cosmopolítica contemporánea. Lo anterior sirve como plataforma de fundamentación de la comunicación organizacional, pero desde ninguna perspectiva reemplaza un plan de comunicación estructurado con los componentes señalados anteriormente. Esta es una deficiencia identificada en el área de comunicaciones que no cuenta con un plan acorde con lo señalado en los anteriores factores ni con una estrategia gruesa para atender a las necesidades de los grupos de interés con los cuales interactúa Colegiatura Colombiana.

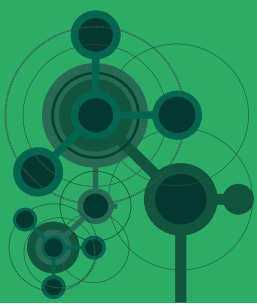
## CONSIDERACIONES FINALES

Colegiatura Colombiana como institución de educación superior orienta su filosofía institucional hacia los factores propios de la perspectiva de la cosmopolítica contemporánea (cuidado de sí, del otro y del mundo) y encuentra en el sujeto de la actualidad un perfil apto y proclive a engancharse con estrategias comunicacionales más sensibles al diálogo y la cocreación.

El desarrollo de un sistema de comunicación organizacional sustentado en políticas, procesos, estructura, recursos y estrategia permite como modelo lograr una completa coherencia con las tendencias contemporáneas, para una gestión estratégica de la comunicación organizacional.

La constitución de un plan de comunicación estratégica desde los hallazgos identificados se hace urgente para lograr un mayor posicionamiento de la institución, una proyección de su pensamiento institucional y un mayor enganche e identificación en coherencia con el perfil del sujeto contemporáneo identificado, con sus mayores necesidades, déficits y urgencias existenciales.

El lenguaje, los públicos, las sensibilidades, así como la comunicación horizontal entre los principales grupos de interés para el caso de Colegiatura se constituyen en oportunidades para la gestión estratégica de la comunicación, se encuentran como coherentes e impulsan un enganche con su plataforma de pensamiento.



La coherencia entre el aspecto discursivo y la implementación de las decisiones organizacionales debe ser una prioridad para la gestión estratégica de la comunicación. Esto se deriva de la forma como las personas habitan las organizaciones en el marco de sistemas de pensamiento que responden, desde su representación mental, a la perspectiva cosmopolítica contemporánea.

## REFERENCIAS

ANDRADE, Horacio. *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Oleiros: Netbiblio, 2005.

ARISTIZÁBAL GIRALDO, María Eugenia; HERNÁNDEZ GARCÍA, David. Estudio comparativo de la gestión de la comunicación interna en universidades públicas con acreditación de alta calidad en Antioquia. *Folios, Revista de la Facultad de Comunicaciones*, Medellín, n.31, p.91-106, 2014.

BECK, Ulrich. *La metamorfosis del mundo*. Barcelona: Paidós, 2017.

BEDOYA HERNÁNDEZ, Mauricio. *La gestión de sí mismo*. Medellín: Editorial Universidad de Antioquia, 2018.

CAMPILLO, Antonio. *Mundo, nosotros, yo*. Barcelona: Herder, 2018.

CASTRO, Fernando. *El presente que nos habita*. Medellín: Fondo Editorial Colegiatura, 2021.

CASTRO, Fernando. Tecnología, disciplina y control. In: FELTRERO, Roberto (ed.). *La enseñanza de las ciencias desde la pedagogía social: el paradigma educativo STEM como modelo para la educación integral de ingenieros y ciudadanos*. Madrid: GKA, 2020. p.21-32.

CASTRO, Fernando; VARGAS, Valentina. La comunicación organizacional un proceso que transforma y se transforma. In: CASTRO, Fernando; VARGAS, Valentina. *Estrategias y metodologías de creación/comunicación*. Medellín: Fondo Editorial Colegiatura, 2020. p.87-103.

COLEGIATURA COLOMBIANA. *Pensamiento institucional*. Medellín, 2019. Disponible em: <https://www.colegiatura.edu.co/colegiatura/pensamiento/#Pilares>. Acceso em: 8 out. 2021.

CONSCIENCIA. In: DICCIONARIO de la lengua española. Madrid: RAE, 2021. Disponible em: <https://dle.rae.es/consciencia?m=form>. Acceso em: 11 out. 2021.

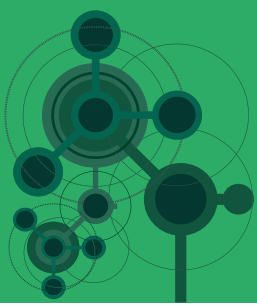
DELEUZE, Gilles. *Conversaciones*. Valencia: Pre-textos, 2006.

EHRENBERG, Alain. *De la neurosis a la depresión*. París: ERES, 2001.

ESTRATEGIA. In: DICCIONARIO de la lengua española. Madrid: RAE, 2014. Disponible em: <https://dle.rae.es/estrategia>. Acceso em: 18 out. 2021.

FAJARDO, Gloria; NIVIA, Adriana. *Relaciones públicas y comunicación organizacional: ejes de la comunicación*. Bogotá: Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, 2016.





FOUCAULT, Michel. *Tecnologías del yo*. Barcelona: Paidós, 2015.

HAN, Byung-Chul. *Psicopolítica*. Madrid: Herder, 2014.

KOTTER, John P. *Liderar el cambio en gestión del cambio*. Santiago de Chile: Harvard Business Review; Planeta Chilena, 2005.

LAVAL, Christian; DARDOT, Pierre. *La nueva razón del mundo*. Barcelona: Gedisa, 2013.

LIPOVETSKY, Gilles. *La era de la decepción*. Barcelona: Anagrama, 2008.

LÓPEZ-PORTILLO, José Ramón. *La gran transición*. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica, 2018.

MALLAR, Miguel Ángel. La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, Miguel Lanús, v.13, n.1, 2010.

MARTÍN BARBERO, Jesús. *De los medios a las mediaciones: comunicación, cultura y hegemonía*. Barcelona: Anthropos, 2012.

MARTÍN SERRANO, Miguel. Avances científicos y cambios sociales que están transformando los estudios de la comunicación. *In: SEMINARIO INTERNACIONAL COMUNICACIÓN, VIDA Y SOCIEDAD*, 1., 2010, Medellín. *Anais [...]*. Medellín: Universidad de Antioquia, 2010.

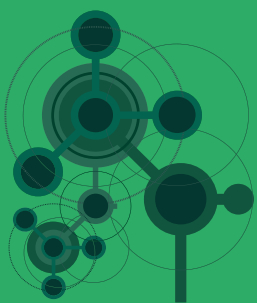
PRECIADO, Ángela; HOYOS, Haydée. *Usos y prácticas de la comunicación estratégica en las organizaciones*. Bogotá: Universidad de la Sabana, 2012.

SCOLARI, Carlos Alberto. *Hipermediaciones*. Barcelona: Gedisa, 2008.

SENNETT, Richard. *El respeto: sobre la dignidad del hombre en un mundo de desigualdad*. Barcelona: Anagrama, 2003.

---

Artículo recibido el 31.05.2021 y aprobado el 27.09.2021.



## Comunicação organizacional e desinformação: uma reflexão sobre comunicação pública no Brasil durante a pandemia da covid-19

Organizational communication and disinformation: a reflection on public communication in Brazil during the COVID-19 pandemic

Comunicación organizacional y desinformación: una reflexión sobre la comunicación pública en Brasil durante la pandemia del covid-19



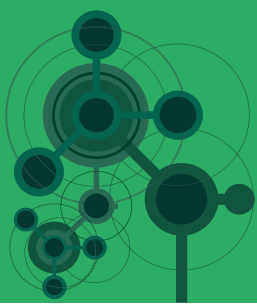
### Maria Lívia Pacheco de Oliveira

- Professora do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de Alagoas (Ufal) e do curso de Relações Públicas da Universidade Federal da Paraíba (UFPB).
- Doutora e mestre em Ciência da Informação pela UFPB.
- Bacharel em Relações Públicas pela UFPB.
- E-mail: maria.livia@academico.ufpb.br



### Caroline Delevati Colpo

- Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Culturas Midiáticas e do curso de Relações Públicas da UFPB.
- Doutora em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS).
- Mestre em Desenvolvimento Regional pela Universidade de Santa Cruz (Unisc)
- Graduada em Relações Públicas pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).
- E-mail: caroline.colpo@academico.ufpb.br



## Resumo

Neste artigo, discute-se os conceitos de comunicação, informação e desinformação aplicados à comunicação organizacional de caráter público, no que tange à confiança organizacional. Por meio de uma pesquisa exploratória qualitativa, objetivava-se analisar um levantamento sobre desinformação do início da pandemia da covid-19 no Brasil, traçando uma relação com comunicações públicas realizadas nesse período. Conclui-se que a comunicação organizacional pública não pautada na ética contribui negativamente para a confiança das organizações, além de poder ser utilizada na formatação de desinformação.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • DESINFORMAÇÃO • CONFIANÇA ORGANIZACIONAL.

## Abstract

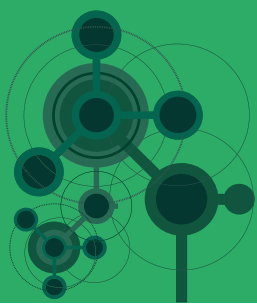
This article discusses the concepts of communication, information and disinformation applied to organizational public communication, regarding organizational trust. This article aims to analyze, by a qualitative exploratory research, data on disinformation about the beginning of the COVID-19 pandemic in Brazil, drawing a relationship with public communications carried out in this period. We concluded that public organizational communication not based on ethics contributes negatively to the trust of organizations, and can be used to create disinformation.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • DISINFORMATION • ORGANIZATIONAL TRUST.

## Resumen

En este artículo se analizan los conceptos de comunicación, información y desinformación aplicados a la comunicación organizacional de carácter público, con respecto a la confianza organizacional. Su objetivo desde una investigación exploratoria cualitativa fue conocer el grado de desinformación desde el comienzo de la pandemia del covid-19 en Brasil analizando los contenidos de las comunicaciones públicas en este periodo. Se concluye que la comunicación organizacional pública que no está basada en la ética contribuye negativamente a la confianza de las organizaciones, además de ser utilizada para difundir la desinformación.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • DESINFORMACIÓN • CONFIANZA ORGANIZACIONAL.



## UM CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO, INFORMAÇÃO, DESINFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO PÚBLICA

A comunicação se modifica rapidamente, enquanto ato humano e animal, enquanto ciência e enquanto saber. Se a sociedade se movimenta, a comunicação se movimenta e também se modifica. Para Amado (2019, p.241), “[...] la comunicación es una institución tan antigua como las comunidades humanas pero sus reglas no son las de entonces porque cambian al ritmo de las transformaciones de la sociedad”.

Por isso, a área de pesquisa da comunicação precisa compreender a necessidade de conviver com sua imprecisão conceitual, assumindo o seu caráter polissêmico<sup>1</sup> e sua constante modificação que inclusive afeta conceitos. Assim, frente a essa variedade, deve-se sempre empreender discussões suscitadas pela pergunta: “[...] de que comunicação e informação se fala?” (Martino, 2001).

Segundo Wolton (2004, p.27), “[...] a comunicação é um dos mais brilhantes símbolos do século XX; seu ideal de aproximar os homens, os valores e as culturas compensa os horrores e as barbaridades de nossa época”. A comunicação é transversal ao homem e a suas formas de socialização, pois usa, como conteúdo, a cultura, a política, as organizações e tudo que possa se (re)construir, enquanto contexto social, por meio de elementos simbólicos<sup>2</sup>.

No pensamento de Wolton (2004), admite-se que a comunicação pode consistir em comunicação direta ou comunicação técnica<sup>3</sup>. A comunicação direta é, inicialmente, uma experiência antropológica, em que comunicar-se é compartilhar com o outro. Martino (2001) refere-se aos processos de comunicação como forma de compartilhar um mesmo objeto de consciência, em que os sujeitos se comunicam para se constituírem individual e coletivamente. Nesse contexto, “não há seres humanos sem sociedade, como não há sociedade sem comunicação [...]” (Wolton, 2004, p.30), entretanto, existem diferentes padrões de comunicação interpessoais e coletivos, que contemplam formas distintas de apropriação dos elementos simbólicos e de (re)significação. Segundo Wolton (2004, p.30), toda comunicação está ligada a um padrão cultural estabelecido:

Ou seja, a uma representação do outro, porque comunicar consiste em difundir, mas também interagir com um indivíduo ou uma coletividade. O ato banal da comunicação condensa em realidade a história de uma cultura e de uma sociedade.

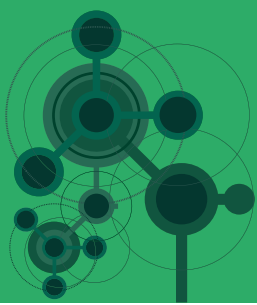
A comunicação direta pode ser compreendida como a relação estabelecida entre dois ou mais sujeitos, na qual um sujeito compartilha alguma coisa, dando-lhe significado, e o outro gera seu significante, buscando sempre relação social e interação (Wolton, 2010). Entender a comunicação direta abrange, portanto, refletir sobre a necessidade de administrar as diferenças inerentes às sociedades em processo de globalização, por meio da renovação dos aspectos contemporâneos dos laços sociais. Hoje, os laços sociais<sup>4</sup> mantêm

1 A diversidade da comunicação faz que o campo de estudo coincida com o próprio estudo do Ser, o que leva a refletir sobre um campo de estudo com extensão máxima (Martino, 2001).

2 Os elementos simbólicos não se restringem a apenas objetos de consumo, como obras de arte, livros, gastronomia e cinema, mas engloba as noções de simbólico de forma muito mais ampla e contempla, por exemplo, mitos e ritos de uma sociedade como símbolos que, de alguma maneira, geram uma relação de significação entre os indivíduos. Por significação, entende-se a sensação que elementos simbólicos podem causar no indivíduo que se relaciona com o símbolo. Essa significação pode ser simples, como um entendimento denotativo do símbolo, ou pode ser complexa, na medida em que ela causa vários efeitos interpretativos com base no imaginário de cada sujeito. Pensa-se nessa significação individual, uma vez que um mesmo símbolo pode causar diferentes interpretações e percepções, mesmo que os indivíduos tenham a mesma formação e pertençam ao mesmo grupo. Isso porque, neste trabalho, considera-se cada indivíduo como único interagindo na multiplicidade de contextos (Canclini, 2007; Morin, 2008).

3 Wolton (2004) ainda considera a comunicação social, que não será abordada neste trabalho.

4 “Ontem, o laço social dizia respeito às relações entre estruturas sociais e culturais relativamente estáveis. Hoje, é quase o oposto, tudo estando em interação. A valorização do conceito de convivência ajuda a renovar a reflexão sobre a natureza do laço social nas sociedades contemporâneas, em que as interações entre protagonistas são mais numerosas e contraditórias” (Wolton, 2010, p.25).



ligados, em uma sociedade, grupos, indivíduos e comunidades, mas de formas contraditórias. O laço social, ao mesmo tempo, mantém o local e cria relação com o global; cria identidade enquanto possibilita a abertura de outras formas de identificação.

A comunicação entendida como técnica (Wolton, 2004) tem gradativamente substituído a comunicação direta, de forma mais acelerada na comunicação digital, especialmente em redes sociais. A comunicação técnica transcende a forma direta entre duas ou mais pessoas; trata-se da comunicação mediatizada com a utilização de técnicas, em especial da comunicação à distância. Os aparatos tecnológicos, como telefone, internet, rádio e televisão, têm grande relevância na sociedade enquanto formas técnicas do processo comunicativo e, segundo Wolton (2004), comunicar-se instantaneamente com todos os lugares do mundo por meio das técnicas disponíveis tornou a comunicação uma banalidade.

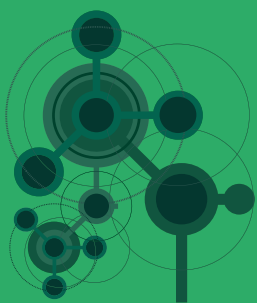
Em 2010, Wolton reconsidera seu entendimento de comunicação técnica e a admite como informação, isto é, como a transmissão de alguma coisa que lhe dá forma e significado. De acordo com Martino (2001), toda informação pressupõe um suporte técnico, com certos materiais e um código no qual é elaborada a informação. Então, a informação passa a ser entendida como a possibilidade de dar forma a traços materiais, por meio da organização desses traços. Quando esses traços materiais organizados, ou seja, a informação, coloca duas ou mais consciências em relação (Martino, 2001) por meio dos laços sociais, pode-se ter, então, a efetivação de alguns processos de comunicação, isto é, a comunicação só existe com a informação devidamente organizada. Para Martino (2001), não há comunicação sem informação e não há informação senão em vista da possibilidade de ela se tornar comunicação.

Os traços materiais para a criação de algumas informações podem ser usados distintamente, devido aos diferentes tipos de organizações e à diversidade de sujeitos. A habilidade em lidar com a informação, especialmente por meios digitais, configura-se como um tipo de *information literacy* (American Library Association [ALA], 2000) ou competência em informação, que, a priori, permite que os sujeitos transitem na complexa rede de informações de maneira mais ordenada, reconhecendo suas necessidades, buscando, avaliando, reconstruindo, debatendo e compartilhando informação de forma contextualizada, com sua própria realidade e suas formas de significação.

Esse é um cenário ideal não facilmente obtido, pois as formas de comunicação e a quantidade e qualidade da informação refletem nos cenários sociais, educacionais e econômicos de determinada sociedade. Quanto mais acentuadas as desigualdades sociais e menos elevado o nível de educação formal, maiores são as dificuldades no uso da informação, o que aumenta os problemas de comunicação entre os sujeitos e contribui para a formação de um espaço desordenado e caótico.

A desordem da informação pode ser entendida como o resultado das múltiplas transgressões aplicadas à informação, que a tornam divergente da informação considerada legítima e verdadeira com base em parâmetros legítimos, como a história, os fatos, o contexto e a ciência. Segundo Wardle e Derakhshan (2017), a desordem da informação distribui-se em três grandes grupos: *mis-information*, *mal-information* e *dis-information*. *Mis-information* (informação incorreta) é uma falsa informação que não tem a intenção primeira de assim ser ou de causar danos; *mal-information* (má informação) é a informação considerada legítima, mas descontextualizada ou utilizada, propositalmente, como ofensa ou insulto; e *dis-information* (desinformação) é a informação deliberadamente enganosa ou comprovadamente falsa, elaborada especificamente para um propósito nocivo, a exemplo das fake news.

As falhas mais comuns nos processos de comunicação incluem falta de assertividade, de clareza e de direcionamento aos públicos, bem como dois problemas ligados à informação: seu excesso ou sua escassez. Esses elementos que dificultam o processo de comunicação tornam-se "matéria-prima" para a criação de desinformação, especialmente quando a comunicação e a informação consideradas originais partem de organizações ou de sujeitos reconhecidos socialmente como autoridades em suas áreas.



Compreendendo as organizações como um sistema vivo constituído de partes interdependentes entre si, que interagem e se transformam mutuamente (Morin, 1991) por processos de comunicação e de informação, entende-se que as organizações não estão livres e isentas de gerar, promover ou incentivar a desinformação. Sob essa perspectiva, a noção de comunicação organizacional necessita ser percebida como viva, capaz de transformar e de ser transformada por meio dos laços sociais e das possíveis identificações de elementos simbólicos dos sujeitos envolvidos no processo de comunicação e informação que, na maioria das vezes, extrapolam os domínios organizacionais. Para tal, a comunicação organizacional deve abranger todas as formas de comunicação e de informação utilizadas e desenvolvidas pela organização para tentar se relacionar e interagir com seus sujeitos, com a ciência de que, nos laços sociais, a compreensão da informação emitida pelas organizações pode causar efeitos nem sempre esperados. Isso acontece muitas vezes porque, em uma mesma organização, há uma pluralidade de sujeitos, cada um dos quais é, ao mesmo tempo, singular e coletivo. De acordo com Freitas (2000, p.87), “[...] somos ao mesmo tempo um individual e um coletivo, um sozinho e uma multidão, um ninguém e um todo-mundo, que se apresenta e representa nas relações múltiplas do cotidiano”. Mesmo sendo individual e/ou coletivo, os sujeitos tornaram-se coadjuvantes no processo de comunicação e de informação do contexto organizacional.

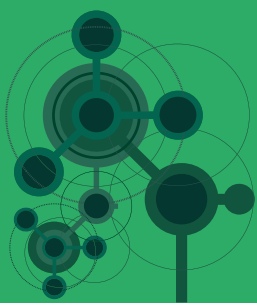
Nesse sentido, a comunicação organizacional precisa compreender tudo aquilo que é processado pela própria organização, assim como todos os possíveis desdobramentos dos processos de comunicação e de informação, inclusive a desinformação. É necessário que as estratégias de informação existentes nas organizações transcendam o pensamento instrumentalista para dar espaço aos processos de comunicação fundamentados também nos elementos simbólicos de seus sujeitos. Em tempos de desinformação, as possibilidades de compreensão da comunicação organizacional não podem ser regidas exclusivamente pelas lógicas de mercado, sendo simplificadas apenas na aplicação de instrumentos em busca de resultados imediatos. Isso gera uma visão reducionista da comunicação organizacional e atribui à organização toda a responsabilidade de constituição de seu poder simbólico criado, considerando que o sujeito receptor é pouco ativo. É preciso admitir que o sujeito é capaz de (re)construir os significados da organização, por meio de processos de comunicação, e de recriar o significado delas.

Essa comunicação organizacional precisa ser repensada por organizações privadas, por organizações do terceiro setor e também por organizações de caráter público. Apesar disso, o desdobramento da comunicação organizacional de caráter público está diretamente relacionado à eficácia da comunicação pública na disponibilização de informação sobre processos de gestão que são indispensáveis para viabilizar a discussão democrática pautada em dados confiáveis e, principalmente, servir de evidência para o enfrentamento aos produtos indesejáveis da desinformação. Com a finalidade de efetivar a comunicação pública, foi promulgada, no Brasil, a Lei de Acesso à Informação (Lei nº12.527), de 18 de novembro de 2011, segundo a qual organizações do poder público precisam assegurar a gestão transparente da informação para o cidadão brasileiro. Para isso, torna obrigatória a divulgação de dados de interesse da população como forma de assegurar processos democráticos (Brasil, 2011).

Muitos países atribuem a capacidade de manter seus processos democráticos à forma como realizam sua governança<sup>5</sup>, ao gerenciamento de recursos públicos e, principalmente, ao incentivo à maior interação entre sujeitos e organizações públicas, o que, por sua vez, pode gerar mais confiança. Labarca e Rojas (2017, p.535) apontam que “[...] la confianza se asocia a la comunicación” e que, quando o processo de comunicação está debilitado, traz consequências na construção da confiança (Labarca; Rojas, 2017, p.535). Na efetivação da comunicação pública, a interação entre os sujeitos por meio da informação disponibilizada de forma clara e acessível, faz que se tenha mais ou menos confiança nas organizações de caráter público.

Para Novelli (2006), a comunicação pública pode ser compreendida como o processo de comunicação entre as organizações públicas e a sociedade que objetiva promover a troca ou o compartilhamento de informações de interesse público. Considerando esse processo,

5 A governança se refere à forma adotada pelo Estado para implementar seus projetos ou, ainda, aos pré-requisitos institucionais para a otimização do desempenho administrativo – instrumentos técnicos de gestão que assegurem a eficiência e a democratização das políticas públicas (Novelli, 2006).



infere-se que órgãos públicos deveriam usar processos de comunicação organizacional para dar visibilidade a temas de interesse público, baseados em fatos reais e com comprovação técnica e científica, para que se torne possível gerar confiança organizacional.

Matos (2006) aponta que a compreensão da comunicação pública não pode ser considerada uma ação isolada de governos, das organizações ou da própria mídia, mas deve ser entendida como resultado do envolvimento dos sujeitos com assuntos públicos. Criar essa relação gera confiança nas organizações públicas e possibilita a continuidade das interações efetivas entre Estado e sociedade. Essa via permite que a comunicação pública possa avançar por um caminho próprio e efetivo (Matos, 2006). Weber (2017) reforça a ideia de Matos (2006) ao considerar que temas de interesse público circulam enquanto os implicados (sociedade e governo) os mantêm visíveis, por meio de processos de exigência, de colaboração ou de recusa de determinadas ações e sobre acontecimentos públicos.

Mesmo assim, o que ocorre na maioria das vezes, ainda considerando as exigências da Lei de Acesso à Informação (Brasil, 2011), é a percepção de apenas uma disseminação da informação, com os traços materiais de construção dessa informação pouco articulados. Isso gera um grau muito baixo de envolvimento da sociedade e não efetiva, de forma alguma, processos comunicativos e confiança, o que torna oportuno o surgimento de desinformação.

## INFORMAÇÃO PÚBLICA NO BRASIL: ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE DISCURSO GOVERNAMENTAL E DESINFORMAÇÃO

Durante períodos sociais críticos, torna-se comum utilizar uma comunicação direta com a população por parte das organizações públicas. Isso porque há a urgência de obtenção de informação segura, além de a população necessitar que tais organizações públicas personifiquem um responsável por liderar determinada situação. Em meio à pandemia da covid-19, representantes governamentais mundiais estiveram à frente desse tipo de comunicação, promovendo discursos oficiais com o objetivo de informar planos de ação contra a pandemia, incluindo seguridade social e apoio econômico.

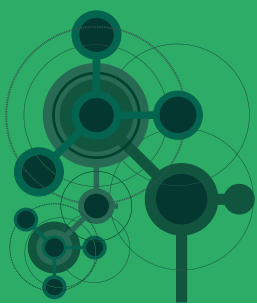
Considerando esse contexto, questiona-se: os traços materiais utilizados na formatação da informação pública no Brasil, via discursos oficiais, tendem a gerar comunicações eficazes ou colaboram para o surgimento da desinformação?

A partir da problemática apresentada, este trabalho, de caráter exploratório qualitativo, com técnica bibliográfica e com pesquisa documental, propõe-se a analisar um pronunciamento oficial<sup>6</sup> realizado pelo Presidente do Brasil, Jair Messias Bolsonaro, veiculado em TV aberta no dia 24 de março de 2020, sobre a pandemia da covid-19. A escolha desse pronunciamento oficial deu-se em virtude de ter sido um dos períodos mais críticos do início da pandemia no Brasil, devido ao fechamento de praticamente todas as organizações consideradas não-essenciais, que gerou resistência por parte da população, além da grande repercussão nacional e internacional das falas proferidas.

Em seguida, realizou-se uma análise documental a partir de um levantamento efetuado pela agência de checagem Lupa<sup>7</sup>, em que constam verificações de notícias e de informações feitas pela própria agência. A partir desse documento, foram selecionadas três checagens de informações que circularam após o referido pronunciamento e que têm ligação com o

6 Discurso completo disponível no canal do YouTube do Planalto da Presidência da República do Brasil. Disponível em: <https://bit.ly/3mKowFD>. Acesso em: 5 mar. 2021.

7 A Agência Lupa, fundada em 1º de novembro de 2015, é o primeiro serviço de notícias do Brasil a se especializar na técnica jornalística mundialmente conhecida como *fact-checking*. A Agência Lupa é uma subseção do grupo Folha e possui certificação da *International Fact-checking Network* (IFCN). Levantamento disponível em: <https://bit.ly/3AyJYcm>. Acesso em: 5 fev. 2021.



tema da pandemia<sup>8</sup>. Essa análise cruzada permitiu analisar se havia presença de traços materiais da informação que foram comunicados no pronunciamento e que, possivelmente, serviram de base para a criação de desinformação.

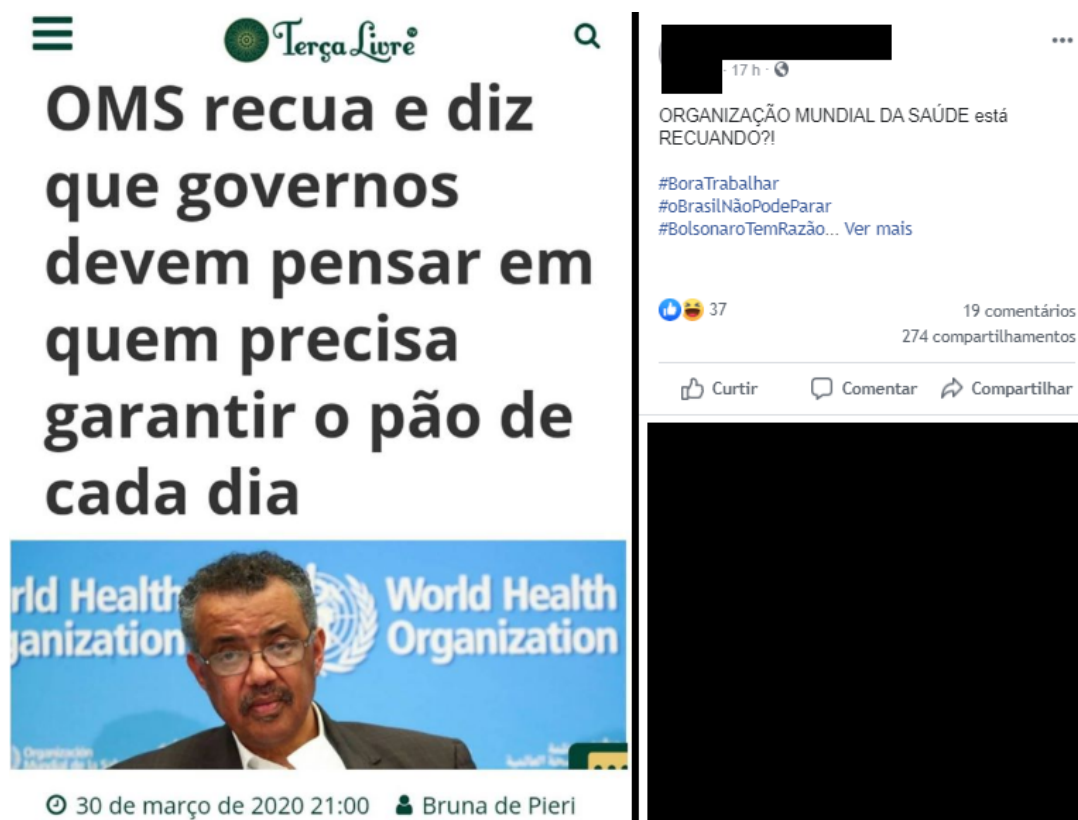
As principais falas do Presidente do Brasil no referido pronunciamento tiveram os objetivos de reduzir o efeito da pandemia, minimizar a gravidade da pandemia da covid-19, defender a volta à suposta normalidade, incentivar o uso de medicamentos sem comprovação científica e criticar a cobertura da mídia sobre o tema.

Para análise, destaca-se o seguinte trecho do pronunciamento oficial do Presidente do Brasil, Jair Messias Bolsonaro, no dia 24 de março de 2020:

É essencial que o equilíbrio e a verdade prevaleçam entre nós. O vírus chegou, está sendo enfrentado por nós e brevemente passará. Nossa vida tem que continuar. Os empregos devem ser mantidos. O sustento das famílias deve ser preservado. Devemos, sim, voltar à normalidade. Algumas poucas autoridades estaduais e municipais devem abandonar o conceito de terra arrasada, a proibição de transportes, o fechamento de comércio e o confinamento em massa.

Em 31 de março, após o pronunciamento, circulou pelas redes sociais a informação de que a Organização Mundial da Saúde (OMS) havia recuado nas recomendações de isolamento (Afonso, 2020). Um texto publicado no site Terça Livre<sup>9</sup> replicou essa informação, afirmando que, para a OMS, “[...] governos devem pensar em quem precisa garantir o pão de cada dia [...]”, e veiculou a informação acompanhada de uma imagem de um representante da OMS. A frase, de fato, foi dita pelo mencionado representante, mas com ênfase de que os governos devem prover esses recursos, sem mencionar qualquer ação contrária ao isolamento social. Por isso, a informação foi classificada como falsa, de acordo com extensa análise realizada pela agência Lupa.

Figura 1: Postagem no Facebook de informação publicada pelo site Terça Livre, classificada como mal-information

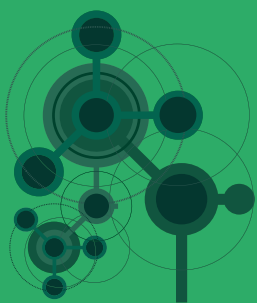


Fonte: Afonso (2020).

<sup>8</sup> Entre as inúmeras checagens realizadas pela Agência Lupa, optou-se por escolher as que ilustram diretamente a relação entre as palavras expressas no discurso e os elementos da desinformação gerada. Além disso, a subjetividade do discurso serve de base comum na instauração e na reafirmação de crenças e de emoções compatíveis com o movimento antivacina, por exemplo, que também gera desinformação, muitas vezes, de caráter mais implícito e que exige uma análise mais pormenorizada.

<sup>9</sup> Site de notícias conhecido pelo apoio dado ao atual Governo, que se denomina como a extrema-direita do Brasil.





Nesse caso, observa-se a apropriação de uma informação que fora formalmente proferida por uma autoridade pública, porém, foi retirada de seu contexto e configurou-se como *mal-information* (Wardle; Derakhshan, 2017). Em seguida, apropriando-se de outros traços informacionais, como dados e imagens, gera-se uma nova informação em formato de notícia, tornando-se um elemento de desinformação. Apesar disso, salienta-se que tal construção informacional e comunicacional (criação de uma notícia e disseminação dela), necessita de um lugar-comum socialmente construído, em que as pessoas possam convergir sobre pensamentos e emoções por meio de seus elementos simbólicos. Como afirma Martino (2001), deve haver o compartilhamento de um mesmo objeto de consciência em prol de manifestações individuais e coletivas. Esse lugar-comum, terreno fértil para desinformação, reúne elementos diversos dentre os quais figuram as organizações, principalmente aquelas de reconhecimento social, como os governos.

A partir do momento em que organizações públicas, por meio de seus representantes maiores, fomentam discursos de grande relevância social, instaura-se um elemento decisivo para gerar um padrão social coletivo. A comunicação está diretamente implicada nesse processo e seu resultado é compatível com os graus de ética, de confiança e de qualidade dos elementos simbólicos proferidos no discurso, isto é, os traços materiais utilizados na formatação da informação podem ser reproduzidos em processos da própria comunicação. Um segundo trecho analisado do discurso presidencial diz que:

Assim fizemos, quase contra tudo e contra todos [sobre manter a normalidade]. Grande parte dos meios de comunicação foi na contramão. Espalharam exatamente a sensação de pavor, tendo como carro-chefe o anúncio do grande número de vítimas na Itália. Um país com grande número de idosos e com um clima totalmente diferente do nosso.

Além de uma postura contrária ao isolamento social, assentada em uma comparação desproporcional e sem respaldo científico com outro país, o trecho analisado criticou o trabalho da mídia, o que impactou diretamente na confiança coletiva sobre as organizações midiáticas. O exercício contínuo de combate à desinformação está sendo liderado pela própria mídia e por iniciativas independentes de jornalismo, logo, ao minar a confiança da sociedade quanto ao serviço desempenhado pela imprensa, causa-se perdas no processo de auditabilidade de informações de interesse coletivo.

A comunicação organizacional pública, nesse caso, demonstrou interesse em manter os traços materiais utilizados em suas comunicações distantes da transparência institucional que se esperava, transparência que se manifestaria, por exemplo, expondo a condição do sistema de saúde e defendendo ações de adequação às recomendações da OMS. Essa conduta remonta ao pensamento de Weber (2017), pois ao manter a visibilidade pública de determinada ideia, desde a negação da gravidade da pandemia até a contínua descredibilização da mídia, colabora-se para que as ações e os acontecimentos públicos reforcem tais posicionamentos.

Para exemplificar o ciclo da informação, cita-se que, no dia 4 de abril de 2020, um deputado federal aliado ao governo brasileiro veiculou a seguinte informação nas redes sociais: “Insisto que a quarentena aumenta os casos do coronavírus. A curva da epidemia nos países que a adotaram mostra isso [...]. Isso porque o contágio se transfere da rua para dentro de casa e fica mais fácil” (Marés, 2020). O texto era acompanhado de um gráfico e foi replicado 3,6mil vezes até a realização da checagem.

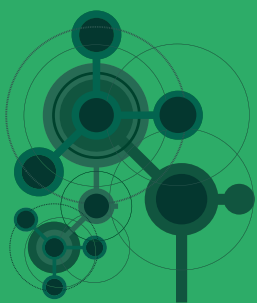


Figura 2: Postagem no Twitter do deputado federal Osmar Terra, classificada como *mal-information* e *dis-information*



Fonte: Marés (2020).

A agência de checagem Lupa realizou uma análise minuciosa do texto e do gráfico, concluindo que a informação era comprovadamente falsa, uma mescla de *mal-information*, por ter dados reais, com *dis-information* (Wardle; Derakhshan, 2017), por acrescentar informações nocivas de forma deliberada a causar danos ao debate público.

Outra passagem do discurso do Presidente diz que:

O que se passa no mundo tem mostrado que o grupo de risco é o das pessoas acima dos 60 anos. Então, por que fechar escolas? Raros são os casos fatais de pessoas sãs, com menos de 40 anos de idade. Noventa por cento de nós não teremos qualquer manifestação, caso se contamine.

O discurso manteve-se similar em toda a duração e repetiu as principais ideias com dados sem as devidas fontes comprobatórias. Em 4 de maio, circulou por aplicativos mensageiros um texto com o seguinte título: “Registros de cartórios comprovam: não há epidemia” (Moraes, 2020). O texto seguia trazendo dados sobre números de óbitos em cartórios comparados ao número de mortes divulgado por secretarias estaduais de saúde. Parte dos dados eram verdadeiros, porém, estavam descontextualizados (*mal-information*) e mesclados com conteúdo falsos, de acordo com a análise realizada.

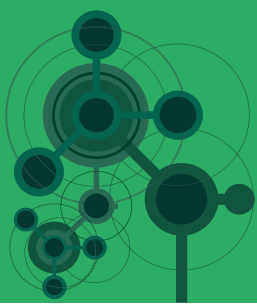
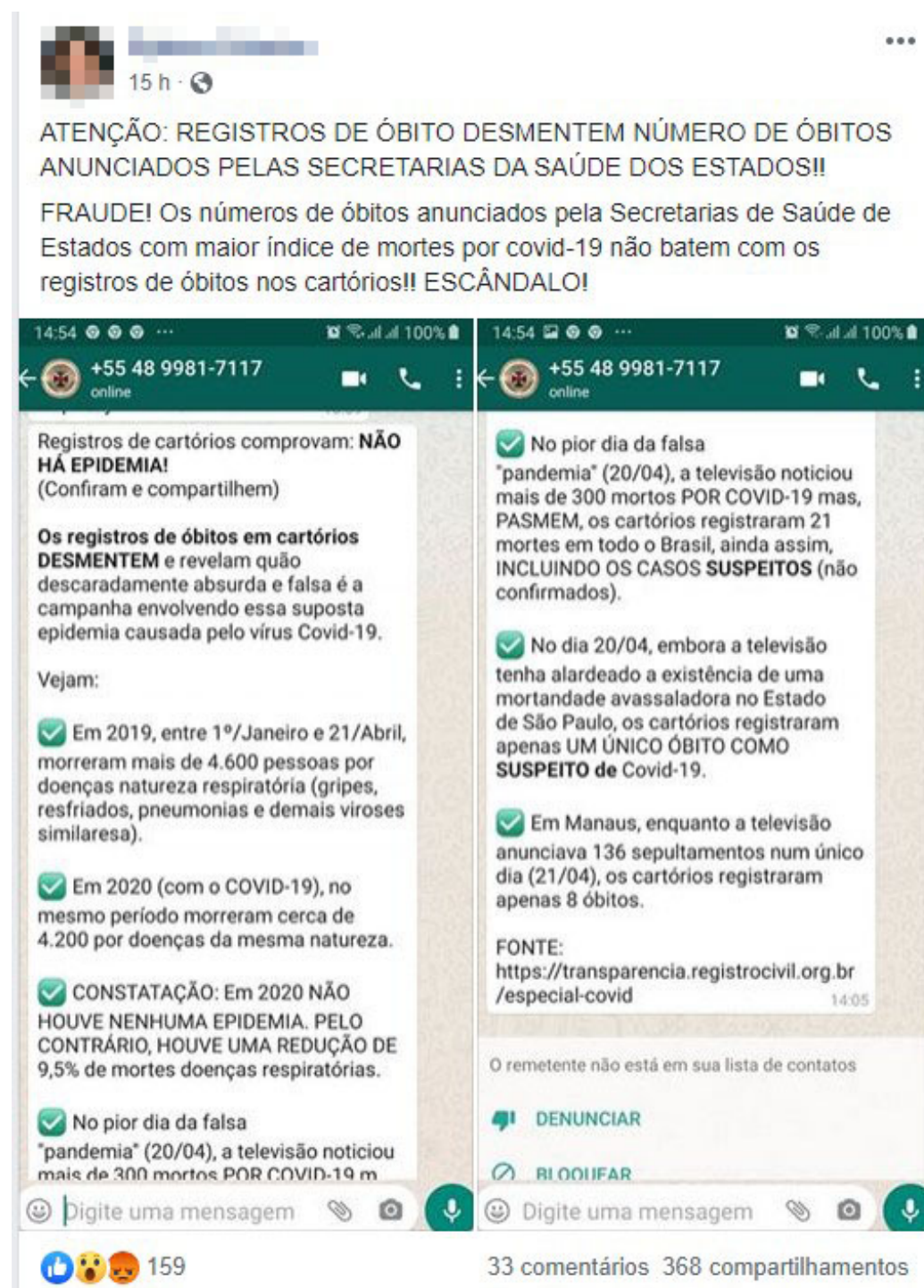


Figura 3: Print de mensagem do WhatsApp classificada como desinformação

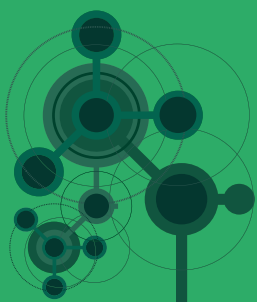


Fonte: Moraes (2020).

Esse último exemplo de desinformação (Figura 3) é ilustrativo quanto ao fator de reprodução e de disseminação da informação via meios digitais de comunicação. Inicialmente, a mensagem circulou por aplicativo de mensagem e, depois, foi reproduzida na rede social Facebook, como a verificação da Lupa informou. Nesta última rede social, teve um número de compartilhamentos relativamente baixo, todavia, desconhece-se seu alcance antes de ali ser postada. Texto em post do Facebook que, até às 17h do dia 4 de maio de 2020, tinha 374 compartilhamentos.

É importante observar a característica da desinformação de percorrer diferentes meios, pois isso sinaliza a necessidade de a comunicação organizacional também considerar, em suas práticas comunicacionais, a abordagem dada pelo interesse público a todos os elementos infocomunicacionais, pois,

En la comunicación intervienen los mismos códigos de significación que esquemas de circulación; regulaciones pragmáticas de habla y reglas fonológicas inscritas en contextos de acción e interpretación; performatividad enunciativa y corporal; actos de habla ilocutivos y perlocutivos; acción intencional y operaciones triviales. En todos estos casos, junto con el sistema y la



cultura se configura un plexo que hace imposibles las interpretaciones lineales, ya sean de interés ejecutivo o de comprensión.  
(González; García, 2019, p.78)

Como afirma Weber (2017), a maneira como os discursos são elaborados, os temas e atores envolvidos e as motivações e as estratégias utilizadas interferem diretamente no debate público, ampliando ou reduzindo sua ação, bem como sua circulação na mesma esfera.

Uma vez que o modelo de participação ativa do cidadão pressupõe um processo de comunicação horizontal, baseado na parceria e no estímulo ao engajamento da sociedade na formulação de políticas públicas (Novelli, 2006), as tecnologias digitais da informação e de comunicação, que privilegiam uma maior interação entre as pessoas independentemente de suas localizações geográficas, podem ser ferramentas valiosas para a viabilização da participação mais ativa do cidadão na comunicação pública e, por consequência, na efetivação de uma maior governança no processo democrático. Mesmo assim, essas ferramentas perdem sua validade quando se tornam meios de criação e disseminação de desinformação, de forma ainda mais potencializada se os traços materiais utilizados tiverem sido dispostos pelas próprias organizações públicas.

Nos três exemplos de desinformação analisados, percebe-se que há uma base comum, que visa a corroborar os ideais proferidos verbalmente pelo Presidente do Brasil. É importante salientar que, após o discurso proferido, houve uma efervescência sobre o tema: gerou-se pautas nas mídias, movimentações nas redes sociais, novos pronunciamentos de parlamentares e de pessoas públicas influentes, entre outras repercussões. Por conseguinte, o pronunciamento reverbera continuamente, semanas e meses após sua execução, pois suas ideias e crenças receberam apoio, reforçando o ciclo de desinformação que perdura ao longo do tempo. Isso remonta ao pensamento de Weber (2017) e Matos (2006) sobre a circulação de temas de interesse público por meio da colaboração dos sujeitos enquanto indivíduos e enquanto um coletivo.

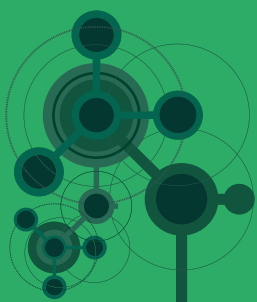
A desinformação tem como pressuposto um lugar compartilhado de elementos simbólicos, construídos por crenças, ideias e sentimentos coletivos que, ao serem estimulados, transformam-se em cenário de desordem informacional (Wardle; Derakhshan, 2017) e, conseqüentemente, social, principalmente se essa incitação partir de uma figura com poder constituído, como um Presidente de Estado.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Informações oficiais e públicas cujo acesso é irrestrito para os sujeitos são fundamentais para aperfeiçoar os processos de discussão pública e de política na democracia e para aumentar a confiança dos cidadãos em relação aos seus governos. Apesar disso, caso não se observem as premissas democráticas, o uso indevido das tecnologias da informação pode se tornar instrumento para hegemonias antidemocráticas e elitizadas (Brito, 2006), principalmente quando se trata de uma sociedade polarizada politicamente, como é o caso do Brasil, que tem enfrentado, nos últimos anos, sérias questões sociais, muitas delas derivadas do despreparo coletivo para lidar com a informação e com a comunicação, resultando em índices alarmantes de desinformação.

As falas oficiais de representantes de organizações públicas, mesmo que não sejam éticas e transparentes, fazem que o processo de comunicação se efetive. Os interlocutores, em suas diferentes possibilidades de interpretação e de reconstrução das informações, podem endossar a geração de desinformação a partir dos traços materiais frágeis dispostos nas falas públicas proferidas.

No caso específico do Brasil, a Lei de Acesso à Informação, que prevê traços materiais fortes e seguros, fragiliza-se com outros processos de comunicação pública que deslegitimam a ética e a segurança de dados e de informações, como no caso do discurso analisado (Brasil, 2011). As organizações públicas, ao apresentarem heterogeneidade nos processos informacionais



e comunicacionais, atentam contra sua própria fonte de estabelecimento de confiança organizacional, contrapondo ações e polarizando a sociedade entre aqueles que concordam sem questionamentos e outros que tendem a manter um posicionamento contrário ou, ao menos, contestador aos processos comunicacionais públicos.

Ressalta-se o indispensável papel da mídia e das organizações que exercem o trabalho de auditabilidade das informações identificadas como potencialmente danosas à sociedade, não somente as que circulam anonimamente pelo ciberespaço, mas também aquelas provenientes de fontes que deveriam assegurar sua veracidade. Garantir a existência e a atuação ativa da mídia nos processos de checagem de informação deve ser de interesse de todo governo e de qualquer organização que deseja se colocar à prova, em uma ação possivelmente geradora de confiança organizacional.

Dessa forma, os traços materiais utilizados na formatação da informação pública no Brasil, por meio do discurso oficial do Presidente da República aqui analisado, apresentaram características compatíveis com os produtos de desinformação analisados. Assim, considera-se que há relação direta entre a comunicação pública oficial e o surgimento de informação não legítima e propositalmente formatada para manter um conjunto de crenças socialmente compartilhadas por aqueles que têm os mesmos elementos simbólicos de significação de quem proferiu o discurso.

## REFERÊNCIAS

AFONSO, Nathália. #Verificamos: é falso que OMS mudou de posição sobre restrições de movimento durante pandemia de covid-19. *Agência Lupa*, Rio de Janeiro, 31 mar. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3vxBUkA>. Acesso em: 5 fev. 2021.

AMERICAN LIBRARY ASSOCIATION. Information literacy defined. *In: Information literacy competency standards for higher education*, [S.l.], 22 jan. 2000. Disponível em: <https://bit.ly/3AvfAZU>. Acesso em: 2 jun. 2021.

AMADO, Adriana. Comunicación pública y medios de comunicación social. *In: RAMIREZ, Guzmán Haydeé; ECHENIQUE, Raúl Herrera (org.). Comunicación estratégica: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda, 2019. p.241-260.

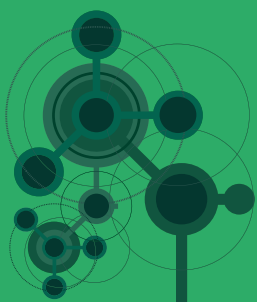
BRASIL. Lei nº12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II, do parágrafo 3º do art. 37 e no parágrafo 2º do art. 216 da Constituição Federal; Altera a Lei nº8112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, p.1, 18 nov. 2011. Disponível em: <https://bit.ly/3iRenGa>. Acesso em: 12 maio 2021.

BRITO, José Augusto Pereira. Cibercidadania: a virtualização na comunicação pública contemporânea. *Organicom*, São Paulo, v.3, n.4, p.106-123, 2006. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2006.138914>.

CANCLINI, Néstor García. *Diferentes, desiguais e desconectados*: mapas de interculturalidade. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2007.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: sedução e carisma?* Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

GONZÁLEZ, Rafael Ávila; GARCÍA, José Alfredo Andrade. Organização, cultura e comunicação: uma abordagem para opções supradisciplinares. *Organicom*, São Paulo, v.16, n.30, p.65-81, 2019. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2019.157467>.



LABARCA, Claudia; ROJAS, Rodrigo. Comunicaciones y confianza: ¿información o identidad? El caso del sector vitivinícola chileno hacia el mercado chino. *Palabra Clave*, Chía, v.20, n.2, p.529-566, 2017. doi: <https://doi.org/10.5294/pacla.2017.20.2.10>.

MATOS, Heloiza Helena Gomes de. Comunicação Política e Comunicação Pública. *Organicom*, São Paulo, v.3, n.4, p.58-73, 2006. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2006.138911>.

MARÉS, Chico. Análise de Osmar Terra sobre efeitos da quarentena na Itália não tem respaldo científico. *Agência Lupa*, Rio de Janeiro, 4 abr. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/2Za0WKi>. Acesso em: 58 fev. 2021.

MARTINO, Luiz C. De qual comunicação estamos falando? *In*: HOHLFELDT, Antônio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga (org.). *Teorias da Comunicação: conceitos, escolas e tendências*. Petrópolis: Vozes, 2001. p.11-27.

MORAES, Maurício. #Verificamos: é falso que dados de cartórios “comprovam” que não há pandemia. *Agência Lupa*, Rio de Janeiro, 4 maio 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3pswypl>. Acesso em: 5 fev. 2021.

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

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

NOVELLI, Ana Lucia Coelho Romero. O papel institucional da comunicação pública para o sucesso da governança. *Organicom*, São Paulo, v.3, n.4, p.74-89, 2006. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2006.138912>.

WARDLE, Claire; DERAKHSHAN, Hossein. *Information disorder: toward an interdisciplinary framework for research and policy making*. Strasbourg: Council of Europe, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3as046n>. Acesso em: 20 jan. 2021.

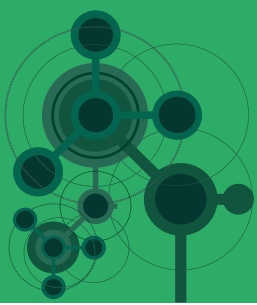
WEBER, Maria Helena. Nas redes de comunicação pública, as disputas possíveis de poder e visibilidade. *In*: WEBER, Maria Helena; COELHO, Marja Pfeifer; LOCATELLI, Carlos (org.). *Comunicação pública e política: pesquisa e prática*. Florianópolis: Insular, 2017. p.23-58.

WOLTON, Dominique. *Pensar a comunicação*. Brasília: Editora UnB, 2004.

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

---

Artigo recebido em 29.06.2021 e aprovado em 27.09.2021.



## Comunicación estratégica para gobernabilidad y gobernanza: aportes basados en las transformaciones de la responsabilidad social

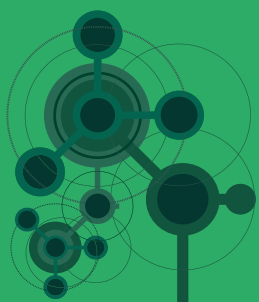
Comunicação estratégica para governabilidade e governança: contribuições a partir das transformações da responsabilidade social

Strategic communication for governance: contributions based on transformations of social responsibility



Sonia García Oñate

- Profesora investigadora en la Universidad Externado de Colombia.
- Coordinadora del Área de Comunicación Estratégica en Universidad Externado de Colombia.
- Maestría en Sociología por la Universidad Nacional de Colombia.
- Especialista en Comunicación Organizacional por la Universidad de la Sabana.
- E-mail: [sonia.garcia@uexternado.edu.com](mailto:sonia.garcia@uexternado.edu.com)



## Resumen

Este artículo presenta las condiciones, estrategias y tácticas que la comunicación estratégica podría aplicar para conseguir la inclusión de comunidades a partir de confianza que aporte a la gobernanza y gobernabilidad, considerando procesos de relacionamiento entre diferentes actores: población civil, organizaciones del tercer sector y la función de Extensión Social Universitaria. El proceso se desarrolla a partir de una reflexión crítica y entrevistas semiestructuradas en profundidad basadas en cómo ha sido concebida, aplicada y transformada la responsabilidad social.

PALABRAS CLAVE: CONFIANZA • DESARROLLO SOCIAL • COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA • GOBERNANZA.

## Resumo

Este artigo apresenta as condições, estratégias e táticas que a comunicação estratégica pode aplicar para alcançar a inclusão de comunidades a partir da confiança, que contribua com governança e governabilidade, considerando os processos de relacionamento entre os diferentes atores: população civil, organizações terceirizadas e a função da Extensão Social Universitária. Realiza-se uma reflexão crítica e entrevistas semiestructuradas em profundidade com base em como a responsabilidade social foi projetada, aplicada e transformada.

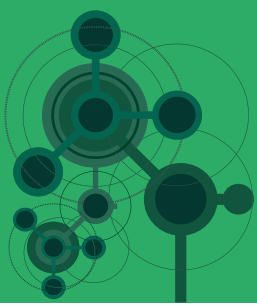
PALAVRAS-CHAVE: CONFIANÇA • DESENVOLVIMENTO SOCIAL • COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA PARTICIPATIVA • GOVERNANÇA.

## Abstract

This article presents the conditions, strategies, and tactics that strategic communications could apply to achieve the inclusion of communities based on trust, contributing to the governance by the relationship processes between different actors: the civil population, third sector organizations and the social University extension. We developed the process from a critical reflection and semi-structured in-depth interviews based on how social responsibility has been conceived, applied and transformed.

KEYWORDS: TRUST • SOCIAL DEVELOPMENT • PARTICIPATORY STRATEGIC COMMUNICATION • GOVERNANCE.





## A MODO DE INTRODUCCIÓN

La comunicación es a la vez causa y efecto de los modelos de dirección o gobierno que se propone un colectivo humano; igualmente sostiene los modelos de gestión que permiten la consecución de determinados resultados e impactos, a nivel humano y social. De ahí que para plantear un sistema de comunicaciones sea esencial entender los paradigmas desde dónde se plantean y cómo se despliegan las directrices en modelos, procesos y modos de control, tanto dentro de una organización como en las relaciones que desarrolla con sus grupos de interés.

Estas relaciones que desarrollan las organizaciones consolidan comportamientos, prácticas, lógicas entre diferentes actores y, por ende, determinan la realidad social del mundo donde vivimos. Recordemos que las organizaciones existen como un medio para lograr la consecución de objetivos de diferentes órdenes –sociales, políticos, económicos y culturales–, y su supervivencia depende de la sintonía que se logre con el entorno donde se encuentren.

Las organizaciones en sus procesos de adaptación y evolución en relación con la sociedad han buscado la credibilidad, el respeto y, más recientemente, la confianza y la reputación. No obstante, vale la pena dar un vistazo a los modos como ha sido concebido lograr el impacto positivo en la sociedad, y como esto ha influido en la comunicación y sus principios de acción, en especial en organizaciones como la Universidad, para finalmente plantear las condiciones de un modelo comunicativo que, desde el accionar académico, pueda eventualmente influir en otros modos de la comunicación organizacional.

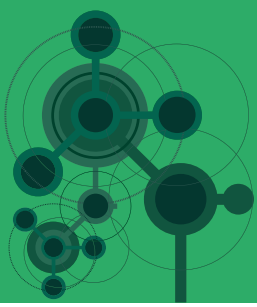
Por eso, para entender el efecto social que se produce en las acciones que tienen la intención de afectar positivamente a la comunidad, partimos de la idea de comprender las razones que se han adoptado para lograr la legitimidad y la confianza concebidas desde una perspectiva económica y la necesidad de incluir otros frentes de acción que consideren la historia y condiciones de las comunidades. Lo anterior en aras de aportar a pensar la comunicación desde y para América Latina de tal modo que contribuya a la formación de ciudadanías activas y la legitimidad de aquellos que aportan a causas sociales.

## CONFIANZA, REPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN

La confianza y la reputación son estados mentales que apoyan comportamientos en correspondencia con principios, acciones e ideales; lo cual permite la consecución de objetivos sociales, económicos o políticos. Además, son la dimensión más importante de las relaciones humanas, base para una buena calidad de vida.

Desde el punto de vista económico y transaccional, la confianza permite interacciones con menores costes y depende de las condiciones y motivaciones de las personas. Igualmente, la confianza se basa en las competencias o capacidades de los seres humanos para lograr objetivos y es soporte de las intenciones y la acción (Nooteboom, 2010). Asimismo, supone cierto nivel de altruismo, en el sentido que sobrepasa las oportunidades para engañar o tomar alguna ventaja extra; y está fundada en normas de comportamiento apropiado, obligación moral y sentido del deber que generan empatía, afecto y amistad.

Cuando la confianza está mediada por posibilidades de control del cumplimiento de contratos o el reconocimiento por incentivos, estamos hablando de lograr la confiabilidad, y en este rango entra la reputación como acción intencional basada en la información que apela sentimientos, valores o experiencias para lograr ciertas recompensas. Aquí se acepta cierta dependencia, en el sentido en que no tener esa relación puede afectar algo que la organización quiere, en este caso, la aceptación de ella misma y sus productos o servicios.



La confiabilidad es el resultado de una ética establecida con normas y valores compartidos socialmente, que pueden desarrollar confianza en la medida que la relación avance (Nooteboom, 2010). Entonces, la confiabilidad se construye desde el interior de aquel que pretende emanarla, reconoce al otro como interlocutor o sujeto y valora sus modos de acción, está íntimamente ligada con las formas de gobierno o dirección de la organización, y se despliega en acciones en las cuales pone en escena e interacción con los otros, sus valores e intereses reconocidos socialmente e institucionalizados como marcos sobre los cuales se tejen y se atienden expectativas más allá de los contratos y de las obligaciones establecidas.

En busca de mecanismos que logran la construcción de reputación y confianza, las organizaciones privadas adoptaron la responsabilidad social, que, si bien se puede definir de múltiples modos, de manera general encierra la idea de responder por el impacto que generan sus decisiones y actividades en la sociedad en la cual opera. Esta condición la obliga a tener un compromiso con el entorno, la búsqueda del desarrollo social y la preservación del medio ambiente. Igualmente reconoce el impacto de los grupos de interés como accionistas, gobierno y recientemente la sociedad civil.

Capriotti (2006) plantea que, como resultado de la inserción de estrategias, programas y planes con el propósito de atender las demandas de los diferentes grupos de interés de manera efectiva, nació la ciudadanía corporativa. Esta noción hace referencia a los compromisos, estrategias y prácticas operativas que una compañía desarrolla para la implantación, gestión y evaluación de su conducta, ética, relaciones y políticas de relacionamiento con diferentes grupos; en últimas, es un modo de legitimación frente a la sociedad al establecer un "contrato social" entre la compañía y el territorio donde opera que se concreta en la llamada "licencia social".

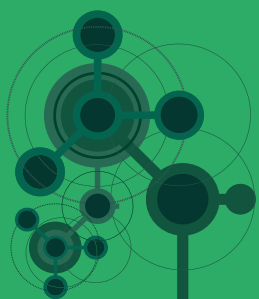
Por eso "la ciudadanía corporativa es una respuesta estratégica ante los cambios del entorno global, que sobrepasa las actividades promocionales y es parte fundamental del ser de las organizaciones y su relacionamiento" (Capriotti, 2006, p.7). Igualmente brinda un carácter de aquel que puede participar en las decisiones de política pública que le afecten. Es decir, se considera la organización como sujeto civil en busca de adaptarse a la globalización.

Entonces, podemos decir que la ciudadanía corporativa se impregna como cuerpo organizado para responder a la sociedad como parte de su deber, a la vez se establece como sujeto con derechos de participación frente a otros organismos de la sociedad, usualmente mediados por el Estado y que le pueden afectar, y eventualmente también frente a otras organizaciones de la sociedad civil, organizada o no, pero dentro del marco gubernamental en el cual influye directamente.

Si bien el desarrollo de la responsabilidad social y la ciudadanía corporativa ha visibilizado los grupos de interés, sus preocupaciones, y ofrece cierto sentido de inclusión y participación, sus críticos aseguran que hay dos grandes problemas en su aplicación: la reducción a la visión economicista, no humana, y la cooptación de diferentes roles sociales, por lo tanto, de mayor poder en la consolidación de lo social, minimizando lo político y lo cultural.

Veámoslo en detalle. Por un lado, el predominio de la visión economicista supedita lo social y lo ambiental al valor monetario, por encima del humano y su supervivencia, lo que en términos prácticos acentúa la visión que ha llevado a la problemática actual, es decir, un modelo de desarrollo no sostenible, excluyente y desigual. Por el otro, en las actuales circunstancias de reducción del Estado, con bajo cubrimiento de las necesidades sociales, se cuestiona la inclusión de los ciudadanos corporativos, pues no son ciudadanos comunes y corrientes, sino que tienen un gran peso y modos de presión frente al mismo Estado (Quinche Martín, 2017), lo cual les ofrece una posición privilegiada, que no necesariamente está adaptada a la satisfacción de necesidades sociales bajo parámetros democráticos.

En palabras de Quinche Martín, hay una acumulación del poder de las empresas y sus lógicas, de tal manera que estas jugarían un rol como "administrador[as] de los derechos de otros ciudadanos, proveedor[as] de derechos sociales y posibilitador[as] de derechos civiles e incluso canal para el ejercicio de derechos políticos" (Quinche Martín, 2017, p.181). Esto se llevaría a



cabo a través de la prestación de servicios básicos, la injerencia directa en política o vocería de las necesidades de algunas comunidades, por supuesto desde su marco o visión, lo cual, aunque ha convertido a las empresas en agentes activos del desarrollo social, no necesariamente las convierte en garantes de participación de los implicados en ese desarrollo, por lo tanto, no apunta a la democracia ni a la sostenibilidad ambiental (Quinche Martín, 2017).

Dicho de otro modo, pese a la presión que los cambios le han generado a las organizaciones productivas y sus nuevas "responsabilidades", no hay cambios sustantivos en el modelo de gestión pensado desde paradigmas económicos. Tal cosa hace que los modos de pensar y gestionar la comunicación estratégica usualmente se asocien a la difusión y la persuasión que ha caracterizado las relaciones públicas y la publicidad, y que ahora se expanden a ciertos modos de promoción política, en que prevalecen el poder económico e intereses empresariales.

Desde este modelo de responsabilidades, la comunicación ha sido básicamente difusora de las buenas prácticas ambientales e informante sobre sus programas de desarrollo social desde la perspectiva de la empresa, lo que es llamado desarrollo arriba-abajo. También apoya el manejo de la opinión pública para que valide sus actuaciones ante organismos políticos, lo cual es parte de su derecho considerando su naturaleza y aporte a la sociedad, por ejemplo, en la generación de empleo, el pago de impuestos y regalías. No obstante, no necesariamente causa impacto social o mejora las condiciones de vida y desarrollo humano de las comunidades que lo rodean desde la perspectiva de los implicados.

Por lo tanto, es necesario pensar en otras formas de gestión y de comunicación que contribuyan al desarrollo humano y sostenible por medio de la participación de diversos grupos en lógicas que aporten a un nuevo contrato social.

## LA COMUNICACIÓN COMO PROCESO

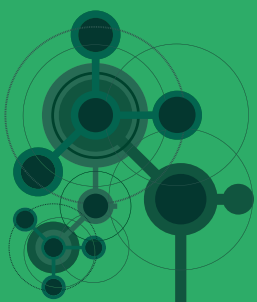
Frente a esta realidad, Jesús Martín-Barbero, desde finales del siglo pasado, invitó a ver la comunicación no únicamente como la producción de medio y mensajes, sino como un proceso central en la construcción de la sociedad que se plasma en sistemas de significaciones compartidas y cocreadas, y por ello aunado al concepto de cultura y a la subjetividad de quienes la viven, teniendo en cuenta sus sistemas narrativos, procesos de socialización y reproducción de la sociedad que se presentan como proceso de identidad articulado a la cultura (Martín-Barbero, 2012).

De esta condición, de constructora de cultura, en donde los receptores tienen un papel activo, en la medida que estos se apropien de lo simbólico y lo resignifican desde su peculiar perspectiva, se origina el estatus estratégico de la comunicación (Martín-Barbero, 1992) que hoy no solo es fundamental en su dimensión informativa, sino especialmente en la relacionada con el conocimiento.

De esta manera, Martín-Barbero reconoce la participación activa de los "receptores" de la información para producir nuevas realidades acordes o en resistencia con quien emite esos mensajes, que se convierten en un elemento dentro del complejo mundo de la comunicación y, por ende, abren espacios a la comunicación como constructora de lo común<sup>1</sup>, como experiencia, en que el fenómeno contiene, además de los medios, temas cercanos a la construcción del conocimiento y la acción de diferentes industrias culturales.

Por otro lado, teóricos de la comunicación han revisado el concepto de estrategia tanto en aplicaciones empresariales como en política y en el desarrollo social. Al referirse a la comunicación y a su papel constructor de realidades sociales hablan de la estrategia, desde tres perspectivas diferentes: a) como una disciplina; b) como un modo de relacionamiento que construye

<sup>1</sup> Diferencia difusión de información como un proceso planeado desde el emisor y comunicación como un proceso para lograr puntos en común o acuerdos.



un entorno en favor de la supervivencia de quien la aplique, denominada por Pérez (2012) como un modo de acción constante o estrategar; y, por último, c) como un conjunto de acciones que despliega un concepto en diferentes estrategias<sup>2</sup> que marcan rutas de comportamiento y ofrecen alternativas para la toma de decisiones (Pérez, 2012). Así, la comunicación desde la estrategia se considera un modo estructural en acción a partir de un sistema en relación con otros sistemas y subsistemas, por lo tanto, es un fenómeno, sistémico, dinámico, complejo, pragmático, constructivista y evolucionista.

Basándose en este enfoque se entiende la comunicación estratégica como lugares de encuentro y emergencia según Sandra Massoni, como una herramienta para construir futuro desde la perspectiva de Marcelo Manucci, e incluso, como una directriz que le da sentido a las tácticas y acciones de acuerdo con Scheison (apud Pérez, 2012). Estas visiones de la comunicación se pueden aplicar no solo a organizaciones, sino a proyectos de diferente índole, e incluso territorios. En cualquiera de los casos es importante considerar la especificidad de los problemas y la visión o marco mental, desde el cual se actúa en relación con los interlocutores o grupos de interés, e incluso tener en cuenta la situación y posiciones de los diferentes colectivos humanos que están sometidos a diferentes presiones, lo cual hace que varíen sus reacciones frente al proceso comunicativo.

## COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y CAMBIO SOCIAL

Dentro de estas perspectivas vale la pena resaltar a Sandra Massoni por aunar la comunicación estratégica al desarrollo sostenible y considerar la participación de los involucrados en los procesos comunicativos. Este punto de vista tiene en cuenta aspectos cognitivos y situacionales que determinan las condiciones específicas de los colectivos, así como atiende las diversas problemáticas entrelazadas entre sí, las cuales deben priorizarse para lograr soluciones.

Massoni establece una metodología que considera: a) la transferencia de la información; b) la construcción de espacios de interacción y participación, en esta etapa consideran la dimensión ideológica; c) sus modos de aplicación en prácticas socioculturales; y, finalmente, d) la etapa de la nueva construcción, que pretende abordar la complejidad de los cambios revisando cómo esto afecta diferentes niveles de la vida (Sandra..., 2017).

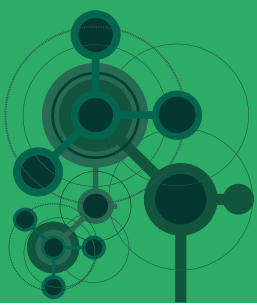
Desde el punto de vista cognitivo establece la importancia de lograr a) diálogos de saberes; b) de establecer la conversación dominante; c) de identificar los aspectos semióticos y simbióticos que permitan la reconfiguración; d) de reconocer los dispositivos colectivos para el cambio de conversaciones; e) del diseño y codiseño de espacios y productos comunicacionales; f) del diseño y la investigación de campo; y g) de la reconfiguración micro y macro social como un encuentro en la diversidad (Sandra..., 2017).

Las condiciones enumeradas anteriormente resultan fundamentales, en especial en organizaciones que buscan la transformación de la sociedad a través del conocimiento y procesos de inclusión y movilidad social, como las universidades; que a través de los procesos de extensión<sup>3</sup> despliegan su función social vinculada al desarrollo de capacidades como modo de contribuir a la igualdad de oportunidades y propender al desarrollo humano, social y económico (Gasca-Pliego; Olvera-García, 2011).

Como organización la universidad tiene tareas en pro de la democracia y aporte al perfeccionamiento de la ciudadanía en general, que para el caso comunicativo incluye el manejo de información, la apertura de espacios de participación y la difusión de acuerdos y conocimientos; de tal modo que facilite la toma de decisiones en la esfera pública y la construcción de lazos con otros para el desarrollo colectivo (Gasca-Pliego; Olvera-García, 2011).

<sup>2</sup> De acuerdo con Michel de Certeau, el término podría modificarse a táctica, que sería todos los modos de acción dentro de la estructura de poder marcado por la Estrategia.

<sup>3</sup> La extensión es una de las funciones sustantivas de la universidad, junto con la docencia y la investigación, e incluye difusión de la ciencia, aplicación de conocimientos y procesos sociales.



Por esto, es a través de la extensión social que las universidades establecen múltiples relaciones con diversos grupos de interés, como empresas, gobiernos y, especialmente, con comunidades o grupos humanos que requieren apoyo para lograr la inclusión en temas como desarrollo de capacidades humanas, aplicabilidad del conocimiento para la resolución de problemas, los derechos humanos y la defensa de la multiculturalidad, entre otras (Núñez Chicharro; Alonso Carrillo; Pontones Rosa, 2015).

Allí la universidad aplica relaciones de confianza con las comunidades y desarrolla su ciudadanía corporativa al establecer modos de relacionamiento y prácticas de participación para y con la sociedad, mientras que, frente a sus grupos de interés internos, como profesores y estudiantes, gana legitimidad al facilitar impactos en términos de aprendizaje y pertinencia, en el sentido en que guarda coherencia con las necesidades sociales de una población aledaña y, por último, construye bases para la democracia.

Es importante aquí resaltar la perspectiva de la comunidad, no como receptora de ayuda, sino como sujetos potenciales que desarrollar, que se visibilizan y que organizados ejercen su ciudadanía activa, porque se reconocen como sujetos pertenecientes a un lugar, capaces de influir sobre las decisiones que les competen, frente al Estado y a otros actores sociales, en que el punto clave no está en lo que se transmite desde un emisor, sino especialmente en los espacios de diálogo e interacción con miras a establecer acuerdos, coordinaciones, modos de resolver problemas, es decir, capacidad de organizarse, de ser organización para atender sus intereses propios. Entonces allí, la comunicación es un proceso y también medio de expresión, difusión e información para la construcción social.

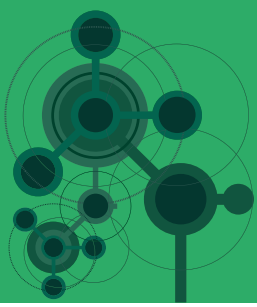
Lograr la participación de la sociedad civil de manera organizada, de tal modo que se reconozcan sus intereses, en que la universidad apuesta a la transformación, es pensar en espacios de encuentro, necesarios para el desarrollo local, por ende, para la gobernanza y la gobernabilidad. Gobernanza porque se operacionaliza un modelo que ofrece participación y acción en lo local, donde la universidad y las comunidades atienden los desafíos impuestos por la globalización; y gobernabilidad en la medida que suma voluntades y hace eficaz las acciones y tareas que se propongan para la atención de necesidades acorde con las capacidades de los que intervienen en el proceso.

## EL PAPEL DE LA COMUNICACIÓN COMO CONSTRUCTORA DE RELACIONES DE CONFIANZA, GOBERNABILIDAD Y GOBERNANZA EN EL TERRITORIO: LA ACCIÓN DESDE LA EXTENSIÓN SOCIAL UNIVERSITARIA

En el marco expuesto anteriormente, la comunicación estratégica que se requiere desde la extensión universitaria buscaría el desarrollo de la ciudadanía activa, la gobernanza y gobernabilidad dentro de un territorio, lo que supone: a) acciones de expresión de la vida cotidiana de los grupos humanos del lugar; b) exposición de las problemáticas sociales relacionadas con otros actores de la sociedad; c) proceso de toma de conciencia de la colectividad como grupo afectado por un problema; d) con llamado a la acción frente al mismo; e) visibilización de las soluciones como mecanismo de aceptación social; y f) construcción de relacionamientos con otros grupos y sectores. Todo lo anterior convierte a la comunicación en expresión de la cultura, un modo de intersubjetividad construida, un sistema estratégico de relacionamiento y difusión, pero sobre todo en un mecanismo estructurante de la comunidad como organización,

Convertir a la población en sujeto activo de transformación coadyuva a la construcción de redes sociales<sup>4</sup>, bases de relaciones y proyecto para aprovechar las oportunidades que ofrecen terceros en pro del mejoramiento de la calidad de vida. Relacionar, visibilizar y construir sistemas de comunicativos desde esta perspectiva es lograr inclusión en el sistema en lo cual estén insertas estas comunidades con otros actores sociales, políticos, culturales y económicos; es propender a generar nuevas conversaciones y narrativas que den reconocimientos a otras perspectivas de vida, por ende, de respeto a multiculturalidad y la democracia.

<sup>4</sup> Redes sociales, conjunto de actores relacionados desde una determinada perspectiva.



Cabe anotar que usualmente las comunidades y colectivos tradicionalmente excluidos han desarrollado un subsistema desconectado y al margen de las instituciones dominantes en que la informalidad y la exclusión se vuelven una característica intrínseca en ellos, por lo cual reconocerlos como sujeto desde sus perspectivas es fundamental para poder establecer interrelaciones. Al respecto se puede afirmar que

la exclusión puede generar sentimientos de injusticia, violencia y conflictos, así como problemas de gobernabilidad, en donde grupos importantes de la sociedad que se han desconectado y han funcionado al margen de las instituciones y mercados formales o cualquier grupo de referencia considerando tradicional, por tanto, excluidos del sistema. (Canto Chac, 2008, p.19)

En resumen, son sujetos con otros marcos de referencia para la acción, lo que impide llegar a consenso. Y aunque pueden lograr relaciones satisfactorias en modelos asistencialistas, estos con el tiempo se pueden volver insostenibles, de tal manera que esta desarticulación social hace complicada la gestión de relaciones y la generación de impactos sociales reales (información verbal)<sup>5</sup>.

En efecto, al enumerar los factores que podrían transformar la vida de las comunidades y sus territorios, organizaciones de la sociedad civil, como Buena Semilla<sup>6</sup>, FootBall Peace<sup>7</sup>, establecen que para las comunidades excluidas es esencial soñar espacios para cambiar la realidad, derribar las fronteras invisibles<sup>8</sup> entre los territorios y sus habitantes, superar la desconfianza, salir del miedo al rechazo, y acercarse a procesos de legalidad, por ejemplo, en relación con el trabajo o el emprendimiento, generar espacios para resignificar la experiencia cotidiana y buscar que los medios de comunicación no los estigmaticen (información verbal)<sup>9</sup>.

Estas apreciaciones, entre otras, determinan: primero; la importancia de sentirse reconocidos como sujetos y no como repositorios de donaciones, pues, aunque pueden vivir con ello, a largo plazo agravan el problema. Segundo, que, si bien requieren satisfacer sus necesidades básicas con mejor calidad de vida a través de empleo digno, acceso a educación, entre otros derechos básicos, las posibilidades de cambio están íntimamente relacionadas con las personas y con las redes próximas, ya sean familias y vecinos, que finalmente se reflejan en su cultura, y su cambio pasa por la reflexión, expresión colectiva y proyección como individuo y como comunidad, todos procesos íntimamente ligados a la comunicación.

Al respecto, se puede escuchar comentarios del personal de asistencia como psicólogos o trabajadores sociales que plantean que

mientras no se entienda y se respete las costumbres de los habitantes de los sectores marginados y no se reflexione con ellos en un proceso que le de soluciones a sus problemas inmediatos y desde sus perspectivas, no aprovecharán de manera sustancial los espacios que se abren, como clases o probables empleo, simplemente porque en su mundo no existen esas posibilidades, o no se entienden como determinadas competencias humanas e interpersonales ayudarán a conseguir nuevos objetivos. El proceso se trata de abrir posibilidades con ellos, pero desde sus condiciones. (información verbal)<sup>10</sup>

5 Gina Beltrán, enero 2020, comunicación personal. Gina es coordinadora de Proyectos de Extensión Social de la Universidad Externado de Colombia, tiene programas de empleabilidad y emprendimiento e inclusión psicosocial.

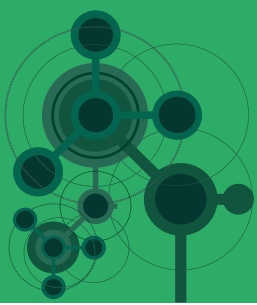
6 Fundación de servicio social que realiza talleres y acciones para la inclusión social con apoyo a la formación, emprendimiento y el desarrollo de espacios de trabajo para la población de Egipto en Bogotá, Colombia.

7 Fundación basada en los deportes como modo de despertar valores en los jóvenes y recuperación del espacio público, realiza acciones en Pereira y Santa Marta, Colombia.

8 Las fronteras invisibles en Colombia hacen alusión a la manera como grupos se apropian de calles o espacios físicos, por donde no pueden transitar otras personas a riesgo de sufrir consecuencias en la integridad física por romper tales límites.

9 S. García y G. Beltrán, 26 de noviembre del 2020, comunicación personal.

10 Marysol Rojas, febrero 2020, comunicación personal. Marysol Rojas es doctora en Ciencias Sociales, directora de procesos de inclusión sociocultural en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Externado de Colombia.



Lo anterior nos conduce a que el trabajo de comunicación estratégica comenzaría con apoyar a clarificar la identidad y una imagen de futuro desde la perspectiva de quienes son sujetos de transformación, que integran a diversos expertos como apoyos. Aquí vale la pena aclarar que, como colectivo humano, cualquier comunidad ha desarrollado una identidad que atiende no solo a sus valores y modos de ver la vida, sino a sus capacidades y perspectiva, como un modo de respuesta al entorno, pero que requiere poner en claro y modificarse de manera consciente y reflexiva, de modo que faciliten su interacción con otros subsistemas sociales.

Cabe anotar que los procesos de transformación en comunidades son complejos y contienen diferentes componentes que reclaman ser atendidos desde visiones especializadas, aunque en términos de prácticas sociales se vivan como uno mismo o aparentemente sin relación, por lo cual se requiere la interdisciplinariedad entendida como un “enfoque caracterizado por la integración de diferentes disciplinas en el marco de un equipo de trabajo orientado hacia la acción en torno a una problemática compleja” (Damián Becerra, 2014, p.35).

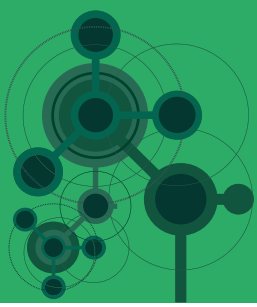
Por lo tanto, resulta importante identificar hechos y/o fenómenos, entender dinámicas y jerarquizar modos de acción en busca de resolver los diferentes componentes y niveles del problema. En este espacio la comunicación realiza la organización de información teniendo en cuenta la visión de los expertos y traduce la complejidad para aclarar ejes de acción y difundir entre las comunidades las dimensiones y los modos de acción frente a aquello por resolver, de tal manera que se permita la consecución de consensos.

Es importante resaltar que, sobre los diversos grupos y la valoración de los problemas, existen posibilidades de cambio y elección de otros modos de vida. Además, a través de la visibilización y sensibilización alrededor del tema emergen alternativas posibles y factibles desde la identidad de los diferentes grupos. Este trabajo debe sentar las bases en las reflexiones y anhelos de la población, a partir de la experiencia propia o allegada, a través de diferentes modos de construcción de lo social como la comunicación y la educación.

Ahora bien, no es suficiente prestar atención a los reclamos y perspectivas de acción, es necesario divulgar sus problemas y visiones como mecanismo para sensibilizar a otros actores y/o ciudadanos con los cuales se pueda articular, por lo cual se requiere la apertura de canales de comunicación propios, tradicionales y digitales, en los cuales la población juega un rol importante en la producción. Igualmente, es deseable la redifusión de los contenidos de la comunidad y las expresiones que surjan de la acción transformadora. De esta manera, se contribuye a la construcción de nuevas identidades, la generación de una nueva cultura y a la articulación con otros actores fomentando la visibilización de la diversidad.

En resumen, las estrategias y las acciones de comunicación para apoyar el desarrollo de la comunidad pasan por hacer visibles las subjetividades de los grupos sociales, por medio, por ejemplo, de las artes, por distinguir y emular los liderazgos existentes entre las comunidades, a modo de lograr identificación, moldeamiento y convertirlos así en pilares del cambio. Igualmente, debe lograrse espacios de encuentro para la escucha activa; presentar información de manera organizada que facilite la canalización y materialización de proyectos para estructurarlos en relación con la educación, las políticas públicas y la conexión con otros actores en pro del desarrollo –por ejemplo, con empresas privadas con programas de responsabilidad social–; y, por supuesto, posicionar ideas en la sociedad frente al trabajo colaborativo y social como una opción de vida acorde con las exigencias actuales.

Por lo anterior, el trabajo de comunicación estratégica en relación con las comunidades articula diferentes modos de comunicación como la interpersonal, la del cambio social, la comunicación política, el periodismo y la educomunicación, que propendan a vivir la comunicación como acción y derecho.



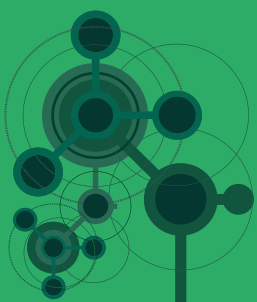
## REFERENCIAS

- CANTO CHAC, Manuel. Gobernanza y participación ciudadana en las políticas públicas frente al reto del desarrollo. *Política y Cultura*, Ciudad de México, n.30, p.9-37, 2008.
- CAPRIOTTI, Paul. Concepción e importancia actual de la ciudadanía corporativa. *Razón y Palabra*, Monterrey, n.53, p.1-5, 2006.
- DAMIÁN BECERRA, Gastón. Interdisciplina y sistemas complejos un enfoque para abordar los problemas sociales complejos. *Revista de Investigación Psicosocial*, Lomas de Zamora, v.1, n.1, p.34-43, 2014.
- GASCA-PLIEGO, Eduardo; OLVERA-GARCÍA, Julio César. Construir ciudadanía desde las universidades, responsabilidad social universitaria y desafíos ante el siglo XXI. *Convergencia*, Toluca. v.18, n.56, p.37-58, 2011.
- MARTÍN-BARBERO, Jesús. De la comunicación a la cultura: perder el "objeto" para ganar el proceso. *Signo y Pensamiento*, Bogotá, v.31, n.60, p.76-84, 2012.
- MARTÍN-BARBERO, Jesús. Pensar la sociedad desde la comunicación: un lugar estratégico para el debate a la modernidad. *Diálogos de la Comunicación*, Logroño, n.32, p.1-8, 1992.
- NOOTEBOOM, Bart. La dinámica de la confianza: comunicación, acción y terceras partes. *Revista de Economía Institucional*, Bogotá, v.12, n.23, p.111-133, 2010.
- NÚÑEZ CHICHARRO, Montserrat; ALONSO CARRILLO, Inmaculada; PONTONES ROSA, Carolina. Responsabilidad social universitaria: estudio empírico sobre la fiabilidad de un conjunto de indicadores de gobierno corporativo. *Innovar*, Bogotá, v.25, n.58, p.91-103, 2015. doi: <https://doi.org/10.15446/innovar.v25n58.52428>.
- PÉREZ, Rafael Alberto. El estado del arte en la comunicación estratégica. *Mediaciones Sociales*, Madrid, n.10, p.121-196, 2012. doi: [https://doi.org/10.5209/rev\\_MESO.2012.n10.39684](https://doi.org/10.5209/rev_MESO.2012.n10.39684).
- QUINCHE MARTÍN, Fabián Leonardo. Una mirada crítica a las teorías predominantes de la responsabilidad social corporativa. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, Bogotá, v.25, n.2, p.159-178, 2017. doi: <https://doi.org/10.18359/rfce.3071>.
- SANDRA Massoni: la comunicación como encuentro sociocultural que enactúa. [S.l.: s.n.], 2017. 1 vídeo (24 min). *Universidad Andina Simón Bolívar* – Sede Ecuador. Disponible en: <https://bit.ly/3ArlHyc>. Acceso en: 11 out. 2021.

---

Artículo recibido el 29.06.2021 y aprobado el 27.09.2021.





## Entre os interesses empresarial e público: impactos da comunicação organizacional diante da desinformação

Between business and public interests: organizational communication impacts in the face of disinformation

Entre el interés público y el corporativo: impactos de la comunicación organizacional frente a la desinformación



### Renata Calonego

- Doutoranda em Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista (Unesp).
- Mestra em Comunicação Midiática pela Unesp.
- Graduada em Relações Públicas pela Unesp.
- E-mail: [renata.calonego@unesp.br](mailto:renata.calonego@unesp.br)



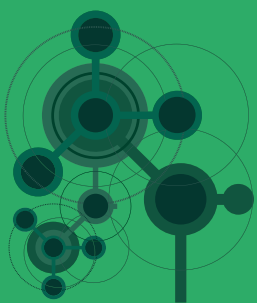
### Mariana Carareto

- Doutoranda pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Unesp.
- Mestra em Comunicação Midiática pela Unesp.
- Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela Universidade de São Paulo (USP).
- E-mail: [mariana.carareto@unesp.br](mailto:mariana.carareto@unesp.br)



### Roseane Andrelo

- Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Unesp.
- Doutora em Educação Escolar pela Unesp.
- Mestra em Comunicação Midiática pela Unesp.
- E-mail: [roseane.andrelo@unesp.br](mailto:roseane.andrelo@unesp.br)



## Resumo

O objetivo deste estudo é analisar iniciativas empresariais de combate à covid-19 diante da problemática da desinformação, para refletir sobre o impacto público da comunicação organizacional. A partir de uma fundamentação teórica para contextualizar o debate, realizamos a análise crítica do discurso das estratégias comunicacionais iniciais do movimento Unidos pela Vacina. Os resultados sugerem questões sobre o limite entre os interesses empresarial e público em ações de impacto social das empresas.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • DESINFORMAÇÃO • COVID-19 • INTERESSE PÚBLICO • INTERESSE EMPRESARIAL.

## Abstract

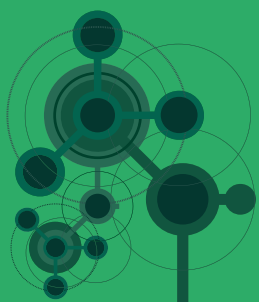
This study aims to analyze business initiatives to combat COVID-19, facing the problem of disinformation, to reflect on the public impact of organizational communication. Based on a theoretical foundation to contextualize the debate, we did a Critical Discourse Analysis of the initial communication strategies of the Unidos Pela Vacina (United for Vaccines) movement. The results suggest questions about the boundary between business and public interests in companies' social impact actions.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • DISINFORMATION • COVID-19 • PUBLIC INTEREST • BUSINESS INTERESTS.

## Resumen

El objetivo de este estudio es analizar las iniciativas corporativas de enfrentamiento del covid-19 frente al problema de la desinformación, para reflexionar sobre el impacto público de la comunicación organizacional. Así, desde una base teórica para contextualizar el debate, se aplicó el Análisis Crítico del Discurso en las estrategias de comunicación iniciales del movimiento Unidos Pela Vacina. Los resultados apuntan a interrogantes sobre la frontera entre los intereses corporativos y públicos en las acciones de impacto social de las empresas.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • DESINFORMACIÓN • COVID-19 • INTERÉS PÚBLICO • INTERÉS CORPORATIVO.



## INTRODUÇÃO

No enfrentamento da covid-19, a circulação de informações é relevante para a sociedade por fornecer conhecimento aos indivíduos sobre a situação. Porém, o intenso fluxo informacional demonstra uma desconfiança e descredibilização de informações científicas, alertando aos impactos da desinformação sobre a saúde pública. Nesse contexto, observa-se o surgimento de iniciativas empresariais para disseminar conhecimento sobre a doença, ajudando no combate à desinformação.

Considerando que este estudo reconhece a inter-relação existente entre as organizações empresariais e a sociedade, entendemos que essas iniciativas orientam o pensamento sobre a influência das empresas ao se envolverem com questões de interesse público. Assim, nosso objetivo é analisar iniciativas empresariais de combate à covid-19, frente a problemática da desinformação, para refletir sobre o impacto público da comunicação organizacional.

É uma preocupação relevante diante de crises enfrentadas coletivamente, pois entendemos que o poder exercido pelas empresas na dinâmica social as torna capazes de influenciarem interpretações e atitudes dos indivíduos na sociedade. Para essa reflexão, apresentamos como fundamentação teórica perspectivas sobre a desinformação e o impacto público da comunicação organizacional, somada à análise crítica do discurso (ACD) (van Dijk, 2005) das estratégias comunicacionais do movimento Unidos pela Vacina<sup>1</sup>.

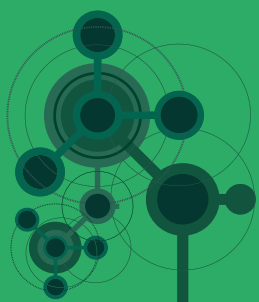
## COMUNICAÇÃO E PODER DAS EMPRESAS NO CENÁRIO DA DESINFORMAÇÃO

Na relação entre organizações e sociedade observa-se, de forma cada vez mais frequente, o envolvimento empresarial com questões de interesse coletivo, principalmente ao nos depararmos com ações de comunicação organizacional, que apresentam publicamente as empresas aliadas a causas, posicionamentos e valores de impacto social. Essa relação se estabelece devido à realidade em que o campo empresarial necessita de estratégias para enfrentar a competitividade, garantir visibilidade e percepções positivas e se atentar para diversos fatores que interferem seus processos legitimadores (Baldissera; Stocker, 2015).

Nesse cenário, a comunicação organizacional exerce um papel fundamental na sustentação das organizações por ser o fenômeno que, a partir das diversas manifestações comunicacionais, coordena processos interpretativos que criam ou alteram a percepção coletiva da realidade organizacional (Koschmann, 2012). Assim, a comunicação é central para a produção e reprodução das organizações em um movimento interacional com indivíduos e contextos para a construção dos significados organizacionais (Deetz, 2010).

Uma questão a ser pensada é que essas organizações detêm um relevante poder de influência e têm atuado para demonstrar seus papéis e propósitos na e para a sociedade (Carareto; Andrelo; Ruão, 2020). Por esse motivo, é importante refletir sobre as posturas comunicacionais adotadas publicamente e suas consequências, principalmente devido aos indivíduos as reconhecerem como éticas e competentes (Edelman, 2021). Esse reconhecimento se manifesta na percepção sobre o potencial das empresas como catalisadoras de mudanças sociais ao atuarem combatendo problemáticas como a desinformação (Edelman, 2020; 2021). Nesse sentido, há um aumento da confiança nas empresas em relação à capacidade de elas atuarem para informar a

<sup>1</sup> Movimento de empresas, associações e ONG, com o propósito de tornar viável a vacinação de todos os brasileiros contra a covid-19 até setembro de 2021. Informações disponíveis em: <https://www.unidospelavacina.org.br/>.



sociedade (Edelman, 2021) e, ao mesmo tempo, a desinformação tem sido uma preocupação crescente devido a suas graves consequências ao influenciar decisões e distorcer realidades.

Para compreender esse cenário, Wardle e Derakhshan (2017) apresentam três classificações que diferenciam informação incorreta (*misinformation*), desinformação (*disinformation*) e informação maliciosa (*mal-information*). A primeira categoria é aquela informação que, apesar de falsa, não é produzida com o intuito de prejudicar. Já a desinformação é exatamente o oposto, ou seja, são informações falsas elaboradas propositalmente para causar danos. Por fim, a informação maliciosa consiste naquela que se baseia na realidade, mas também traz informações falsas com o objetivo de prejudicar. Tanto a desinformação quanto a informação maliciosa são conteúdos feitos com a intenção de causar prejuízos e, por consequência, manipular o conhecimento e a opinião da audiência. Neste trabalho, temos como enfoque a desinformação, uma vez que se trata de um material criado de forma totalmente descontextualizada, sem qualquer fundamento (Garcia, 2018).

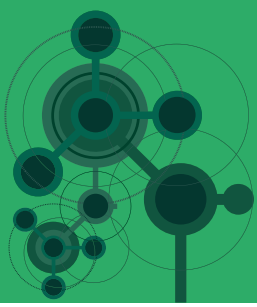
O cenário se torna ainda mais complexo com o crescimento contínuo e ascendente do uso do espaço virtual. De acordo com dados apresentados por Santos e Caprino (2020), o Brasil conta com 140 milhões de usuários de mídias sociais, que gastam, em média, nove horas por dia nesses espaços. Ademais, é necessário considerar que as possibilidades interacionais e de compartilhamento fornecidas pela internet criam condições para a expansão de uma desordem informacional. Isto é, as plataformas digitais, ao utilizarem algoritmos que oferecem padrões de personalização, reforçam o conteúdo consumido pelos indivíduos. Conforme indicam Pozobon e Kegler (2020, p.51) “interesses, desejos e necessidades de cada usuário são determinados algorítmicamente com base nos dados gerados pelos sinais deixados durante a interação com a plataforma ou o ecossistema em que a plataforma está inserida”.

Com isso, dados obtidos a partir dos padrões de comportamento dos indivíduos na internet são utilizados estrategicamente para diversos fins: seja na venda de produtos seja na disseminação da desinformação. Nesse sentido, os autores enfatizam que as plataformas digitais estabelecem um modo de viver mais pautado pela emoção e pelo subconsciente, em que as convicções prevalecem sobre as argumentações. Assim, para uma informação ser considerada verdadeira, importa mais o carisma e a articulação do interlocutor do que a credibilidade do discurso (Dunker, 2017; Pozobon; Kegler, 2020).

No cenário da pandemia de covid-19, evidencia-se a complexidade da desinformação ao afetar a saúde pública, pois, devido à vulnerabilidade e à “ânsia por informações, [as pessoas] confiam em todo tipo de notícia que encontram, sem certificar a veracidade da informação, e isso pode agravar a situação, levando ao desespero e ao caos” (Ferreira; Lima; Souza, 2021, p.41). Além disso, conforme indicam Santos e Caprino (2020), baseados em pesquisas feitas em 2020 pela Target Group Index Pandemic e Organização Pan-Americana de Saúde, o consumo de mídias digitais aumentou em 56% durante a pandemia, assim como conteúdos sobre a doença. Em abril de 2020, por exemplo, foram publicados no YouTube 361 milhões de vídeos categorizados com “covid-19”.

Em relação à imunização, de acordo com a iniciativa União Pró-Vacina, publicações na internet que desencorajam as pessoas a se vacinarem subiram significativamente entre dezembro de 2020 e janeiro de 2021 (Cardoso, 2021). O fato é que, conforme indicam Pinto et al. (2020, p.1), a pandemia evidenciou que as mídias digitais e as redes sociais “estão amplamente difundidos e situados como fontes de informações sobre saúde pública”, trazendo consequências para além das fronteiras digitais. Os autores ainda reforçam que tais espaços virtuais se estabelecem como meios efetivos para o combate de uma crise sanitária global, pois são ferramentas que podem mitigar a desinformação e atuar para o controle do pânico social.

Não é à toa que diversas iniciativas de ONG, governos, associações e empresas são criadas para orientar informações com respaldo científico, buscando minimizar e reverter impactos ocasionados pela circulação de notícias falsas e suas graves consequências coletivas. Frente à crise sanitária da covid-19, Pinto et al. (2020, p.34) sugerem que o uso da rede social Instagram pelas autoridades foi feito a partir de duas principais estratégias: “(1) orientação sobre as questões emergentes;



e (2) mobilização coletiva para as medidas de saúde, de modo a torná-los 'intermediários contingentes' da situação, ou seja, 'provedores e confirmadores de informações basilares' [...] e estimuladores do engajamento coletivo". Isso demonstra que líderes na sociedade podem ser mediadores de debates em questões sociais, influenciando os indivíduos.

Do ponto de vista empresarial, observa-se o crescente envolvimento com assuntos de interesse público em circulação na esfera pública, inclusive ao tentarem combater a desinformação no contexto pandêmico. Uma preocupação são os interesses que fomentam essas posturas devido à capacidade dessas organizações se tornarem referências em processos de decisões pessoais e coletivas, principalmente a partir do momento que elas utilizam estrategicamente dados obtidos pelas plataformas digitais sobre os padrões de comportamento dos usuários, para entregar exatamente aquilo que as pessoas desejam – seja produtos físicos, seja informações, conteúdos e discursos.

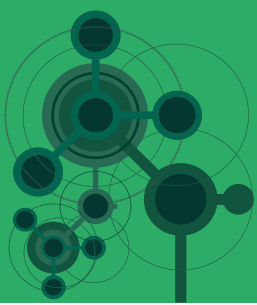
Com isso, percebemos e compreendemos a existência do poder político das empresas, que se manifesta ao defenderem seus interesses em um cenário público. É um poder adquirido pelo poder organizacional, que está atrelado à capacidade de influência, de mobilização de recursos, de manipulação de situação, de afetar processos interpretativos, satisfazer necessidades para o cumprimento de objetivos e superar resistência (Stohl; Cheney, 2001 apud Zoller, 2014). Nesse sentido, ele relaciona-se ao modo como as organizações se colocam diante dos contextos, como na concentração de esforços para a relação com a sociedade a partir de posicionamentos quanto às problemáticas sociais.

Portanto, nas dinâmicas de poder, a comunicação está intrínseca aos processos, políticas, experiências, relacionamentos e interações de negociação de interesses com os diversos grupos sociais (Zoller, 2014). Além disso, em um cenário de incertezas e interferências na realidade organizacional, a comunicação proporciona às organizações a defesa de seus interesses perante resistências, construindo sentidos a partir de posicionamentos em contextos social, político e econômico para a realização de seus processos legitimadores (Oliveira; Paula, 2010; Putnam; Mumby, 2014; Edwards, 2018).

Reconhecendo a relação entre poder, organizações e comunicação, a preocupação deste estudo é pensar, diante de circunstâncias problemáticas enfrentadas coletivamente, sobre o impacto da comunicação organizacional na sociedade devido às empresas serem capazes de construir interpretações refletidas nas atitudes dos indivíduos, sugerindo a relevância delas para a conformação do mundo social. Como afirmam Ihlen e Verhoeven (2017), é preciso discutir o lugar das organizações na sociedade a partir do reconhecimento do papel político exercido pela comunicação organizacional, considerando que elas influenciam assuntos políticos, sociais e econômicos ao publicamente promoverem determinados valores e interesses.

Nessa perspectiva, "os atores organizacionais precisam reconhecer a importância do relacionamento, o potencial interpretativo das mensagens e as responsabilidades éticas [...] que produzem e reproduzem o mundo social" (Mumby; Stohl, 1996, p.55, tradução nossa). Segundo Mumby e Stohl (1996, p.67, tradução nossa), as organizações muitas vezes são vistas como isentas "dos princípios democráticos que orientam o comportamento em outras esferas da sociedade", porém, elas geram consequências que vão além da esfera organizacional. Ou seja, há uma interdependência indissociável e recíproca entre sociedade, cultura, organização e comunicação na construção da realidade social (Mumby; Stohl, 1996).

Com esse olhar, a ideia de relacionamento tem perspectiva mais ampla, na qual todos os indivíduos são afetados pelas atividades organizacionais uma vez que elas influenciam em questões de interesse coletivo e contribuem para mudanças sociais, processo em que a comunicação é o elo fundamental (Ihlen; Verhoeven, 2017). Assim, a ação das organizações é considerada do ponto de vista do que é público e de interesse coletivo, porque criam uma realidade simbólica por meio da circulação de mensagens (Ihlen; van Ruler, 2009). "No momento em que uma organização traz uma certa mensagem, ela produz um certo componente na esfera pública, apresentando significado e construindo quadros no debate público [...] a criação de significado é uma atividade crucial das organizações" (Ihlen; van Ruler, 2009, p.14, tradução nossa).



A relevância dessa contribuição encontra-se no reconhecimento do resultado público da comunicação organizacional, fornecendo “[...] uma compreensão básica do papel social de uma organização e sua prática de comunicação, bem como as consequências éticas e políticas decorrentes disso” (Ihlen; Verhoeven, 2017, p.7, tradução nossa). Por isso, é importante refletir sobre a postura das empresas frente ao impacto público de suas estratégias comunicacionais com o propósito de agir no âmbito de uma questão pública, sobretudo em um cenário de crise.

## METODOLOGIA

Para ampliar essa discussão, este trabalho olha para o cenário da desinformação a partir da análise de estratégias comunicacionais do movimento Unidos pela Vacina, que reúne empresas, associações e ONG com o propósito de tornar viável a vacinação de todos os brasileiros até setembro de 2021. A escolha dessa iniciativa foi amparada em cinco critérios: 1) o movimento envolve uma série de organizações, incluindo entidades do terceiro setor e empresas privadas; 2) adquiriu grande visibilidade e repercussão midiática; 3) atua por uma questão pública diante da grave situação enfrentada com a covid-19; 4) tem empresários como porta-vozes, tendência na comunicação organizacional para gerar identificação e aproximação com a sociedade; 5) entre as linhas de ação, inclui a disseminação de conhecimento para conscientizar sobre a importância da vacinação.

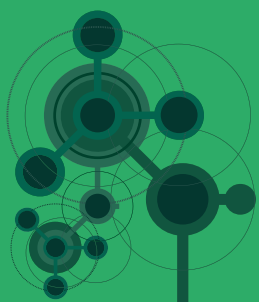
Esses critérios orientam reflexões sobre a atuação e participação empresarial no contexto da desinformação, considerando que a visibilidade do movimento, a liderança dos empresários, a ação coletiva e a proposta de disseminar conhecimento manifestam a capacidade do poder organizacional para a construção de percepções com potencial de impacto em uma questão de interesse público. Assim, optou-se por olhar as ações iniciais da mobilização, devido ao momento de grande repercussão, realizando uma ACD a partir da cobertura da imprensa na entrevista coletiva concedida por empresários em 9 de fevereiro de 2021 e das publicações no Instagram entre fevereiro e março de 2021.

Considerando que o discurso, compreendido como palavra em movimento produzida por alguém, é um objeto sócio-histórico e não pode ser analisado de forma estática, também é preciso olhar para o processo e as condições de produção da linguagem. “O sentido é assim uma relação determinada do sujeito – afetado pela língua – com a história” (Orlandi, 2000, p.47). Dessa forma, a ACD interliga os níveis micro e macro da ordem social, mostrando que determinado discurso coloca em prática ou é parte de algo mais amplo, inclusive aquele oriundo da comunicação organizacional, no nível micro de dada interação social. Esses níveis podem ser analisados pelas relações sintetizadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Modos de analisar os níveis micro e macro

Membros-grupos	Pessoas participam do discurso enquanto membros de grupos sociais, de organizações, e, inversamente, os grupos atuam por meio de seus membros.
Ações-processos	Atos sociais das pessoas são constituintes das ações de grupos e processos sociais.
Contexto-estrutura social	Situações de interação discursiva fazem parte da estrutura social. Contextos locais e globais estão relacionados e constroem o discurso.
Cognição pessoal e social	Atores sociais têm tanto cognição pessoal como social (memórias pessoais, cognições partilhadas com membros do grupo ou da cultura como um todo). As duas formas de cognição influenciam a interação e o discurso de membros individuais, enquanto as representações sociais partilhadas controlam ações coletivas.

Fonte: van Dijk (2005).



Na observação desses quatro níveis nas estratégias comunicacionais do Unidos pela Vacina, adotamos três chaves de análise, baseadas na contextualização teórica, para discutir, frente a problemática da desinformação, o impacto público da comunicação organizacional. São elas: *percepções sobre as estratégias para informar*, para compreender a comunicação observando características informacionais (contextualização, embasamento científico) (Ferreira; Lima; Souza, 2021; Garcia, 2018); *manifestação do poder organizacional*, para observar de que forma esse poder se expressa a partir de uma mobilização empresarial, considerando que a comunicação está intrínseca às dinâmicas de poder (Zoller, 2014); *impacto público da comunicação*, tendo em vista que as organizações se colocam como mediadoras de informações sobre saúde pública no ambiente digital (Pinto et al., 2020) e, ao mesmo tempo, estabelecem relações para defesa de seus interesses que geram impactos na sociedade (Ihlen; van Ruler, 2009; Ihlen; Verhoeven, 2017).

Uma perspectiva importante da ACD para esta análise é oferecer a noção do poder social de grupos e instituições, considerando a visão de que determinados grupos podem controlar os atos e as mentes de outros. Para isso, é preciso ter base de poder pelo acesso a recursos sociais como força, dinheiro, status, fama, conhecimento, informação e discurso público e de comunicação, afinal, o acesso a formas de discurso é um recurso de poder (van Dijk, 2005).

## ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMUNICACIONAIS DO UNIDOS PELA VACINA

O Unidos pela Vacina, iniciativa liderada pela empresária Luiza Helena Trajano, se apresenta como um movimento apartidário e sem pretensão financeira voltado a atuar, em parcerias com instituições, empresas, ONG, consultoria técnica e científica, em dois eixos: nos níveis estadual e municipal na identificação de necessidades para a vacinação; e no nível nacional para dialogar com o governo federal, apoiando o Sistema Único de Saúde (SUS) e o Plano Nacional de Imunização (PNI). Para proporcionar uma atuação transversal, estabelece estratégias de comunicação lideradas pelo empresário Sirotsky e com a participação do publicitário Nizan Guanaes, que orientam a conscientização sobre a vacinação.

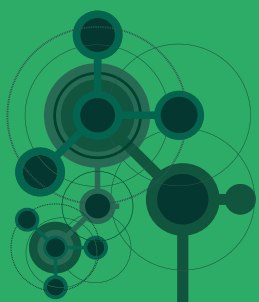
De acordo com os empresários, a comunicação tem dois objetivos centrais: divulgar a proposta do movimento e incentivar as pessoas a se vacinarem. Tem-se, portanto, duas estratégias: aquelas que falam do próprio movimento e as que disseminam sua ideia. Ao analisar o Instagram, nota-se que na primeira estratégia prevalece o não-verbal. Um dos primeiros posts, que apresenta a campanha, traz uma arte com a informação: "Aqui não tem concorrência. Só o desejo de se unir. Faça parte você também. Una-se ao @unidospelavacina". A referência à concorrência – no caso, à ausência dela –, marca a ideia de união, mas também faz menção ao cenário das empresas privadas. Já na segunda estratégia, a entrevista<sup>2</sup> reforça ser preciso conscientizar a população sobre a imunização, desmistificando supostos efeitos da vacina não comprovados cientificamente a partir de uma linguagem que proporcione o entendimento da relevância da vacinação.

Entre as estratégias percebidas, está a visibilidade de empresários. Na coletiva, a líder do movimento menciona: "Temos o Paulo Kaninoff (CEO da Gol) conosco e a empresa, por exemplo, pode ser acionada em determinados gargalos de transporte". Além disso, a adesão de entidades de classe é acompanhada de matérias informativas em suas mídias sociais, sempre com entrevistas de líderes. "Nossos diretores regionais estão se empenhando ao máximo para que as 254 cidades abrangidas sejam alcançadas pela ação [...]", afirma Basilio Jafet, presidente do Secovi-SP<sup>3</sup>, ao se referir ao apoio à pesquisa com prefeituras<sup>4</sup>.

2 Mais informações em: <https://bit.ly/3DDmWfH>.

3 Sindicato das Empresas de Compra, Venda, Locação e Administração de Imóveis Residenciais e Comerciais de São Paulo.

4 Mais informações em: <https://bit.ly/3v62BN8>.



Ou, ainda: “[...] o movimento agora conta com a participação dos notários de todo o Brasil, e também da presidente do CNB/CF, Giselle Oliveira de Barros, como representante da entidade nas reuniões da ‘Unidos pela Vacina’”<sup>5</sup>.

Os trechos evidenciam a valorização da figura de líderes como estratégia de comunicação, ao encontro da confiança e expectativa dos brasileiros nas empresas. Isso também é reforçado em várias postagens do Instagram com empresários, atrizes, apresentadores, embora nem sempre apresentados. Seja na coletiva, ao valorizar o nome de empresários e não apenas de empresas, seja nas postagens, ao enfatizar fotos com o slogan, escrito em primeira pessoa, “Eu faço parte, vamos unir o Brasil pela vacina”, essa visibilidade reforça a perspectiva membros-grupos (van Dijk, 2005). Da mesma forma que as pessoas participam do discurso enquanto membros de organizações, os grupos das quais fazem parte atuam por meio de seus membros. A questão é que a figura da liderança empresarial representa personalidade, proximidade e credibilidade, o que favorece a construção de percepções sobre o papel social dessas organizações, sobretudo por meio da visibilidade dada aos porta-vozes responsáveis por reforçar a defesa de causas, que normalmente é atrelada às empresas.

Apesar disso, considerando que a comunicação se caracteriza pela disputa de sentidos, deve-se refletir sobre a interação com os diversos usuários nas mensagens disseminadas. Essa disputa evidencia-se ao analisar o tom de muitos comentários feitos no Instagram, grande parte não respondidos pelo movimento. “Sou leigo sobre o assunto. Mas essa página está fazendo o quê? Por que só vejo divulgação para chamar pessoas etc. mas e aí? Alguém que souber me explicar. Please”. “O que está sendo feito efetivamente? Só vejo esses posts ‘eu faço parte’, mas qual ação está realmente em andamento para garantir vacinas até setembro?”. “Bacana a iniciativa, mas, na prática, o que já foi feito? Qual o plano? O que esse movimento está fazendo ou vai fazer de concreto? Até o momento não vi nada...”.

Nesse sentido, a relação da cognição pessoal e social também se manifesta na interação com o discurso da iniciativa, considerando que memórias individuais compartilhadas representam uma realidade coletiva. “Ok, mas o que temos até agora? Estou cansada de desmentir fake news e da desunião entre famílias e amigos por conta disso tudo. Qual o plano pra combater essa loucura?”. O comentário traz a vivência pessoal para apresentar uma demanda: precisa-se de vacina, mas também de campanhas informativas. Nas falas compartilhadas estão presentes aspectos como fama, conhecimentos e informação que, no processo discursivo, são mecanismos de poder e, conseqüentemente, de controle de mentes. Mas a menção às notícias coloca em dúvida a própria proposta do movimento: “O que já tem de concreto no projeto? Pois acredito ser impossível até setembro pelas notícias e brigas políticas...”.

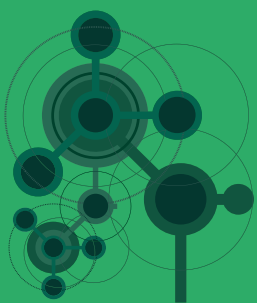
Ademais, pela perspectiva contexto-estrutura social, denota-se que o cenário brasileiro é reforçado no ato discursivo e apresenta problemáticas que também questionam o movimento e desafiam sua comunicação. No que tange ao interesse empresarial, destaca-se que a iniciativa, apesar de não ter interesses econômicos, surge em um cenário em que determinados empresários buscam vacinar empregados para compensar a morosidade do governo federal e antecipar a abertura econômica<sup>6</sup>. Além disso, é um cenário com intensos conflitos políticos marcado pelo comportamento do Governo Federal em relação à covid-19.

Nas estratégias comunicacionais, percebe-se uma grande preocupação com os impactos da covid-19 e a importância da vacinação para toda a população. Mas tem-se, por um lado, ações do movimento que falam de si: “vamos unir o Brasil pela vacina”; e, por outro, mesmo diante do cenário político, afirma-se: “somos um movimento apartidário” e “a gente não discute política, a gente não procura culpado”. A questão é que a crise de credibilidade em lideranças governamentais cresce com a pandemia, sobretudo pela postura negacionista do presidente do Brasil, e faz que a desconfiança apareça frequentemente na interação no Instagram. Ao mesmo tempo, diante da liderança dos empresários na sociedade, estranha-se não se posicionarem

5 Mais informações em: <https://bit.ly/3DDn8vr>.

6 Mais informações em: <https://glo.bo/3iYoXLo>.





coletivamente enfrentando a grave situação política, que reflete em impactos sociais e econômicos. É um desafio para a comunicação organizacional realizar campanhas informativas produzindo conhecimento que reverta esse cenário e não meramente aparente ser uma ação institucional.

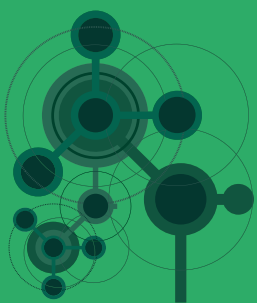
Na perspectiva das ações-processos, percebe-se o resultado das estratégias comunicacionais da iniciativa, pois, de modo geral, as empresas participantes, ao assumirem um posicionamento de combate à desinformação, utilizam argumentos que fortalecem seu poder político e organizacional diante de uma falta de ação do governo. No entanto, ao se observar as informações disseminadas, levando em consideração as três chaves de análise definidas anteriormente, vê-se que o movimento, em suas ações iniciais, inclina-se mais para a defesa de interesses empresariais do que de fato informar para conscientizar.

Pelas *percepções sobre as estratégias para informar*, observa-se três pontos. O primeiro demonstra o alcance do movimento, cuja relevante repercussão demonstra o investimento em comunicação para disseminar a proposta. O segundo refere-se ao tipo de informação disseminada, constando-se que não há referência a instituições científicas nos conteúdos divulgados para fortalecer informações sobre a vacinação ou sobre a covid-19 e são inexpressivas as informações que combatem a desinformação. Por último, percebe-se o conteúdo das publicações em relação à proposta, pois eles dizem mais sobre quem faz parte e o que querem, mas não como e o que será feito. Esses pontos estimulam a percepção de que as estratégias fortalecem a imagem de liderança dos empresários e caracterizam mais a intenção de legitimação social das empresas do que a disseminação de informações.

Na segunda chave de análise, *manifestação do poder organizacional*, observa-se que o poder se expressa quando as estratégias comunicacionais reforçam a visibilidade empresarial e fortalecem o empresário como fonte de informação. Com o aumento na confiança no posicionamento dos porta-vozes empresariais, no momento de grande repercussão do movimento e diante de um cenário de perigosos embates discursivos sobre uma questão de saúde pública, os empresários não utilizaram sua liderança e influência para fortalecer o que gera a informação, a ciência, reforçando referências, instituições científicas e articulações sobre a situação. Ao contrário, utilizaram a repercussão para dar visibilidade a seu apoio e participação na causa.

Por fim, a terceira chave, *impacto público da comunicação*, evidencia que o movimento surge com a premissa de colaborar no suprimento de demandas coletivas. Nesse sentido, a iniciativa empresarial, ao utilizar as mídias sociais como principal meio de disseminação das informações sobre a mobilização e seus propósitos, se coloca como mediadora em questões de interesse público ao estimular uma ação coletiva com consequências para além do ambiente digital. Porém, a despeito de gerarem impacto coletivo ao fomentarem algumas reflexões relevantes publicamente, as estratégias comunicacionais parecem mais voltadas ao interesse privado do que público. Isso porque os conteúdos não demonstram as ações, soluções e informações para o enfrentamento à covid-19, sugerindo que a adoção do discurso de interesse público parece ser uma estratégia de legitimação social e uma união de forças empresariais para pressionar o poder público em relação a uma maior ação para favorecer seus interesses.

Diante disso, a análise dessas estratégias comunicacionais iniciais não favorece a proposta da mobilização, pois mais geram questionamentos sobre os limites entre os interesses privados e as iniciativas empresariais que envolvem questões de interesse público. Quais são os impactos públicos ao se disseminar informações dessa forma? Quanto de poder as empresas conseguem incorporar com estratégias que direcionam a percepção de mundo das pessoas? Quanto isso fortalece a percepção pública de competências das empresas e, em oposição, de incapacidade do Estado? Com isso, as reflexões que se originam sobre o impacto público da comunicação organizacional manifestam-se em questões (e preocupações) que remetem à manutenção e às consequências do poder exercido pelas organizações empresariais na sociedade.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A discussão sobre o impacto público da comunicação organizacional inicia-se no reconhecimento do poder político das organizações empresariais ao atuarem para cumprir seu papel social em determinadas situações da sociedade. As iniciativas empresariais orientadas para atender problemáticas são motivadas por interesses de caráter misto, na medida em que os interesses empresariais atendem à performance dos negócios e, ao mesmo tempo, interferem e se entrelaçam com os interesses públicos.

É preciso reconhecer a importância dessa atuação considerando que essas organizações são integrantes da estrutura social e, portanto, também responsáveis pela construção da sociedade. No entanto, também é premente reconhecer as lacunas existentes em estratégias orientadas para exercerem esse papel, que podem gerar consequências em relação aos limites entre os interesses privados e públicos. Essas lacunas chamam a atenção nas primeiras estratégias de comunicação do movimento Unidos pela Vacina, principalmente diante do cenário social, político e econômico.

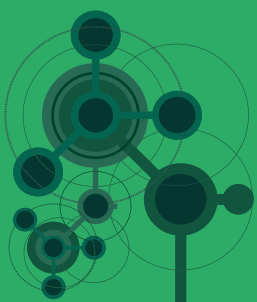
Uma das lacunas identificadas se refere ao fato de os interesses empresariais se sobreporem aos interesses públicos, além de informações serem veiculadas em um nível superficial e terem como fontes os próprios empresários. Esses fatores criam a percepção de que a proposta se concentra mais na visibilidade empresarial do que na atuação concreta pela vacinação, ou seja, concentra-se no nível do discurso e representa os interesses das empresas.

Devido à liderança e influência que exercem, o modo como as estratégias foram pensadas também alimenta a posição de confiança ocupada pelas empresas no imaginário social, consolidando-as como competentes e capacitadas para gerir questões da sociedade. O problema é que, como se trata de uma situação pública, também alimenta a percepção de incompetência e fraqueza do Estado para agir de forma estratégica e eficaz em relação a seus deveres. Nesse sentido, o caráter misto da iniciativa, aliado ao poder político das organizações empresariais, cria confusões sobre os interesses e sobre os papéis de cada instituição na sociedade, quando a ação empresarial atua no nível discursivo e pela visibilidade.

Diante disso, cabe refletir atentamente sobre as intenções das empresas ao atuarem no âmbito de uma demanda pública, considerando o tipo de informações que estão sendo construídas e disseminadas sob uma premissa de interesse coletivo. São informações totalmente isentas de interesses privados e econômicos? Se não são, o quanto de impacto coletivo elas pretendem de fato gerar? Ou, mais ainda, o quanto esse impacto é realmente alinhado ao interesse público? Entender os interesses empresariais entrelaçados a essas iniciativas, orienta a reflexão do tipo de impacto que são capazes de alcançar: combatem determinadas problemáticas na sociedade e/ou reforçam problemáticas existentes?

Essas reflexões são relevantes para compreender o impacto público da comunicação organizacional, dado que a qualidade da informação em iniciativas empresariais é fundamental para orientar os indivíduos sobre problemas da sociedade e estimular a conscientização e a ação individual por uma questão coletiva, como no caso do enfrentamento à desinformação sobre a covid-19. A questão não é se a comunicação impacta publicamente, pois ela influencia a sociedade de diversas formas em suas manifestações; a questão é qual o impacto público que estratégias assim podem gerar.

É necessário reconhecer como uma iniciativa empresarial pode realmente atender ao interesse público por meio da comunicação, ao invés de apenas se apropriar de uma pauta coletiva para interesses próprios. Nesse sentido, o estudo sugere que para atender ao interesse público com impacto social é necessário desafiar lógicas empresariais estabelecendo a comunicação para além de estratégias pontuais, da visibilidade, dos interesses de legitimação. Caso contrário, resumem-se somente a uma estratégia comunicacional de organizações empresariais para construir percepções e não ações propositivas para a sociedade.



## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar; STOCKER, Pâmela. Comunicação organizacional e ethos discursivo: estratégias para falar de si nos anúncios dos bancos. *In*: MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. *Comunicação organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas*. Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFMG, 2015. p.146-162.

CARARETO, Mariana; ANDRELO, Roseane; RUÃO, Teresa. O impacto da comunicação organizacional na sociedade: reflexões iniciais a partir da percepção de gestores em agências de comunicação. *In*: CONGRESSO ABRAPCORP, 14., 2020, Bauru. *Anais [...]*. Bauru: Unesp, 2020. p.1-12.

CARDOSO, Thais. Desinformação sobre vacina da covid-19 aumenta com o início da imunização. *Jornal da USP*, São Paulo, 23 fev. 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3AwwMOz>. Acesso em: 10 jun. 2021.

DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p.83-102.

DUNKER, Christian. Subjetividade em tempos de pós-verdade. *In*: DUNKER, Christian; TEZZA, Cristóvão; FUKS, Julián; TIBURI, Marcia; SAFATLE, Vladimir. *Ética e pós-verdade*. Porto Alegre: Dublinense, 2017. p.9-41.

EDELMAN. *Relatório especial: confiança nas marcas e pandemia de coronavírus*. [S.l.], 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3n6dCKx>. Acesso em: 10 jun. 2021.

EDELMAN. *Trust Barometer: Global Report*. [S.l.], 2021. Disponível em: <https://bit.ly/3DSjzb>. Acesso em: 10 jun. 2021.

EDWARDS, Lee. Comunicação, poder organizacional e democracia. *In*: MAINIERI, Tiago; MARQUES, Ângela (org.). *Comunicação e poder organizacional: enfrentamentos discursivos, políticos e estratégicos*. Goiânia: UFG, 2018. p.23-48.

FERREIRA, J. R. S.; LIMA, P. R. S.; SOUZA, E. D de. Desinformação, infodemia e caos social: impactos negativos das fake news no cenário da covid-19. *Em Questão*, Porto Alegre, v.27, n.1, p.30-53, 2021. doi: <https://doi.org/10.19132/1808-5245271.30-53>.

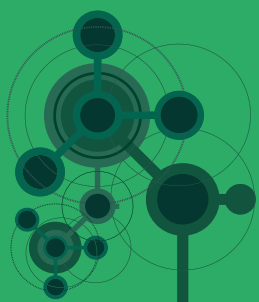
GARCIA, Marc Amorós. *Fake news: La verdad de las noticias falsas*. Barcelona: Plataforma, 2018.

IHLEN, Øyvind; VERHOEVEN, Piet. Organization-society relationship. *In*: SCOTT, Craig R.; LEWIS, Laurie; BARKER, James R.; KEYTON, Joann; KUHN, Timothy; TURNER, Paaige K. *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. Chichester: John Wiley&Sons, 2017. p.1759.

IHLEN, Øyvind; VAN RULER, Betteke. Introduction: Applying social theory to public relations. *In*: IHLEN, Øyvind; VAN RULER, Betteke; FREDRIKSSON, Magnus (org.). *Public relations and social theory: key figures and concepts*. New York: Routledge, 2009. p.1-20.

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

MUMBY, Dennis K.; STOHL, Cynthia. Disciplining organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, London, v.10, n.1, p.50-72, 1996. doi: <https://doi.org/10.1177/0893318996010001004>.



OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Interações na contemporaneidade e mudanças paradigmáticas: organização, comunicação e estratégias. *Revista Académica del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*, Buenos Aires, v.5, n.14, p.31-51, 2010.

ORLANDI, Eni Pulcinelli. *Análise de discurso: princípios e procedimentos*. 2.ed. Campinas: Pontes, 2000.

PINTO, Pâmela Araujo; BRASILEIRO, Felipe Sá; ANTUNES, Maria João L.; ALMEIDA, Ana Margarida P. Covid-19 no Instagram: práticas de comunicação estratégica das autoridades de saúde durante a pandemia. *Comunicação Pública*, Lisboa, v.15, n.29, 2020. doi: <https://doi.org/10.4000/cp.11288>.

POZOBON, Rejane de Oliveira; KEGLER, Bruno. Fake news, pós-verdade e os limites (ou desafios) da opinião pública na sociedade da plataforma. *Organicom*, São Paulo, v.18, n.34, p.48-57, 2020. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2021.170515>.

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

SANTOS, Marli dos; CAPRINO, Mônica Pegurer. Covid-19 e desinformação: ações de fact checking e educação midiática. *Comunicação & Inovação*, São Caetano do Sul, v.21, n.47, p.39-62, 2020.

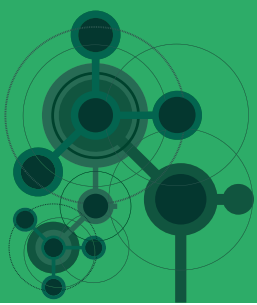
VAN DIJK, Teun. A. *Discurso, notícia e ideologia: estudos na análise crítica do discurso*. Famacão: Campo das Letras, 2005.

WARDLE, Claire; DERAKHSHAN, Hossein. *Information disorder: toward an interdisciplinary framework for research and policy making*. Strasbourg: Council Europe, 2017.

ZOLLER, Heather M. Power and resistance in organizational communication. *In*: PUTNAM, Linda L.; MUMBY, Dennis K. (ed.). *The SAGE Handbook of Organizational Communication*. 3.ed. Thousand Oaks: Sage, 2014. p.595-618.

---

Artigo recebido em 30.06.2021 e aprovado em 30.09.2021.



## Nuevas ciudadanía y nueva capacidad de influencia en decisiones estratégicas

Novas cidadanias e nova capacidade de influência nas decisões estratégicas

New citizenship and new influence capacity in strategic decisions



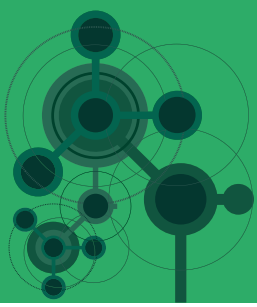
### Ana María Suárez Monsalve

- Doctorado en Estudios Latinoamericanos por la Universidad de Chile.
- Maestría en Educación por la Pontificia Universidad Javeriana.
- Profesora e investigadora en la Universidad de Medellín.
- E-mail: [asuarez@udemedellin.edu.com](mailto:asuarez@udemedellin.edu.com)



### Andreia Silveira Athaydes

- Doctorado en Comunicación Organizacional por la Universidad de Málaga y la Universidade de São Paulo (USP).
- Maestría en Management y Marketing Estratégico por la Universidad Ciencias Empresariales y Sociales (Uces).
- Profesora e investigadora en las Facultades Integradas de Taquara (Faccat).
- E-mail: [athaydes@faccat.br](mailto:athaydes@faccat.br)



## Resumen

Basándose en la reflexión sobre la comunicación, la influencia en decisiones estratégicas y la expresión de ciudadanías en Latinoamérica, este artículo discute el escenario organizacional en su dimensión política. La metodología reflexivo-analítica utilizó un cuestionario aplicado a 1.165 profesionales de la gestión de la comunicación en 19 países. La confianza interpersonal e institucional cada vez más baja, la crisis económica y sanitaria y el debate político constante en Latinoamérica cuestionan la capacidad de influencia en decisiones estratégicas por estos profesionales.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN • CIUDADANÍAS • LATINOAMÉRICA • ORGANIZACIONES • ESTRATEGIAS.

## Resumo

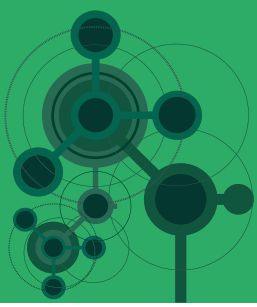
A partir da reflexão sobre comunicação, influência nas decisões estratégicas e expressão da cidadania na América Latina, este artigo discute o cenário organizacional em sua dimensão política. A metodologia reflexivo-analítica utiliza o questionário aplicado a 1.165 profissionais de gestão da comunicação em 19 países latino-americanos. A confiança interpessoal e institucional cada vez menor, as crises econômica e de saúde, e o debate político constante na região questionam a capacidade de influência nas decisões estratégicas dos profissionais da comunicação.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO • CIDADANIAS • AMÉRICA LATINA • ORGANIZAÇÕES • ESTRATÉGIAS.

## Abstract

This article discusses the organizational stage in its political dimension based on a reflection on communication, influence in strategic decisions, and citizenship in Latin America. The reflexive-analytical methodology uses a survey applied to 1,165 communication management professionals in 19 countries. The dwindling interpersonal and institutional trust, the economical and health crises, and the constant political debate call the influence capacity of communication professionals' strategic decisions into question.

KEYWORDS: COMMUNICATION • CITIZENSHIP • LATIN AMERICA • ORGANIZATIONS • STRATEGIES.



## INTRODUCCIÓN

Las expresiones de inconformidad, desconfianza y reclamo de derechos de los ciudadanos en diferentes países de América Latina invitan a revisar los aportes de Norbert Lechner (2000) sobre la expresión de nuevas ciudadanía. La situación vivida en 2020, los retos para superar la crisis por la pandemia del covid-19 y las decisiones para atender tiempos de postpandemia requieren revisar los reclamos ciudadanos a las organizaciones, tanto públicas como privadas, ante los retrocesos en derechos humanos en los primeros veinte años del siglo XXI. La igualdad ante la ley, la libertad de cada persona, el respeto por los derechos de asociación y la participación en el ejercicio del poder político, así como la reivindicación del bienestar económico y social, demandan de quienes ejercen la comunicación organizacional una actuación más decidida para orientar la reconfiguración tanto económica como social de cada institución o empresa. La capacidad de influencia profesional de Dircom en América Latina se evidencia en la participación en escenarios de decisión estratégica e, incluso, en los tipos de información que proveen a quienes toman decisiones en las organizaciones.

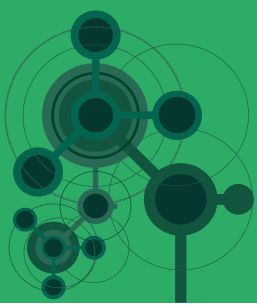
En este artículo se discuten los resultados del Latin American Communication Monitor (LCM, 2018) que consultó a 1.165 profesionales sobre la importancia de proveer información para la toma de decisiones. LCM busca monitorear la rutina y las percepciones de los profesionales de la comunicación estratégica y las relaciones públicas en el continente sobre ciertas tendencias del sector, permitiendo la reflexión de la categoría sobre su desempeño y las necesidades de mejora. Así, en cada edición, se consulta a los profesionales sobre un conjunto de temas que se consideran relevantes para aumentar los estándares de calidad y que, por tanto, colaboran a identificar el nivel de excelencia de los departamentos y agencias de comunicación iberoamericanos (Tench *et al.*, 2017).

## REFERENTES TEÓRICOS

### De la ciudadanía tradicional a las nuevas expresiones de ciudadanía

Según las ideas predominantemente económicas de finales del siglo XIX, el Estado debería proveer las condiciones esenciales para la educación de toda persona –todo hombre, según la época–, que en ejercicio de su libertad obtuviese los recursos y la educación para ser civilizado (Marshall, 1997, p.299). Esto está asociado a un tipo de igualdad básica por la pertenencia plena a una comunidad, es decir, la ciudadanía. Alfred Marshall entendía la ciudadanía, en términos del cumplimiento de una responsabilidad traducida en deberes, como una condición que crece desde el individuo, para la cual el Estado debe proveer una influencia mediante la educación. La orientación moderna hacia la igualdad social sería la última fase de la evolución de la ciudadanía después de 250 años de desarrollo del concepto que se constituye en tres partes: la ciudadanía civil, la ciudadanía política y la ciudadanía social.

La ciudadanía civil consiste en los derechos necesarios para la libertad individual –libertad física, libertad de expresión, de pensamiento y de religión, el derecho a la propiedad, a cerrar contratos válidos, y el derecho a la justicia. Este último es de una clase distinta, porque constituye el derecho a defender y hacer valer todos los derechos en términos de igualdad con, pero mediante los procedimientos legales. Esto hace que las instituciones asociadas más directamente con los derechos civiles sean los tribunales.



La ciudadanía política se refiere al derecho a participar en el ejercicio del poder político como miembro de un cuerpo investido de autoridad política o como elector de los miembros de tal cuerpo. Las instituciones correspondientes son el Congreso o las corporaciones públicas y los escenarios de gobierno local.

Y la ciudadanía social es todo el espectro desde el derecho a un mínimo bienestar económico y seguridad hasta el derecho a participar del patrimonio social y a vivir la vida de un ser civilizado conforme a los estándares de la sociedad. Por tanto, las instituciones más estrechamente conectadas con estos derechos son el sistema educativo y los servicios sociales (Marshall, 1997).

Es posible resaltar que la evolución de la ciudadanía se dio por procesos de implicaciones tanto geográficas como funcionales. Geográficas, porque se pasó de la garantía de derechos del individuo desde las costumbres de una localidad a la definición a partir de la perspectiva nacional. También por la separación de las instituciones que debían atender los tres elementos de la ciudadanía, civil, política y social. La funcionalidad, entonces, dependía tanto del alcance, de los tecnicismos y los procedimientos como del cambio de pertenencia a una comunidad de región o pueblo para considerar la dimensión nacional. Cada una de las dimensiones, entonces, desarrolló un camino de funcionalidad y atención, generando de cierta manera una división para llevarlos a la práctica real:

[...] Tras separarse, los tres elementos de la ciudadanía, enseguida perdieron el contacto, por decirlo coloquialmente. El divorcio entre ellos se consumó hasta tal punto que, sin forzar demasiado la precisión histórica, es posible asignar el período formativo en la vida de cada uno de ellos a un siglo diferente –los derechos civiles, al siglo XVIII; los políticos, al siglo XIX, y los sociales, al siglo XX. (Marshall, 1997, p.304)

En América Latina se ha desarrollado un modelo de tensión entre el Poder Ejecutivo y el Legislativo, donde ambos poderes reclaman legitimidad popular. También, las clases empresariales intervienen activamente en la política, procuran el favorecimiento de la economía con prácticas de influencia fuera de los estándares normativos y producen efectos desestabilizadores. Así, otro efecto de estas expresiones es la construcción de un imaginario colectivo de desconfianza e inseguridad respecto de sus derechos:

[...] Esto se relaciona con lo que [Guillermo] O'Donnell ha llamado "una democracia de ciudadanía de baja intensidad" que ocurre cuando el Estado es incapaz de asegurar el imperio de la legalidad, no tanto en el área de los derechos políticos, como en el área de los derechos civiles. (O'Donnell, 1993 *apud* Larraín, 2005, p.46)

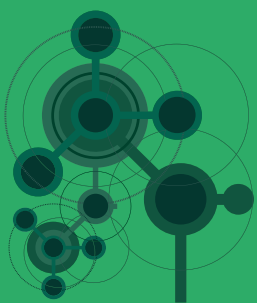
En consecuencia, la sociedad civil en América Latina es débil y no alcanza a expresarse completamente, además de su vulnerabilidad hacia las políticas estatales y, desde finales del siglo XX, hacia las influencias que el mercado ejerce sobre la política.

Estos mismos procesos sociales contemporáneos han creado nuevos problemas y situaciones, como los conflictos fronterizos y la transnacionalización de estos, la alta movilidad de grupos poblacionales por migraciones, así como también las posibilidades de viaje y turismo, que ratifican la idea de que la ciudadanía evoluciona a la par con estas dinámicas, y su desarrollo va más allá de la dimensión social. Esto, entonces, ha derivado la conceptualización de nuevas ciudadanía.

## Nuevas ciudadanía en Latinoamérica

A principios del siglo XXI, Norbert Lechner (2000) planteaba cómo se venían presentando procesos de transformación en la política en América Latina, que afectaban tanto las estructuras socioeconómicas como la subjetividad de la gente. Según explicaba, la pérdida de centralidad de la política ha producido también una resignificación de la ciudadanía, y para





comprenderla hay que tomar en cuenta, por un lado, los cambios estructurales ocasionados por los procesos de diferenciación y de globalización, y por otro, los cambios en la dimensión simbólica de la política (Lechner, 2000). Los cambios estructurales están dados porque los sistemas funcionales de la sociedad, desde la economía, la educación y el ámbito jurídico, cambiaron su dependencia centrada en la política.

La autonomía del sistema económico ha generado que este actúe como mecanismo de coordinación en reemplazo o asumiendo el poder ordenador de la política; la expansión del poder del mercado ha establecido nuevas reglas de juego, nuevas relaciones de cooperación e, incluso, ha replanteado las relaciones de confianza en la sociedad. A esto se suma la forma en que la globalización contemporánea ha trascendido el marco nacional de la política, y lo que antes era decidido por el Estado, se ha transformado en una forma de soberanía compartida dado el intervencionismo de instancias transnacionales en las decisiones que antes eran nacionales o locales (Lechner, 2000).

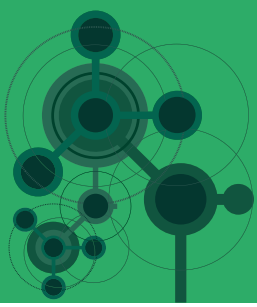
Para ciudadanas y ciudadanos, las necesidades básicas de salud, educación y empleo son asuntos concretos que esperan resolverse de manera eficiente, para eso también exigen actuación concreta del Estado. No se espera que se aborden solo en el discurso político electoral ni en el discurso público de mejoramiento gubernamental. Todo lo contrario, las/los ciudadanas/os esperan que sean asuntos abordados desde la propia subjetividad e individualidad que concentra su problemática. Pero la desconfianza, la apatía y la indiferencia, producto de esa falta de valor simbólico integrador de la política, hacen que la ciudadanía se aparte, se distancie y, en su mundo privado, da la espalda al sistema político (Lechner, 2000).

Entonces, si el poder integrador de la política y la eficiencia del Estado fallan en resolver los problemas concretos de la población, ese poder de solución y de transformación se traslada como demanda de la ciudadanía a las organizaciones empresariales que han asumido ese poder ordenador como actores del mercado. Las organizaciones del sector empresarial y del sector privado han estado incentivando cambios en las prioridades de funcionamiento social y político, por tanto, también deben generar acciones y respuestas para atender las necesidades colectivas que ya no cumple el Estado. Por ejemplo, si por su influencia en las corporaciones públicas el sector empresarial ha incidido en el financiamiento y las modalidades de consumo, en las condiciones de extracción de materiales, de explotación de territorios para insumos productivos, también deben incidir en el desarrollo sostenible, recomendar políticas e influenciar las decisiones con el fin de equilibrar los incentivos para el sector privado con las demandas de la ciudadanía, que al final debe ser la línea de los objetivos del sector público, incluso mediante normativas para que el sector privado adopte reglamentariamente prácticas sostenibles y fomenten la inversión limpia a largo plazo. Pero, el desequilibrio a favor de los intereses privados todavía permanece y genera mayor descrédito de la política y de los actores políticos.

## La región del mundo con menos percepción de confianza

En este segmento se retoma el Informe 2018 del Latinobarómetro que expone cómo el apoyo a la democracia declina de manera sistemática en los países de la región hasta llegar a un 48% de apoyo, cuando en 1997 era de un 63%. La ola de protestas que se suscitaron desde 2010 ha generado un pensamiento consciente acerca de esta situación crítica en las democracias latinoamericanas. Además, cada año se incrementa la declaración explícita de indiferencia frente a la democracia (del 16% en 2010 al 28% en 2018) y, de manera clara, se observa ese alejamiento de la política, la escasa participación en partidos políticos y el descrédito por la efectividad del derecho al voto, es decir, la ciudadanía política en decadencia. Esto constituye una ciudadanía del desencanto y la frustración según el Latinobarómetro 2018 (p.14).

Esta misma corporación evalúa en sus informes la confianza en América Latina que se mide desde la confianza interpersonal hasta la confianza en las instituciones. En general, "somos la región del mundo más desconfiada de la tierra" (Latinobarómetro, 2018, p.46). En relación a la confianza interpersonal, los registros más bajos estaban en Brasil (4%), Venezuela (8%) y Costa Rica (10%).



En cambio, los que en ese mismo año presentaban más confianza interpersonal eran Colombia, Uruguay y Guatemala con el 20%, respectivamente.

En cuanto a la confianza en las instituciones, esta ha disminuido progresivamente, sin embargo, se mantiene la confianza en la iglesia (63%) a pesar de los escándalos por pedofilia y de desfalco financiero en el Vaticano, y la dudosa financiación de otras comunidades religiosas. También disminuyó la confianza en las fuerzas armadas (44%) y en la policía (33%).

No obstante, en cuanto a las instituciones de la democracia, se confía menos, por ejemplo, en las instituciones electorales (28%), en el Poder Judicial (24%), en los gobiernos (22%), en el congreso (21%) y en los partidos políticos (13%) (Latinobarómetro, 2018, p.49-51). Estas instituciones son las que garantizan, en estados democráticos, la expresión de las ciudadanías civil y política.

### La función política de la comunicación organizacional

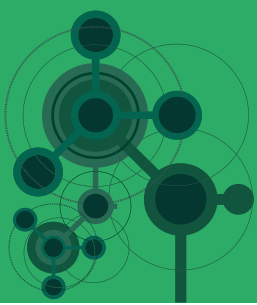
En esta función es importante recurrir a los textos clásicos para revisar los orígenes, la evolución y las tendencias de la profesión. En este sentido, se revisa el valioso y orientador libro de Roberto Porto Simões (1995), *Relações Públicas: função política*, que en el capítulo 2, "A dimensão da micropolítica", justificó esta óptica en el tema de las relaciones públicas porque reconoce que su esencia es la relación de poder entre la organización y sus públicos, que a su vez son dos componentes del sistema social (p.35). Si bien es tradicional el estudio de la política a partir del Estado, los conflictos y las negociaciones en instituciones educativas, religiosas e industriales, bien sabemos que las políticas y normativas de algunas organizaciones son decisiones que integran y dividen, cuestionan valores o los afianzan en las tensiones constantes que da la libertad de expresión y de acción de las personas. Esas tensiones también son constantes en la relación de las organizaciones cuando entran en choque o se expresan disensos con el entorno de la macropolítica en el que está actuando el contexto económico, político, ambiental y cultural en el país y en el ámbito internacional.

Tal y como cita Porto Simões (1985), el concepto político se ha entendido como parte de la praxis humana ligado al poder, entendido como dominio y ventaja sobre los otros. Sin embargo, los micro conflictos en las organizaciones también están vinculados a las posiciones individuales o de pequeños grupos frente al trabajo, al salario, a los horarios y a las actuaciones de la organización con el entorno. Esto permite considerar los temas que atañen en la relación micro y macro política, en la cual interviene la comunicación organizacional. Por eso, es necesario recordar que:

Toda organização, seja ela qual for, além dos seus objetivos específicos (econômicos, culturais, religiosos, políticos) é um subsistema social no interior da sociedade global. Enquanto subsistema social possui, em seu interior, relações sociais estáveis (interação entre indivíduos e grupos) e também um tipo particular de relação social. Nessa perspectiva, as relações políticas não designam um novo tipo de relação, mas aspectos específicos das relações sociais. Existem relações políticas e sistemas políticos na medida em que existir: 1) luta pelo poder; 2) tomada de decisão e, 3) processo de escolha. (Trindade, 1974 *apud* Porto Simões, 1985, p.37)

Assim, nesta luta de poder, as relações públicas "buscam a cooperação dos atores, possibilitando a consecução da missão organizacional, sustentada na satisfação dos interesses das partes". (Porto Simões, 2001, p.18)

Actualmente, además de los objetivos referidos a la economía, la cultura, la religión y la política se reclama, por parte de la ciudadanía, mayor claridad, decisión y actuación de las organizaciones –de todo tipo– frente a problemáticas globales. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible concertados en Naciones Unidas (Objetivos..., 2015) así lo expresan y lo reclaman para el bien de la humanidad. Por eso, no es concebible dar la espalda a los problemas comunes; cada organización como subsistema social tiene relaciones políticas en la medida en que actúa en torno a luchas por el poder, toma de decisiones y procesos de elección.



Moscol y Gamero (2013) han analizado la confianza en el entorno de las relaciones organizacionales y plantean esta virtud en la toma de decisiones. Los autores aclaran que la confianza se constituye desde un origen interno y, en segundo lugar, esta da la razón para la confianza externa: "La confianza se apoya en la puesta en práctica de todas las virtudes necesarias en la toma de decisiones. La consecuencia de este comportamiento ético es la construcción de confianza en quienes componen la organización y en quienes se acercan a ella" (Moscol; Gamero, 2013, p.118). Así, concluyen que se ha de entender la confianza como virtud que se necesita en los procesos para la toma de decisiones que conducen a resultados positivos.

Se ha fundamentado en la literatura de la gestión estratégica de la comunicación que el monitoreo de la reputación debe contribuir a revisar la autenticidad e integración de los discursos de la organización, interna y externamente, por tanto, las exigencias de las audiencias deben ser tema de análisis y discusión. Las analíticas de medios digitales miden la empatía, pero también pueden orientar sobre riesgos en la coherencia organizacional.

### Dimensión política en las organizaciones

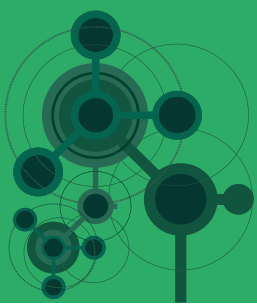
Como lo proponen Arancibia Carrizo y Salinas Muñoz (2016), es necesario cuestionar la función institucionalizadora de la comunicación en el orden neoliberal y discutir su carácter normalizador e integrador. Esto se puede hacer a través de las nuevas tecnologías de la información y comunicación o del rol de los medios de información en los consensos y disensos democráticos, o en las tensiones entre el saber, el poder y las relaciones que se construyen –o destruyen– en las organizaciones.

Cuando se empezó a hablar de responsabilidad social de las organizaciones empresariales en el siglo pasado, generaba incredulidad y sospecha por la conocida incompatibilidad de una actuación moral entre las ganancias, competencia por el mercado y sobrevivencia económica. Sin embargo, como plantean Arancibia Carrizo y Salinas Muñoz (2016, p.239), es por la exigencia de las personas y de la organización social, que reclama y conduce a la expedición de normas claras, que se logra convertir la utopía en realidad: "Lograr que la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial se instale como una política consistente de las empresas, sean estas grandes, medianas o chicas, significa que la conciencia ciudadana de los individuos ha crecido y que no hay lugar para que existan relaciones de corrupción, oportunismo e inmoralidad". Y agregan que, en la responsabilidad social como principio y actuación, se logra fortalecer la conciencia ciudadana; esta debe promoverse y apoyarse desde la gestión de la comunicación en la dimensión política de las organizaciones.

Se destaca, entonces, el potencial de transformación del sector empresarial y del sector privado en general, pues orientado por la responsabilidad y el fomento de la conciencia ciudadana puede acatar y recomendar políticas que fomenten el comportamiento político y ético de ciudadanas y ciudadanos que hacen parte de sus proyectos organizativos, empezando por las directivas. Los marcos normativos de la responsabilidad no pueden ser acatados solo por los incentivos para el sector privado, para la subsistencia productiva, rentable, es imperativa la correspondencia entre el deber, el ser y el hacer en el marco de un comportamiento políticamente correcto.

### Capacidad de influencia política en la toma de decisiones en las organizaciones

Las funciones de quienes trabajan en la comunicación organizacional se han estudiado y debatido entre la función operativa, la administrativa y la de asesoría estratégica. También Ferrari y França (2011) han planteado el desempeño de la función en tres dimensiones: la técnica, la gerencial y la estratégica. Para alcanzar el nivel de asesoramiento estratégico que está en el escenario de mayor vulnerabilidad y donde se trazan las grandes líneas y objetivos (Ferrari; França, 2011. p.89), se requiere, además de conocimiento, un contexto y criterio que generalmente se obtiene con una alta formación política.



También Ferrari (2011) concluyó que grandes multinacionales son conscientes de la necesidad de una estrategia global para sus negocios y reconocen la importancia de los relacionamientos para llevarla a cabo. Según explica el autor, este tipo de organizaciones monitorean los grupos de presión, están atentas a los contextos complejos que exigen proyecciones a mediano y largo plazo, y apoyan en el análisis de escenarios para la gestión de conflictos y para enfrentar las amenazas (Ferrari; França, 2011, p.92-93).

Recientemente, en la XXVII Cátedra Unesco de Comunicación 2020 que tuvo como tema central “Pensar la comunicación, la información y los lenguajes en tiempos de pandemia”, se presentó una ponencia acerca del enfoque de las capacidades para el desarrollo humano y la gestión de la comunicación aplicado al ejercicio de la profesión en un país latinoamericano (Suárez-Monsalve; López Lizarazo, 2021). En los resultados de esa investigación presentados en la Cátedra, se mostró cómo el cuerpo de las capacidades con enfoque del desarrollo humano prioriza las habilidades para desempeñar la profesión con ética, compromiso, valores y persistencia, así como para generar vínculos y establecer acuerdos de manera respetuosa, empática, constructiva y colectiva (Suárez-Monsalve; López Lizarazo, 2021). Esto lleva a cómo el entorno incide en la priorización de condiciones humanas que se requiere promover y a las condiciones de adaptación según las demandas que la sociedad, la política, la cultura, el ambiente y, por supuesto, la sociedad en general reclaman de quienes se desempeñan en las organizaciones.

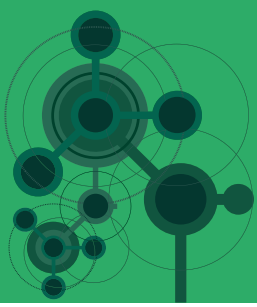
Los resultados de la investigación expuesta en esta Cátedra generaron cuatro categorías de capacidades para la formación y el ejercicio en gestión de la comunicación según el contexto del país, que se concentran en

capacidades desde la condición humana: ética y compromiso profesional, las capacidades referidas al análisis del contexto e incidencia en el entorno, las capacidades estratégicas relacionales y de gestión con el liderazgo de los procesos de planeación, coordinación y evaluación de la comunicación, y las capacidades para hacer frente al riesgo, referidas a las actitudes como individuo y como profesional para saber atender las crisis. (Suárez-Monsalve; López Lizarazo, 2021, 2019-2020)

Las capacidades referidas al análisis del contexto e incidencia en el entorno agrupan condiciones necesarias para observar, reflexionar, analizar y comprender el entorno e incidir sobre el mismo, como la capacidad para el pensamiento estratégico para establecer criterios de valoración y acción puntual al desarrollo de estrategias de manera holística y la capacidad lingüística, narrativa, de diálogo y deliberación. Todas estas capacidades tienen, en su esencia, el criterio político de quienes ostentan la responsabilidad de asesorar, liderar, administrar y ejecutar procesos de comunicación y relacionamiento estratégico en/para organizaciones.

Los profesionales de la comunicación enfrentan múltiples tensiones en su trabajo, producto de las variables sociales, económicas y políticas que afectan todo tipo de organizaciones. La conciliación de intereses privados y públicos, las demandas tanto de grupos de interés, de las audiencias digitales como de los públicos internos, las obligaciones legales y las urgencias ambientales, entre otros asuntos, son objeto de permanentes solicitudes a los equipos de gestión de la comunicación, ya sea *in house* o por el servicio de asesoría prestados por agencias consultoras externas.

Los practicantes de la comunicación de diferente función, ya sea técnica, gerencial o estratégica, se adaptan a esta tensión instrumental. Sin embargo, las exigencias de los públicos con sus múltiples intereses, las fricciones por el poder y las crisis económicas y reputacionales ponen a prueba el compromiso social y la agencia de transformación social en el rol profesional. Es a través del desarrollo de capacidades de análisis crítico, con amplia cobertura de información y datos, con el panorama histórico y prospectiva a la vez y la claridad sobre las implicaciones presentes y futuras que se logra la influencia en decisiones estratégicas en los momentos y escenarios de deliberación. La claridad sobre las oportunidades que ofrece la gestión de la comunicación para incidir en esos escenarios parte del conocimiento en el saber profesional ubicándolo en el contexto político de decisión.



## METODOLOGÍA

Los datos que se presentan parten del estudio cuantitativo estadístico usando el software SPSS, con un cuestionario de 39 preguntas que miden un conjunto de variables dicotómicas, nominales y ordinales documentadas teóricamente. Para este artículo se toman los datos de la sección “Información para apoyar la toma de decisiones”, que corresponde a las preguntas del cuestionario Q7 a Q10, en correlación con las variables demográficas cuyos resultados fueron estadísticamente significativos. El cruce de variables se realiza por la significancia estadística interpretando diferentes coeficientes (chi-cuadrado, correlación de Pearson, ANOVA/ Scheffe Post-hoc, test de independencia de la T de Kendall y test de correlación de Kendall). El estudio consultó en 2018<sup>1</sup> una muestra de profesionales de la gestión en comunicación ubicados en 19 países de América Latina y representa una población de más de 20.000 profesionales contactados, de los cuales 2.575 ingresaron a la encuesta autoadministrada y, finalmente, 1.165 que resolvieron completamente el cuestionario superando los filtros de validez y rigor de la investigación, completando las 39 preguntas, incluyendo datos demográficos. La muestra tiene entre 41 y 42 años en promedio, con una participación de 60,1% de mujeres y un 39,9% de hombres; y en cuanto a la experiencia, el 44,1% tiene entre 6 y 10 años de experiencia, y el 55,9% hasta 5 años.

Las preguntas que corresponden a la sección analizada en este artículo son las siguientes:

Q7: Muchos departamentos de comunicación/agencias proporcionan conocimiento a los altos directivos y clientes (internos) difundiendo información mediante resúmenes de noticias diarios, monitoreo o reporte de medios, resultados de encuestas y otros informes como escenarios o auditorías. Por favor, evalúa las siguientes afirmaciones según su experiencia. Ítem: proveer información a los que toman las decisiones no es una tarea fundamental para nuestro departamento/agencia. Escala 1 (Fuertemente en desacuerdo) – 5 (Fuertemente de acuerdo).

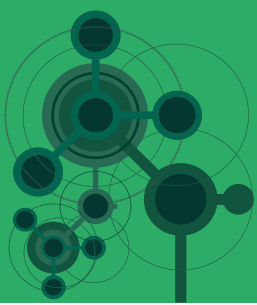
Q8: ¿Tu departamento/agencia provee información como resúmenes de noticias, monitoreo de medios, resultados de encuestas, informes de marca/reputación, auditoría o informes de situación a los altos ejecutivos y/o clientes (internos)?

Q9a: ¿Con qué frecuencia provee tu departamento o agencia la siguiente información al director de comunicación y/u otros clientes (internos)? Resúmenes de noticias (ej. Descripciones editadas y organizadas de noticias y debates en los medios masivos, social media, etc.); informes de monitoreo/seguimiento de medios (ej. *Clippings* y evaluación de las noticias en medios masivos o social media); informes de reputación/marca (ej. Basados en la imagen o la evaluación de marca); resultados de encuestas (ej. Encuestas de empleados o clientes); informes de auditorías (ej. Comparaciones internas/externas); informes de antecedentes de temas (ej. Temas estratégicos, escenarios); informes de antedecentes de *stakeholders* (ej. Rivalidad potenciales, *influencers*, colaboradores)

Q9b: ¿Qué informes están principalmente preparados por servicios externos de proveedores?

Q10: ¿Con qué frecuencia tu departamento/agencia proporciona la siguiente información a sus clientes internos o externos? Monitoreo de prensa (*clippings*/evaluación); monitoreo de social media (*clippings*/evaluación); monitoreo de TV (*clippings*/evaluación); resúmenes de noticias (editado/contenido valorado).

<sup>1</sup> Es importante destacar que el instrumento de recolección utilizó respuestas con escalas dicotómicas, nominales y ordinales, cuyas preguntas e hipótesis se derivaron del proyecto de investigación internacional *Global Communication Monitor*, promovido por Euprera, y que incluye monitores en Europa, Asia Pacífico y, más recientemente, América del Norte.



## Hallazgos de la sección “Información para apoyar la toma de decisiones”

Los datos evidencian que en los Departamentos de Comunicación representados en el estudio con ubicación en América Latina tienen una comprensión limitada de proporcionar información para la toma de decisiones estratégicas. Seis de cada diez profesionales de la comunicación reconocen que esta función ha ganado importancia en los últimos años. Sin embargo, a pesar de que un 83% de agencias y departamentos de comunicación de los consultados reconocen que esta es una función propia de la comunicación organizacional, un alto porcentaje no la evidencian como importante. Los informes que presentan con mayor frecuencia son los resúmenes de noticias (75%) y los informes de monitoreo de medios (74%).

La mayoría de los profesionales reconocen las grandes oportunidades que ofrece aportar información para la toma de decisiones. En una escala de 1 a 5, siendo 5 el valor otorgado para estar de acuerdo, 3 un punto de vista neutral y 1-2 el valor que representa estar en desacuerdo, el 69,7% dice que está de acuerdo en que esta función ofrece grandes oportunidades para ganar reconocimiento por parte del nivel más alto de dirección y por los clientes. Un 21,3% es neutral y un 9% está en desacuerdo con esta afirmación. Aun así, el 64,9% reconoce que aportar información para la toma de decisiones está ganando relevancia para el departamento de comunicación y/o agencia; un 25% es neutral ante esta premisa y un 10% está en desacuerdo.

Un 73,8% de la muestra está de acuerdo con que proveer información para las decisiones estratégicas ofrece oportunidades para posicionarse frente a otros departamentos, un 18,9% se ubica como neutral y un 7,3% está en desacuerdo.

En la descripción por tipo de organización, los trabajadores de empresas que cotizan en la bolsa de valores son los que más consideran que esta función está ganando relevancia, así como para agencias y consultoras. Las personas que menos están de acuerdo con esta apreciación son las que trabajan en empresas privadas. De igual manera en la valoración de esta como una gran oportunidad para ganar reconocimiento del nivel directivo y de los clientes (internos) están más de acuerdo quienes trabajan en empresas que cotizan en bolsa y quienes trabajan en consultoras y agencias.

Los informes de monitoreo, tanto realizados regularmente por las Direcciones de Comunicación como si son informes externalizados, son los tipos de contenido que más se preparan y proveen para la toma de decisiones. A estos les sigue los resúmenes de noticias. Sin embargo, hay diferencias significativas en estas apreciaciones según los tipos de organizaciones. Por ejemplo, estos resúmenes son las tareas más valoradas como información relevante para la toma de decisiones por parte de las agencias y consultoras, así como por las organizaciones gubernamentales. Llama la atención que informes de auditorías, resultados de encuestas y antecedentes de temas y de *stakeholders* no son muy valorados en ninguna de las organizaciones. Este tipo de informes ofrece contexto situacional y provee datos relevantes de antecedentes e implicaciones temáticas que contribuyen a entender mejor las problemáticas. Aun así, son desconocidos en su relevancia para la toma de decisiones por parte de quienes participaron en esta encuesta en 2018. En cambio, los reportes acerca de la reputación están con valores promedio en todos los tipos de organizaciones consultadas (Tablas 1 y 2).

Tabla 1: Información para apoyar la toma de decisiones – resultados por países

	Resúmenes de Noticias		Informes de Monitoreo		Reputación/Marca	
	Regularmente (%)	Externalizada (%)	Regularmente (%)	Externalizada (%)	Regularmente (%)	Externalizada (%)
Argentina	66,4	47,7	75,7	62,6	15,9	28
Brasil	73	53,6	78,4	69,8	33,3	32,4

Continuará...

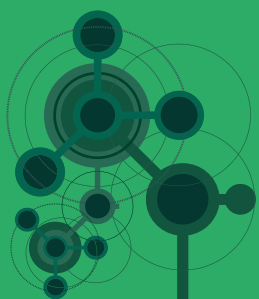


Tabla 1: Continuación

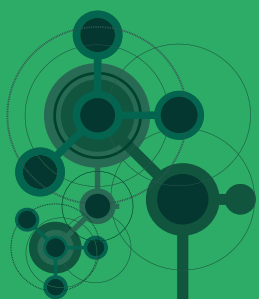
	Resúmenes de Noticias		Informes de Monitoreo		Reputación/Marca	
	Regularmente (%)	Externalizada (%)	Regularmente (%)	Externalizada (%)	Regularmente (%)	Externalizada (%)
Chile	83,1	63,6	84,7	56,8	28	40,7
Colombia	66,2	40	66,2	50,8	36,9	30,8
Costa Rica	77,5	40	82,5	65	27,5	22,5
Ecuador	78	44	66	58	29,8	36
México	76,2	42,9	72,6	65,5	29,8	32,1
Perú	71,4	52,4	54,8	64,3	40,5	23,8
República Dominicana	81,8	40,9	81,8	59,1	50	36,4
Uruguay	77,8	40	68,9	53,3	28,9	35,6
Venezuela	79,3	50	77,6	53,4	39,7	24,1

Fuente: Latin American Communication Monitor 2018-2019.

Tabla 2: Información para apoyar la toma de decisiones – resultados por países

	Resultados de encuestas		Informes de auditorías		Informes de antecedentes de temas		Informes de antecedentes de <i>stakeholders</i>	
	Regularmente (%)	Externalizada (%)	Regularmente (%)	Externalizada (%)	Regularmente (%)	Externalizada (%)	Regularmente (%)	Externalizada (%)
Argentina	29	49,5	20,6	18,7	35,5	8,4	27,1	11,2
Brasil	33,3	41,4	23	17,1	32	11,3	26,6	14,4
Chile	35,6	40,7	18,6	19,5	49,2	22	44,1	22,9
Colombia	36,9	23,1	38,5	16,9	33,8	12,3	26,2	7,7
Costa Rica	20	22,5	12,5	15	30	10	32,5	20
Ecuador	16	36	22	26	34	10	18	
México	38,1	41,7	23,8	13,1	46,4	8,3	51,2	10,7
Perú	33,3	26,2	28,6	23,8	38,1	11,9	42,9	16,7
República Dominicana	36,4	29,5	31,8	15,9	40,9	18,2	40,9	20,5
Uruguay	26,7	35,6	13,3	31,1	33,3	4,4	31,1	8,9
Venezuela	39,7	55,2	34,5	24,1	41,4	17,2	46,6	15,5

Fuente: Latin American Communication Monitor 2018-2019.



En cuanto a la frecuencia, los informes diarios contienen datos de monitoreo de medios escritos y resúmenes de noticias en general. Los demás medios, como televisión y las redes sociales, tienen menos frecuencia en su preparación y entrega a quienes toman decisiones. El monitoreo de social media tiene el menor porcentaje en frecuencia diaria de entrega, pero son los reportes con frecuencia semanal que más se preparan para quienes toman decisiones. Sin embargo, tal y como se muestra en la Tabla 3, la prevalencia de los tipos de informes cambia entre países. Así, mientras que el Monitoreo de prensa (*clippings/evaluación*) es importante para todos, en general, el monitoreo de social media tiene valores muy diferentes entre Uruguay (32,5%) y Brasil (66,7%), por ejemplo. O en el caso de los monitoreos de televisión que son más valorados en Chile (66,1%) que en Colombia (37,3%).

Tabla 3: Información para apoyar la toma de decisiones: aportación diaria o semanal de monitoreo y resúmenes de noticias en distintos países de Latinoamérica

	Monitoreo de prensa ( <i>clippings/evaluación</i> ) %	Monitoreo de social media ( <i>clippings/evaluación</i> ) %	Monitoreo de TV ( <i>clippings/evaluación</i> ) %	Resúmenes de noticias (contenido editado/depurado) %
Argentina	69,2	59,2	45,2	57,3
Brasil	83,2	66,7	51,7	64,8
Chile	85,7	53,6	66,1	71,7
Colombia	63,8	55,2	37,3	49,2
Costa Rica	78,9	63,2	60,5	76,9
Ecuador	77,6	60,4	64,6	75
México	63,8	61,3	51,3	63,3
Perú	73,2	62,5	51,2	68,3
República Dominicana	75	66,7	45	75
Uruguay	69,8	32,5	45,2	60,5
Venezuela	84,2	73,2	48,1	80,4

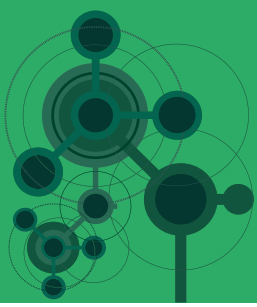
Fuente: Latin American Communication Monitor 2018-2019.

El tema de la evolución digital y la web social ha estado presente en las tres ediciones del Latin American Communication Monitor entre 2014 y 2018, y se mantuvo como el tema más importante para la gestión de la comunicación hasta 2021. Por esto, llama la atención que el monitoreo de social media haya sido un tipo de reporte con valores medios y bajos tanto en la frecuencia diaria como en el tipo de informes por tipo de organización. Como informa el LCM (Moreno *et al.*, 2019, p.42), tanto para empresas que cotizan en bolsa como para empresa privada, para organizaciones gubernamentales y para organizaciones sin ánimo de lucro son apenas la tercera actividad diaria o semanal entre los cuatro tipos de informes que se proveen para la toma de decisiones.

## DISCUSIÓN

En las discusiones conceptuales se permite pensar nuevamente en la función política de la profesión en las organizaciones y su relación con el entorno. Cumplir esa función requiere la formación de capacidades para interpretar la dinámica del entorno, analizar causas y consecuencias en la vida de las personas que la conforman. Además, se requieren habilidades para incidir en los escenarios de decisión, tanto interno como externo, capacidades para administrar la controversia, usar el diálogo para la concertación y, fundamentalmente, un compromiso ético con el bienestar común.





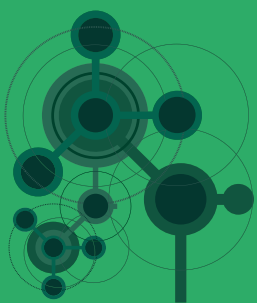
La habilidad para la incidencia en decisiones necesita de información constante, clara y oportuna. Sin embargo, es habitual proveer información para que otras personas decidan se quedan en una función instrumental de la comunicación organizacional. Los datos muestran que aún hay trabajadores que no están totalmente convencidos de las oportunidades que ofrece brindar información para los grupos que toman decisiones. Tampoco es un consenso que los diferentes tipos de informes que realizan quienes se desempeñan en dirección o equipos de área de comunicación se constituyan en oportunidad para posicionarse ante las diferentes áreas de la organización. Las diferencias en las respuestas sobre los tipos de organización muestran que las organizaciones que cotizan en bolsa o en agencias consultoras tienen claro que estos informes brindan legitimidad como aportes desde la comunicación organizacional.

El monitoreo de los discursos sobre la organización en diferentes soportes debe ser visto como función estratégica y no solo función operativa. Independientemente del soporte, ya sea medios tradicionales o medios digitales, lo importante es identificar escenarios de vulnerabilidad, de alerta y de atención oportuna. La escucha es fundamental en los procesos de comunicación organizacional y ante escenarios turbulentos como es el contexto de los países latinoamericanos.

Es urgente y necesario entender la naturaleza del descontento y la movilización en los países de la región. América Latina vive una crisis constante y creciente de desconfianza, de reclamo con llamados de angustia y de petición de oportunidades para los grupos sociales menos favorecidos. Como se ha presentado, el Latinobarómetro descompone la expresión de desconfianza de la ciudadanía, el descrédito progresivo de las instituciones y la pérdida de interés en los mecanismos democráticos. Esto afecta indudablemente a las organizaciones como ya se ha fundamentado y muestra que las ciudadanías esperan respuesta y solución y, ante la falta de credibilidad en los gobiernos e instituciones sociales, actuación coherente de las organizaciones privadas, especialmente del sector productivo porque los problemas que hay que atender son asuntos urgentes de la vida cotidiana: pobreza, empleo, hambre, educación, acceso a la tecnología, medio ambiente. Las propuestas de solución gubernamentales tardan y se enredan en los procesos electorales, lo que ya no es alternativa para las urgencias sociales y económicas de subsistencia.

Al monitorear a los públicos en las redes sociales, en las evidencias de relacionamiento, con las auditorías de comunicación, con los mensajes y contenidos que se publican en los medios tradicionales y nuevos, se observa un análisis del entorno, ponderación de las demandas y generación de solución. La evolución digital debe servir para que este monitoreo sea una forma de interpretar demandas de ciudadanos que ejercen sus derechos desde la expresión de ciudadanías política, civil y social, así como también de nuevas expresiones de ciudadanías que han permanecido al margen de la participación. También hay ciudadanías instrumentales que reclaman, sin clasificarse en los conceptos tradicionales, y se expresan generalmente con sus propios recursos, su voz y acción. Que estas voces y acciones no tengan que recurrir a la violencia hace parte de la atención oportuna de problemas detectados antes de que estallen. Las capacidades para la lectura del entorno, la incidencia en decisiones, la deliberación y el diálogo son necesarias y se deben fomentar en la práctica cotidiana de la comunicación organizacional.

Los profesionales de la comunicación organizacional solo alcanzarán un nivel de asesoramiento estratégico a través del conocimiento profundo acerca del saber específico puesto en los contextos interno y externo en que se desempeña la organización. El criterio profesional se obtiene con una alta formación política e incluye cuestionar la función institucionalizadora de la comunicación, funcional e instrumentalizada. Así, con información, comunicación y relacionamientos estratégicos, se gestionan los disensos y los consensos en escenarios democráticos. Cabe destacar que las organizaciones son escenarios de disputa interna por el poder, además de actores en el juego de poder político nacional e internacional, para tanto, ser conscientes de que estas dimensiones son afectadas por los procesos informativos, comunicacionales y relacionales es parte del rol profesional. Actuar con consciencia frente a esa capacidad de influencia es un compromiso que supera la dimensión profesional y trasciende a la dimensión ciudadana. De esta forma, la dimensión política de las organizaciones es influenciada por la dimensión política de profesionales de la comunicación.



Finalmente, los resultados mostraron que en los Departamentos de Comunicación en las organizaciones todavía se tiene una definición limitada sobre proporcionar información a quienes dirigen y hacen parte de escenarios de decisión. Incluso, aunque un 83% de agencias y departamentos de comunicación están de acuerdo en que proporcionar información para las directivas ejecutivas es una función de la comunicación organizacional, aún hay profesionales en América Latina que no lo ven como una tarea fundamental de su área. Un 65% de profesionales en comunicación opinaron que aportar información ha ganado relevancia en la organización y en las agencias. Sin embargo, los resúmenes de noticias (75%) y los informes de monitoreo de medios (74%) siguen siendo el tipo de información que proveen con mayor frecuencia, dejando de lado análisis más profundos y proyectivos. El monitoreo de la reputación debe contribuir a revisar la autenticidad e integración de los discursos de la organización interna y externamente. Las exigencias de las audiencias deben ser tema de discusión y esto supera el alcance de publicaciones en redes sociales. Las analíticas de medios digitales miden la empatía, pero también pueden orientar sobre riesgos en la coherencia organizacional.

## CONSIDERACIONES FINALES

La toma de decisiones es un proceso que se apoya en los conocimientos de la profesión y la elección de acciones en un contexto complejo. En la gestión de la comunicación organizacional es habitual proporcionar información para quienes toman las decisiones que llevar a cabo su participación como actores y responsables de esos escenarios.

Los resultados de este estudio evidencian que los trabajadores en la gestión de la comunicación organizacional en América Latina consideran que proveer de información a los tomadores de decisiones es importante, pero no es una posición unánime. La mayoría reconoce que esta función de proporcionar información genera reconocimiento a sus labores y a su rol organizacional como profesionales.

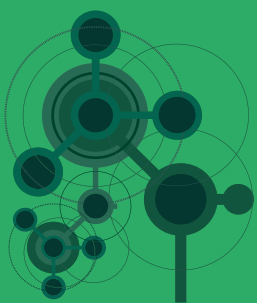
Los departamentos de comunicación muestran una visión limitada sobre proporcionar información a quienes toman decisiones y siguen basándose fundamentalmente en el monitoreo de medios, redes sociales y en menor medida a evaluar temas estratégicos, *stakeholders*, redes sociales y reputación.

La consideración instrumental de proveer de información a los tomadores de decisiones organizacionales y el hecho de no hacer, en su mayoría, parte de los escenarios de decisión con voz crítica revelan que se da la espalda a oportunidades para influenciar las decisiones cumpliendo un rol como agentes de transformación social.

La desconfianza en los sistemas democráticos ha cambiado las formas de expresión de las ciudadanías. Si bien los conceptos clásicos se mantienen, en la práctica la apropiación de deberes y derechos ciudadanos ha cambiado por el descrédito, la apatía y la falta de legitimidad. Nuevas ciudadanías se expresan en diferentes escenarios y, generalmente, constituyen los últimos recursos para reclamar solución a problemas que ponen en riesgo la sobrevivencia con dignidad en los países latinoamericanos.

La función política de la comunicación en las organizaciones ofrece bases teóricas para entender la dinámica de las relaciones de poder, la toma de decisiones y la libertad de elección en la micropolítica. Estos elementos son constantes en la dinámica macropolítica, así la intervención en ambas es parte de esa función profesional para lograr consensos y reconocer disensos. Los profesionales de la comunicación organizacional están presentes en estos escenarios de tensión en las relaciones sociales desde su condición política para intervenir con justicia y libertad.

También, es importante cuestionar permanentemente la verdadera capacidad de influencia de profesionales de la comunicación organizacional en escenarios de decisión. Esto hará reaccionar a quienes, teniendo la oportunidad de acceder a estos escenarios, se mantienen en funciones operativas generando reportes de monitoreo, pero sin profundidad analítica,



de previsión de riesgos y con prospectiva. Mantenerse en la provisión de información de seguimiento es apenas una función de nivel intermedio, operativa y administrativa, hay que trascender a la estratégica, a los estudios y análisis de contexto, de antecedentes y de proyección según los patrones de comportamiento de los *stakeholders*, de audiencias clave y de públicos con influencia política en las organizaciones.

El monitoreo de la reputación debe contribuir a revisar la autenticidad e integración de los discursos de la organización interna y externamente. La desconfianza de la ciudadanía se puede subsanar solo con coherencia, autenticidad y transparencia. Mantener la reputación sin cambios efectivos en la sociedad, y más en América Latina, puede constituirse solo en una distracción. Son riesgos buscados a corto plazo.

En tiempos de convulsión social, en crisis de salud y económica, y con el debate político constante en los países latinoamericanos, se requiere mayor formación política para incidir en los asuntos públicos. Es una capacidad estratégica que desarrollar entre profesionales y, más aún, un requisito como ciudadanos.

## REFERENCIAS

ARANCIBIA-CARRIZO, Juan Pablo; SALINAS-MUÑOZ, Cláudio. *Comunicación política y democracia en América Latina*. Barcelona: Gedisa, 2016.

CÁTEDRA UNESCO DE LA COMUNICACIÓN, 28., 2020, Bogotá. *Anais [...]*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana, 2020.

FERRARI, Maria Aparecida. *A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile*. 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relaciones públicas: naturaleza, función y gestión en las organizaciones contemporáneas*. Buenos Aires: La Crujía, 2011.

LARRAÍN, Jorge. *¿América Latina moderna? Globalización e identidad*. Santiago: LOM, 2005.

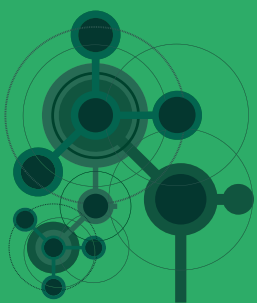
LATIN COMMUNICATION MONITOR. *Informes 2018-2019*. 3.ed. Madrid: 2020. Disponible em: <https://bit.ly/3aXbpvi>. Acesso em: 15out. 2021.

LATINOBARÓMETRO. *Informe 2018*. Santiago de Chile: Latinobarómetro, 2018. Disponible em: <https://bit.ly/30Lgsgl>. Acesso em: 15out. 2021.

LECHNER, Norbert. Nuevas ciudadanías. *Revista de Estudios Sociales*, Bogotá, n.5, p.25-31, 2000. doi: <https://doi.org/10.7440/res5.2000.03>.

MARSHALL, Thomas Humphrey. Ciudadanía y clase social. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, Madrid, n.79, p.297-334, 1997.

MORENO, Ángeles; MOLLEDA, Juan Carlos; ÁLVAREZ-NOBELL, Alejandro; HERRERA, Marco; ATHAYDES, Andréia; SUÁREZ, Ana María. *Comunicación estratégica y sus retos: fake news, confianza, información para la toma de decisiones, liderazgo,*



satisfacción, estrés y compromiso laboral. Resultados de una encuesta en 19 países. Bruxelles: Latin American Communication Monitor, 2019.

MOSCOL, Ronnie; GAMERO, Renato. Aproximación a la confianza como bien interno de las Relaciones Públicas. *Revista de Comunicación*, Piura, v.12, p.110-138, 2013.

OBJETIVOS y metas de desarrollo sostenible. *Naciones Unidas*, [s.l.], 2015. Disponible em: <https://bit.ly/3aV7sri>. Acceso em: 15out. 2021.

O'DONELL, G. On the State, democratization and some conceptual problems (a Latin American view with glances at some post-communist countries). *The Hellen Kellog Institute for International Studies*, South Bend, n.192, 1993.

PORTO SIMÕES, Roberto. *Relações Públicas: função política*. São Paulo: Summus, 1995.

PORTO SIMÕES, Roberto. *Relações públicas e micropolítica*. São Paulo: Summus, 2001.

SUÁREZ-MONSALVE, Ana María; LÓPEZ LIZARAZO, Carlos Alfonso. Aportes para discutir el enfoque de las capacidades en la gestión de comunicación. Aplicación en Colombia. *Revista Comunicacao, Mídia e Consumo*, São Paulo, v.18, n.53, p.200-222, 2021.

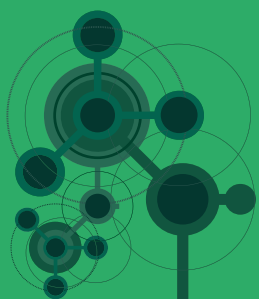
TENCH, Ralph; VERČIČ, Dejan; ZERFASS, Ansgar; MORENO, Angeles; ERHOEVEN, Piet. *Communication excellence. How to develop, manage and lead exceptional communications*. Cham: Palgrave Macmillan, 2017.

---

Artículo recibido el 30.06.2021 y aprobado el 27.09.2021.

# ESPAÇO ABERTO





## Petrobras: entre fatos, relatos e argumentos legitimantes

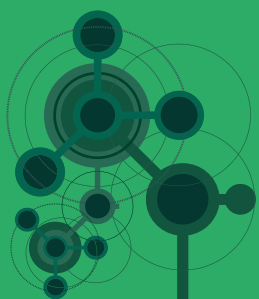
Petrobras: Among facts, reports and legitimating arguments

Petrobras: Entre hechos, narrativas y argumentos legitimadores



### Larissa Conceição dos Santos

- Professora Adjunta na Universidade Federal do Pampa (Unipampa).
- Doutora em Ciências da Informação e da Comunicação pela Université Paris-Sorbonne (CELSA, Paris-Sorbonne).
- Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).
- Pesquisadora vinculada ao Grupo de Pesquisa t3xto (Unipampa) e ao Laboratoire Gripic (Paris-Sorbonne).
- E-mail: [larissa.conceicaos@gmail.com](mailto:larissa.conceicaos@gmail.com)



## Resumo

Este artigo apresenta um recorte analítico do livro *A questão do petróleo no Brasil: uma história da Petrobrás*, fundamentando-se metodologicamente nos métodos de macroanálise narrativa, para identificar o encadeamento dos fatos e o ordenamento lógico no processo de narrativização da história organizacional, análise das estratégias discursivas, a fim de compreender a maneira como a história e sua organização são representadas no discurso, e análise retórico-argumentativa, buscando evidenciar a construção argumentativa e identificar os elementos ou os temas legitimantes estrategicamente empregados.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • NARRATIVA • HISTÓRIA • PETROBRAS.

## Abstract

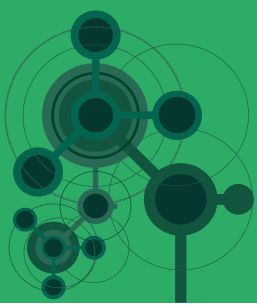
This article presents an analytical clipping of the book *A questão do Petróleo no Brasil: uma história da Petrobrás* (The oil industry in Brazil: a Petrobrás history), methodologically based on the methods of narrative macroanalysis to identify the chain of facts and the logical ordering in the narrative process of organizational history, analysis of discursive strategies to understand how history and its organization are represented in the discourse, and rhetorical-argumentative analysis to highlight the argumentative construction and identify the legitimizing elements or themes strategically employed.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • NARRATIVE • HISTORY • PETROBRAS.

## Resumen

Este artículo realiza un análisis del libro *A questão do petróleo no Brasil: uma história da Petrobrás* basándose en el macroanálisis narrativo para identificar el encadenamiento de los hechos y el orden lógico en el proceso narrativo de la historia organizacional; el análisis de estrategias discursivas para comprender cómo se representan la historia y la organización en el discurso; y el análisis retórico-argumentativo, con el fin de buscar la construcción argumentativa e identificar los elementos/temas legitimadores estratégicamente empleados.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • NARRATIVA • HISTORIA • PETROBRAS.



## INTRODUÇÃO

**F**undada a partir de um interesse coletivo e nacional, a companhia petrolífera Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras) é símbolo da busca brasileira pela independência econômica no setor energético e, de certa forma, da oposição à exploração estrangeira das fontes nacionais de petróleo e derivados. Atualmente, a empresa é referência internacional na exploração de petróleo e derivados, especialmente em águas profundas.

A Petrobras é considerada uma das maiores organizações do setor energético – petróleo, gás natural etc. Sua origem remete aos movimentos populares e nacionalistas de meados dos anos 1940 no Brasil, como a campanha “O petróleo é nosso”<sup>1</sup> (1947-1953), e ao estabelecimento do monopólio estatal do petróleo pelo então presidente Getúlio Vargas, que, por meio da Lei nº2004, de 3 de outubro de 1953, funda a Petrobras.

A escolha da Petrobras como objeto de análise comunicacional se justifica visto que se trata de uma organização emblemática, um símbolo nacional e, portanto, representa a narrativa da história organizacional que se pretende abordar neste artigo. Ademais, a empresa está inserida no imaginário do Brasil, pois, segundo a historiadora Miriam Collares Figueiredo (2009), “quando falamos de Memória da Petrobras, devemos nos lembrar que estamos falando da memória de uma empresa estatal cuja trajetória está profundamente ligada à história do Brasil, desde os anos de 1950, e ao imaginário do país” (p.43).

Neste contexto, a Petrobras desenvolve, com o apoio e a realização de sua área de comunicação, publicações de cunho histórico, memorialístico e promocional, além de projetos e programas específicos dedicados à preservação e difusão de sua história, como o programa “Memória Petrobras”. Dentre as várias obras organizadas pela empresa, 36 publicações impressas são dedicadas à memória da Petrobras (Retroz, 2015), das quais se destaca o livro *A questão do Petróleo no Brasil: uma história da Petrobrás*, de Dias e Quaglino (1993), que apresenta as informações coletadas entre 1987 e 1990 pelo projeto “Memória do setor petrolífero brasileiro: a história da Petrobrás”, estabelecido entre o Serviço de Comunicação Social da Petrobras (Sercom) e o Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil da Fundação Getúlio Vargas (CPDOC-FGV).

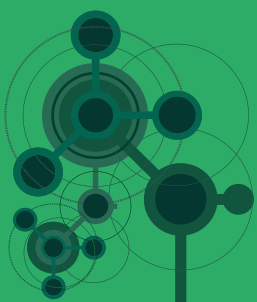
Na visão de Retroz (2015), o livro de Dias e Quaglino (1993) é uma referência para a elaboração de outras obras sobre a história da petrolífera brasileira:

É possível perceber nas bibliografias que os livros recorreram, no trabalho de pesquisa, aos outros livros de memória publicados pela companhia. O livro realizado pelo CPDOC/FGV, *A questão do petróleo no Brasil: uma história da Petrobras*, consta em todas as bibliografias, o que revela que se trata de importante referência bibliográfica para a produção dos novos livros da Petrobras sobre sua história, talvez por se tratar de um livro legitimado pelo nome de uma instituição de referência em pesquisa. (Retroz, 2015, p.117)

Assim, considerando a importância desta obra e sua classificação como o marco inicial das publicações histórico-organizacionais da Petrobras, bem como seu papel no investimento em projetos e programas de memória organizacional (Figueiredo, 2009; Retroz, 2015), esta pesquisa se dedica à análise das estratégias comunicacionais – narrativas, retórico-argumentativas e discursivas – a partir do entendimento das organizações como espaços de ação, representação e expressão através da

<sup>1</sup> Grande campanha de teor “patriótico-nacionalista” que, inicialmente, foi organizada e comandada pelo Centro de Estudos e Defesa do Petróleo com o apoio de movimentos populares, frentes estudantis, a União Nacional dos Estudantes (UNE) e partidos políticos. Porém, a campanha foi fortemente conduzida por militares conservadores e nacionalistas (Miranda, 1983).





linguagem, da construção de sentido organizacional (Baldissera, 2010), da produção e circulação de narrativas (D'Almeida, 2001) ou da produção discursiva (Fairhurst; Putnam, 2010) e ideológica (Halliday, 1987).

Dentre as perspectivas da comunicação organizacional (CO) adotadas nesta pesquisa, salientam-se, em especial, os estudos da linguagem com foco na corrente narratológica (D'Almeida, 2006), a narrativa das organizações (Giroux; Marroquin, 2005) e a teoria narrativa pós-moderna (Currie, 1998), esta considerada por Collado (2001) e Scroferneker (2006) como uma das linhas que influenciaram as teorias e as investigações em CO e que deram origem à abordagem narrativa da comunicação organizacional (Santos; D'Almeida, 2017).

Assim, apresenta-se um recorte da análise empreendida face às publicações históricas da Petrobras, tendo como objeto analítico, especificamente, o livro *A questão do petróleo no Brasil*. Para tanto, no que diz respeito ao percurso metodológico, procedeu-se com uma macroanálise narrativa, buscando identificar o encadeamento dos fatos e o ordenamento lógico que compõem o processo de narrativização da história organizacional. Posteriormente, foram analisadas as estratégias de construção discursiva que permitiram compreender a maneira como a história organizacional é relatada e como a organização é representada no discurso. Em um terceiro momento, empreendeu-se uma análise retórico-argumentativa com o intento de evidenciar uma construção argumentativa (Amossy, 2014) que legitima a história organizacional e, em especial, identifica os elementos ou temas legitimantes adotados (Halliday, 1987).

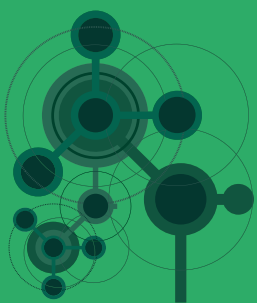
Como resultado, foram observadas inconsistências entre o ser, o fazer e o dizer organizacional. Sendo a linguagem o prisma pelo qual observamos a comunicação organizacional da Petrobras e a história e memória como objetos analíticos, foi possível revelar a maneira como a companhia se apoia nos elementos do passado e de sua trajetória, bem como na história nacional, para construir uma narrativa oficial capaz de validar sua existência, seus feitos e seus atos perante a sociedade. Para isso, a Petrobras recorre a argumentos legitimantes, aos relatos parciais e, muitas vezes, omite a relação da realidade – como crises e fatos controversos – com os eventos narrados por meio do silenciamento de vozes e de falas estrategicamente autorizadas.

## A HISTÓRIA DA PETROBRAS COMO “MEMÓRIA DO SETOR PETROLÍFERO BRASILEIRO”

*A questão do petróleo no Brasil: uma história da Petrobrás* foi publicada em 1993, por ocasião dos 40 anos da Petrobras. Neste sentido, pode ser considerada uma publicação comemorativa, mas a obra também representa um marco a respeito da origem de projetos e programas ligados ao resgate, à preservação e à narrativização da história da companhia. Destacam-se, dentre os elementos pré-textuais, a *apresentação* formal da obra pelo então presidente da Petrobras Joel Mendes Rennó, o *prefácio*, por Haroldo Ramos da Silva, engenheiro da empresa, e a *introdução*, por Ângela de Castro Gomes, coordenadora do setor de história oral do CPDOC-FGV.

Observa-se também, na escolha dos autores, uma preferência pela cientificidade, isto é, pela escrita da história por dois especialistas em História. A obra é assinada por Maria Ana Quaglino, historiadora especialista em História Contemporânea que integrou o CPDOC-FGV e participou, entre 1986 e 1991, do projeto “Memória da Petrobras”, e por José Luciano de Mattos Dias, cientista político, pesquisador nas áreas de História das Organizações Estatais e História Contemporânea do Brasil e integrante da Fundação Getúlio Vargas à época do projeto.

Cada elemento do livro merece, portanto, atenção especial, tanto pelo seu conteúdo quanto pela posição e importância que ocupa na obra. A *apresentação* e o *prefácio* simbolizam a dimensão institucional do livro, pois a fala do presidente da Petrobras apresenta e anuncia uma minuciosa investigação histórica realizada pelos pesquisadores para a composição do



livro, bem como o respaldo de um especialista, engenheiro de exploração e representante da força operária reforça e legitima a publicação. Assim, justifica-se a “existência do monopólio e da atuação da Petrobrás, no momento em que tais assuntos estão em pauta para reavaliação” (Silva, 1993, p.vii).

Nesse sentido, sofrendo de legitimidade questionada (Halliday, 1987), a organização prepara uma obra que possa, ao mesmo tempo, restituir a trajetória organizacional e mostrar sua participação na história do setor petrolífero e, conseqüentemente, na história nacional.

## Apresentação geral e organização da obra

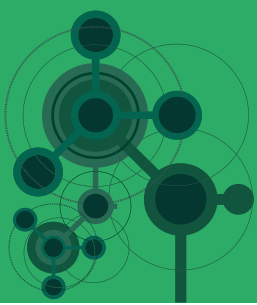
Na introdução é evidenciado o trabalho conjunto do CPDOC-FGV e do Sercom na condução do projeto “Memória do Petróleo” e na preparação do livro, cujo público-alvo é caracterizado como um universo amplo “de leitores, identificados como estudantes e interessados no assunto” (Gomes, 1993, p.x), para o qual a obra teve que adaptar seu conteúdo e forma de apresentação. Dos objetivos da obra, é destacada a recomposição da trajetória do setor petrolífero brasileiro, tendo como marco central a criação da Petrobras.

As bases fundamentais para a compreensão da história organizacional da Petrobras são apresentadas desde as primeiras iniciativas ligadas – direta ou indiretamente – à extração de petróleo no Brasil, passando pelo surgimento e descobrimento das primeiras minas, até a descoberta de jazidas e a conseqüente exploração de petróleo e outros minerais. Ademais, são abordadas as diferentes fases do Brasil, do Império à República e as campanhas nacionalistas – “O petróleo é nosso” – para o refino, comercialização e exportação do petróleo.

A obra ressalta a ação popular, isto é, a interferência da sociedade na formação da companhia, por meio das demandas da campanha “O petróleo é nosso”, mas também busca ressaltar o papel da Petrobras no desenvolvimento econômico do país, uma vez que houve um esforço protecionista de “salvar” o Brasil das possíveis ameaças internacionais, personificadas pela presença e exploração de terras brasileiras por empresas multinacionais. Nesse sentido, desde o princípio, a origem e a existência da companhia são narradas como benéficas, impedindo ou freando a atuação de empresas estrangeiras, uma vez que isso representava uma “entrega do país”. Da mesma forma, a configuração estatal da Petrobras é justificada como uma solução – ou a alternativa que restava – para as debilidades econômicas nacionais e as controvérsias ligadas aos financiamentos privados.

Conforme salientam Dias e Quaglino (1993, p.167), “a estrutura da empresa tinha, na verdade, uma importância menor diante da necessidade de um absoluto monopólio da União”. Os termos “necessidade” e “absoluto” reforçam e atestam a constituição da empresa, isto é, justificam sua existência e função social por meio de uma narrativa acadêmica nutrida não só por elementos históricos, mas também validada por pesquisadores especialistas.

A narração da história organizacional se apoia constantemente em elementos da história nacional, em um jogo de dupla influência. Importantes decisões da companhia, estratégias de reestruturação e políticas internas são justificadas em função do cenário político e econômico vigente. Como é, desde sua fundação, uma organização submetida ao controle do Estado, a Petrobras se vê afetada pelas mudanças de governos e pelos interesses políticos a eles atrelados.



## RESULTADOS E DISCUSSÕES

### Estrutura narrativa da obra: a questão do petróleo no Brasil

No que diz respeito à configuração narrativa, observa-se que a obra está organizada em quatro partes principais:

#### *1º momento narrativo: bases e o nascimento da empresa*

A primeira etapa da narrativa, dedicada ao relato do cenário brasileiro antes da fundação da Petrobras, compreende os quatro primeiros capítulos do livro de Dias e Quaglino (1993). Logo, metade da obra é dedicada a narrar os antecedentes, o panorama e as condições políticas, econômicas e sociais que possibilitaram o surgimento da Petrobras.

A narrativa do nascimento da empresa merece destaque, pois todos os antecedentes apresentados anteriormente davam conta de ilustrar o cenário em que a empresa foi fundada. Assim, destaca-se em tal narrativa uma argumentação baseada na “necessidade” de independência do Brasil em relação às empresas estrangeiras, a crença na existência de petróleo no Brasil e, conseqüentemente, a tão almejada autossuficiência energética. Todos esses ingredientes se combinaram para que a criação da Petrobras fosse a resposta do governo federal a uma exigência econômica e social, representada pela campanha “O petróleo é nosso”.

#### *2º momento narrativo: relato da exploração do petróleo*

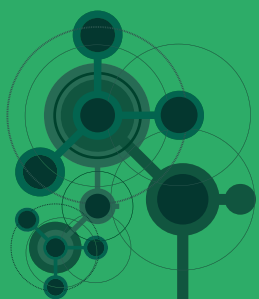
Na segunda parte, são relatadas as primeiras descobertas, as explorações de petróleo pela companhia, as principais decisões, a criação de departamentos, a qualificação de pessoal e a estruturação da empresa. Mas, com o crescimento da Petrobras, surgiram também as adversidades. São narradas as dificuldades iniciais relativas ao descrédito com relação ao potencial petrolífero brasileiro, questionamentos sobre a política de exploração e a capacidade da companhia, denúncias de corrupção, a greve operária de 1962 e a conseqüente redução da produção e, ainda, as mudanças decorrentes do golpe militar de 1964. No entanto, é importante destacar que alguns períodos críticos, como a crise petroleira de 1973, que se estendeu até 1974, impactaram diretamente a economia mundial e, mais gravemente, as empresas ligadas a este setor, mas são narrados muito brevemente, merecendo apenas um pequeno parágrafo sintético.

#### *3º momento narrativo: relato do comércio e refino de petróleo*

Nesta etapa da narrativa, são relatados os avanços na área de refino de petróleo desde o surgimento da Petrobras na década de 1950 até o reconhecimento da empresa perante as concorrentes estrangeiras, os investimentos no setor petroquímico e a consolidação da empresa na distribuição de petróleo e derivados a partir da criação da Petrobras Distribuidora, em 1971, futura BR Distribuidora.

#### *4º momento narrativo: relato da estruturação organizacional*

O desfecho da obra de Dias e Quaglino (1993) é marcado pela narrativa da organização global da Petrobras, desde a fundação da empresa até suas dificuldades em conciliar uma política empresarial com uma política nacional que buscava, entre outras coisas, a autossuficiência energética. São destacadas as formas estruturais adotadas pela companhia e as mudanças que ocorreram ao longo dos anos como forma de equilibrar os ideais nacionalistas e as metas expansionistas. Narram-se também as transformações estruturais e administrativas às quais a Petrobras foi submetida ao longo de sua trajetória, apoiadas constantemente no contexto das mudanças políticas nacionais. A história da Petrobras, neste aspecto, é marcada pela instabilidade e pelas mudanças nas políticas nacionais, que influenciaram diretamente a governança e as decisões empresariais.



O quadro-síntese (Quadro1) explicita a estrutura editorial da obra – divisão de capítulos e seções –, as etapas narrativas e a dimensão argumentativa a elas relacionadas:

Quadro 1: Organização narrativa do livro *A questão do petróleo no Brasil*

ESTRUTURAÇÃO DO LIVRO	DIMENSÃO NARRATIVA	DIMENSÃO ARGUMENTATIVA
1. Um difícil petróleo: a exploração antes da Petrobrás	BASES FUNDADORAS: cenário político, econômico e social	Panorama do setor petrolífero antes da Petrobras. Enfatiza e justifica a necessidade de criação da empresa.
2. Economia exportadora e o mercado de derivados de petróleo		
3. O refino sob o comando do Conselho Nacional de Petróleo		
4. O petróleo é nosso: a memorável campanha		
5. Petrobrás: a exploração de petróleo	NARRATIVA DA EXPLORAÇÃO	Destaca as descobertas de fontes de petróleo e exalta a atuação da Petrobras em sua exploração.
6. A Petrobrás no comércio e no refino de petróleo	NARRATIVA DO COMÉRCIO E REFINO	Mostra a relevância da atuação da Petrobras no refino e na comercialização de petróleo.
7. Petrobras: organização e subsidiárias	NARRATIVA DA ESTRUTURAÇÃO ORGANIZACIONAL	Ressalta o crescimento da empresa, a ampliação de seus domínios e o reconhecimento mundial.

Fonte: elaborado pela autora.

A narrativa da história da Petrobras está organizada de maneira bastante particular. Os autores enfatizam consideravelmente os antecedentes da criação da empresa, constituindo, assim, um cenário para que a história da companhia seja narrada. O período posterior à fundação da Petrobras é narrado a partir de certos eixos temáticos, correspondendo às áreas de atuação da empresa e, no caso da última parte do livro, o relato da estruturação da empresa.

A narrativa não é apresentada de forma unilinear, cronológica e evolutiva, mas sim como um relato parcelar, tematizado e organizado de maneira estruturada e coerente com o interior de cada grande momento narrativo. Nos quatro primeiros capítulos da obra são relatadas as bases do desenvolvimento do setor petrolífero no Brasil, as origens da comercialização de petróleo, os usos e empregos de seus derivados, as condições políticas dos anos iniciais da exploração de petróleo e a criação do Conselho Nacional do Petróleo (CNP), constituindo um panorama do setor antes da criação da Petrobras. A primeira parte, relacionada às bases fundadoras, encerra-se com uma narrativa do projeto de lei que propunha a criação da Petrobras. A evolução temporal abrange desde o Brasil Império até a fundação da empresa na década de 1950, em uma narrativa sequencial.

Os capítulos subsequentes seguiram seu próprio ordenamento temporal. Tendo como ponto de partida o surgimento da empresa, os autores resgatam a história, até o início dos anos 1990, da exploração de petróleo realizada pela Petrobras, do refino e do comércio que esta conduziu e, finalmente, da sua organização e configuração estrutural por meio de diferentes subsidiárias.

Percebe-se, com isso, a construção de uma narrativa da história do setor petrolífero, em que a narrativa da história da Petrobras é integrada. No interior dessa *metanarrativa*, são incluídas micronarrativas da trajetória das atividades-fim – extração, refino e comércio – realizadas pela Petrobras.

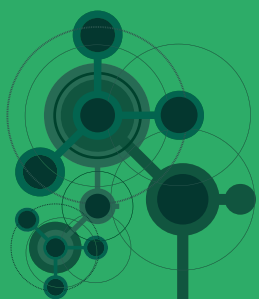


Figura 1: Imbricação de histórias e seus diferentes níveis narrativos



Fonte: elaborado pela autora.

A narrativa histórico-organizacional é destacada como referência, pois em seu interior se situam as micronarrativas pessoais-individuais, bem como a narrativa de produtos, serviços e modos de produção. A narrativa organizacional está contida na narrativa da história do setor e no seio da macronarrativa da história nacional. Da mesma forma, encontra-se na narrativa histórico-organizacional uma micronarrativa das políticas governamentais sobre a indústria do petróleo no Brasil, as posturas e os posicionamentos adotados pelos governos e a maneira como estes afetaram diretamente a história da companhia.

Dedicam-se importantes espaços, ao longo da narrativa, para destacar as medidas políticas, os planos e as estratégias governamentais que caracterizaram cada período da história do Brasil e, ainda, a postura adotada por seus governantes em relação à temática do petróleo com a fundação da Petrobras. A micronarrativa da história política nacional, traçada no interior da narrativa histórico-organizacional, situa a trajetória da Petrobras cronologicamente ao longo do tempo, mas a insere especialmente na história nacional, influenciando-a e, em contraponto, sendo por ela influenciada.

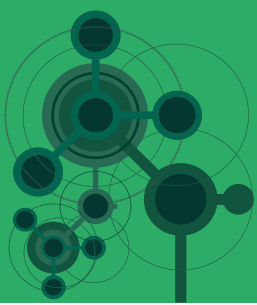
## Dimensão discursiva e argumentativa

A análise da dimensão discursiva permite identificar as escolhas e as estratégias por meio das quais a narrativa consolida um discurso acerca da Petrobras e de sua história, possibilitando entender como os autores organizaram discursivamente o relato e buscaram destacar, omitir e salientar certos aspectos ou personagens da trajetória organizacional.

Observa-se, primeiramente, na obra de Dias e Quaglino (1993), a adoção da terceira pessoa discursiva, ou efeito-sujeito (Indursky, 1992), que remete ao distanciamento dos locutores, e o uso sistemático da terceira pessoa do singular (Indursky, 1992) – a empresa, o presidente, a Petrobras – produzindo um efeito de objetivação.

Salienta-se, ainda, junto ao relato no passado, o uso da voz passiva, que facilita a omissão dos narradores e dá ênfase nos objetos e eventos relatados, como se a narrativa se autoprojetasse a partir dos fatos. Para Adam (2005), o emprego de construções passivas permite colocar em foco as consequências em detrimento das causas. Logo, o agente da ação é “apagado” e, com isso, isento da responsabilidade sobre os fatos; em seu lugar, são evidenciados os resultados das ações narradas.

A introdução de vozes ou enunciadores externos como testemunhos dos acontecimentos não é recorrente, mas os autores fornecem fontes acadêmicas e menções autorais. Observa-se a referência indireta à opinião de trabalhadores da companhia, sem nomeá-los ou convocá-los diretamente no discurso: “A greve de 1962 na Bahia chegou a afetar a produção e, *segundo*



*vários técnicos*, terminou por comprometer a autoridade administrativa na região" (Dias; Quaglino, 1993, p.121, grifo nosso). Dessa forma, fica explícito que foram coletados depoimentos de membros da companhia para que servissem como fontes para a elaboração da obra. Subentende-se que os "vários técnicos" devem compor o escopo de testemunhos da história da Petrobras, sem, no entanto, tornarem-se personagens reconhecidos, "nominativamente", na narrativa de Dias e Quaglino (1993).

A postura adotada pelos autores remete ao cientificismo das publicações acadêmicas, ambicionando, com isso, uma narrativa científica da história organizacional. Porém, se a intenção dos autores se voltava à neutralidade e à objetividade acadêmicas, o uso exacerbado de qualificativos, as construções afirmativas e os julgamentos evidenciados na obra revelam suas ideologias. As marcas discursivas, como o posicionamento dos sujeitos, podem indicar ou sugerir uma pretensa objetividade ou neutralidade da narrativa, mas um exame mais aprofundado das estratégias empregadas revela que a impessoalidade – dos sujeitos locutores – não remete à imparcialidade. Os locutores, neste sentido, tomam partido com relação aos fatos relatados, posicionando-se a favor ou contra e revelando suas tendências por meio do uso de qualificativos, advérbios de modo ou de afirmação e indicando avaliações ou reforçando opiniões: "O surgimento da Petrobrás alterou *profundamente* os perfis tanto do setor comercial quanto do setor de refino" (Dias; Quaglino, 1993, p.146, grifo nosso).

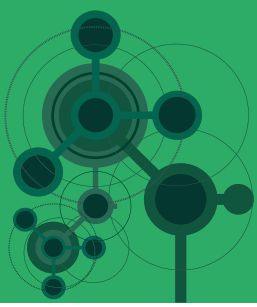
Com relação aos contratos de risco para a exploração do petróleo por empresas externas – privadas, nacionais e estrangeiras –, estabelecidos pela estatal, Dias e Quaglino (1993) tecem a seguinte avaliação: "a Petrobrás demonstrara *razoável* capacidade de investimento, desenvolvera tecnologia e aumentava a produção. A existência do contrato era *simplesmente* mais um ato *injustificável* da ditadura" (Dias; Quaglino, 1993, p.133, grifo nosso). Com isso, os autores expressam não apenas suas opiniões em relação à política de abertura, desnecessária diante do aumento de produção que evidenciam os autores, mas, sobretudo, posicionam-se contrários às ações do regime militar.

Com relação à fundação da estatal, são destacadas, na narrativa de Dias e Quaglino (1993), as mobilizações populares e as pressões partidárias e por parte de certos grupamentos militares, cujos ideais nacionalistas e protecionistas foram considerados cruciais na decisão pela criação da Petrobras:

Horta Barbosa retomava as ideias já formuladas nos anos 30, insistindo na importância do setor petróleo para um desenvolvimento econômico cujo ritmo, forma e distribuição de benefícios deveriam estar sob o controle da nação. Destacando o papel agressivo e espoliativo das companhias multinacionais e o caráter de monopólio natural da indústria de petróleo, apontava como única alternativa válida a intervenção direta do Estado. (Dias; Quaglino, 1993, p.93)

A passagem remete à fala do General Horta Barbosa, militar defensor do monopólio estatal do petróleo e um dos personagens centrais da campanha "O petróleo é nosso". Neste trecho, observam-se os principais argumentos que justificaram o surgimento da Petrobras: 1. a importância do petróleo na economia brasileira; 2. a ameaça representada pelas empresas estrangeiras; 3. a necessidade de controle nacional (estatal) do setor petrolífero. Esses três argumentos não apenas serviram de bandeira às campanhas nacionalistas, mas também, igualmente, formam os pilares e os antecedentes que justificam a própria existência da companhia, constituindo os elementos para a construção do mito fundador (Chauí, 2001) da Petrobras.

Com relação à fundação da Petrobras, relatam-se as mobilizações sociais, militares, estudantis e políticas que, desde 1947, discutem a nacionalização do setor petrolífero e pressionam o governo a centralizar e controlar as atividades ligadas a esse setor. A narrativa dos movimentos populares, bem como de palestras, conferências e marchas, reforça o mito fundador de uma "empresa popular", originada a partir do clamor e das exigências da sociedade. A narrativa da criação da Petrobras remete, portanto, a uma série de negociações políticas, reivindicações sociais e tramitações de projetos que culminaram na fundação simbólica da empresa, representada pelo projeto assinado pelo então presidente Getúlio Vargas, em 3 de outubro de 1953.



Salienta-se o uso de uma linguagem técnica, sobretudo no relato da exploração e do refino de petróleo, como forma de atestar conhecimento sobre o campo; porém, não de forma dominante, equilibrando o uso de termos acadêmicos e da linguagem formal. Observa-se, com isso, a construção de uma narrativa técnico-acadêmica que, mediante uma estratégia discursiva de emprego de linguagem especializada, busca se legitimar linguisticamente (Martín Rojo, 2005).

Outra estratégia de legitimação diz respeito à validação das ações empresariais como decisões corretas e necessárias. Trata-se de uma estratégia de legitimação pragmática (Martín Rojo, 2005) em que uma situação “X” é apresentada como problemática, cuja única solução é a ação “Z”. Assim, as práticas e decisões empresariais são justificadas como atos “necessários” para atender ao consumo de petróleo nacional.

Segundo a narrativa de Dias e Quaglino (1993, p.167), “não restava assim outra alternativa senão o estabelecimento do monopólio estatal”, independentemente da sua forma ou estrutura de constituição, pois estas eram consideradas preocupações menores diante da “necessidade de um absoluto monopólio da União” (p.167). Novamente, o argumento da “necessidade” é empregado. Assim, na narrativa, a criação da Petrobras e de suas subsidiárias e distribuidoras é uma resposta às diversas necessidades enfrentadas pela sociedade brasileira:

A Reduc [Refinaria Duque de Caxias] foi a primeira refinaria construída pela Petrobrás, e seu projeto trouxe para o Brasil o processo de fracionamento de petróleo mais moderno existente – o craqueamento catalítico –, que produz em maior quantidade e qualidade derivados médios e leves, tão prioritário na estrutura de consumo do país até hoje. (Dias; Quaglino, 1993, p.159)

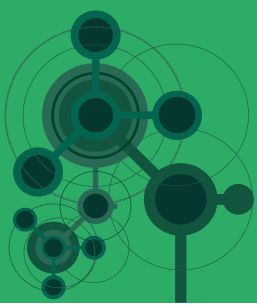
A evocação de uma pretensa “necessidade” remete ao argumento legitimante de “utilidade” destacado por Halliday (1987), que busca evidenciar a contribuição da empresa na solução de problemas e no atendimento às exigências da sociedade. No trecho destacado, a criação da primeira refinaria da Petrobras, que possibilita a entrada da empresa no setor de refino, é responsável pela modernização do processo de tratamento do petróleo no Brasil e, ainda, pelo atendimento de uma “prioridade” da sociedade brasileira: o consumo de derivados de petróleo.

As análises empreendidas revelam as estratégias discursivas e argumentativas pelas quais os autores buscam validar e legitimar a organização com base em sua trajetória. A ênfase a episódios como o da descoberta da bacia de Campos é utilizada como argumento legitimante de “transcendência” (Halliday, 1987), elevando a empresa ao status de *salvadora do país* no que tange ao fornecimento de petróleo. Assim, a argumentação tem por intuito mostrar que, através da descoberta e da exploração de petróleo, a empresa não apenas cumpre seus objetivos de prestar serviços à sociedade e fornecer petróleo, mas também resolve um problema nacional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A obra de Dias e Quaglino (1993) é um marco na origem de projetos e programas ligados não apenas ao resgate e à preservação, mas também à narrativização da história da Petrobras. Porém, na atualidade, torna-se fundamental refletir: se antes a comunicação estratégica da petrolífera brasileira era baseada em uma narrativa memorial repleta de histórias bem sucedidas – de conquistas no setor energético e declarações emocionais de seus trabalhadores –, atualmente a organização se perde entre a omissão de seus escândalos, a desintegração do programa “Memória Petrobras”, por exemplo, e o apagamento das histórias de vida dos seus trabalhadores em uma tentativa de tirar sua imagem pública de corrupção sistêmica como um problema ético-moral da corporação.

A história da Petrobras é narrada por Dias e Quaglino (1993) de forma estratégica e, por vezes, parcial, já que os relatos de episódios críticos, como os derramamentos de petróleo em águas brasileiras, que ocasionaram verdadeiras catástrofes



ambientais (Santos; D'Almeida; Peliz, 2012), foram sistematicamente omitidos, assim como as manifestações sindicais, greves e protestos envolvendo seus trabalhadores. Estes últimos, a propósito, não fazem parte da obra a não ser pela sua menção ou consulta a executivos do alto escalão da petrolífera, evidenciando, novamente, uma estratégia seletiva na escolha de fatos, eventos e dos personagens autorizados a participar ou ter voz nesta narrativa oficial.

A mesma percepção é compartilhada por Retroz (2015), que analisa diferentes livros institucionais sobre a história da Petrobras. De acordo com o historiador, os períodos de crises e episódios controversos, ainda que evocados parcialmente, têm por intuito não o esclarecimento dos fatos, mas a validação da superação empresarial e a demonstração da fortaleza, das lições aprendidas e das melhorias implementadas pela companhia após enfrentar tais dificuldades. Retroz (2015) credita a ausência ou irrelevância na abordagem dos incidentes traumáticos à metodologia adotada na elaboração da obra, em especial no que tange ao uso de testemunhos orais.

Merece destaque, neste sentido, a referência na introdução da obra à coleta de depoimentos entre funcionários da companhia como fontes para a elaboração do livro. Se, por um lado, os autores declaram que certos testemunhos foram reunidos para a recomposição da história da Petrobras, por outro, não revelam explicitamente as identidades dos entrevistados ao longo da narrativa, cujas vozes não são destacadas e não transparecem diretamente na obra. Da mesma forma, ao privilegiar apenas os depoimentos de funcionários que integraram o alto escalão da Petrobras – diretores, presidentes etc. –, focaliza-se apenas um ângulo, valoriza-se somente a versão da história contada pelos dirigentes empresariais, silenciando a voz dos atores que integravam os níveis organizacionais mais baixos.

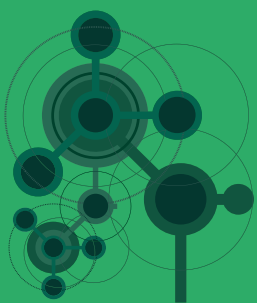
Os autores trataram de reforçar o êxito da organização – lucratividade – e sua contribuição para o Brasil e para a sociedade – autossuficiência energética –, atribuindo as possíveis falhas ou dificuldades enfrentadas pela Petrobras às transformações políticas e governamentais, além das intervenções e limitações impostas pela União. As ações ou os fatos marcantes ao longo da trajetória da companhia são recapitulados a fim de serem, novamente, respaldados ou justificados como decisões corretas e necessárias, isto desde a fundação da empresa como estatal e sua inserção no setor de refino, comércio e de internacionalização. Assim, o livro analisado simboliza o início de um trabalho historiográfico da Petrobras, que se materializou em 2001, criando projetos e programas de memória, coleta, registro e publicação de obras que buscam contar a trajetória da organização sob diferentes óticas e períodos históricos.

Dada a importância da obra *A questão do petróleo no Brasil: uma história da Petrobras* como registro, documento e publicação empresarial, sua leitura desperta importantes reflexões sobre a responsabilidade histórica (Nassar, 2006; Worcman, 2004) da companhia com relação a seu dizer e fazer, isto é, a coerência e a transparência desta na construção de um relato que seja coerente com as práticas organizacionais, mas, além disso, fidedigno diante dos acontecimentos históricos para que a história contada não seja apenas *retrospectiva*, mas, acima disso, *interpretativa*, buscando entender os fatos para deles tirar um aprendizado, uma reflexão, ou seja, esclarecer o sentido.

Nesse sentido, restam as perguntas: a longo prazo, como a Petrobras contará sua história? Quais narrativas serão privilegiadas e quem será convidado a contá-las? E, se toda narrativa tem uma moral, como a história da petrolífera refletirá o aprendizado dos erros e fracassos do passado?

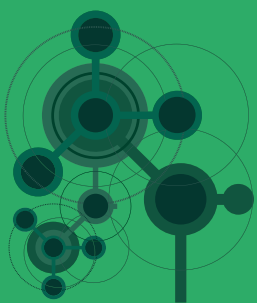
Finalmente, espera-se que, de maneira geral, as análises empregadas neste artigo contribuam para o estudo da comunicação organizacional e das organizações a partir da linguagem, e, de maneira específica, suscite a reflexão acerca das questões éticas da Petrobras e as implicações de uma estratégia comunicativa que coloca notadamente a narrativa histórico-organizacional a serviço da promoção empresarial, não da transparência ou do estabelecimento de relações de confiança com a sociedade.





## REFERÊNCIAS

- ADAM, Jean-Michel. *La linguistique textuelle: introduction à l'analyse textuelle des discours*. Paris: Armand Colin, 2005.
- AMOSSY, Ruth. *La présentation de soi: ethos et identité verbale*. Paris: Presses Universitaires de France, 2010.
- BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. *In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p.61-76.
- CHAUI, Marilena. *Brasil: mito fundador e sociedade autoritária*. São Paulo: Perseu Abramo, 2001.
- COLLADO, Carlos Fernández. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. Ciudad de México: McGraw-Hill Interamericana, 2001.
- CURRIE, Mark. *Postmodern narrative theory*. London: Palgrave MacMillan, 1998.
- D'ALMEIDA, Nicole. La perspective narratologique en organisations. *In: BROISE, Patrice de la; LAMARCHE, Thomas (ed.). Responsabilité sociale: vers une nouvelle communication des entreprises?* Lille: Presses Universitaires du Septentrion, 2006. p.27-39.
- D'ALMEIDA, Nicole. *Les promesses de la communication*. Paris: Presses Universitaires de France, 2001.
- DIAS, José Luciano M.; QUAGLINO, Maria Ana. *A questão do petróleo no Brasil: uma história da Petrobras*. Rio de Janeiro: CPDOC-FGV, 1993.
- FAIRHURST, Gail; PUTNAM, Linda. As organizações como construções discursivas. *In: MARCHIORI, Marlene (org.). Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p.103-148.
- FIGUEIREDO, Miriam Collares. *Da memória dos trabalhadores à memória Petrobras: a história de um projeto*. 2009. Dissertação (Mestrado em Bens Culturais e Projetos Sociais) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.
- GIROUX, Nicole; MARROQUIN, Lissette. L'approche narrative des organisations. *Revue Française de Gestion*, Paris, v.31, n.159, p.15-44, 2005. doi: <https://doi.org/10.3166/rfg.159.15-44>.
- GOMES, Angela de Castro. Apresentação. *In: DIAS, José Luciano M.; QUAGLINO, Maria Ana. A questão do petróleo no Brasil: uma história da Petrobras*. Rio de Janeiro: CPDOC-FGV, 1993. p.viii-xv.
- HALLIDAY, Tereza Lúcia. *A retórica das multinacionais: a legitimação das organizações pela palavra*. São Paulo: Summus, 1987.
- INDURSKY, Freda. *A fala dos quartéis e as outras vozes: uma análise do discurso presidencial da Terceira República Brasileira (1964-1984)*. 1992. Tese (Doutorado em Ciências) – Departamento de Linguística, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1992.
- MARTÍN ROJO, Luisa. A fronteira interior – análise crítica do discurso: um exemplo sobre "racismo". *In: ÍÑIGUEZ, Lupicínio (coord.). Manual de análise do discurso em ciências sociais*. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2005. p.206-257.



MIRANDA, Maria Augusta T. *O petróleo é nosso: a luta conta o "entreguismo", pelo monopólio estatal*. Petrópolis: Vozes, 1983.

NASSAR, Paulo. *Relações públicas e história empresarial no Brasil: estudo de uma nova abrangência para o campo das relações públicas*. 2006. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

RETROZ, Sergio Ricardo. *Memória impressa: os livros da Petrobras sobre sua história*. 2015. Dissertação (Mestrado em Bens Culturais e Projetos Sociais) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2015.

SANTOS, Larissa C.; D'ALMEIDA, Nicole. Narrativa e comunicação organizacional. *Organicom*, São Paulo, v.14, n.26, p.290-301, 2017. doi:<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2017.139374>.

SANTOS, Larissa C.; D'ALMEIDA, Nicole; PELIZ, Ana Carolina L. Risco ambiental e repercussão midiática. *In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISADORES EM JORNALISMO*, 10., 2012, Curitiba. *Anais [...]*. Curitiba: Associação Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo, 2012. p.1-17. Disponível em: <https://bit.ly/3ABaRFT>. Acesso em: 28jun.2021.

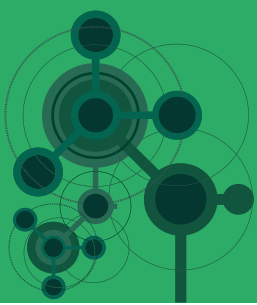
SCROFERNEKER, Cleusa Maria. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. *Revista Famecos*, Porto Alegre, v.13, n.31, p.47-53, 2006. doi:<https://doi.org/10.15448/1980-3729.2006.31.3392>.

SILVA, Haroldo Ramos da. Prefácio. *In: DIAS, José Luciano M.; QUAGLINO, Maria Ana. A questão do petróleo no Brasil: uma história da Petrobras*. Rio de Janeiro: CPDOC-FGV, 1993. p.vii.

WORCMAN, Karen. Memória do futuro: um desafio. *In: NASSAR, Paulo (org.). Memória de empresas: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje, 2004. p.23-30.

---

Artigo recebido em 30.06.2021 e aprovado em 27.09.2021.



## Comprometimento organizacional na comunicação organizacional e relações públicas: uso do conceito em publicações científicas

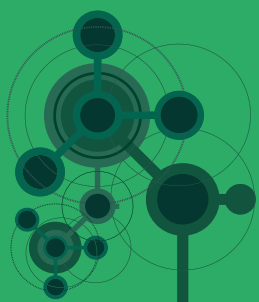
Organizational commitment in organizational communication and public relations: the use of the concept in scientific publications

Compromiso organizacional en comunicación organizacional y relaciones públicas: uso del concepto en publicaciones científicas



Denise Pragana Videira

- Doutoranda em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).
- Mestra em Ciências da Comunicação pela ECA-USP.
- E-mail: [denise.pragana@hotmail.com](mailto:denise.pragana@hotmail.com)



## Resumo

O artigo examinou em publicações científicas brasileiras da área da comunicação organizacional e de relações públicas se os autores, ao referirem-se ao comprometimento organizacional, usavam conceitos teóricos. Os resultados demonstraram que o comprometimento organizacional vem sendo empregado na área da comunicação com base no senso comum e são poucos os textos que trazem o conceito referendado por teorias. As constatações abrem espaço para que futuras pesquisas proponham bases conceituais do comprometimento organizacional sob o foco da comunicação.

PALAVRAS-CHAVE: RELAÇÕES PÚBLICAS • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL • VÍNCULOS ORGANIZACIONAIS.

## Abstract

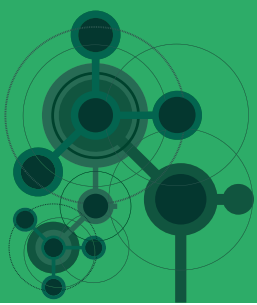
This article investigated the use of theoretical concepts related to organizational commitment by Brazilian researchers of the fields of organization communication and public relations. The results indicate that the communication field has approached the theme of organizational commitment based on common sense, with few articles providing a theoretical framework for the concept. These findings suggest that further research may shed light on the conceptual foundations of organizational commitment under the perspective of communication.

KEYWORDS: PUBLIC RELATIONS • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • ORGANIZATIONAL COMMITMENT • ORGANIZATIONAL ATTACHMENTS.

## Resumen

Este artículo investigó si los autores de publicaciones científicas brasileñas del campo de comunicación organizacional y relaciones públicas, al referirse al compromiso organizacional, utilizaban conceptos teóricos. Los resultados demostraron que el compromiso organizacional viene siendo utilizado en el campo de la comunicación con base en el sentido común y pocos son los textos en que el concepto aparece avalado por teorías. Los hallazgos abren espacio para que futuras investigaciones propongan bases conceptuales del compromiso organizacional bajo el enfoque de la comunicación.

PALABRAS CLAVE: RELACIONES PÚBLICAS • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • COMPROMISO ORGANIZACIONAL • VÍNCULOS ORGANIZACIONALES.



## INTRODUÇÃO

Diante da rapidez com que as mudanças têm ocorrido na sociedade, a comunicação passou a ter um papel essencial na gestão dos relacionamentos organizacionais, apontando para uma perspectiva comunicacional relacional, uma vez que a perspectiva transmissiva e instrumental já não é suficiente diante do cenário contemporâneo (Marques; Mafra, 2018). Pesquisadores da corrente crítica da comunicação organizacional e das relações públicas (Holtzhausen, 2016; L'etang, 2004) têm afirmado que nas últimas décadas a comunicação tem servido mais aos interesses das corporações do que da sociedade. Esses estudiosos enfatizam que a produção de narrativas pelos comunicadores é geralmente utilizada para camuflar os interesses corporativos, como defender que o comprometimento organizacional do trabalhador serve para impulsionar os resultados do negócio.

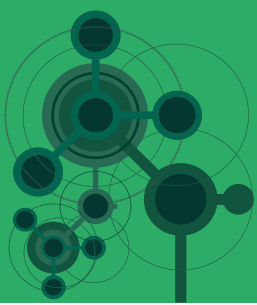
A comunicação organizacional é um processo de construção de sentidos em ambientes de diversidade e de relações conflituosas (Deetz, 2010). Assim, a função do comunicador deve ser de "analista de cenários" (Ferrari, 2011), pois cabe a ele identificar os interesses de todos os envolvidos, não somente da cúpula da organização, e o contexto externo. Quando não há clareza da alta direção sobre a função da comunicação organizacional, as relações de dominação e subordinação no ambiente organizacional tendem a ser assimétricas, podendo trazer efeitos negativos aos relacionamentos e, conseqüentemente, ao comprometimento das pessoas (Mumby *et al.*, 2017).

Para França (2012), relacionamento é o ato ou efeito de relacionar-se; é a capacidade de conviver com os outros, estabelecer laços oficiais, permanentes ou não, e com objetivos bem definidos. Uma vez que o relacionamento é um vínculo estabelecido entre duas ou mais pessoas e/ou grupos, para que o trabalhador e a empresa permaneçam ligados, é necessário que ambos percebam a existência de um valor comum que reforce a convicção de que vale a pena manter o vínculo afetivo (Ferrari, 2016).

Observando-se a comunicação institucional de algumas organizações brasileiras, é possível verificar que, com a "intenção de manter o trabalhador motivado e comprometido", muitas vezes são criados dispositivos, como políticas de gestão, recompensas financeiras e campanhas motivacionais. Geralmente, nessas situações, o comunicador atua numa perspectiva transmissiva e instrumental, disseminando tais incentivos em nome do propósito organizacional. No entanto, nem sempre esses dispositivos são eficazes para alcançar o verdadeiro comprometimento do trabalhador com a organização.

Outra forma de comunicação que tenta motivar o empregado para que ele se comprometa afetivamente com a empresa é a produção de slogans e narrativas, tais como: "somos o melhor lugar para construir sua carreira de sucesso" (Banco Bradesco); "lugar de gente feliz" (Grupo Pão de Açúcar); "venha com a gente fazer a diferença" (Gerdau); "aqui encorajamos as pessoas a fazerem a diferença todos os dias, evoluindo e aprendendo sempre" (Braskem); "um time unido pela integridade" (Volkswagen). Esses slogans não são suficientes para envolver afetivamente o empregado e torná-lo comprometido com a organização, principalmente se os dispositivos de comunicação não forem acompanhados de práticas transparentes pela alta administração. Portanto, o comprometimento organizacional depende de outros fatores.

Diante do exposto, os objetivos do artigo são: 1) verificar se os textos de publicações científicas da área da comunicação organizacional e relações públicas apresentam conceitos sobre comprometimento organizacional; e 2) identificar se os conceitos científicos encontrados pertencem a teorias da área da comunicação organizacional e relações públicas, ou se são de outras áreas do conhecimento.



A seguir, o artigo traz o referencial teórico dos principais conceitos de comprometimento organizacional e as teorias vigentes, e destaca o processo de comunicação para alcançar o comprometimento organizacional. Na sequência, apresenta os procedimentos metodológicos e os critérios de análise. As seções seguintes trazem as análises dos resultados e as considerações a respeito dos objetivos propostos.

## O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL E A DIVERSIDADE CONCEITUAL

Nas últimas décadas do século XX, vários pesquisadores das áreas da psicologia, da sociologia e da administração iniciaram estudos sobre comprometimento organizacional, evidenciando o referido constructo como um dos mais importantes fenômenos psicossociais da área do trabalho e das organizações.

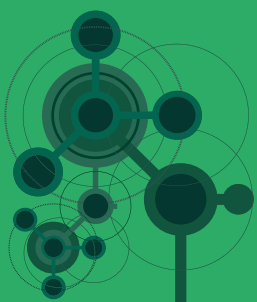
Os estudos sobre comprometimento iniciaram-se nos Estados Unidos, nos campos da psicologia (Lewin, 1952) e da sociologia (Becker, 1960; Kanter, 1968; Ritzer; Trice, 1969). As primeiras referências sobre o constructo encontram-se em língua inglesa, mediante o emprego do termo *commitment*, traduzido para a língua portuguesa como comprometimento. Nas décadas de 1960 e 1970, o tema passou a interessar pesquisadores do campo das teorias organizacionais, entre os quais destacamos os trabalhos de Etzioni (1961), Meyer e Allen (1984) e Mowday, Steers e Porter (1982).

O comprometimento organizacional foi inicialmente conceituado por Mowday, Steers e Porter (1979) a partir de uma perspectiva unidimensional que enfatizava a natureza afetiva do vínculo, definindo-o como um estado no qual o indivíduo se identifica com uma organização e seus objetivos e deseja manter-se nela.

Meyer e Allen (1991) propuseram um modelo tridimensional desse vínculo, cuja essência está na ideia de que o comprometimento pode ser expresso a partir de três naturezas distintas, representadas por três estados psicológicos ou bases: (i) afetiva, ou o desejo do trabalhador em permanecer e contribuir ativamente para a organização, devido à identificação e ao compartilhamento de valores; (ii) continuação ou instrumental, definido pela noção de permanecer na organização após o cálculo de alternativas, benefícios, investimentos e custos envolvidos no caso de afastamento; e (iii) normativa, cuja origem está na norma de reciprocidade ou sentimento de dever advindo da internalização das normas organizacionais e da necessidade de retribuir o suporte recebido pela organização. Meyer e Allen (1991) reforçaram que os indivíduos comprometidos afetivamente permanecem na organização porque desejam, enquanto os indivíduos comprometidos instrumentalmente continuam porque precisam e os comprometidos normativamente permanecem uma vez que se sentem em débito com ela.

Os primeiros estudos sobre comprometimento surgiram no Brasil com Bastos (1992, 1993), que passou a ser referência indispensável da área. Além do conceito do comprometimento de base afetiva, dois novos conceitos foram propostos: o entrincheiramento organizacional (Rodrigues, 2009) e o consentimento organizacional (Silva, 2009).

O conceito de entrincheiramento foi proposto por Rodrigues (2009) como a tendência do indivíduo de permanecer na organização devido às perdas associadas a sua saída, como benefícios, vantagens financeiras, investimentos no ajustamento ao cargo, redes de contatos, entre outras que restringem a percepção de alternativas de emprego que as supram (Rodrigues; Bastos, 2011). Já o conceito de consentimento organizacional é compreendido como a tendência do trabalhador a obedecer às demandas da empresa, personificadas por seus superiores. Silva e Bastos (2015) defendem que o cumprimento das ordens e normas por parte do trabalhador ocorre devido às relações de poder e autoridade que se estabelecem entre subordinado e superior, bem como por ele acreditar que a chefia sabe melhor o que deve ser feito.



As novas propostas dos pesquisadores brasileiros a respeito das inconsistências empíricas do modelo tridimensional de Meyer e Allen (1991) podem ser observadas na Figura 1. Dessa forma, o vínculo do comprometimento organizacional foi delimitado como sendo apenas o de base afetiva e dois novos vínculos são acrescentados: o entrincheiramento organizacional, em substituição à base de continuação, e o consentimento organizacional, em substituição à base normativa.

Figura 1: Definições de comprometimento, entrincheiramento e consentimento na organização



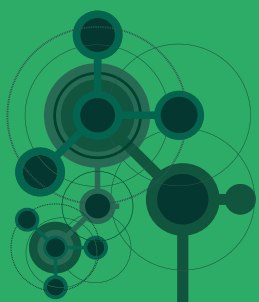
Fonte: Bastos *et al.* (2013, p.287).

A Figura 1 reforça a proposta de Rodrigues (2009) que apresenta o conceito de entrincheiramento como resposta às inconsistências observadas quanto à base instrumental ou ao comprometimento de continuação (Meyer; Allen, 1991). Na sequência, Silva (2009, 2013) contribuiu com o conceito de consentimento, que surgiu na literatura da sociologia do trabalho e caracteriza-se por um tipo de vínculo do indivíduo pautado na internalização do papel de subordinação existente nas relações de trabalho, o que o leva a consentir ou a obedecer às normas e às regras da organização, comumente proferidas pelo superior imediato.

## O CONCEITO DE COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL SOB A ÓTICA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DAS RELAÇÕES PÚBLICAS

No mundo contemporâneo do trabalho, a comunicação nas organizações é complexa e diz respeito às relações e ao comportamento. Wolton (2011, p.26) completa afirmando que “a comunicação é associada à ideia de vínculo, de compartilhamento e de ‘comunhão’”.

A expressão “comprometimento organizacional” é usada frequentemente na bibliografia especializada. Autores mencionam que as ações de comunicação organizacional e de relações públicas têm como finalidade o “comprometimento dos indivíduos com a organização” (Bueno, 2013; Fossá, 2014; França, 2011; Grunig; Ferrari; França, 2011; Oliveira; Nader, 2017). Os textos relacionam o comprometimento organizacional com a satisfação e a permanência do indivíduo na organização para referendar o êxito de campanhas comunicacionais, à medida que significa o cumprimento de metas e objetivos organizacionais.



Assim, é importante reforçar a definição de Bastos *et al.* (2013, p.287), com base em dados de Rodrigues (2009) e Silva (2009), que afirmam ser o comprometimento “um vínculo que liga o indivíduo à organização devido ao compartilhamento de valores e objetivos”.

Se nas áreas da psicologia, da administração e da sociologia o conceito de comprometimento tem respaldo em teorias de autores internacionais e brasileiros, encontramos na área de relações públicas a pesquisa realizada por Linda Hon e James Grunig (1999) que, pela primeira vez, apresentaram bases teóricas para explicar o fenômeno do comprometimento organizacional. O estudo demonstra que é possível medir a qualidade dos relacionamentos com base em quatro indicadores: reciprocidade de controle, confiança, satisfação e comprometimento. Para os autores, o comprometimento é “a medida na qual cada uma das partes sente ou não que o relacionamento vale o dispêndio de energia para mantê-lo ou promovê-lo” (Hon; Grunig, 1999, p.3). Para eles, conforme o comunicador estabelece as bases dos relacionamentos corporativos, os indicadores são considerados medidas para avaliar os resultados das relações estabelecidas. Os indicadores de qualidade dos relacionamentos podem ser utilizados não somente como mensuração do quanto as pessoas estão cooperando para atingir as metas organizacionais, mas também para verificar se elas estão se vinculando afetivamente aos valores da empresa.

Uma das finalidades da manutenção de relacionamentos positivos entre públicos e organizações é alcançar o vínculo do comprometimento. Segundo Rodrigues e Bastos (2011), as organizações dependem essencialmente da presença, articulação, vinculação, afeto e comprometimento dos trabalhadores para conseguir seus objetivos e propósitos organizacionais.

Por outro lado, ao relacionar o comprometimento organizacional com a área da comunicação organizacional e de relações públicas, é necessário lembrar que a comunicação, sendo uma atividade “meio”, tem como uma de suas finalidades analisar cenários (Ferrari, 2011) e, em seguida, estabelecer estratégias de ação a fim de proporcionar bem-estar aos indivíduos para então atingir os objetivos das organizações. Desta forma, se alcançaria a função do “comunicador ativista” (Holtzhausen, 2016), cuja missão vai além das práticas instrumentais, adquirindo a perspectiva relacional (Marques; Mafra, 2018), que permite ao comunicador colaborar com a resolução de conflitos e dilemas que ocorrem cotidianamente entre líderes e liderados nas organizações.

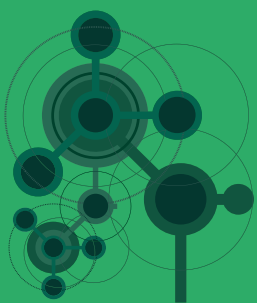
## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo traz o resultado de um estudo reflexivo, descritivo e exploratório. Após a revisão da literatura sobre comprometimento e comunicação, foram analisadas teses e dissertações do catálogo da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), entre 2013 e 2018<sup>1</sup>, e artigos publicados na revista *Organicom* – periódico especializado em comunicação organizacional e relações públicas – desde sua criação, em 2004, até 2018.

Foram definidos os seguintes critérios para o catálogo da Capes: 1) presença do termo “comprometimento”; 2) aplicação do filtro para trabalhos produzidos no âmbito das ciências sociais aplicadas; 3) delimitação da comunicação como área de conhecimento. O período definido a partir de 2013 se deve ao início da digitalização dos trabalhos na plataforma institucional. Foram encontrados 18 trabalhos.

<sup>1</sup> Disponível em: <http://catalogodeteses.capes.gov.br>. Acesso em: 30 maio 2019.





Para a *Organicom*, utilizou-se apenas a busca do termo “comprometimento” em 29 edições, uma vez que o periódico pertence às áreas específicas de comunicação organizacional e relações públicas. Foram encontrados 77 textos, entre eles um depoimento, quatro entrevistas, quatro resenhas e 68 artigos. Para fins desse estudo, analisamos apenas os 68 artigos.

Os documentos selecionados (teses, dissertações e artigos) foram analisados em quatro etapas: a) leitura dos títulos; b) resumo; c) palavras-chave; e d) leitura do texto completo. Esse método permitiu verificar a linha de pesquisa, o objetivo de cada texto e como o termo comprometimento era tratado.

Foram criadas três categorias de análise dos textos: (i) comprometimento como palavra polissêmica de uso corrente (no sentido de: compromisso, prejuízo, esforço, lealdade a algo, responsabilidade e valor); (ii) comprometimento organizacional mencionado como “vínculo organizacional”, sem citação de conceitos e autores; (iii) comprometimento organizacional como “vínculo organizacional” baseado em definições e autores referenciais.

## ANÁLISE DOS RESULTADOS

No catálogo da Capes, foram encontrados 18 documentos – cinco teses e 13 dissertações – (Tabela 1) que obedeciam aos critérios definidos, englobando as áreas da comunicação organizacional, do jornalismo, da publicidade e da semiótica. Somente Amaral (2018) empregou o comprometimento no sentido de vínculo organizacional em interface com a comunicação usando teorias e autores para justificar o conceito. O termo comprometimento organizacional constava no título e nas palavras-chave. Trata-se de uma tese de doutorado de 2018 sobre as interfaces entre comunicação e comprometimento organizacional no âmbito de cooperativas, que demonstrou bons níveis de comprometimento afetivo em quatro cooperativas analisadas.

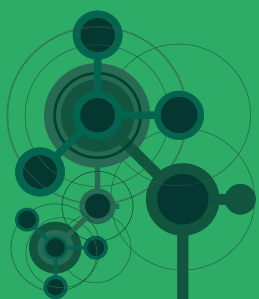
Tabela 1: Análise do catálogo de teses e dissertações da Capes

Emprego do termo comprometimento	Quantidade de textos selecionados	%
Como vínculo organizacional – com base científica do campo da administração e/ou relações públicas.	1	5,5%
Como vínculo organizacional – sem base científica e sem menção de conceitos e teorias.	0	0%
Como sentido polissêmico – uso corrente do termo comprometimento.	17	94,4%
Total dos trabalhos analisados	18	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

Nos demais trabalhos, a palavra comprometimento aparecia em diversas formas de uso corrente do termo, e não como vínculo com a organização. Na linguagem cotidiana, comprometimento pode significar compromisso em relação a um determinado alvo, ou seja, o grau de atenção, de esforço e cuidado que a pessoa destina ao realizar algo ou um estado de lealdade a algo, podendo também referir-se a produtos indesejados, por exemplo, comprometer no sentido de prejudicar ou impedir (Bastos, 1994).

Foram analisadas as 29 edições da revista *Organicom*, publicadas entre 2004 e 2018. Dos 68 artigos selecionados, constatou-se que apenas quatro (5,9%) referendavam o comprometimento organizacional por meio de conceito científico, seja como vínculo organizacional, a partir de referências dos autores do campo da administração e da psicologia,



como Meyer e Allen (1991) e Bastos *et al.* (2013), seja como um dos fatores do relacionamento organizacional com base em autores do campo da comunicação organizacional e de relações públicas (Hon; Grunig, 1999). A Tabela 2 apresenta a análise dos artigos selecionados na revista *Organicom*.

Tabela 2: Análise dos artigos selecionados da revista *Organicom*

Emprego do termo comprometimento	Quantidade de textos selecionados	%
Como vínculo organizacional – com base científica do campo da administração e/ou relações públicas.	4	5,9%
Como vínculo organizacional – sem base científica e sem menção de conceitos e teorias.	8	11,8%
Como sentido polissêmico – uso corrente do termo comprometimento.	56	82,3%
Total dos artigos analisados	68	100%

Fonte: Elaborada pela autora.

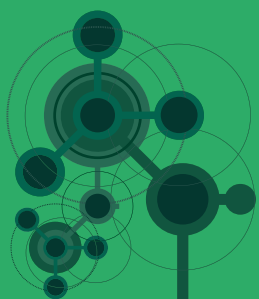
Os temas abordados pelos quatro artigos que apresentaram o comprometimento organizacional com base científica variaram entre (i) mensuração da eficácia das relações públicas; (ii) análise de escala de relacionamento organizacional; (iii) gestão do relacionamento líderes-liderados; e (iv) apresentação de pesquisa sobre a relação entre informação, comunicação e comprometimento organizacional para o engajamento dos funcionários nos projetos de responsabilidade social. Apenas o último incluiu o termo comprometimento tanto no título como nas palavras-chave.

Três desses artigos basearam-se no conceito de comprometimento como um dos quatro indicadores de relacionamentos organizacionais com seus públicos, propostos por Hon e Grunig (1999). Entre esses está o artigo de Linda Hon (2005), cujo objetivo foi discutir sobre a diversidade de indicadores empregados na mensuração da eficácia das práticas das relações públicas. Nele, o comprometimento surge como um dos indicadores da qualidade dos relacionamentos. Vale destacar que Linda Hon (2005) também citou Meyer e Allen (1984) como referências clássicas sobre o conceito de comprometimento, explicando o fenômeno como uma conexão emocional entre a organização e seu público.

Bonfadini e Kirst (2007) analisaram a construção e a validação de uma escala de relacionamento organizacional, proposta por Bonfadini (2007). A escala, denominada integrativa, é do tipo multi-itens, formada pelos constructos comprometimento, confiança, cooperação, poder e satisfação. Segundo Hon e Grunig (1999), o comprometimento é a medida por meio da qual as partes acreditam que vale a pena gastar energia para manter e expandir o relacionamento, e apresenta duas dimensões: comprometimento contínuo, relativo a uma determinada linha de conduta, e comprometimento afetivo, derivado de uma orientação emocional.

O artigo de Lima (2010) abordou a importância e a gestão dos relacionamentos por meio da comunicação dirigida para os resultados da ouvidoria. O autor cita o trabalho de Bonfadini (2006) que, por sua vez, segue a definição de Hon e Grunig (1999) para o comprometimento como um dos indicadores de relacionamento de longo prazo.

O quarto artigo, além de conceituar o comprometimento organizacional, incluiu o termo no título e nas palavras-chave. Fachinelli *et al.* (2013) realizaram uma pesquisa interna para estudar a relação da informação e da comunicação com o comprometimento, considerado suporte para o engajamento dos funcionários das empresas em seus projetos de responsabilidade social. As autoras incluem o comprometimento como um dos temas cada vez mais presentes nas organizações, uma vez que está associado a diferenciais competitivos e fazem referência a Bastos (1994), um dos principais teóricos do fenômeno do comprometimento organizacional no Brasil.



Os oito artigos selecionados na categoria vínculo organizacional sem base científica do campo da administração e/ou das relações públicas discutiram a contribuição da comunicação na geração do comprometimento de funcionários com a organização, sem apresentar, porém, definição do constructo comprometimento ou referencial teórico que pudesse embasar o emprego do termo.

Neste grupo, destacamos dois trechos que mostram como o termo comprometimento foi utilizado e não definido:

Observamos que a obtenção da participação foi uma tônica do projeto, com a conquista do *comprometimento* de várias áreas e níveis da organização. Estes aspectos reforçam a importância da participação das pessoas como sujeitos (participantes ativos) e não como objetos (passivos) no processo de construção do futuro, o que vinculamos ao modelo de comunicação baseado nos estudos culturais. (Felisbino, 2004, p.105)

A palavra comprometimento foi mencionada no artigo de várias formas: 1) com o sentido de vínculo dos funcionários com os objetivos organizacionais; 2) no sentido de compromisso com o processo de mudança; 3) emprego do compromisso da liderança como indicador de sucesso do projeto; 4) no sentido de compromisso dos parceiros como indicador do sucesso do projeto. Porém, em nenhum momento são encontradas definições ou embasamentos para sustentar tais empregos.

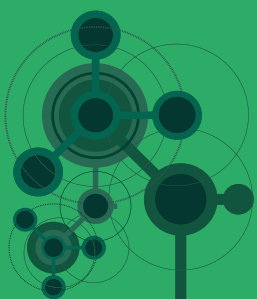
Em outro texto, destaca-se a frase: "Os jovens têm sinalizado para a importância de duas posturas novas a serem observadas na administração moderna: a flexibilidade organizacional e a descentralização do poder [...] pois criam condições para o efetivo *comprometimento* dos públicos internos" (Bueno, 2013, p.67). Esse trecho faz parte de um artigo teórico que busca evidenciar a necessidade de mudanças importantes no modelo de gestão e nas posturas dos gestores das organizações brasileiras, em particular nos processos, ações e estratégias de comunicação que caracterizam a comunicação interna. Propõe a introdução do sistema de liderança aberta para garantir o efetivo comprometimento dos funcionários, a fim de favorecer a construção de um clima organizacional saudável e reter os verdadeiros talentos das organizações. O artigo refere-se ao comprometimento dos funcionários da geração Y no sentido de vínculo com a organização, porém não trabalha com conceitos ou constructos para definir o que o comprometimento organizacional significa.

Os demais 56 artigos empregaram a palavra comprometimento em seu uso corrente, com os significados de compromisso, caráter, identificação, valor, obrigação, responsabilidade etc., em diversos contextos – governança, mudança cultural, responsabilidade social, gestão de crise, entre outros.

## DISCUSSÃO

Como apresentado no capítulo introdutório, o primeiro objetivo foi verificar se os textos analisados apresentavam conceitos sobre comprometimento. De acordo com o levantamento realizado, foram ínfimos os trabalhos que empregaram o termo comprometimento organizacional no sentido de vínculo organizacional e baseado em teorias. O fato de só ter sido encontrada uma tese de doutorado e apenas quatro artigos publicados na revista *Organicom* em conformidade com os critérios definidos pela pesquisa e que mencionam o comprometimento organizacional mediante conceitos referendados, em um total de 86 achados, mostra a fragilidade da área de comunicação organizacional e relações públicas em não empregar conceitos sobre o comprometimento organizacional, pelo menos na amostra pesquisada.

O segundo objetivo foi identificar se os conceitos científicos encontrados pertenciam a teorias da área da comunicação organizacional e relações públicas, ou se eram de outras áreas do conhecimento. Mesmo diante da pequena quantidade de trabalhos encontrados, foi possível perceber o ganho científico advindo dos conceitos da administração, da psicologia social e das relações públicas nos cinco trabalhos que empregaram tais conceitos. Por outro lado, constatamos que os autores dos



oito textos que mencionam o comprometimento organizacional como parâmetro para demonstrar o papel estratégico dos processos comunicacionais, mas sem nenhuma base conceitual, poderiam ter enriquecido tal demonstração ao identificar as bases conceituais empregadas para definir o comprometimento organizacional.

Este artigo se baseou unicamente na análise dos textos pesquisados. Assim, lança-se a suposição de que tanto a comunicação organizacional quanto as relações públicas, como subárea da comunicação (França; Ferrari, 2007), apresentam lacunas epistemológicas e conceituais que devem ser transpostas, pois a falta de referenciais teóricos na produção científica de um determinado campo (e subcampo) de estudo pode ocasionar sua fragilidade científica.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo buscou reforçar a importância do comprometimento organizacional como um vínculo afetivo que tem papel vital para a manutenção de relacionamentos saudáveis, verdadeiros e permanentes. Da mesma forma como outras áreas do conhecimento já utilizam o comprometimento para avaliar as performances dos trabalhadores nas organizações, a área de comunicação organizacional e de relações públicas precisa compreender que não será somente no uso de dispositivos e ações comunicacionais sazonais que a organização alcançará o comprometimento organizacional de seus trabalhadores. Para essa conquista, é necessário que todos os níveis hierárquicos interajam, pois só assim é possível praticar o propósito organizacional; como resultado, será possível dar sentido à existência de um valor comum que reforce a convicção de que vale a pena manter o vínculo afetivo com a organização.

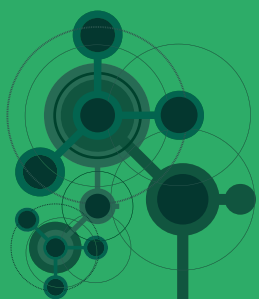
Atuando como meio, a função da comunicação é proporcionar significado aos colaboradores sobre as ações organizacionais, mas desde que sejam encontrados caminhos que mostrem essa contribuição de forma estruturada e cientificamente embasada.

Tais constatações colocam em discussão a precariedade teórica do campo da comunicação organizacional e relações públicas, especificamente em relação ao tema do comprometimento organizacional, mas também oferecem oportunidades para o desenvolvimento de pesquisas que abordem a interface da comunicação com os vínculos organizacionais, sejam eles o comprometimento, o consentimento ou o entrincheiramento. A nova lógica da comunicação deve ter o comprometimento organizacional como um vínculo a serviço das liberdades individuais, respeitando valores e significados do sujeito e não como uma estratégia articulada pela alta direção das organizações somente para atingir seus objetivos de negócio.

Os desafios que cercam as relações de trabalho são diversos, principalmente nos países latino-americanos que têm vivido tempos de crise de confiança institucional e corporativa nos últimos anos. Assim, cresce a importância de se buscar clareza sobre como se estabelecem os vínculos organizacionais e como a comunicação pode influenciá-los, especialmente em relação à busca pela construção de relações de confiança entre trabalhadores e suas organizações empregadoras.

## REFERÊNCIAS

AMARAL, Maura Padula de Sousa. *Interfaces entre comunicação, cultura e comprometimento no fortalecimento do capital social em cooperativas*. estudo múltiplo de casos. 2018. Tese (Doutorado em Interfaces Sociais da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.



BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt; RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar; MOSCON, Daniela Campos Bahia; SILVA, Eliana Edington da Costa; PINHO, Ana Paula Moreno. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. *In: BORGES, Livia de Oliveira; MOURÃO, Luciana (org.). O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013. p.279-310.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. *Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalho com a organização, a carreira e o sindicato*. 1994. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1994.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição de pesquisa. *Revista de Administração de empresas*, São Paulo, v.33, n.3, p.52-64, 1993. doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901993000300005>.

BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Os vínculos indivíduo-organização: uma revisão da pesquisa sobre comprometimento organizacional. *In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 16., 1992, Canela. Anais [...]*. Porto Alegre: Anpad, 1992. p.290-304.

BECKER, Howard S. Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, Chicago, v.66, n.1, p.32-40, 1960.

BONFADINI, Gerson José. *O relacionamento com públicos como estratégia de comunicação nas organizações*. 2007. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2007.

BONFADINI, Gerson José. O relacionamento das organizações com públicos: uma abordagem comparativa entre as relações públicas e o marketing de relacionamento. *UNRevista*, São Leopoldo, v.1, n.3, 2006.

BONFADINI, Gerson José; KIRST, Sandro Luis. A mensuração do relacionamento organizacional: construção e validação de uma escala oriunda de duas áreas do conhecimento humano. *Organicom*, São Paulo, v.4, n.7, p.178-197, 2007. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138951>.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação interna e liderança aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais. *Organicom*, São Paulo, v.10, n.19, p.60-71, 2013. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139192>.

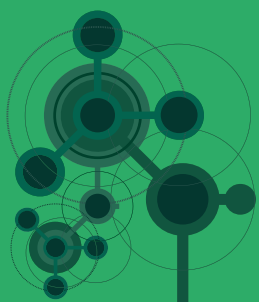
DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. *In: MARCHIORI, Marlene (ed.). Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p.83-101.

ETZIONI, Amitai. *A comparative analysis of complex organizations: on power, involvement, and their correlates*. New York: Free Press of Glencoe, 1961.

FACHINELLI, Ana Cristina; RECH, Jane; GIACOMELO, Cintia Paese; BRANDT, Grazielle Betina; MANOZZO, Mariana Tiburi. Informação, comunicação e comprometimento: um desafio para o engajamento do público interno. *Organicom*, São Paulo, v.10, n.19, p.170-183, 2013. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139202>.

FELISBINO, Patricia. Comunicação e gestão de mudanças: estudo de caso em uma indústria química. *Organicom*, São Paulo, v.1, n.1, p.99-105, 2004. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2004.138872>.

FERRARI, Maria Aparecida. Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e de realinhamento de estratégias. *In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul: Difusão, 2011, p.137-166.



FERRARI, Maria Aparecida. Relacionamiento: la clave para el diálogo corporativo. *In: ROMERO-RODRIGUEZ, Luis Miguel; CHÁVEZ, Rosalina Mancinas (ed.). Comunicación institucional y cambio social.* Sevilla: Egregius, 2016. p.65-82.

FOSSÁ, Maria Ivete Trevison. Possibilidades de análise da diversidade cultural pelas instâncias mítica, social-histórica, institucional, organizacional, grupal, individual e pulsional. *Organicom*, São Paulo, v.11, n.21, p.123-132, 2014. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2014.139245>.

FRANÇA, Fábio. *Públicos: como identificá-los em nova visão estratégica.* São Paulo: Yendis, 2012.

FRANÇA, Fábio. Relacionamentos corporativos. *In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos.* São Caetano do Sul: Difusão, 2011. p.209-271.

FRANÇA, Fábio; FERRARI, Maria Aparecida. Reflexões sobre uma nova proposta de classificação da comunicação e de suas áreas. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 30., 2007, Santos. Anais[...].* Santos: Intercom, 2007.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos.* São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

HOLTZHAUSEN, Denira. *Las relaciones públicas como activismo.* Barcelona: UOC, 2016.

HON, Linda Childers. O mosaico da avaliação em relações públicas. *Organicom*, São Paulo, v.2, n.2, p.96-115, 2005. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2005.138883>.

HON, Linda Childers; GRUNIG, James E. *Guidelines for measuring relationships in public relations.* Gainesville: Institute for Public Relations, 1999.

KANTER, Rosabeth Moss. Commitment and social organization: a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American sociological review*, Chicago, v.33, n.4, p.499-517, 1968. doi: <https://doi.org/10.2307/2092438>.

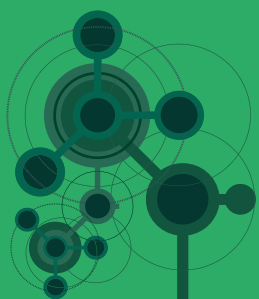
LEWIN, Kurt. Group decision and social change. *In: NEWEOMB, Theodore M.; HARTLEY, Eugene L. (ed.). Readings in social psychology.* New York: Holt, 1952. p.197-211.

LIMA, Chulesy Souza. Gestão de relacionamento com líderes: desafio para o ouvidor. *Organicom*, São Paulo, v.7, n.12, p.150-165, 2010. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2010.139053>.

MARQUES, Ângela; MAFRA, Renan. A comunicação interna em contextos organizacionais e a criação de cenas de dissenso. *Revista Comunicação Pública*, Marseille, v.13, n.25, p.1-31, 2018. doi: <https://doi.org/10.4000/cp.2940>.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, Amsterdam, v.1, n.1, p.61-89, 1991. doi: [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of applied psychology*, Washington, DC, v.69, n.3, p.372-378, 1984. doi: <https://doi.org/10.1037//0021-9010.69.3.372>.



MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. *Employee turnover and post decision accommodation processes*. Eugene: University of Oregon, 1979.

MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press, 1982.

MUMBY, Dennis K.; THOMAS, Robyn; MARTÍ, Ignasi; SEIDL, David. Resistance redux. *Organization Studies*, Thousand Oaks, v.38, n.9, p.1157-1183, 2017. doi: <https://doi.org/10.1177/0170840617717554>.

OLIVEIRA, Maria José da Costa; NADER, Silvana Maria. Empreendedorismo social na interface entre comunicação pública e capital social. *Organicom*, São Paulo, v.14, n.26, p.41-51, 2017. doi: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2017.139355>.

RITZER, George; TRICE, Harrison M. An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social forces*, Ann Arbor, v.47, n.4, p.475-479, 1969. doi: <https://doi.org/10.2307/2574537>.

RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar. *Do comprometimento de continuação ao entrincheiramento organizacional: o percurso de validação da escala e análise de sobreposição entre os construtos*. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

RODRIGUES, Ana Carolina de Aguiar; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Entrincheiramento organizacional: proposta de um novo vínculo indivíduo-organização. In: ZANELLI, José Carlos; SILVA, Narbal; TOLFO, Suzana da Rosa (ed.). *Processos psicossociais nas organizações e no trabalho*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2011. p.161-178.

SILVA, Eliana Edington da Costa. *Consentimento organizacional: uma proposta de medida do construto*. 2009. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.

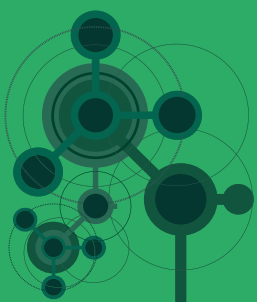
SILVA, Eliana Edington da Costa. *Consentimento ou comprometimento? Delimitação conceitual e empírica dos vínculos do indivíduo com a organização*. 2013. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2013.

SILVA, Eliana Edington da Costa; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Consentimento organizacional. In: PUENTE-PALACIOS, Katia; PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves (org.). *Ferramentas de diagnóstico para organizações e trabalho: um olhar a partir da psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2015. p.92-106.

WOLTON, Dominique. *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina, 2011.

---

Artigo recebido em 15.07.2021 e aprovado em 27.09.2021.



# A influência da comunicação interna na inovação nas organizações: uma revisão sistemática integrativa

The influence of internal communication on innovation in organizations: an integrative systematic review

La influencia de la comunicación interna en la innovación en las organizaciones: una revisión sistemática integradora



## Kleiton Luiz Nascimento Reis

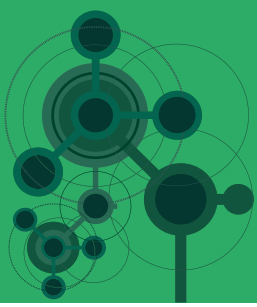
- Doutorando em Engenharia e Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
- Mestre em Jornalismo pela UFSC.
- Especialista em Gestão da Comunicação em Mídias Digitais pela Faculdade Senac Florianópolis.
- Professor de Marketing na Faculdade Senac Florianópolis.
- E-mail: kleitonluiz.reis@gmail.com



## Maria José Baldessar

- Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).
- Professora do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC.
- Professora do Programa de Pós-Graduação em Estudos da Tradução da UFSC
- Professora do curso de graduação de Jornalismo da UFSC.
- E-mail: mbaldessar@gmail.com





## Resumo

A comunicação interna é o elemento fundamental na inovação nas organizações? Para responder a esta pergunta, este artigo buscou verificar na base de dados Scopus publicações sobre tais temas e descobrir qual é a influência da comunicação interna na inovação nas organizações. Para tanto, foi feita uma revisão sistemática integrativa em dez das 195 publicações encontradas. A análise revelou que, de fato, a comunicação interna influencia na inovação e é responsável por, por exemplo, difundir ideias e enriquecê-las.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO INTERNA • INOVAÇÃO • REVISÃO SISTEMÁTICA INTEGRATIVA.

## Abstract

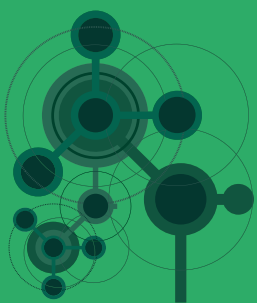
Is the internal communication a fundamental element in innovation in organizations? To answer this question, this paper aimed to check in the Scopus database for publications about those topics and to find out what is the impact of internal communication on innovation in organizations. For this, we conducted an integrative systematic review in ten of the 195 publications found. The analysis revealed that internal communication does impact innovation and is responsible for, for example, spreading ideas and enriching them.

KEYWORDS: INTERNAL COMMUNICATION • INNOVATION • INTEGRATIVE SYSTEMATIC REVIEW.

## Resumen

¿Es la comunicación interna un elemento clave en la innovación organizacional? Para responder a esa pregunta, este artículo buscó en la base de datos Scopus publicaciones sobre comunicación interna e innovación para descubrir la influencia de la comunicación interna sobre la innovación organizacional. Para ello, se realizó una revisión sistemática integradora en diez de las 195 publicaciones encontradas. El análisis reveló que, de hecho, la comunicación interna influye en la innovación y es la responsable de difundir ideas y enriquecerlas.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN INTERNA • INNOVACIÓN • REVISIÓN SISTEMÁTICA INTEGRADORA.



## INTRODUÇÃO

**A** inovação tem sido considerada essencial para que as empresas consigam sobreviver e se manter competitivas (Linke; Zerfass, 2011; Trott, 2012). Devido a sua importância para as organizações, os estudos sobre inovação empresarial cresceram substancialmente nas últimas décadas (Crossan; Apaydin, 2009). Estudos como o de Buckler (1997) e o de Linke e Zerfass (2011) consideram a inovação como um processo e, portanto, afirmam que ela não deve ser encarada apenas como a concepção de uma nova ideia ou uma ação única, mas como a integração de uma série de processos subjacentes que se inter-relacionam para que seja possível inovar (Myers; Marquis, 1969).

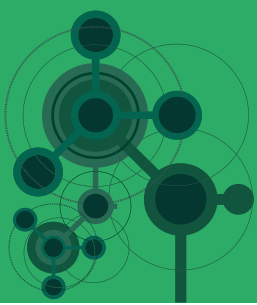
Nessa perspectiva, a comunicação interna aparece como um dos processos subjacentes ao processo de inovação (Damanpour, 1991) e deve ser coordenada entre vários grupos e incorporar novas atividades que visem lidar com os desafios propostos pelo processo de inovação nas organizações (Linke; Zerfass, 2011). Tal concepção coloca a comunicação interna como um fator crítico para a inovação (García-Morales; Matías-Reche; Verdú-Jover, 2011; Linke; Zerfass, 2011) e a condição fundamental para que as organizações possam crescer (Lemos, 2011). Por isso, a relação entre a comunicação interna e a inovação organizacional tem sido estudada por vários autores, que observam os aspectos positivos e negativos tanto na presença quanto na ausência de certas características e qualidades (García-Morales; Matías-Reche; Verdú-Jover, 2011).

Direcionada para os funcionários da organização (Lemos, 2011), a comunicação interna visa tornar viável a comunicação entre a empresa e seus empregados por meio da utilização de ferramentas de comunicação institucional e, às vezes, da comunicação com o mercado (Kunsch, 2003) para engajar os funcionários com as ações e estratégias da organização, se comunicar com eles, convencê-los de algo ou serem leais e aumentar a satisfação que sentem com o trabalho (Linke; Zerfass, 2011).

Na inovação, o objetivo da comunicação interna é aumentar a quantidade e facilitar o espalhamento de novas ideias na organização, assim como criar um ambiente favorável à sua sobrevivência (Damanpour, 1991) e auxiliar no processo de implantação (García-Morales; Matías-Reche; Verdú-Jover, 2011). Em decorrência de sua importância para a organização e para a eficácia dos processos de inovação, surge a necessidade de entender como a comunicação interna impacta os processos de inovação.

Com base nessa problemática, o objetivo deste artigo é verificar na base de dados Scopus publicações sobre comunicação interna e inovação e descobrir qual é a influência da primeira sobre a última. Para que fosse possível alcançar tal objetivo, recorreu-se à utilização do método de revisão sistemática integrativa da literatura, que visa mapear as pesquisas já realizadas sobre o tema para justificar as novas intervenções e a busca por mais evidências científicas sobre determinado assunto (Evans; Pearson, 2001).

Inicialmente, este trabalho foi estruturado em quatro seções. A primeira é esta introdução, seguida de uma apresentação sobre os procedimentos metodológicos e os resultados quantitativos da revisão sistemática da literatura. A terceira seção apresenta as análises dos estudos sobre os tópicos que são alvo desta investigação. Por fim, a última seção trata das considerações finais deste estudo.



## INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A visão de que a inovação traz vantagem competitiva para as organizações não é recente. Trott (2012) lembra que desde o início do século XX já se estudava o potencial das inovações de garantir a sobrevivência das organizações, mas que estudos mais recentes têm aprimorado a compreensão sobre a gestão da inovação nas empresas. Para o autor, a inovação trata-se da aquisição e da aplicação de conhecimentos que proporcionem o desenvolvimento de novos produtos que satisfaçam as necessidades dos consumidores.

A partir dessa compreensão da inovação como a aplicação de conhecimentos adquiridos, Trott (2012) defende que “a inovação precisa ser vista no contexto das organizações e como processo dentro delas” (Trott, 2012, p.10), já que a aquisição de conhecimento nas empresas é constante e a inovação ocorre a partir da integração de vários outros processos organizacionais. É por isso que o autor aponta que existem uma série de atividades organizacionais que influenciam o sucesso das inovações.

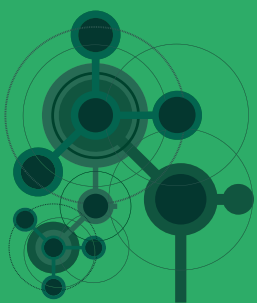
Coral *et al.* (2008) afirmam que, para que se tenha controle da trajetória de implementação das inovações, deve haver planejamento e o processo de desenvolvimento deve ser sistematizado. Ainda, para os autores, o planejamento da inovação deve partir do planejamento estratégico da organização, considerando aspectos tanto da tecnologia quanto do mercado. Nesse sentido, a proposta de inovação deve ser coerente com os objetivos de negócio da empresa e “estabelecer metas claras quanto ao desenvolvimento de novos produtos, implementação de projetos e investimentos em pesquisa e desenvolvimento, aquisição de tecnologia e capacitação para inovação” (Coral *et al.*, 2008, p.32).

Para Coral *et al.* (2008), uma comunicação interna eficiente ainda é um dos principais desafios a serem enfrentados em um processo de gestão da inovação. Da mesma forma, o relacionamento entre os indivíduos e as equipes envolvidas no desenvolvimento das inovações é crucial para que os projetos sejam discutidos, priorizados e implementados. Assim, se o processo de inovação acontece, em última instância, devido à atuação de vários indivíduos, e se as atividades organizacionais influenciam o potencial inovador da empresa, é necessário garantir que estes indivíduos estejam alinhados e motivados para implantar uma inovação, tendo a comunicação interna da empresa como ferramenta.

## COMUNICAÇÃO INTERNA

Devido ao potencial de impacto na organização, Kunsch (2003) afirma que a comunicação organizacional se tornou atividade estratégica e, por isso, precisa ser planejada e estar alinhada aos objetivos da organização (Corrêa, 2008). Para Kunsch (2003), a comunicação organizacional trata-se da integração da comunicação institucional, da comunicação com o mercado, da comunicação administrativa e da comunicação interna. Neste conjunto, a comunicação interna é aquela direcionada para os funcionários da organização e que visa tornar viável a troca de informações entre a empresa e seus empregados, a fim de engajá-los com as ações e estratégias da organização e aumentar sua satisfação com o trabalho (Linke; Zerfass, 2011).

É por meio da comunicação interna que os funcionários conhecem os objetivos estratégicos da organização, bem como a sua missão, visão, valores, propósitos e a qualidade de seus produtos e serviços (Clemen, 2005; Drucker, 1964). Ademais, a comunicação interna colabora para a adaptação, compreensão e engajamento dos funcionários nas ideias e ações estratégicas da empresa (Macarencio; Terciotti, 2013). Somam-se a tal tipo de comunicação as funções de melhorar o clima organizacional e de tornar os colaboradores mais produtivos, valorizados e respeitados (Cenerini, 2009).



Em vista disso, coloca Brum (2010), a comunicação interna também é primordial nos momentos em que a empresa passa por mudanças e os funcionários se deparam com novos desafios, como quando estão desenvolvendo um novo produto ou processo. Neste momento, a comunicação assume novamente um papel estratégico para a adaptação e o engajamento dos funcionários diante ados novos desafios.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para resolver o problema levantado por este artigo, foi preciso realizar um estudo descritivo a partir de um levantamento bibliográfico, realizado por meio da utilização do estudo bibliométrico e do processo de revisão sistemática integrativa da literatura. De acordo com Araújo (2006), a bibliometria tem como objetivo medir a produção e a disseminação de conhecimento científico por meio de técnicas quantitativas e estatísticas. Já a revisão integrativa, segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011, p.127), “possibilita a síntese de vários estudos já publicados, permitindo a geração de novos conhecimentos, pautados nos resultados apresentados pelas pesquisas anteriores”.

Em outras palavras, enquanto o estudo bibliométrico auxilia na medição dos índices de produção científica, a revisão integrativa permite analisar o que já foi estudado sobre um tema e extrair as conclusões necessárias para responder a uma pergunta.

Para realizar uma revisão integrativa da literatura, Lasserson, Thomas e Higgins (2019) afirmam que é necessário utilizar métodos explícitos e sistemáticos na seleção dos trabalhos a serem analisados, com o intuito de minimizar vieses do pesquisador na hora de realizar a revisão da literatura existente sobre o assunto.

Com base em diversos estudos sobre o tema, Botelho, Cunha e Macedo (2011) destacam quais etapas é preciso seguir para empreender uma revisão relevante. Segundo os autores, na primeira etapa da revisão sistemática integrativa da literatura deve se elaborar um protocolo em que se possa identificar o tema e selecionar a questão proposta pela pesquisa. Define-se, também, a estratégia de busca, isto é, as regras para encontrar as informações que respondem à pergunta de pesquisa e a base de dados a ser consultada.

Neste trabalho, o tema a ser investigado é a comunicação interna nos processos de inovação nas organizações e a questão central é: Como a comunicação tem aparecido nos estudos sobre inovação nas organizações? Decidiu-se realizar a pesquisa utilizando a base de dados Scopus, pela sua abrangência no que se refere a fontes de publicações técnicas e científicas e à disponibilidade de acesso gratuito à maioria dos artigos. Foram definidos como descritores as palavras-chave *internal communication*, *organizational communication* e *innovation*. A busca foi feita por meio dstring TITLE-ABS-KEY – *internal communication* ou *organizational communication* – e TITLE-ABS-KEY – *innovation*.

As regras da estratégia de busca determinaram que seriam mapeados os artigos em que aparecessem no título, no resumo ou nas palavras-chave os termos comunicação interna ou comunicação organização – incluindo suas variações em inglês –, juntamente com o termo inovação e sua variação em inglês. Nesta primeira busca, foram identificadas 196 publicações que utilizaram os descritores pré-selecionados no título, no resumo ou nas palavras-chave, e quatro eram publicações duplicadas.

Com uma breve análise bibliométrica dos resultados obtidos nesse primeiro levantamento, foi possível perceber que a quantidade de publicações sobre a influência da comunicação interna na inovação nas organizações cresceu expressivamente, apesar de algumas variações em alguns anos das últimas décadas (Gráfico 1).

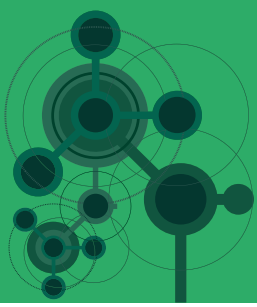
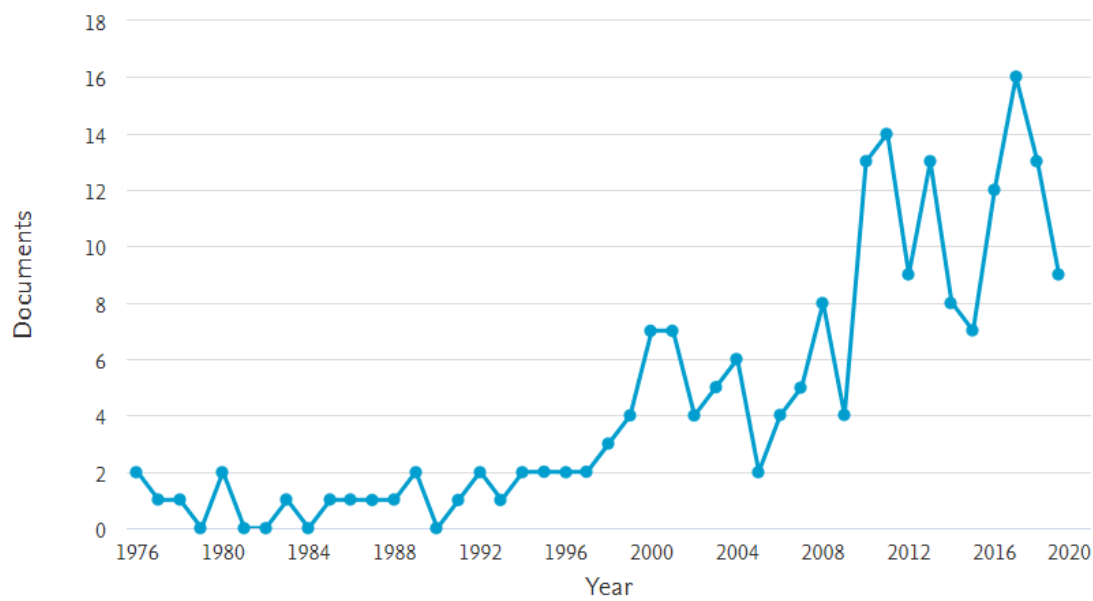


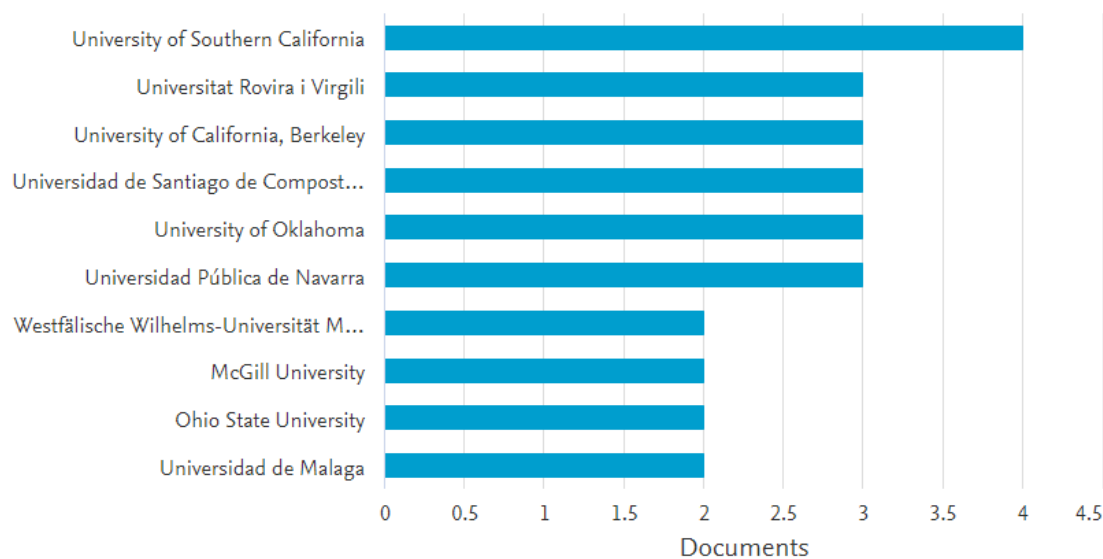
Gráfico 1: Linha do tempo de publicações sobre o tema



Fonte: Scopus.

O crescimento no número de publicações mostra ou que desde o início do século XXI houve um aumento no interesse sobre o tema, ou que, pelo menos, os estudos passaram a se atentar mais para a influência que a comunicação interna pode exercer durante as inovações que ocorrem nas organizações. Outro dado interessante desse levantamento prévio mostra que a Universidade do Sul da Califórnia é a instituição com o maior número de publicações sobre o tema (Gráfico 2).

Gráfico 2: Distribuição de publicações por universidades



Fonte: Scopus.

Além disso, há uma relevante variedade de áreas cujos estudos trataram sobre o tema. É possível perceber, como mostra o Gráfico 3, que as áreas de administração de empresas, ciências sociais e ciências da computação concentram mais de 50% das publicações.

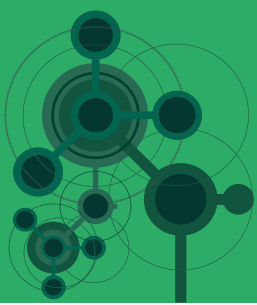
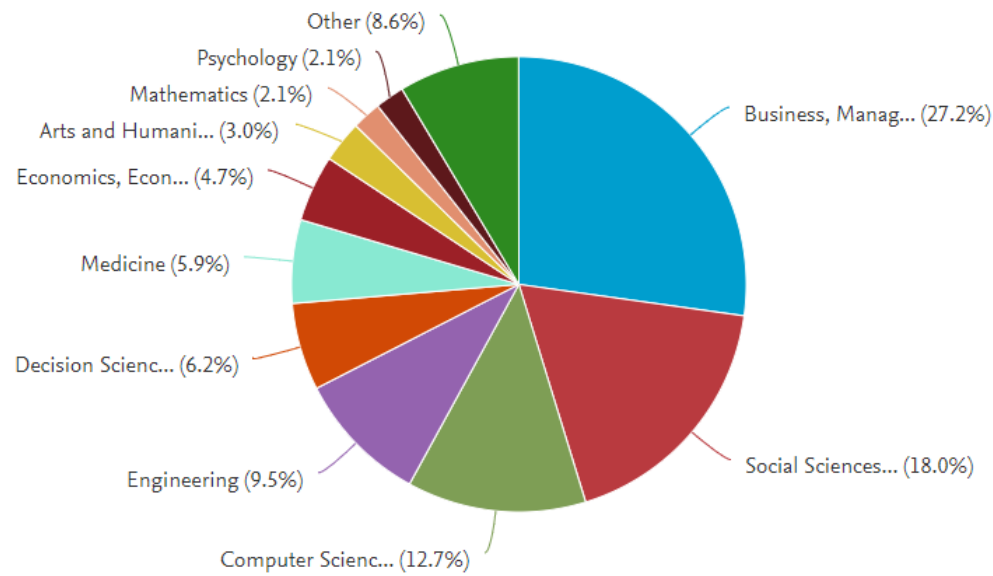


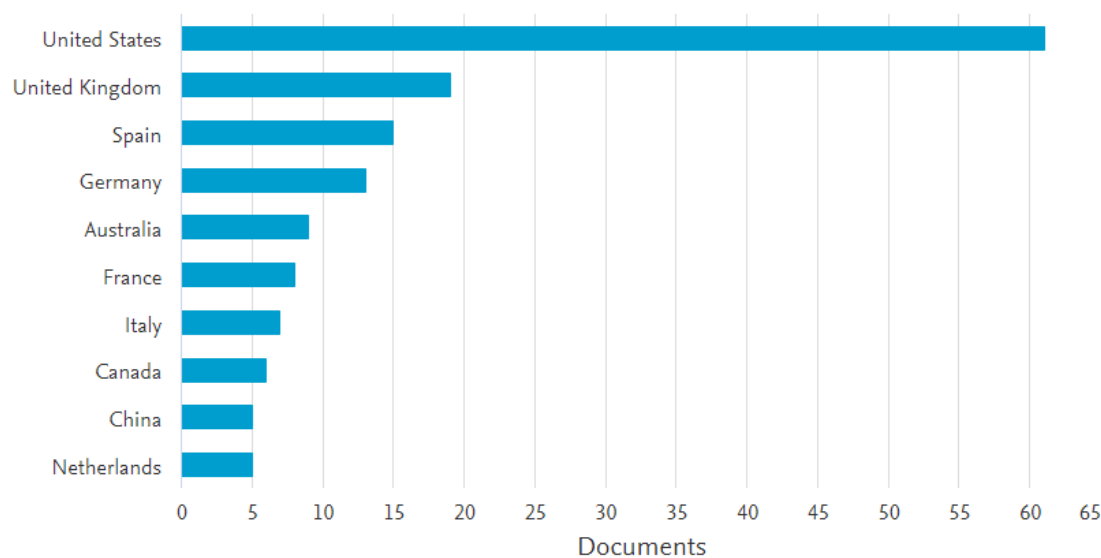
Gráfico 3: Distribuição de publicações por área do conhecimento



Fonte: Scopus.

Por último, percebe-se que o tema é pesquisado, principalmente, por instituições americanas e europeias, embora também haja contribuições da Austrália, da China e do Canadá (Gráfico 4).

Gráfico 4: Distribuição das publicações por país

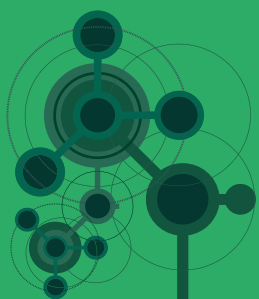


Fonte: Scopus.

Na segunda etapa da revisão sistemática integrativa, segundo Botelho, Cunha e Macedo (2011), o pesquisador deve estabelecer os critérios de inclusão e exclusão para, então, proceder com as análises dos artigos. Neste estudo, utilizou-se como critério de inclusão estudos cujo foco foi analisar a comunicação interna nos processos de inovação e, como critérios de exclusão, a impossibilidade de acessar o artigo completo e publicações que não estavam em língua inglesa, espanhola ou portuguesa.

A terceira etapa, de acordo com os autores, trata-se da identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados. Neste momento, o pesquisador avalia os títulos, os resumos e as palavras-chave para selecionar os artigos que farão parte da revisão.

Como já dito, foram selecionados para este trabalho os artigos que apresentavam no título, no resumo e nas palavras-chave os termos comunicação interna ou comunicação organizacional ou suas variações em inglês. Também foi utilizado como critério de seleção o fato de os artigos apresentarem ou não como tema principal a discussão da relação da comunicação



interna com o processo de inovação. Os artigos que apenas citavam a comunicação interna como atividade participante do processo e, conseqüentemente, não aprofundavam o tema, foram excluídos da análise. Esse requisito é importante para que seja possível responder à questão de pesquisa adotada.

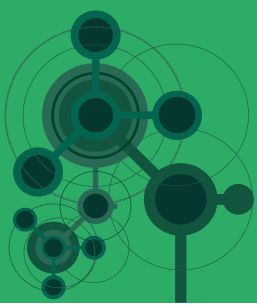
Das publicações encontradas, a mais citada em outros trabalhos foi o artigo “External linkages and innovation in small and medium-sized enterprises”, de Rothwell e Dodgson (1991), mas este trabalho não estava disponível para download para que pudesse ser analisado. Assim, nesta etapa de identificação, os artigos foram analisados e, considerando os critérios de exclusão, dez artigos foram selecionados para a análise (Quadro 1).

Quadro 1: Artigos selecionados para análise

Autor	Título do artigo	Ano
Suh, Jiwon; Harrington, James; Goodman, Doug.	Understanding the link between organizational communication and innovation: an examination of public, nonprofit, and for-profit organizations in South Korea.	2018
Glińska-Neweś, Aldona <i>et al.</i>	Innovations among people: how positive relationships at work can trigger innovation creation.	2017
Linke, Anne; Zerfass, Ansgar.	Internal communication and innovation culture: developing a change framework.	2011
García-Morales, Víctor; Matías-Reche, Fernando; Verdú-Jover, Antonio.	Influence of internal communication on technological proactivity, organizational learning, and organizational innovation in the pharmaceutical sector.	2011
Zhang, Gang; Gao, Ruoyang.	Modularity and incremental innovation: the roles of design rules and organizational communication.	2010
François, Jean-Paul; Favre, Florent; Negassi, Syoum.	Competence and organization: two drivers of innovation.	2002
Ulijn, Jan <i>et al.</i>	Innovation, corporate strategy, and cultural context: what is the mission for international business communication?	2000
Fairtlough, Gerard.	Organizing for innovation: compartments, competences and networks.	1994
Fuchigami, Katsuyoshi	A study of organizational communication in a school during the pre- and post-innovation periods.	1993
Digman, Lester A.	Organizational factors related to technology transfer and innovation.	1977

Fonte: Elaborado pelos autores.

As próximas etapas da revisão integrativa, a saber, a categorização dos estudos selecionados, cujo intuito é “sumarizar e documentar as informações extraídas dos artigos científicos encontrados nas fases anteriores” (Botelho; Cunha; Macedo, 2011, p.131), e a análise e interpretação dos resultados, ou seja, a interpretação dos dados para identificar os gaps de conhecimento e sugerir novas abordagens, serão melhor explicadas nas seções seguintes.



## ANÁLISE INTEGRATIVA: A COMUNICAÇÃO INTERNA NA INOVAÇÃO

A partir da leitura das publicações selecionadas, pôde-se perceber que a comunicação interna tem influência direta na maneira como as empresas gerenciam a inovação. Contudo, observou-se também que pouca atenção tem sido dada para este tema, visto a pouca quantidade e o tempo de publicação dos trabalhos.

Apesar de os trabalhos analisados concordarem que pouco esforço de pesquisa tem sido direcionado para compreender a influência da comunicação na inovação (García-Morales; Matías-Reche; Verdú-Jover, 2011; Linke; Zerfass, 2011), Linke e Zerfass (2011) afirmam que está crescendo a importância da área de comunicação para a inovação. Isso porque a inovação, para que aconteça, demanda comunicação entre várias pessoas da empresa, em todos os níveis. Logo, a comunicação interna e a comunicação interpessoal se tornam imprescindíveis para inovar (García-Morales; Matías-Reche; Verdú-Jover, 2011), para facilitar a mudança contínua (Suh; Harrington; Goodman, 2018) e para criar uma cultura de inovação na empresa (Linke; Zerfass, 2011).

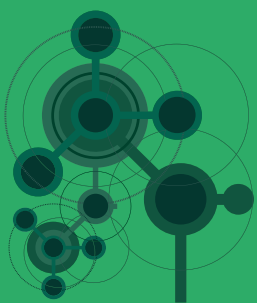
Desde a década de 1980, Gerard Fairtlough (1994) já previa que a comunicação teria um papel fundamental na organização da inovação nas empresas. Para o autor, a comunicação é uma das responsáveis pelo desenvolvimento das redes dentro das organizações, capazes de criar um ambiente propício à inovação. Antes disso, Digman (1977) já lembrava estudos anteriores que buscavam compreender quais eram as características de empresas consideradas inovadoras. O levantamento do autor considerou que existem fatores que aumentam a utilização e a geração de inovações e a qualidade da organização, sendo a comunicação interna efetiva um deles. Esse aspecto é ressaltado ainda por outros dois estudos que o autor destaca. O primeiro diz respeito a uma pesquisa feita por Stewart, em 1967, sobre um *framework* conceitual de parâmetros para indicar as características de um negócio de base tecnológica, em que aponta ser necessário um alto grau de integração entre as áreas de pesquisa e desenvolvimento, fabricação, marketing e cliente, e que essa integração depende da comunicação e cooperação de várias funções.

O segundo estudo destacado por Digman (1977) é o relatório da Academia Nacional de Ciências para a Câmara dos Deputados dos Estados Unidos da América (EUA), no qual o autor mostra que “existe comunicação completa em todas as etapas da pesquisa e processo de desenvolvimento, desde a pesquisa original até a aplicação final” (Digman, 1977, p.67, tradução nossa).

François, Favre e Negassi (2002) reforçam a investigação de Digman (1977). Para os autores, o sucesso da inovação nas organizações depende diretamente de uma série de fatores organizacionais, entre eles a comunicação interna. Além disso, buscam comprovar em sua publicação que tais fatores são responsáveis pelo sucesso da inovação também em pequenas e médias empresas. Segundo os autores, havia ainda uma concepção corrente, baseada na proposta de Schumpeter, de que somente grandes empresas poderiam inovar: “Quando a estrutura organizacional é integrada ao modelo de Schumpeter com flexibilidade, reatividade, tomada de riscos, comunicação interna e o estabelecimento de uma estratégia, a importância do tamanho da empresa diminui pela metade” (François; Favre; Negassi, 2002, p.262).

De forma abrangente, um estudo conduzido por Ulijn *et al.* (2000) a partir de uma revisão da literatura sobre a comunicação interna e sua influência na inovação nas organizações mostrou que muitas pesquisas anteriores já haviam se debruçado sobre o tema, trazendo vários dos aspectos trabalhados por outros autores nos anos seguintes. O trabalho dos autores aponta o uso da comunicação interna, por exemplo, para a difusão de ideais na organização, para a adoção de mudanças dentro da organização, a implementação de estratégias e de inovações na organização e a criação de redes de comunicação interna, visando, assim, criar ambientes de discussão sobre inovações e ideias inovadoras. A análise da literatura disponível na época levou os autores a concluir que a comunicação interna é influenciada pela cultura nacional, corporativa e profissional e que, por sua vez, impacta as estratégias de inovação das empresas. A esse respeito, o autor propõe que a comunicação deve





ser trabalhada de formas diferentes em cada cultura e levar em consideração suas variações para, assim, permitir que a inovação aconteça de forma efetiva na organização.

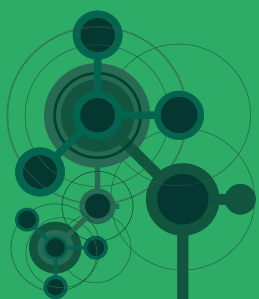
Sobre como a comunicação deve ser trabalhada nas organizações, tanto García-Morales, Matías-Rech e Verdú-Jover (2011) quanto Linke e Zerfass (2011) defendem em seus estudos que a comunicação deve acontecer por uma via de mão dupla, pois dessa forma poderá proporcionar o sucesso da comunicação interna e aumentar o engajamento e a satisfação dos funcionários da organização com seus trabalhos individuais e com a empresa como um todo. Para os autores, essa concepção de bidirecionalidade da comunicação ajuda as empresas a construírem as interações sociais necessárias para uma melhor performance do processo de inovação nas organizações.

Nesse sentido, uma comunicação aberta e flexível, que busca considerar e entender a opinião de todos e combinar e integrar ideias, é essencial (García-Morales; Matías-Reche; Verdú-Jover, 2011). Mas apenas isso não é suficiente. A principal proposta do trabalho de Linke e Zerfass (2011), por exemplo, é que a comunicação interna deve deixar para trás o modelo generalista para dar lugar a um *framework* específico, que se adapte às condições – tipo de mensagem, tom, ferramentas etc. – de cada fase do processo de inovação – consciência, compreensão, aceitação e ação –, desempenhando, assim, não apenas a função de transmissão de informações, mas diversas outras, como a de agilizar processos de feedbacks cíclicos.

De forma mais prática, Zhang e Gao (2010) conduziram experimentos que mostram o impacto da comunicação no processo de inovação incremental. Os autores tratam a inovação como um processo constituído por módulos interdependentes, que devem ter regras para funcionar. No entanto, quando essas regras falham, entra em cena a comunicação, principalmente entre os gerentes dos módulos. Em seus experimentos, Zhang e Gao (2010) descobriram que, quando a comunicação não é eficaz, os envolvidos nos módulos do processo de inovação podem não saber o que está acontecendo e, assim, gerar distúrbios no processo. Por outro lado, os autores confirmam que, quando a comunicação é efetiva, além de melhorar a performance do processo, ainda promove um aprendizado para a equipe, principalmente no longo prazo. O estudo de Linke e Zerfass (2011), no entanto, identificou que as fases do processo de inovação podem acontecer ao mesmo tempo, por isso a comunicação deve atender a diferentes requisitos simultaneamente. Neste caso, García-Morales, Matías-Rech e Verdú-Jover (2011) alertam que a empresa deve ter o cuidado de não tornar a comunicação excessiva, pois isto possibilitaria que informações redundantes circulassem pela empresa.

Outra contribuição importante da pesquisa de García-Morales, Matías-Rech e Verdú-Jover (2011) é que a comunicação interna também ajuda a avaliar, assimilar, aplicar e expandir novos conhecimentos para melhorar a competitividade das empresas. Neste aspecto, os autores apontam que a tecnologia deve ser aliada da comunicação interna, pois ela pode ajudar a transformar o conhecimento tácito em explícito, o que é fundamental para o aprendizado organizacional e para a inovação. Os autores ressaltam que, com novos conhecimentos circulando pela organização, novas ideias podem surgir, tornando a comunicação interna responsável por espalhar, diversificar e fertilizar as novas ideias dentro da organização, bem como por promover a aceitação do resultado do processo de inovação e garantir o envolvimento dos integrantes da empresa em todas as fases do processo.

A comunicação interna não é responsável apenas pela difusão de ideias na organização; também exerce outro papel fundamental, ajudando a superar a resistência à inovação nas organizações, criando um clima organizacional propício, reduzindo as incertezas relacionadas a ela e desenvolvendo uma consciência mais ampla de que suas implicações serão mais benéficas do que manter as práticas organizacionais atuais (García-Morales; Matías-Reche; Verdú-Jover, 2011; Glińska-Noweś *et al.*, 2017).



Devido a sua importância nos processos de inovação e seus impactos, que podem ser positivos ou negativos, García-Morales, Matías-Rech e Verdú-Jover (2011) defendem que a comunicação interna deve ser bem gerenciada e testada empiricamente. Em seus estudos empíricos em empresas farmacêuticas europeias e norte-americanas, quando testaram algumas hipóteses – entre elas a influência da comunicação interna e o processo de inovação –, os autores encontraram uma relação direta e significativa entre os dois elementos. Como resultado, os autores indicam que “métodos e canais eficazes de IC devem ser estabelecidos e usados por todos os envolvidos na inovação” (García-Morales; Matías-Reche; Verdú-Jover, 2011, p.170).

Nesta mesma linha, a investigação conduzida por Suh, Harrington e Goodman (2018) levou os autores a defenderem que a comunicação interna incentiva a inovação contínua por parte dos funcionários da empresa, gerando uma contribuição importante. Durante seus estudos em organizações sul-coreanas, eles descobriram que a comunicação interna demonstra ter influência direta na inovação orientada a funcionários do setor com fins lucrativos, mas que os impactos são mistos no setor sem fins lucrativos e que não há efeito no setor público. Outras contribuições importantes do estudo de Suh, Harrington e Goodman (2018) são: a quantidade de canais de comunicação utilizados na organização tem pouca influência na eficiência do processo de inovação; apenas dois tipos de reuniões entre os nove testados – as reuniões com o diretor executivo e o e-mail – têm marginalmente algum efeito na inovação orientada por funcionários; é importante ter um fluxo de comunicação ascendente, para que a alta gestão possa ouvir as demandas e ideias dos funcionários.

Com foco também no papel do funcionário na inovação, Glińska-Neweś *et al.* (2017) demonstraram que as relações positivas no trabalho são essenciais para a boa condução da inovação nas organizações. Nesse sentido, para os autores, a comunicação interna tem papel fundamental na inovação, pois influencia as relações interpessoais e sociais, incentivam a troca de informações frequentes e são responsáveis por disseminar o conhecimento pela organização.

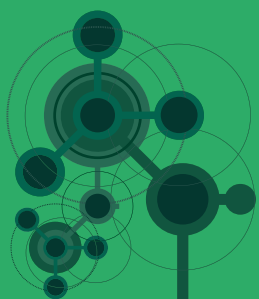
## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da realização de uma revisão sistemática da literatura, com suporte da análise descritiva das publicações selecionadas a partir do protocolo estabelecido, foi possível perceber que os estudos sobre a influência da comunicação interna nos processos de inovação ainda são escassos, embora alguns autores tenham, de alguma forma, se aprofundado no tema. No entanto, análises preliminares das publicações encontradas antes que os critérios de exclusão fossem incluídos mostraram que alguns estudos sobre inovação acabaram percebendo que a comunicação impacta ou é impactada no processo, embora não tenham mergulhado no tema, visto que seus objetivos eram outros.

Ainda, foi possível notar que os estudos sobre a influência da comunicação interna na inovação foram conduzidos sob diferentes metodologias e procedimentos, como estudos teóricos, entrevistas, observações e levantamentos via questionários. É interessante notar, porém, que grande parte dos trabalhos foram produzidos a partir de pesquisas empíricas, trazendo, dessa forma, dados da realidade e mostrando como, de fato, a comunicação tem colaborado e influenciado a inovação nas empresas.

A partir desses estudos, as principais conclusões a que os pesquisadores chegaram é que a comunicação interna:

1. Auxilia na disseminação e no enriquecimento de ideias, fazendo que as ideias de inovação se espalhem entre os funcionários, que podem discuti-las e refiná-las, acrescentando ou retirando nuances que podem ajudar a melhor responder a um problema;



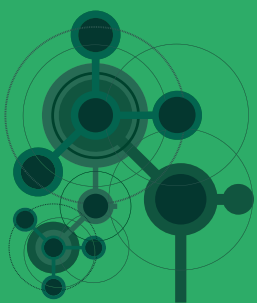
2. Impacta a disseminação dos conhecimentos necessários para garantir a efetividade do processo de inovação: neste sentido, torna-se estratégica ao fazer as habilidades, técnicas e ferramentas necessárias para trabalhar as ideias inovadoras serem conhecidas pelos funcionários, tornando-os mais efetivos no processo;
3. Engaja e motiva os funcionários tanto em seus trabalhos quanto durante o processo de inovação: durante a execução das ações para o desenvolvimento de inovações, a comunicação interna exerce papel fundamental ao manter os funcionários engajados para que possam finalizar o processo obtendo os melhores resultados possíveis;
4. Influencia as relações sociais e a troca de informações entre as pessoas envolvidas na inovação: neste aspecto, a comunicação interna é responsável por garantir que os indivíduos envolvidos no processo de inovação tenham as metodologias e as ferramentas necessárias para interagirem e se relacionarem, de modo que possam se alinhar e se manter no mesmo nível de conhecimento sobre o processo de inovação;
5. Deve ser específica e adaptada quando necessária no processo de inovação: para que a comunicação interna seja eficaz, é importante que ela seja planejada especificamente para o momento de inovação, escolhendo-se, assim, processos, métodos e ferramentas não só necessários, mas também adequados para facilitar o processo.

As publicações analisadas neste artigo, portanto, deixam claro que a comunicação interna pode impactar diversas fases do processo de inovação, como a difusão e fertilização de ideias, o alinhamento entre as etapas – ou módulos – do processo de inovação, o engajamento dos envolvidos e a aceitação dos resultados deste processo.

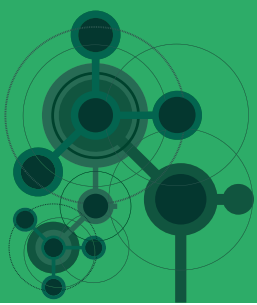
Assim, chega-se à conclusão de que a comunicação de fato impacta a inovação nas organizações. Sugere-se que as próximas contribuições para o tema trabalhem a construção de modelos, metodologias e *frameworks* de atuação da comunicação interna voltada à inovação, definindo processos e canais específicos.

## REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, Carlos Alberto. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Em Questão*, Porto Alegre, v.12, n.1, p.11-32, 2006.
- BOTELHO, Louise Lira R.; CUNHA, Cristiano Castro A.; MACEDO, Marcelo. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. *Gestão e Sociedade*, Belo Horizonte, v.5, n.11, p.121-136, 2011.
- BRUM, Analisa de Medeiros. *Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa*. Rio de Janeiro: Integrare, 2010.
- BUCKLER, Sheldon A. The spiritual nature of innovation. *Research-Technology Management*, v.40, n.2, p.43-47, 1997. doi: <https://doi.org/10.1080/08956308.1997.11671116>.
- CENERINI, Vanessa. *As ferramentas da comunicação interna: um estudo sobre os veículos de comunicação nas organizações*. 2009. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Centro Universitário de Maringá, Maringá, 2009.
- CLEMEN, Paulo. *Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas, fazemos a diferença*. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.



- CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e seus usos institucionais. *In: KUNSCH, Margarida Maria (org.). Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p.169-184.
- CORAL, Eliza; GEISLER, Lisiane. Organização para a inovação. *In: CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França de. Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos*. São Paulo: Atlas, 2008. p.45-82.
- CROSSAN, Mary M.; APAYDIN, Marina. A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Studies*, Durham, v.47, n.6, p.1154-1191, 2009.
- DAMANPOUR, Fariborz. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, New York, v.34, n.3, p.555-590, 1991.
- DIGMAN, Lester A. Organizational factors related to technology transfer and innovation. *The Journal of Technology Transfer*, New York, v.2, n.1, p.61-68, 1977.
- DRUCKER, Peter F. *Prática da administração de empresa*. 2ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1964.
- EVANS, David; PEARSON, Alan. Systematic reviews: gatekeepers of nursing knowledge. *Journal of Clinical Nursing*, New Jersey, v.10, n.5, p.593-599, 2001.
- FAIRTLOUGH, Gerard. Organizing for innovation: compartments, competences and networks. *Long Range Planning*, Amsterdam, v.27, n.3, p.88-97, 1994.
- FRANÇOIS, Jean-Paul; FAVRE, Florent.; NEGASSI, Syoum. Competence and organization: two drivers of innovation. *Economics of Innovation and New Technology*, Abingdon-on-Thames, v.11, n.3, p.249-270, 2002.
- FUCHIGAMI, Katsuyoshi. A study of organizational communication in a school during the pre- and post-innovation periods. *The Japanese Journal of Psychology*, New Jersey, v.64, n.1, p.35-42, 1993.
- GARCÍA-MORALES, Víctor; MATÍAS-RECHE, Fernando; VERDÚ-JOVER, Antonio. Influence of internal communication on technological proactivity, organizational learning, and organizational innovation in the pharmaceutical sector. *Journal of Communication*, Oxford, v.61, n.1, p.150-177, 2011.
- GLIŃSKA-NEWEŚ, Aldona *et al.* Innovations among people: how positive relationships at work can trigger innovation creation. *Ekonomie a management*, Liberec, v.20, n.3, p.84-100, 2017.
- KUNSCH, Margarida. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.
- LASSERSON, Toby J.; THOMAS, James; HIGGINS, Julian P. T. Starting a review. *In: HIGGINS, Julia; THOMAS, James (ed.). Cochrane handbook for systematic reviews of interventions*. Chichester: Cochrane, 2019.
- LEMOS, Else. Comunicação interna como diferencial em relações públicas. *In: FARIAS, Luiz Alberto de (org.). Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos*. São Paulo: Summus, 2011. p.151-164.



LINKE, Anne; ZERFASS, Ansgar. Internal communication and innovation culture: developing a change framework. *Journal of Communication Management*, Bingley, v.15, n.4, p.332-348, 2011.

MACARENCO, Isabel; TERCIOTTI, Sandra Helena. *Comunicação empresarial na prática*. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

MYERS, Sumner; MARQUIS, Donald G. *Successful industrial innovations: a study of factors underlying innovation in selected firms*. Washington, DC: National Science Foundation, 1969.

ROTHWELL, Roy; DOGSON, Mark. External linkages and innovation in small and medium-sized enterprises. *R&D Management*, Hoboken, v.21, n.2, p.125-138, 1991.

SUH, Jiwon; HARRINGTON, James; GOODMAN, Doug. Understanding the link between organizational communication and innovation: an examination of public, nonprofit, and for-profit organizations in South Korea. *Public Personnel Management*, Thousand Oaks, v.47, n.2, p.217-244, 2018.

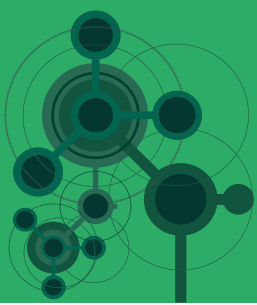
TROTT, Paul. *Gestão da inovação e desenvolvimento de novos produtos*. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

ULIJN, Jan *et al.* Innovation, corporate strategy, and cultural context: what is the mission for international business communication? *The Journal of Business Communication*, Thousand Oaks, v.37, n.3, p.293-316, 2000.

ZHANG, Gang; GAO, Ruoyang. Modularity and incremental innovation: the roles of design rules and organizational communication. *Computational and Mathematical Organization Theory*, New York, v.16, p.171-200, 2010.

---

Artigo recebido em 19.10.2019 e aprovado em 22.10.2021.



## Conceptos fundamentales en la formación de especialistas de la comunicación organizacional en algunas universidades mexicanas

Conceitos fundamentais na formação profissional de especialistas em comunicação organizacional em algumas universidades do México

Fundamental concepts in the professional training of organizational communication specialists in some universities in Mexico



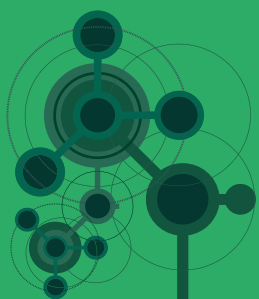
Eva María Pérez Castrejón

- Doctora en Comunicación Aplicada por la Universidad Anáhuac México.
- Profesora de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP).
- E-mail: [evamaria.perez@upaep.mx](mailto:evamaria.perez@upaep.mx)



Cristina Barroso Camiade

- Doctora en Comunicación Aplicada por la Universidad Anáhuac México.
- Profesora de la Universidad Anáhuac México.
- E-mail: [cristina.barrosoca@anahuac.mx](mailto:cristina.barrosoca@anahuac.mx)



## Resumen

Como las tendencias de la comunicación organizacional van evolucionando y se van ajustando a las demandas de la globalización, se producen impactos naturalmente en la enseñanza de la disciplina y las organizaciones públicas y privadas. Este artículo pretende definir los conceptos fundamentales en la formación de especialistas de la comunicación organizacional utilizando metodología cualitativa mediante entrevistas a profundidad a los líderes de programas académicos y a empleadores para conocer las demandas del mercado y cómo las universidades las atienden.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • ESPECIALISTA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • ORGANIZACIÓN • EMPLEADORES.

## Resumo

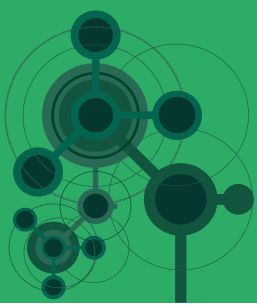
Dia após dia, as tendências da comunicação organizacional evoluem e se ajustam às demandas da globalização, impactando, naturalmente, o ensino da disciplina e as organizações públicas e privadas. Portanto, este artigo tem como objetivo definir os conceitos fundamentais na formação profissional de especialistas em comunicação organizacional por meio de uma metodologia qualitativa e de entrevistas em profundidade com líderes de programas acadêmicos e empregadores, a fim de entender as demandas do mercado e a forma como as universidades as atendem.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • ESPECIALISTA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • ORGANIZAÇÃO • EMPREGADORES.

## Abstract

Day after day the trends of organizational communication are evolving and adjusting to the demands of globalization, naturally impacting the teaching of the discipline, and public and private organizations. Therefore, this article aims to define the fundamental concepts in the professional training of organizational communication specialists using a qualitative methodology by applying in-depth interviews to leaders of academic programs and employers to learn about the market demands and the way universities meet them.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION SPECIALIST • ORGANIZATION • EMPLOYERS.



## INTRODUCCIÓN

La comunicación organizacional ha trascendido con una perspectiva nacional e internacional que no solo se queda en las aulas, sino que se traslada a organizaciones micro, pequeñas, medianas y grandes. Su alcance abarca tanto la enseñanza de la disciplina como su práctica tratando de atender a las demandas sociales, por lo que los especialistas se han dado a la tarea de responder por diferentes diagnósticos con acciones prácticas, análisis de casos, visitas a organizaciones y medios de comunicación que van desde los tradicionales hasta las redes sociales. Las respuestas de los expertos han permitido que la comunicación organizacional se fortalezca y esté a la vanguardia del desarrollo de esta era.

Los especialistas en comunicación organizacional proporcionan sus puntos de vista acerca de la disciplina: de cómo poner en práctica una mejor enseñanza y cómo llevar a la praxis en las organizaciones la comunicación organizacional. Estos actores son quienes experimentan en la organización, diseñan e implementan acciones o planes estratégicos los cuales impactan en la motivación, productividad e imagen de quienes integran las organizaciones. Es fundamental combinar la teoría y la práctica para poder explicar mejor las áreas de oportunidad de la organización, poder diseñar estrategias y piezas de comunicación acordes al sistema, saber interpretar las necesidades de las personas que están vinculadas a la organización de manera interna y externa, y, así, crear los mensajes con las mejores narrativas, por lo tanto, la comunicación organizacional llega a incidir en toda la organización y quienes la integran.

Ante esto, a lo largo de este texto se conocerá la opinión de los especialistas que lideran programas académicos, quienes mencionan los contenidos que en materia de comunicación organizacional consideran que deben ser incluidos en los temarios académicos para después ponerlos en práctica; también se conocerá la opinión de los empleadores de organizaciones públicas o privadas, quienes comparten los aspectos que toman en cuenta para poder contratar a egresados especialistas de la línea en comunicación organizacional, además se expondrán cuáles son los conceptos fundamentales en la formación profesional de los especialistas de la comunicación organizacional en México. Las variables que se estudian son las siguientes: Filosofía organizacional, cultura, vivencia cultural, comunicación estratégica, efectividad, técnicas, eficiencia, jerarquía, dirección, liderazgo, ética, ciudadanía, responsabilidad social organizacional y mejora social.

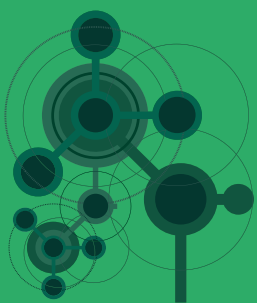
A partir de experiencias de los líderes de programas académicos y los empleadores, quienes narraron de manera descriptiva sus puntos de vista y opiniones de las variables antes mencionadas, se compartieron los conocimientos no solo teóricos, sino también prácticos, mostraron una realidad muy heterogénea desde las diferentes perspectivas, además se rescataron las ideas y conceptos más relevantes de los hechos que se describen. Dichos especialistas contribuyen a transmitir la importancia de la comunicación organizacional para el cometido, impulso y proyección de cualquier tipo de organización.

La comunicación organizacional posibilita desarrollar competencias comunicativas intencionadas y sistemáticas que dan apertura a responder a las diferentes áreas de oportunidad de comunicación en las organizaciones; esto es posible si está respaldado por bases teóricas que contribuyen a interpretar, en la práctica, los hechos de manera más efectiva y poder proponer herramientas que aporten a la consecución de los objetivos y a la solución de las áreas de oportunidad. Hay conceptos fundamentales en la formación de los especialistas de la comunicación organizacional en México para saber responder a las organizaciones públicas y privadas el qué, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué implementar piezas de comunicación formales e informales.

## REFERENCIAL TEÓRICO

La comunicación organizacional tiene sus orígenes en la década de 1920 gracias al desarrollo de la teoría de la organización. En este mismo periodo, a partir de los estudios realizados por los fundadores de la teoría de la comunicación Lasswell,





Lazarsfeld, Hovland y Lewin se empieza a hablar de la existencia de “una comunicación interpersonal donde se puede identificar a una audiencia activa, organizada y segmentada que se encuentra comprometida con los valores, las creencias y las costumbres de los diferentes grupos a los que pertenece” (Alonso; Becerra, 2011, p.1); esto permite que se gesten el concepto de comunicación intergrupala como antecedente de la comunicación organizacional.

Durante las últimas décadas del siglo XXI, el desarrollo de propuestas a nivel internacional dentro del campo de la comunicación organizacional ha favorecido el surgimiento de numerosos enfoques que han permitido el planteamiento de construcciones teóricas que sirven para explicar y comprender de una mejor manera este fenómeno. En México el estudio de la comunicación organizacional se ha enfocado en la diversidad de organizaciones que van desde la gran empresa, las pequeñas y medianas empresas, las organizaciones privadas y gubernamentales hasta las instituciones de educación superior. Lo anterior refleja que el estudio de los fenómenos organizacionales no siempre ha sido abordado desde una misma perspectiva, sino que ha permitido el desarrollo de la innovación organizacional, que es un tema altamente recurrido en el ámbito académico.

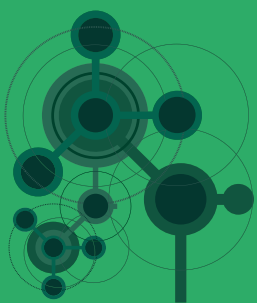
La comunicación organizacional en México debe tener en cuenta la disposición de un sistema de gestión del conocimiento, que sea puesto en práctica con la intención de que los miembros puedan crear, transferir e integrar conocimientos al servicio común en que se asegure el diálogo abierto y argumentado entre los miembros y partes. Esto requiere de un lenguaje común que permita un espacio de encuentro transparente, abierto y comprometido a la hora de ejercer sus funciones en la evolución de la organización como parte de un todo (Alonso; Becerra, 2011).

De acuerdo a Collado (1994), la comunicación organizacional ayuda a “desarrollar e implementar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la integración personal” (p.65). Para este autor, la comunicación organizacional es una herramienta que le permite a la organización alcanzar sus objetivos mediante el diseño de estrategias que se encuentran alineadas con el propósito que la organización ha definido para sí misma.

Para Abraham Nosnik (2013), la comunicación en las organizaciones es un concepto más profundo y debe estudiarse como una teoría sistémica de comunicación al interior de las organizaciones, además explica que debe de ser abierta, evolutiva, flexible, multidireccional e instrumentada. Por otro lado, Corella, Toledo y Moreno (2011) mencionan que la comunicación organizacional debe ser vista como una comunicación integral que permita la producción, procesamiento e intercambio de información, que internamente y desde un sistema económico, político, cultural o social se dé a la tarea de hacer fluir y acelerar mensajes e interacciones entre todos sus grupos de interés, a partir de tres puntos: público interno y externo; comunicación corporativa y relaciones públicas; y la comunicación mercadológica.

Hasta ahora queda de manifiesto que este tipo de comunicación se encarga de los flujos de mensajes de la organización tanto con sus públicos internos como con los externos y que se encuentra conformada por una serie de estrategias que buscan mejorar esa circulación de información. De lo anterior hay que resaltar que una buena definición de los objetivos y el uso de tácticas adecuadas no van a garantizar su éxito, lo que debe existir es una identidad y una cohesión al interior de la organización que se vea reflejada en la imagen que se tiene de la empresa al exterior, para que entonces estos mensajes sean exitosos y la lleven a cumplir sus objetivos.

Lo anterior nos lleva a repensar la responsabilidad que tienen las instituciones de educación superior en la preparación de los futuros profesionales de la comunicación organizacional para que sean capaces de ayudar a la organización en la consecución de sus objetivos. En otras palabras, es necesario que estos expertos cuenten con el perfil requerido por los empleadores y las organizaciones, cualquiera que sea la naturaleza de estas. Esto evidencia el hecho de que la comunicación organizacional está compuesta por recursos material y humano, es decir, conjunta un perfil profesional con el desarrollo del individuo dentro de la misma organización, con la intención de provocar mejores ambientes organizacionales.



## METODOLOGÍA

En este apartado se presenta el diseño metodológico que se utilizó para saber cuáles son los conceptos fundamentales en la formación del profesional de la comunicación organizacional en México, desde la perspectiva de los líderes de los programas académicos y de los empleadores. Fueron seleccionados estos dos grupos, ya que los primeros son los responsables de diseñar los contenidos de las asignaturas que les permitirán a los alumnos desarrollar las habilidades necesarias para desenvolverse como especialistas de la comunicación organizacional. Pero también era importante tomar en cuenta la voz de los empleadores, porque conocen las necesidades no solo de la empresa, sino del mercado en términos de comunicación organizacional. Consideramos que ambos puntos de vista son necesarios e indispensables para contar con profesionales altamente capacitados dentro del mercado laboral.

Las preguntas que se plantean dependen de tres factores: la longitud de la entrevista, la naturaleza de las preguntas y la naturaleza de la investigación. Las entrevistas fueron audiograbadas y se hizo notas de las mismas para conocer la opinión de empleadores y de los líderes de programas académicos de la Universidad Popular Autónoma del de Puebla (UPAEP) y de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH), siendo la primera privada y la segunda pública, en cuanto a qué conocimientos deben tener los egresados especialistas de la línea en comunicación organizacional. En las entrevistas que se realizaron, se siguió una guía de tópicos que establece el orden de los cuestionamientos realizados durante los encuentros.

Esta investigación se realiza con empleadores y líderes de los programas académicos de las Licenciaturas en Comunicación o Ciencias de la Comunicación de la UPAEP y la UAEH. Las universidades antes mencionadas fueron seleccionadas debido a que los planes educativos contemplan la formación de especialistas en este campo.

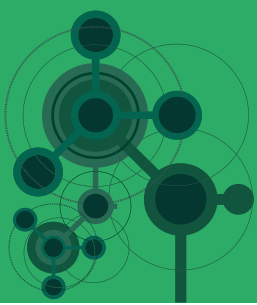
Previo a la entrevista se dialogaron los temas que serían tratados (filosofía organizacional, cultura organizacional, comunicación estratégica, técnicas, jerarquía, ética y responsabilidad social), con el fin de controlar los tiempos y posibles dispersiones por parte del entrevistado. Las estructuras de las preguntas se elaboraron a partir de los objetivos que se buscaban alcanzar con la investigación. Se partió de una introducción en que el entrevistador expresó el propósito de la entrevista, su estructura y qué obtiene. Se hizo del conocimiento de los entrevistados que la información obtenida se analizaría con atención y cuidado, atendiendo en todo momento la confidencialidad de los datos. Se realizaron seis entrevistas en total, dos a líderes de programas académicos y cuatro a empleadores de estas estas licenciaturas.

A continuación, se presentaron las principales aportaciones de los líderes de programas académicos.

### Percepción de los líderes de programas académicos

Se debe mencionar que, para llegar a estos resultados, se utilizó un análisis textual; y en esta investigación los entrevistados serán citados con las siglas: entrevistado uno EPELPAK 1 (UPAEP) y entrevistado dos EPELPAE 2 (UAEH).

Para EPELPAK 1, la filosofía organizacional se encuentra ubicada dentro de la cultura organizacional, se aborda a partir de la creación de significados compartidos, permitiendo identificar los recursos simbólicos que dan valor a lo que es cultura organizacional. La cultura organizacional es un concepto que aporta a la organización, que se crea, se mantiene y se puede evaluar a partir del grado de identidad que los colaboradores tienen hacia la organización. Tal concepto se traduce en misión, visión, valores, ideología, símbolos y creencias, como valores que son fundamentales, que dan valor agregado a la organización, por lo que es fundamental que los educandos lo trabajen por medio de los proyectos de intervención.



En cuanto a la comunicación estratégica, EPELPAK 1 mencionó que es un conocimiento fundamental en el educando, ya que supone la formación técnica y le da la posibilidad de conocer los objetivos y metas de las organizaciones y cómo coadyuvar a la realización de estos a través de la comunicación. Como parte de los conceptos fundamentales que deben poseer los educandos de la disciplina se encuentran: comunicación organizacional, comunicación estratégica, cultura organizacional, clima organizacional, competencias y habilidades, manejo de crisis, responsabilidad social organizacional y técnicas metodológicas. Tales conceptos favorecerán el aprendizaje y el desarrollo de herramientas y técnicas de trabajo.

En lo que respecta a las técnicas, el entrevistado uno refirió que son importantes las cualitativas y las cuantitativas, ya que contribuyen a la elaboración de los proyectos de intervención. Los proyectos necesitan de técnicas de capacitación, talleres, comunicación productiva, manejo de crisis, comunicación cara a cara, trabajo en equipo, dinámicas de grupo. Dichas técnicas no siempre se pueden abordar en el aula por cuestión de tiempo aun cuando son clave para la construcción y aplicación de planes estratégicos de comunicación.

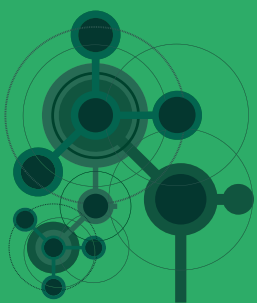
De acuerdo con EPELPAK 1, otro tema importante que debe ser incluido en los programas académicos es el concepto de jerarquía en las organizaciones, ya que permite tener un panorama general de lo que es la estructura de una organización desde su representación gráfica, la generación de flujos de comunicación y el camino que siguen. El tema de estructura en las organizaciones también contribuye al diseño de los proyectos de intervención. La ética es un componente esencial que deben contener las guías de aprendizaje y del especialista de la comunicación organizacional. Dado que profesionalmente se enfrenta a diferentes tipos de conflictos o crisis, la ética es lo que distingue y le da valor al profesional de la comunicación.

No se puede hablar de ética sin responsabilidad social organizacional. Ambos conceptos que se dan a conocer en el aula son parte fundamental en la formación del profesional de la disciplina, en el acompañamiento del maestro con los alumnos, en la construcción de proyectos de intervención no solo para generar productividad, sino valor agregado a través del recurso humano. Finalmente, EPELPAK 1 mencionó que todo especialista de la comunicación organizacional debe conocer conceptos, como clima organizacional, cultura organizacional, competencias comunicativas, manejo y prevención de crisis, diseño, ejecución y evaluación de proyectos de comunicación organizacional, responsabilidad social y comunicación estratégica.

A continuación se presentan las principales contribuciones del EPELPAE 2. Para él, los contenidos como filosofía e ideología organizacional son importantes dentro de los contenidos de la licenciatura en comunicación, pero a este nivel es complicado incluirlos, ya que la comunicación organizacional va a un enfoque más pragmático, así se está descuidando la construcción teórica y se trata de centrarse más en el estudio de la comunicación como una ciencia. Abraham Nosnik en los años 1990 comenzó a hablar de la comunicación organizacional como una presencia constante en las organizaciones, donde se puede estudiar a la filosofía organizacional como una cuestión pragmática. A diferencia de Rafael Ávila que menciona que este concepto más que práctico es saber integrar a la gente a una organización. Esta reflexión permite argumentar que a partir de sexto semestre es cuando un especialista en comunicación organizacional debe conocer conceptos como filosofía organizacional e ideología.

EPELPAE 2 indicó que los contenidos de aprendizaje deben abordarse por categorías, estructuras y análisis. Esto permite saber cómo está funcionando la organización, quiénes son sus integrantes y cómo se relaciona a los miembros, además los educandos necesitan conocer cómo elaborar modelos de intervención para saber cómo resolver problemas. Conceptos como misión, visión, valores, ideología, símbolos y creencias permiten al estudiante comprender la esencia del concepto de cultura organizacional. Este concepto al ser tan profundo requiere un conocimiento teórico antes de llevarlo a la práctica y actuar por sentido común. De acuerdo al entrevistado dos, por acciones de ese tipo se llegan a confundir conceptos; por ejemplo, ya que la comunicación estratégica es un concepto fundamental en la formación de especialistas en comunicación organizacional, se debe integrarla a conocimientos como cultura, estrategia y valores.

Por otro lado, EPELPAE 2 mencionó que este tipo de comunicación contribuye a la solución de problemas, aunque no de manera inmediata lleva un proceso que se apoya de estrategias que permiten detectar, planear y ejecutar el plan de acción. Por lo tanto,



una asignatura referente a estrategias debe estar durante todo el programa, y el especialista debe saber sobre temas de jerarquía y dirección en la organización, ya que se trabaja con una estructura organizacional que tiene diferentes roles de mando y toma de decisiones. Además, apuntó que la concepción de liderazgo ayudará a que los estudiantes puedan detectar conceptos como clima organizacional y cultura organizacional. La ética en el especialista de la comunicación es uno de los problemas con los que más se enfrenta en las universidades, ya que se cree que este concepto se adopta en casa, y no siempre es verdad, por lo que es necesario que este tema se incluya en la guía de estudios, actualmente se aborda como ética y comunicación. Es necesario ser ético, honesto y tener valores en cada actividad que se aplique en la organización.

A continuación se presentan los resultados de las entrevistas que se realizaron a los empleadores de los programas académicos de la UPAEP y de la UAEH.

### Percepción de los empleadores de los programas académicos

Para fines de esta investigación los entrevistados serán citados con las siglas: EPEEU1, EPEEU2, EPEEHCM1 y EPEEHMM2.

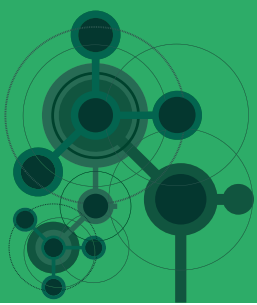
El entrevistado EPEEU1 mencionó lo esencial que es para un egresado de la disciplina en comunicación organizacional el conocer temas de filosofía en las organizaciones y de cultura organizacional como elementos estratégicos de toda organización. Puntualizó que un especialista en comunicación organizacional contribuye de manera estratégica a las organizaciones, generalmente quien viene realizando esta tarea son mercadólogos aun cuando no tienen la capacidad para redactar mensajes claros y establecer objetivos concretos que puedan ser comprendidos por cualquier nivel jerárquico.

De igual forma apuntó que el egresado en la disciplina aplica técnicas de capacitación, talleres, comunicación productiva, manejo de crisis, relaciones cara a cara, trabajo en equipo, dinámicas de grupo y tiene la capacidad de analizar cualquier tipo de mensaje. También es un líder que guía a los empleados e impulsa los cambios en las organizaciones que dependen de otras jerarquías. El especialista sabe persuadir para poder llegar con sus mensajes a todos los niveles. Finalmente, EPEEU1 indicó que la ética es un componente que no puede perder de vista el especialista de la comunicación organizacional, ya que tiene contacto permanente con personas y él es ejemplo de lealtad con la empresa; esta junto con la responsabilidad social impacta en la mejora y crecimiento de quienes integran a la organización.

De acuerdo al reclutador EPEEU2, un egresado interesado en realizar ejercicios profesionales en comunicación organizacional necesita conocer lo que es la filosofía en las organizaciones, ya que va acorde a lo que necesita comunicar en la organización y para el establecimiento de objetivos. Con lo que respecta a la cultura organizacional, el rol del egresado es estratégico, pues las organizaciones tienen hoy en día una función multinacional, no se pueden establecer objetivos si no se conoce cuál es la esencia de la organización que está reflejada a través de su cultura.

Finalmente, EPEEU2 indicó que quien practica la comunicación organizacional da el rumbo, se convierte en el pilar de la organización y busca el bienestar de un grupo; mantiene los valores internos y externos que facilitan los flujos de comunicación. El egresado es quien identifica las problemáticas, las grandes oportunidades de los equipos de trabajo, favorece el flujo de comunicación e idea procesos o herramientas para mejorar los ambientes laborales; ejerce liderazgo en el momento de interactuar en presentación de proyectos, de manera personal y en el momento de establecer y fijar objetivos. La ética siempre debe estar presente en las personas y para poder impulsar estrategias de responsabilidad social organizacional.

Por otro lado, los entrevistados de la UAEH refirieron lo siguiente: EPEEHCM1 señaló que la filosofía organizacional es la pieza de la que depende el funcionamiento de una organización, es parte de su identidad, la guía de valores y lenguajes que se comparten e



induce el compromiso y la competitividad en la labor de los colaboradores. Indicó, además, que cuando el egresado aplica estrategias de cultura organizacional, contribuye a una función estratégica, ya que esto permite que se cumplan normas y reglas, eficacia en los proyectos, asimismo involucra valores como la honestidad y trabajo en equipo con la intención de favorecer la interacción entre los miembros de una organización.

Señaló también que el especialista en este campo aporta herramientas de comunicación estratégica, que permiten alcanzar los objetivos de la organización; aplica técnicas de tipo interpersonal, es decir, cara a cara, y trabajo en equipo que permiten la retroalimentación, es un "aprender-aprender" en que se mejoran las habilidades, los conocimientos y las conductas. El liderazgo del egresado de la disciplina lo refleja en relaciones personales y el trabajo en equipo, sin embargo, de manera contraria y no bien comprendido el liderazgo se ve reflejado cuando existe la lucha de poderes. El líder de una organización debe influir en las demás personas, inspirar, motivar y dirigir.

Para terminar, EPEEHCM1 explicó que la ética y la Responsabilidad social organizacional son temas de impacto organizacional, pues estos conceptos requieren la participación de cada miembro de la organización y permiten que se adquieran compromisos y una responsabilidad compartida.

Por otra parte, EPEEHMM 2 mencionó que el concepto de filosofía en las organizaciones es necesario para el egresado no solo en nivel básico, sino a mayor profundidad. En lo que respecta al concepto de cultura organizacional en una sociedad como la mexicana, es poco aplicable y usable. Cuando el especialista de la comunicación organizacional realiza acciones de comunicación estratégica, está pensando en el exterior, en el cómo vender, vincular y promover a la empresa, ya que a nivel interno en la organización es poco valorado, pues los directores lo consideran como un gasto innecesario.

Por otro lado, puntualizó que el problema actual del comunicólogo es que ingresa a los trabajos como camarógrafos profesionales y no como profesionales de la comunicación que saben de manejo de crisis o de mejoramiento de la productividad. En las organizaciones, los empleados desconocen sus beneficios y obligaciones, hay bajos rendimientos de productividad y altos niveles de rotación de personal, por lo que es importante que el egresado aplique estrategias de comunicación interna que puedan arreglar estos problemas.

Por último, mencionó que la ética es un componente esencial en todo lo que se hace, la sociedad necesita urgentemente un replanteamiento de la ética y los valores que posibilite cambios positivos en un futuro. La responsabilidad social organizacional no es funcional si el director de la organización no lo hace vivo como una filosofía emprendedora.

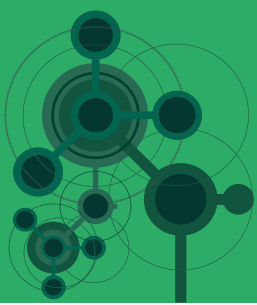
En el siguiente apartado se desarrollarán los resultados que se obtuvieron de las aportaciones de las seis entrevistas que se realizaron.

## RESULTADOS

En este apartado se presenta el análisis interpretativo por variable de las seis entrevistas que se llevaron a cabo en esta investigación, y los resultados se muestran agrupando las respuestas de los líderes académicos con las de los empleadores para plantear conclusiones más claras y pertinentes.

### Filosofía organizacional

Los informantes señalan que la filosofía organizacional se encuentra ubicada en la cultura organizacional, es la creación de significados compartidos, se enfoca al entorno real y profesional y está centrada en los recursos humanos. El docente no puede



enseñar valores organizacionales, sino que enseña filosofía de la organización. La filosofía organizacional es un concepto que va más allá de la praxis, ya que favorece una estructura intelectual y racional; por lo que se aprende más en el trabajo diario que en los libros, pues es un elemento estratégico de toda organización. Se necesita comunicar en la organización para el establecimiento de objetivos. El concepto de filosofía organizacional no debe abordarse en un nivel básico, sino a mayor profundidad y más que un enfoque pragmático se debe abordar desde la construcción teórica.

## Cultura organizacional

Los entrevistados citan que la cultura organizacional se crea, se mantiene y se evalúa, se traduce en misión, visión, valores, ideología, símbolos y creencias, lo que permite al estudiante comprender la esencia de este concepto. Es necesario conocer este término primero en la teoría antes de llevarlo a la práctica. La cultura organizacional comprende a la organización en su sentido abstracto, el saber qué es y qué proyectar de manera interna o externa. Este concepto permite a los educandos tener un conocimiento más diverso y una visión más estratégica de las organizaciones, una función multinacional y establecer objetivos. Sin embargo, es poco aplicable y usable en México.

## Comunicación estratégica

Los informantes refieren que la comunicación estratégica es un conocimiento fundamental en el educando, supone la formación técnica y da la posibilidad de conocer los objetivos y metas de las organizaciones. Como asignatura debe ser transversal en las diferentes materias, ya que permite saber cómo se gestiona e implementa, identifica, previene y soluciona una crisis organizacional. Este término integra conocimientos como cultura, estrategia y valores, induce a la creación de mensajes claros y establece objetivos concretos; es pensar en el exterior, en el cómo vender, vincular y promover a la empresa.

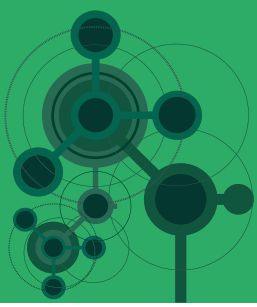
## Técnicas

En voz de los informantes las técnicas en la disciplina de la comunicación organizacional deben ser cualitativas y cuantitativas, se pueden reflejar en acciones específicas como talleres, comunicación productiva, manejo de crisis, comunicación cara a cara, trabajo en equipo, dinámicas de grupo, como parte de la construcción y aplicación de planes estratégicos de comunicación. Las técnicas son un concepto teórico y práctico que tienen que ver con la comunicación productiva ya que permiten arreglar problemas organizacionales.

## Jerarquía

Sobre esta variable los entrevistados mencionan que permite tener un panorama general de lo que es la estructura de una organización, siendo necesaria para la toma de las decisiones. El liderazgo es una técnica que se utiliza en el trabajo, hay tipos de líderes y el especialista puede contribuir a crearlos dentro de la organización para después generar estrategias de comunicación. Conocer el concepto de jerarquía permite reafirmar en los educandos la necesidad de aprender a tomar decisiones de carácter ejecutivo; también les da la posibilidad de detectar conceptos como el clima organizacional y cultura organizacional.

Los educandos necesitan aprender a desarrollar su rol de líder y la importancia de la ética en esta práctica. Sumado a lo anterior el liderazgo es importante en el egresado para sus actividades de producir, organizar y persuadir para poder llegar a todos los niveles. Se ve reflejada la acción del líder en el momento de presentar proyectos, en interacciones personales y en el momento de establecer y fijar objetivos. Muchas veces los especialistas de la comunicación organizacional no se sienten líderes cuando es una herramienta que impulsa los cambios en las empresas.



## Ética

Los informantes hablan de la ética como un concepto que no se puede desprender de la práctica profesional, es ejemplo de lealtad con la empresa, parte esencial de las personas e impulsa a la implementación de estrategias de responsabilidad social organizacional. Al ser un componente esencial en todo lo que hace el ser humano, posibilita cambios positivos en un futuro sustentados en valores. Además, constituye en un problema con el que más se enfrenta en las universidades, por lo que es necesario que este tema se incluya en las guías de estudios como elemento que impulse valores y honestidad. Hoy en día desafortunadamente la ética no es un componente que caracterice a los egresados.

## Responsabilidad social organizacional

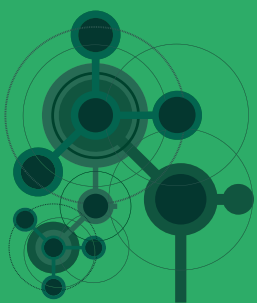
La responsabilidad social organizacional de acuerdo a los entrevistados no puede existir sin la ética, ya que es un ejercicio de toda organización que contribuye a mantener un impacto positivo o negativo. Este concepto se apoya en leyes que rigen las relaciones con el cliente y los asuntos ambientales, permite cambiar al mundo y a la empresa, ya que impacta en la mejora y el crecimiento de quienes integran a la organización. Desafortunadamente falta desarrollar conocimientos y llevarlos a la práctica en relación con la persona y con el medio ambiente. No es funcional si el director de la organización no lo hace vivo como una filosofía emprendedora.

A continuación se presentan los cuadros 1, 2 y 3 que hacen un resumen del análisis de cada una de la variables que fueron utilizadas para desarrollar las entrevistas tanto con empleadores como con líderes de programas académicos.

Cuadro 1: Análisis, empleadores UPAEP

Filosofía organizacional	Elementos estratégicos de toda organización Identidad
Cultura organizacional	Función estratégica La honestidad y trabajo en equipo
Comunicación estratégica	Objetivos Vender, vincular y promover
Técnicas	Capacitación, talleres, comunicación productiva, manejo de crisis, relaciones cara a cara, trabajo en equipo, dinámicas de grupo
Jerarquía	Impulsa los cambios Influir en las personas, inspirar, motivar y dirigir
Ética	No puede perder de vista Compromisos y responsabilidad compartida Cambios positivos
Responsabilidad social organizacional	Crecimiento de quienes integran Compromisos y responsabilidad compartida

Fuente: Elaborado por las autoras.



Cuadro 2: Análisis, empleadores UAEH

Filosofía organizacional	Identidad Concepto profundo
Cultura organizacional	Función estratégica Poco aplicable y usable
Comunicación estratégica	Objetivos
Técnicas	Comunicación interpersonal
Jerarquía	Influir, inspirar, motivar y dirigir
Ética	Compromisos y responsabilidad compartida Cambios positivos
Responsabilidad social organizacional	Compromisos y responsabilidad compartida Filosofía emprendedora

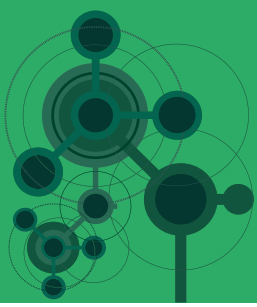
Fuente: Elaborado por las autoras.

Cuadro 3: Análisis interpretativo de empleadores de cada universidad

Filosofía organizacional	Elementos estratégicos de toda organización Identidad Concepto profundo Aprendizaje acertado No hay conocimiento
Cultura organizacional	Función estratégica La honestidad y trabajo en equipo Poco aplicable y usable Visión más acertada de la sociedad
Comunicación estratégica	Objetivos Vender, vincular y promover Producir y organizar
Técnicas	Capacitación, talleres, comunicación productiva, manejo de crisis, relaciones cara a cara, trabajo en equipo, dinámicas de grupo comunicación interpersonal
Jerarquía	Impulsa los cambios Influir en las personas, inspirar, motivar y dirigir Influir, inspirar, motivar y dirigir
Ética	No puede perder de vista Compromisos y responsabilidad compartida Cambios positivos Carencia universitaria No se puede desprender de la práctica profesional
Responsabilidad social organizacional	Crecimiento de quienes integran Compromisos y responsabilidad compartida Filosofía emprendedora Cambiar al mundo

Fuente: Elaborado por las autoras.





## CONSIDERACIONES FINALES

A manera de conclusión se puede mencionar que es importante que los especialistas de la comunicación organizacional en México cuenten con determinados conceptos esenciales durante su formación profesional, lo que se ha reafirmado en una investigación cualitativa apoyada en entrevistas con líderes de programas académicos y empleadores.

Son necesarios e imprescindibles los conceptos de ética y responsabilidad social organizacional en el desarrollo profesional de los especialistas de la comunicación organizacional de México, además de conocimientos en filosofía organizacional, cultura organizacional, comunicación estratégica, técnicas y jerarquía. Por lo que es necesario crear una propuesta pedagógica en la que se establezca la importancia de estos contenidos teóricos que los especialistas de la disciplina desarrollen en la práctica. Es evidente que las universidades tanto públicas como privadas en el país tienen un interés por los procesos internos.

Igualmente se demuestra que la comunicación organizacional es una tarea integral e integradora para los especialistas quienes desarrollan competencias integrales entre la teoría y la práctica, lo que crea un reto porque suele ser complicado romper con paradigmas pedagógicos. Este concepto provoca que los actores que intervienen construyan una visión bien definida, que permee en las estructuras de las organizaciones y le den un valor agregado a las actividades que realizan.

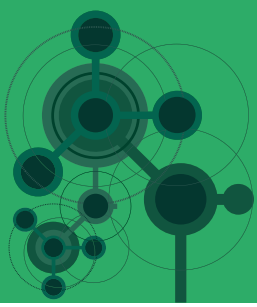
Al mismo tiempo los individuos que integran las entidades académicas tienen el encargo de comprender que la comunicación organizacional en México vive una realidad compleja, por lo que hay una responsabilidad muy grande en la construcción y emisión de mensajes e información que se da en el aula. Estos tienen que ser el punto de partida para despertar el interés de los especialistas para hacer sus propias construcciones conceptuales, juicios y criterios que son puestos en práctica cuando interactúen en espacios de prácticas profesionales.

El manejar y tener muy claros determinados conceptos teóricos permite que el especialista de este campo contribuya con la toma de decisiones y sepa qué responder ante cualquier tipo de cuestionamiento. Esto sin perder de vista la ética como una forma de respeto a la dignidad humana y al bien común. Además, dado que el conocimiento de filosofía organizacional para ejecutar una acción es la base y la razón de ser de las organizaciones, es fundamental conocerlo en la teoría para llevarlo a la práctica, pues sin dicho concepto sería imposible alcanzar los objetivos organizacionales.

Además de los contenidos ya mencionados, es importante que la comunicación organizacional aporte a la formación del especialista de esta disciplina al visualizar que esta va más allá de la creación de piezas tangibles o intangibles de comunicación, ya que es un área de reflexión, que necesita propuestas con argumentos éticos que pongan de manifiesto que los valores son permanentes y se verán reflejados en cada una de las acciones que se realicen en la organización.

También se concluye que este campo ocupa un papel relevante para el estudiante de la disciplina, ya que para las organizaciones públicas y privadas de México se han convertido en una necesidad, de este modo la comunicación organizacional contribuye a la solución de conflictos o propone soluciones ante las áreas de oportunidad que se detecten. Esta disciplina necesita que se lleve a la práctica por un profesional que tenga prospectiva y que esté interesado en los cambios globales, en los avances tecnológicos y, sobre todo, en el recurso humano. El soporte de la comunicación organizacional radica en la estructura y la intención de los mensajes, necesita de la razón y la reflexión, con la intención de encausar esta práctica como un servicio a clientes internos y externos.

La disciplina estudiada de acuerdo a los entrevistados es una manera para alcanzar objetivos que están íntimamente relacionados con la filosofía organizacional, los cuales se hacen vivos a través de su cultura organizacional, por lo que



el empleador busca especialistas que estén a la vanguardia de las nuevas tendencias de la disciplina y las nuevas tecnologías que permiten a la organización replantearse o reforzar la identidad como fuente de sentido, teniendo como referente principal la ética y la responsabilidad social organizacional. El empleador ve que el especialista de este campo es quien aporta un buen sistema de comunicación que proporciona la dirección de los clientes internos en apego al objetivo organizacional y afianza las relaciones de cooperación con la organización. Así la organización está obligada a estar permanentemente informada de lo que sucede dentro y fuera de ésta, ya que la información es el referente que contribuye a impulsar un mayor nivel de competitividad y desarrollo en cada una de las funciones, además de hacer que las organizaciones sean más productivas.

## REFERENCIAS

ALONSO, María del Carmen T.; BECERRA, José Alberto. Surgimiento y desarrollo de la comunicación organizacional y su relación con otras ciencias. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, Málaga, n.13, 2011.

COLLADO, Carlos Fernández. *La comunicación en las organizaciones*. Ciudad de México: Trillas, 1994.

CORELLA, María Antonieta Rebeil; TOLEDO, Jorge Alberto Hidalgo; MORENO, Mariana M. Gestión de la comunicación integrada en las organizaciones: competencias básicas para la formación del gestor. In: DUARTE, Gustavo Adolfo (coord.). *Estudios de la comunicación: estrategias metodológicas y competencias profesionales en comunicación*. Ciudad de México: Pearson Educación, 2011. p.51-82.

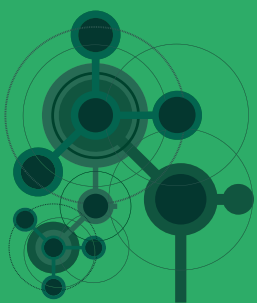
NOSNIK, Abraham. *Teoría de la comunicación productiva: exploraciones más allá de la retroalimentación*. Santa Fe: Homo Sapiens, 2013.

---

Artículo recibido el 24.06.2021 y aprobado el 27.09.2021.

# ENTREVISTA





# Perspectivas científicas sobre la vacunación del covid-19 conectadas con organizaciones en Latinoamérica

Perspectivas científicas sobre a vacinação da covid-19 conectadas com organizações na América Latina

Scientific perspectives on COVID-19 vaccination connected with organizations in Latin America

Entrevista

Alexis Kalergis

Xinia Fernández Delgado

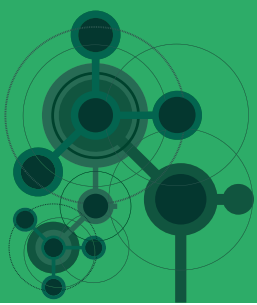
Mellanie Fontes-Dutra

Entrevistadora



Claudia Montero-Liberona

- Profesora Asistente del Departamento de Comunicación Aplicada de la Facultad de Comunicaciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile (UC).
- Investigadora del Centro de Medicina Traslacional en Endocrinología (Cetren UC) de la UC.
- Doctorado en Comunicación por la University of Illinois Urbana Champaign.
- E-mail: clmonter@uc.cl



## Alexis Kalergis

- Doctor en Microbiología e Inmunología del Albert Einstein College of Medicine.
- Profesor Titular de la Pontificia Universidad Católica de Chile.
- Profesor visitante de las universidades de Iowa, Nantes y el Albert Einstein.
- Ha dictado cientos conferencias y ha publicado 270 artículos científicos.
- Ha sido premiado por la Helen Hay Whitney Fellowship, la TWAS, la World Intellectual Property Organization, la Federation of Clinical Immunology Societies, con el premio Nacional de Innovación Avonni, el premio Abdón Cifuentes y al Mérito Andrés Bello.

- Director del Instituto Milenio de Inmunología e Inmunoterapia, perteneciente a la Red de Centros de Excelencia de la Federation of Immunology Societies y de la Vaccine and Therapy Evaluating Units de Estados Unidos.
- Miembro del Centro de Medicina Traslacional en Endocrinología (Cetren UC), de la Facultad de Medicina UC, donde trabaja en el área de inmunología y endocrinología.
- Director de los estudios científico-clínicos de la vacuna Sinovac a Chile, que dieron acceso a las dosis necesarias para la vacunación masiva en el país.
- Ha sido parte de comisiones gubernamentales y legislativas para fortalecer la institucionalidad científica en Chile. Desarrolló la primera vacuna contra el virus respiratorio sincicial en Chile, contando con patentes en Estados Unidos y China. Está trabajando en la formulación de una vacuna que está diseñada para ser utilizada desde el nacimiento para combatir el coronavirus.
- E-mail: akalergis@uc.cl



## Xinia Fernández Delgado

- Periodista.
- Directora de Comunicación en Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS).
- Estudió Ciencias de la Comunicación Colectiva en la Universidad de Costa Rica (UCR).
- Realizó estudios en producción radiofónica en Quito, Ecuador.
- Diplomada en Altos Estudios de Seguridad Social por el Centro Interamericano de Estudios de Seguridad Social, en México.
- Realizó estudios en comunicación programa AID, Estados Unidos.

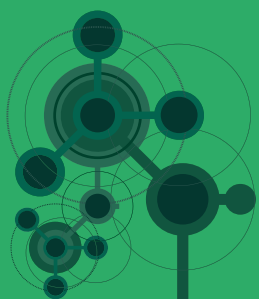
- Cuenta con un diplomado en comunicación de riesgo.
- Tiene 35 años de experiencia en comunicación en salud.
- E-mail: xfernand@ccss.sa.cr



## Mellanie Fontes-Dutra

- Becaria postdoctoral en la Universidad Federal de Rio Grande do Sul (UFRGS).
- Maestría y doctorado en Neurociencias por la UFRGS.
- Licenciada en Biomedicina por la UFRGS.
- Su investigación se centra en las vías etiológicas y fisiopatológicas relacionadas con el trastorno del espectro autista (TEA), utilizando un modelo animal bien establecido para TEA.
- Divulgadora de la Ciencia centrada en información científica sobre la pandemia del covid-19.

- E-mail: dutra.mellanie@gmail.com



Como ha presagiado la revista *Times* a inicios de 2021, este año estará marcado por los procesos de vacunación en todo el mundo. La situación del covid-19 ha sido un denominador común en la mayoría de los países latinoamericanos, atentos a nuevos avances científicos en vacunas y sus dosis para la población. Hoy, contar con una comunicación en ciencia constituye un desafío que no todas las naciones han desarrollado. Más aún, permitir a los ciudadanos comprender e interpretar el significado de informaciones correctas y verdaderas vinculadas a los procesos de la pandemia resulta fundamental en los procesos de comunicación. Para ahondar más estas necesidades y su vinculación con el mundo de las organizaciones, *Organicom* conversó con tres destacadas figuras conectadas al mundo de la ciencia en Latinoamérica entre los meses de abril y mayo del 2021. En sus perspectivas se recogen claves que pueden aportar al avance de un bienestar social colectivo en Latinoamérica.

Primeramente, *Organicom* dialogó con el Dr. Alexis Kalergis, de Chile, quien entregó una visión macro acerca de la situación del covid-19 en Latinoamérica. En seguida, se entrevistó a la Dra. Xinia Fernández Delgado, de Costa Rica, que otorgó una visión estratégica e inspiradora sobre la importancia que tiene la comunicación en los procesos de vacunación y su vinculación con organizaciones internacionales. Finalmente, este ciclo de entrevistas culminó con una conversación con la Dra. Mellanie Fontes-Dutra, de Brasil, enfocándose en la realidad de su país y relevando la importancia que tiene superar informaciones falsas, desinformación e información engañosa vinculada a los procesos del covid-19.

Las conversaciones fueron productivas y ciertamente no terminan aquí. Cada uno de los expertos entrevistados entregó una perspectiva de la pandemia desde su propio país y área de especialidad. A partir de estas entrevistas es posible realizar un llamado a luchar por las mismas causas desde la comunicación de la ciencia, acallando la información falsa, las conceptualizaciones erradas y motivando a los ciudadanos a estar atentos para contribuir con la formación de un bienestar social colectivo. Este es nuestro desafío.

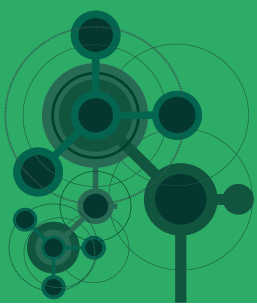
\*\*\*

Montero-Liberona – *¿Cómo abordaría usted el tema sobre las vacunas y el covid-19 en América Latina?*

Kalergis – Tal como se ha observado para varias de las herramientas de salud para afrontar la pandemia, se ha dejado en evidencia la dificultad en el acceso a las vacunas que han sufrido la mayoría de los países en Latinoamérica. Esta situación ha tenido impactos directos sobre la salud de su población, acumulando la región más del 30% del total de muertes por covid-19 en el planeta. Lamentablemente, esta situación también ha afectado a otros países del mundo. Considero que un problema global como es la pandemia causada por el coronavirus y la emergencia sanitaria que esta significa, debería tener soluciones globales, por eso, es tan relevante el rol del Fondo de Acceso Global para Vacunas contra la Covid-19 (COVAX), que tiene como objetivo garantizar el acceso equitativo de vacunas contra el coronavirus. Sin duda, se deberían impulsar más iniciativas multilaterales como esta.

Montero-Liberona – *¿Y cómo caracterizaría usted las comunicaciones en América Latina respecto a la vacunación del covid-19?*

Kalergis – Creo que, si bien los esfuerzos comunicacionales han ido en la dirección correcta, sería importante fortalecer la transmisión de la evidencia científica relativa a la seguridad, eficacia y efectividad de las vacunas, pero en términos simples y comprensible para la población general. La mayoría de los países, a través de sus organismos oficiales, han resaltado los beneficios y ventajas de recibir una vacuna contra el covid-19. Sin embargo, es necesario fortalecer esta política de comunicación científica para reforzar la seguridad y la eficacia de las vacunas dirigida, en particular, a grupos más reacios a vacunarse y así aumentar la cobertura de inmunización. Es importante, además, recalcar comunicacionalmente que la vacunación debe ser acompañada por otras medidas, como el autocuidado, uso de mascarilla y el testeo, trazabilidad y aislamiento.



Montero-Liberona – *Comunicacionalmente, ¿qué aspectos piensa usted que podrían mejorar los países para abordar el tema de las vacunas y el covid-19, en general?*

Kalergis – Aumentar la divulgación con base científica, ya que hace accesible el conocimiento a la población y es la forma más eficiente de socializar los nuevos resultados obtenidos, aumentando la presencia de científicos y profesionales de la salud en medios de comunicación. Creo que son importantes también los testimonios de personas que ya han sufrido las consecuencias de la enfermedad y de aquellas que se han vacunado y beneficiado de la inmunidad que les han conferido estas herramientas sanitarias. En el fondo, procurar que la comunicación relativa a vacunas y a las medidas de prevención del contagio tengan un elemento vivencial y personal, además de lo científico, técnico o profesional. Siempre con máxima transparencia y veracidad científica, empírica y vivencial.

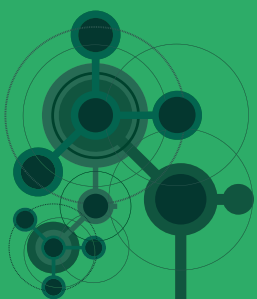
Un mensaje que es fundamental transmitir corresponde al hecho de que la vacunación debe ser considerada solo como uno de los pilares de la estrategia contra la pandemia y sumarse a otras medidas, como la prevención del contagio por medio de elementos de protección personal, lavado de manos y distanciamiento físico. Otras medidas como el testeo, trazabilidad y aislamiento también deben ser destacadas y debidamente explicadas en los medios de comunicación como herramientas importantes para el control de la pandemia.

Montero-Liberona – *¿Qué factores piensa usted que influyen tanto positiva como negativamente en las percepciones sobre la seguridad de las vacunas hacia una mayor o menor vacunación del covid-19?*

Kalergis – Las redes sociales han tenido un gran impacto tanto en la percepción como en la toma de decisiones con respecto al coronavirus o las vacunas de forma positiva o negativa. Por eso es muy importante utilizar como respaldo la evidencia científica disponible y contrarrestando la proliferación de información errónea o "infodemia". Me parece clave que las redes sociales puedan incorporar una mayor cantidad de información con base científica e idealmente conduciendo a las referencias en las que se encuentra esa información. Por supuesto, el esfuerzo de aumentar el contenido científico en redes sociales debe ir de la mano con la simplicidad y un lenguaje apropiado.

Montero-Liberona – *¿Qué mensajes usted construiría sobre la seguridad de la vacuna del covid-19 para ser comunicados a ciudadanos de diferentes países en Latinoamérica? Eventualmente, ¿cree que debiese existir un mensaje único o distintos tipos de mensajes?*

Kalergis – Creo que deberíamos crear un mensaje único coherente y consecuente. Debido a que las vacunas son consideradas uno de los logros de salud pública más importante de la humanidad y una de las medidas de mayor impacto social, estas deben ser consideradas y comunicadas como bienes públicos que han permitido salvar miles de millones de vidas. Su descubrimiento y uso poblacional se remonta a varios siglos atrás y a todos los continentes, incluyendo las regiones más apartadas del planeta. Han permitido controlar muchas enfermedades de alto impacto e incluso erradicar algunas, como el caso de la viruela. Este último logro es el único ejemplo en la historia de la ciencia y la medicina, por medio del trabajo conjunto de disciplinas científicas como la inmunología y la microbiología. Contamos con más de 225 años de historia de vacunación y, a la fecha, se han desarrollado vacunas que nos han protegido contra al menos veinte enfermedades potencialmente mortales, las que han demostrado ser seguras y eficaces. El estudio y formulación de vacunas lleva cientos de años y, por ello, su desarrollo en esta emergencia sanitaria ha sido tan efectivo, ya que contamos con el conocimiento y la tecnología para obtener dosis que son seguras y efectivas.



Montero-Liberona – *Finalmente, ¿qué piensa del rol que han tenido diferentes organizaciones internacionales en salud en América Latina ante el covid-19 y los procesos de vacunación en diferentes países?*

Kalergis – El rol de algunas entidades internacionales como de la Organización Mundial de la Salud, la Organización Panamericana de la Salud, The Vaccine Alliance (GAVI), entre otras, han sido muy importantes tanto en la comunicación de información como en el manejo de esta pandemia. Estas instituciones han liderado, junto a otras instituciones, los nuevos lineamientos de acuerdo con información científica disponible y proporcionado financiamiento para iniciativas en el desarrollo de tecnologías, como las vacunas para afrontar la pandemia del covid-19. Este trabajo ha implicado grandes esfuerzos en conexión con la comunidad científica internacional, así como la dedicación plena de las diferentes entidades regulatorias de cada país. Estas últimas han realizado las revisiones necesarias para validar la calidad, seguridad, inmunogenicidad y eficacia de las vacunas y contribuir, de esa manera, a las políticas y campañas de inmunización en cada país.

Montero-Liberona – *Dra. Xinia Fernández Delgado, ¿cuál es su visión ante lo que ha sucedido con la vacunación en su país – Costa Rica – como en los demás países de Latinoamérica?*

Delgado – El gobierno de Costa Rica en forma muy temprana anunció los esfuerzos y desarrollos en el tema de vacunas, y realizó diversas gestiones de negociación anticipada con diferentes proveedores para garantizar la llegada oportuna de vacunas a su nación. El país optó por vacunas con el respaldo de organismos internacionales y que estuvieran aprobadas por la FDA [Administración de Alimentos y Medicamentos]. A partir de diciembre de 2020 llegaron las primeras vacunas y en agosto de 2021 se contaba con una tasa de 58.7 de la población inoculada con una dosis y 19.4 con dos dosis. Probablemente esta cifra no impresiona, pero Costa Rica es un país pequeño, con poco más de 5 millones de habitantes. Solo están por sobre estas cifras de vacunación países como Chile, que ha seguido una estrategia muy particular, Uruguay y Brasil.

En general se observa una inequidad en la distribución de vacunas a nivel latinoamericano: algunos países con altas tasas de vacunación y otros apenas iniciando.

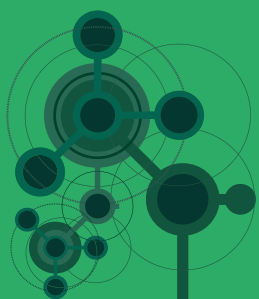
Costa Rica es un país con una cultura de vacunación importante. Hace muchos años se viene desarrollando un programa muy robusto, y las personas conocen y confían en ella. Pero, ya antes de que llegaran las vacunas, empezamos a trabajar en la confianza de los ciudadanos en estas, ya que por ser un desarrollo muy temprano podía generarse algún nivel de inseguridad en la población. Así, le recordamos a la población lo que han significado las vacunas en el tema de la polio y en otras enfermedades prevenibles.

Además, gradualmente, ejecutamos una estrategia que acompaña todo el proceso de vacunación. Como ha ocurrido en muchos países de Latinoamérica, el manejo de la pandemia no ha estado exento de problemas: crisis logísticas, crisis de gestión que, evidentemente, se traducen en crisis de comunicación. En nuestro país tenemos una prensa muy cuestionadora, lo cual es bueno. Pero ha supuesto un reto, inclusive, siendo uno de los factores importantes la llegada de vacunas que generaban expectativas en las personas.

Hemos enfrentado estos meses resistencia a aplicarse la vacuna en algunos sectores de la población, en comunidades muy específicas, y se está haciendo un esfuerzo desde la comunicación comunitaria para convencerlos de las ventajas de la vacunación.

Muchos sectores han demandado la vacuna y contamos con escasas cantidades disponibles. Por ello, tratar de aplacar la ansiedad de la población y de los distintos sectores ha sido un trabajo difícil. ¡Es que todos quieren ser prioritarios!





Montero-Liberona – *¿Y cómo han reaccionado los diferentes sectores de la población?*

Delgado – Costa Rica apostó, en primer lugar, por el personal de primera respuesta a cargo de los trabajadores de las instituciones de salud, de la Comisión Nacional de Emergencias, Cruz Roja, cuerpos policiales, entre otros. Ese grupo en conjunto con los adultos mayores que viven en lugares de larga estancia. En general, la respuesta de esos grupos siempre ha sido buena. Sin embargo, tenemos entre el personal de salud personas resistentes a vacunarse, lo que no ayuda a la difusión del mensaje de vacunación. Al contrario, los adultos mayores estuvieron todos muy contentos de inocularse, y aprovechamos de obtener sus testimonios en las redes sociales o en los medios de comunicación al momento de vacunarse. Pero, existen algunas regiones en donde incluso los hijos no han permitido que sus padres se vacunen por razones desde religiosas hasta el temor del efecto de la vacuna.

En general, puedo decir que la demanda ha sobrepasado en mucho la oferta de vacunas disponibles.

Montero-Liberona – *¿Y qué mensajes piensa usted que han funcionado?*

Delgado – Hemos trabajado dos líneas: por una parte, lo informativo vinculado a un acompañamiento diario en el avance del proceso y, por otra parte, una comunicación más emotiva, utilizando el testimonio. Hemos llevado el mensaje a un nivel publicitario, utilizando varios encuadres y canales en redes sociales, considerando que la Caja [aludiendo a la organización en donde trabaja] tiene una red social bastante fuerte, para resaltar la importancia de la vacuna como protección a los adultos mayores.

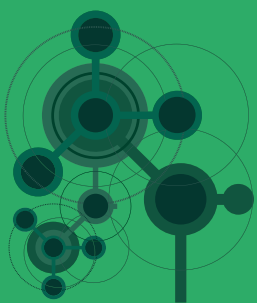
El mensaje y los productos de comunicación se han ido adaptando al segmento de la población que se está vacunando. La comunicación es un proceso muy vivo, dinámico.

Creemos que el testimonio por imitación arrastra mucho a la gente. Por ejemplo, en un sector al norte del país teníamos personas de 110 años vacunándose y declarando que están “pura vida” [expresión costarricense para indicar que están muy bien], tal como decimos los “ticos” [lenguaje coloquial para referirse a los costarricenses], felices y recalando que están súper bien, y que la vacunas no tienen efectos secundarios. Pero, aunque contamos con una tradición en vacunación, hemos tenido que enfrentarnos a nuevos retos como las *fake news*, al temor de lo nuevo con ideas como que nos van a implantar un chip o que es una estrategia de exterminación. Afortunadamente, ha existido un trabajo con mucho apoyo por parte de los medios de comunicación en que, a veces, la demanda de vacunas sobrepasa las posibilidades institucionales.

El equipo estratégico vacunador que lidera este proceso es pequeño, por lo que responder como voceros a todos los requerimientos de la prensa ha sido un reto. Además, se debe considerar la logística, la distribución de control de todo el proceso, la atención a los medios de comunicación. O sea, no hay día en que no tengamos tres o cuatro voceros en diferentes medios con entrevistas largas de media hora o una hora hablando sobre el proceso, respondiendo las inquietudes de la población. Ha sido un trabajo bastante intenso todos estos meses.

Montero-Liberona – *¿Cuáles han sido los aspectos más complejos en esta comunicación en tiempos de pandemia?*

Delgado – A mi juicio, hay dos aspectos: en primera instancia, entender cómo manejar la ansiedad de la población ante el número específico de vacunas existentes utilizando la comunicación. Producto de esta poca disposición de vacunas, hemos escuchado que algunas personas que no estaban en el grupo uno [aludiendo al grupo prioritario] y que servían como funcionarios de salud adelantaron su vacunación. Afortunadamente, no hubo una figura tan destacada como algún ministro, pero sí funcionarios sobre todo en unidades locales que se saltaron el proceso, y eso fue muy difícil de manejar.



Lo más duro, desde el punto de vista comunicacional, es lastimar el alma y la fibra de las personas, como cuando grabaron el momento en que a un adulto mayor lo estaban inoculando y, realmente, no se le aplicó el líquido. Su familia hizo el vídeo del momento en que se introduce la aguja y se vuelve a sacar, sin nada. Esto significó un momento muy complejo, porque se puso en riesgo todo el programa de vacunación, toda la confianza de la población en una institución que, en este país, es querida [refiriéndose a la Caja Costarricense del Seguro Social]. Entonces, presionamos para que la respuesta fuera inmediata y se hiciera pública: al final de esa misma mañana, se suspendió al funcionario y, dos días después, el Ministerio Público lo detuvo. Pero, el daño causado sigue todavía siendo importante. Vemos mucho en las redes sociales que todo el grupo que se vacunó en esa área de salud, por parte de ese funcionario, sigue teniendo dudas.

Otra respuesta fue, de inmediato, adaptar los protocolos. Se instruyó a todo el personal de la institución para que, a partir de ese día, se le muestre a la persona la jeringa, cuando se extrae el líquido, antes de aplicar que está el líquido, que se le aplica y, nuevamente, una vez aplicada que compruebe que la jeringa está vacía, todo para tratar de recuperar la confianza. Pero ha sido muy duro.

En general durante la pandemia el proceso de comunicación ha sido muy complejo, con altas demandas de los medios de comunicación todo el tiempo. Hemos enfrentado crisis constantes. Uno de los factores más importantes es el cansancio de la población y la resistencia a las medidas de restricción de circulación de vehículos, aforos y otras restricciones a las que no estamos acostumbrados.

Montero-Liberona – *¿Cómo visualiza la labor de las organizaciones internacionales en salud respecto al covid-19?*

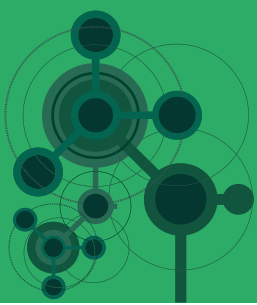
Delgado – El covid-19 ha sido una emergencia que tomó por sorpresa al mundo. Pienso que la labor de los organismos internacionales debe estar muy ligada en apoyar la coordinación de mensajes claves y el tema de investigación. Desconozco si esto sucede en todos los países de Latinoamérica, pero se necesita equilibrar los intereses tanto de la salud pública como aquellos de los otros sectores (económicos, culturales, ente otros). Por ejemplo, ha habido casos de mensajes desde la salud pública que no son coherentes con mensajes vinculados al cierre de locales, como una de las medidas más extremas de confinamiento. Por ello, pienso que el rol de las organizaciones va muy ligado a la coordinación y de evaluar cómo logramos un punto de equilibrio entre los intereses de los sectores.

Montero-Liberona – *Mellanie Fontes-Dutra, ¿cómo caracterizaría usted las comunicaciones en América Latina respecto a la vacunación del covid-19?*

Fontes-Dutra – En Brasil, el covid-19 ha sido muy duro. Son muchos elementos que actúan negativamente y que incrementan el peligro de contraer la enfermedad, tales como las noticias falsas, la desinformación y la información engañosa. Estos aspectos muchas veces se combinan en diferentes ámbitos, incluso provenientes del propio gobierno y del jefe de Estado. Nos falta una coordinación nacional para manejar el covid-19, y esto es un gran problema.

Lo más complejo es que disponemos de pocas estrategias para su mitigación, lo que se debe a la información engañosa que se difunde y a la cual las personas se exponen. Como resultado tenemos más riesgos de contagios, mayores tasas de hospitalización, entre otros.

Entre febrero y marzo del 2021, el sistema de salud de varias ciudades brasileñas han colapsado al mismo tiempo. Ha sido difícil ver que muchas localidades necesitaban ayuda, oxígeno, más camas [de UCI]... y, además, lo dañino que ha sido la información engañosa y la poca atención a las medidas de mitigación por parte de algunas personas.



Por el momento, no ha mejorado la situación ni ha empeorado. Es extraña la estabilización en los casos diarios y nos preocupa mucho porque, con la llegada del invierno, deberán de aumentar los contagios, por lo que estamos esperando mayores tasas de hospitalización en el futuro próximo. Se viene la tercera ola.

Montero-Liberona – *En el caso de Brasil, semejante a otros países en Latinoamérica, ¿existe una tradición en cuanto a los niveles de vacunación?*

Fontes-Dutra – Aunque tenemos una tradición en vacunación, nuestro problema es la cantidad de vacunas por persona. Si bien en inoculación somos considerados un referente en el Hemisferio Sur, especialmente con la vacuna de la influenza, pero en cuanto a campañas de vacunación, desafortunadamente, el problema es la cantidad de vacunas.

Hoy muchas personas recibieron con retraso, respecto al intervalo correcto, la segunda dosis de AstraZeneca, por ejemplo, y algunas aún están esperando recibirla y se sienten preocupadas por la eficacia de esta vacuna. Si bien hay una aceptación a las vacunas por parte de algunas personas, hoy estamos pasando por un momento difícil para acceder a más vacunas. Por un lado, esto se debe a la relación diplomática de Brasil con otros países como China.

Montero-Liberona – *¿Y existen diferentes mensajes comunicacionales, tanto a nivel nacional como regional, para las personas sobre el covid-19?*

Fontes-Dutra – Lamentablemente, los mensajes de las campañas sanitarias sobre el covid-19 han empezado tarde. Empezamos a verlos recientemente y nos preguntamos qué sucedió, ya que habría sido fundamental empezar a vincular los mensajes antes de que las vacunas llegaran. Por ejemplo, la comunicación nacional proveniente del Ministerio de Salud ha empezado este año.

Deberíamos haber iniciado la comunicación y el chequeo de información [aludiendo al *fact checking*] vinculando los mensajes antes de que llegaran las vacunas. Esto fue, sin duda, de gran contribución para otros países, porque las personas conocían el desarrollo de las vacunas, su importancia y cobertura. Tenemos que alcanzar esto en Brasil.

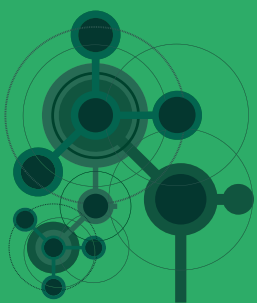
Montero-Liberona – *¿Cuán tarde empezaron las campañas en Brasil?*

Fontes-Dutra – En febrero de este año empezamos a ver con mayor frecuencia estos mensajes por parte del Ministerio de Salud. Eventualmente, podrían haber comenzado a finales de 2020, posiblemente con una menor frecuencia.

Montero-Liberona – *¿Qué percepciones tiene de lo sucedido en otros países latinoamericanos por el covid-19?*

Fontes-Dutra – Nosotros empezamos a observar más a Chile. Su tasa de vacunación es alta y sorprendente. Muchos datos para la CoronaVac y su efectividad han provenido y analizado a partir de los resultados de Chile. Es uno de los países que está liderando la vacunación en Latinoamérica, y sabemos que otras naciones de la región están efectuando las medidas de control mejor que nosotros. En resumen, Brasil ha fallado en la aplicación de medidas de mitigación más rigurosas cuando realmente las necesitábamos, a diferencia de otros países que lo hicieron.

Para mí, este negacionismo e información engañosa ha producido que las personas le tengan mayor miedo al cierre o la cuarentena que al mismo virus. Ya sabemos que estos cierres afectan nuestra economía, así como otras situaciones asociadas.



Montero-Liberona – *¿Cómo visualiza el rol que han jugado las organizaciones internacionales en salud en controlar la pandemia?*

Fontes-Dutra – Hemos tenido mucha información de la Organización Panamericana de la Salud y de organismos como el NIH [National Institutes of Health] y el FDA, especialmente sobre las vacunas, mientras que el Center for Disease Control (CDC) ha sido muy importante para orientar el manejo del covid-19 en hospitales. Sabemos que se están haciendo un excelente trabajo y que tiene como principal preocupación incrementar la confiabilidad de estas agencias en nuestra población frente a la información engañosa que circula.

Montero-Liberona – *¿Y qué tipo de información engañosa es esa?*

Fontes-Dutra – Principalmente sobre el virus: que es un simple resfrío o que uno por ser deportista no puede enfermarse por su buena condición física, ¡tal como nuestro presidente! Hay personas que no confían en la vacuna porque es china; tenemos todo tipo de información engañosa sobre el virus, la pandemia, la vacuna de tal o cual país, y todo esto hace que las personas no se den cuenta de que esta situación es muy grave. La gente se expone al virus, no usan mascarillas, se aglomeran y van a todas partes sin la suficiente protección individual. Y nuestro mayor problema es no contar con una coordinación nacional para enfrentar este segundo año de la pandemia.

Montero-Liberona – *¿Y existen organizaciones civiles que ayuden en momentos tan difíciles?*

Fontes-Dutra – Hay muchas organizaciones que dan a conocer mensajes e iniciativas solidarias en recaudar dinero para ayudar a las poblaciones más vulnerables en la compra de mascarillas, por ejemplo, para su protección y concientización.

Y contamos con muchos profesionales de la salud que trabajan en hospitales y entregan información a los medios de comunicación, como la televisión y la prensa, compartiendo sus preocupaciones ante las altas tasas de hospitalizaciones, el perfil de los pacientes en hospitales, etc.

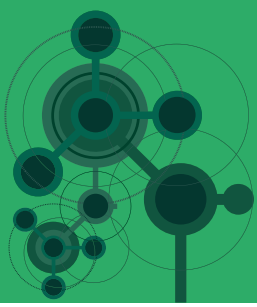
Montero-Liberona – *Y, para concluir esta conversación, realicemos un ejercicio. Si tuviera todo el presupuesto posible para combatir el covid-19 en Brasil a su disposición, ¿qué haría?*

Fontes-Dutra – Había focalizado la comunicación sobre cómo se transmite el virus. Una parte del presupuesto sería destinado a crear mensajes para que enseñen a las personas cómo la transmisión del virus puede ser peligrosa, aunque parte de la población esté vacunada, a combatir el virus con el uso adecuado de mascarillas y a darle a la población la oportunidad de que, individualmente, puedan comprometerse con las acciones coordinadas por el gobierno.

Montero-Liberona – *¿Y qué diría su mensaje final?*

Fontes-Dutra – Las personas deben conocer los riesgos que se enfrentan. De todos los mensajes, lo que más impacta es aquel que incluye las consecuencias y el riesgo para quien lo lee, para sus familias y seres queridos. Porque más que números ellos pueden ser tu mamá, tu papá, tu primo... ¡Ya no bastan tan solo los números! Debemos mostrarles a las personas que somos responsables de las tasas, y es nuestra responsabilidad ayudar a que todos estemos bien.

\*\*\*



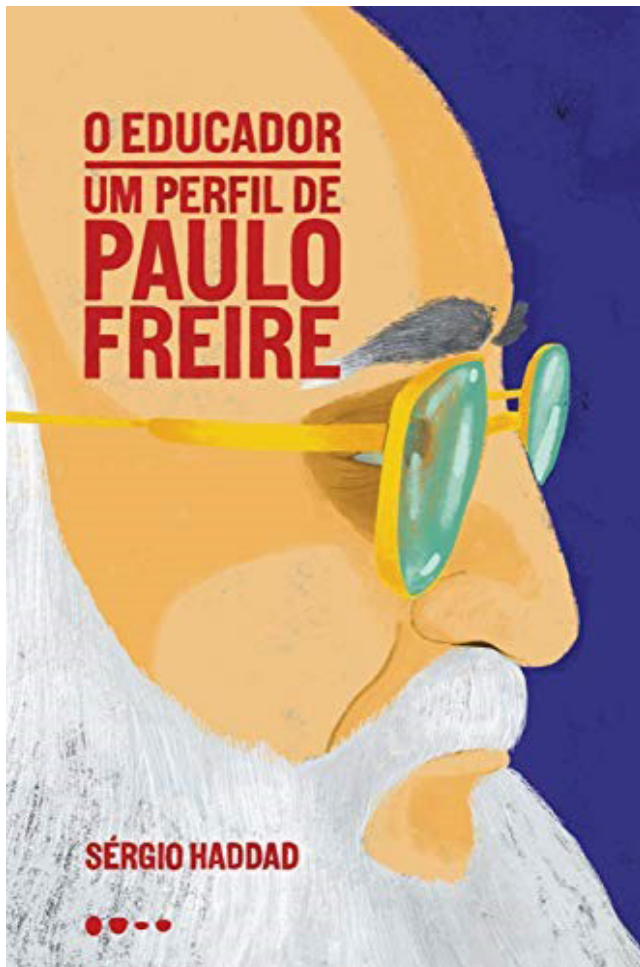
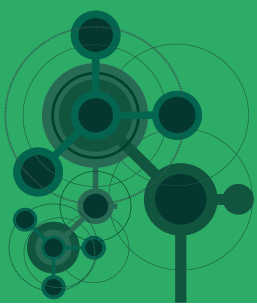
Sin duda, cada uno de los entrevistados compartieron patrones vinculados a la relevancia de una comunicación exitosa en el ámbito de la salud. Ciertamente, el factor común fue que, previo a iniciar cualquier proceso de vacunación, la población debía estar comunicacionalmente preparada para vivir este proceso. Otro aspecto que surgió fue la necesidad de contar con coordinaciones nacionales en cada país. Finalmente, y no por ello menos importante, la importancia de acabar con los aspectos negativos vinculados a las noticias falsas, la desinformación y la información engañosa fueron compartidos por los tres expertos. Como comunicadores debemos estar capacitados y preparados para escenarios inesperados, listos para enfrentar cualquier crisis emergente en salud. Es así como algunos días contamos historias para levantar el ánimo. Otros días comunicamos noticias amargas. Pero, todos los días, aprendemos algo nuevo sobre cómo comunicarnos de manera efectiva durante los momentos más difíciles y por qué trabajar entre todos como un equipo en Latinoamérica es tan fundamental.

---

Artículo recibido el 03.09.2021 y aprobado el 21.10.2021.

# RESENHA





## Sergio Haddad

*O educador. Um perfil de Paulo Freire*

Todavia

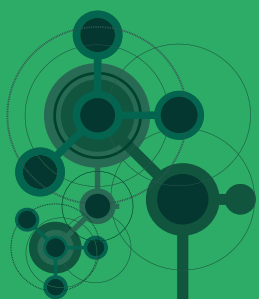
São Paulo, 2019

256 páginas



### Pedro Serico Vaz Filho

- Tem pós-doutorado pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).
- Doutor em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo.
- Mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero.
- Pós-graduado em Teoria e Técnicas da Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero.
- Graduado em habilitação em Jornalismo pelas Faculdades Integradas Alcântara Machado (Fiam).
- E-mail: pedrovaz@uol.com.br



# 100 anos de Paulo Freire, o patrono da educação brasileira

100 years of Paulo Freire, the patron of Brazilian education

100 años de Paulo Freire, el patrón de la educación brasileña

**O** educador. *Um perfil de Paulo Freire*, assinado pelo professor e historiador Sergio Haddad, detalha a vida de Paulo Reglus Neves Freire, um dos mais renomados intelectuais do Brasil, que completaria 100 anos em 19 de setembro de 2021, resgatando contextos políticos e econômicos brasileiros pela trajetória de Freire, que morreu aos 75 anos, em 2 de maio de 1997.

Nascido em Recife, provocou a ira militar, em 1964, com o método de alfabetização de adultos que desenvolveu com êxito, entre os quais está o marco ocorrido em 1963, quando alfabetizou 300 adultos em 45 dias, na cidade de Angicos, Rio Grande do Norte. Haddad revela detalhes da prisão e dos 15 anos de exílio de Freire. Perseguições e exaltações cruzavam o caminho do nordestino que, em 2012, recebeu o título póstumo de patrono da educação brasileira.

O legado de Freire, segundo Haddad, é refletido nas mais de 30 obras do educador traduzidas em diversos idiomas. No entanto, os resíduos do exílio afloraram num ato que indignou brasileiros e estrangeiros no dia 16 de dezembro de 2019. Nesta data, meios de comunicação nacionais e estrangeiros noticiavam a fala do presidente da República Jair Messias Bolsonaro, em que ele chamava Paulo Freire de “energúmeno”. O xingamento aconteceu após o lançamento da obra de Haddad, mas exatamente no mesmo ano. Assim, com a ofensa cometida pelo chefe do Executivo Federal, o nome de Freire notabilizou-se ainda mais. O trabalho de Sergio Haddad era aguardado devido à proximidade do centenário de Freire, e foi além das homenagens. O conteúdo do livro combate todo e qualquer insulto e soma-se às inúmeras manifestações de apoio a Paulo Freire contra a expressão de Bolsonaro.