

# COMUNICAÇÃO E DIREITOS HUMANOS

Ângela Marques  
Daniel Silva  
Fábia Lima  
(Organizadores)





# COMUNICAÇÃO E DIREITOS HUMANOS

Ângela Marques  
Daniel Silva  
Fábia Lima  
(Organizadores)



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Reitora: Sandra Regina Goulart Almeida

Vice-Reitor: Alessandro Moreira

FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS

Diretor: Orestes Diniz Neto

Vice-Diretor: Bruno Pinheiro Wanderley Reis

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

Coordenador: Carlos Magno Camargos Mendonça

Sub-Coordenadora: Geane Alzamora

SELO EDITORIAL PPGCOM

Ângela Cristina Salgueiro Marques

Bruno Guimarães Martins

#### CONSELHO CIENTÍFICO

Ana Carolina Escosteguy (PUC-RS)	Kati Caetano (UTP)
Benjamim Picado (UFF)	Luis Mauro Sá Martino (Casper Líbero)
Cezar Migliorin (UFF)	Marcel Vieira (UFPB)
Elisabeth Duarte (UFMS)	Mariana Baltar (UFF)
Eneus Trindade (USP)	Mônica Ferrari Nunes (ESPM)
Fátima Regis (UERJ)	Mozahir Salomão (PUC-MG)
Fernando Gonçalves (UERJ)	Nilda Jacks (UFRGS)
Frederico Tavares (UFOP)	Renato Pucci (UAM)
Iluska Coutinho (UFJF)	Rosana Soares (USP)
Itania Gomes (UFBA)	Rudimar Baldissera (UFRGS)
Jorge Cardoso (UFRB   UFBA)	

---

[www.seloppgcom.fafich.ufmg.br](http://www.seloppgcom.fafich.ufmg.br)

Avenida Presidente Antônio Carlos, 6627, sala 4234, 4º andar

Pampulha, Belo Horizonte - MG. CEP: 31270-901

Telefone: (31) 3409-5072

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

C741 Comunicação e direitos humanos / Organizadores Ângela Cristina Salgueiro Marques; Daniel Reis Silva; Fábria Pereira Lima. – Belo Horizonte (MG): PPGCOM UFMG, 2019.  
272 p. : 16 x 23 cm

Inclui bibliografia  
ISBN 978-85-54944-16-2

1. Comunicação social. 2. Comunicação de massa – Aspectos sociais. 3. Direitos humanos. I. Marques, Ângela Cristina Salgueiro. II. Silva, Daniel Reis. III. Lima, Fábria Pereira.

CDD 302.23

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

CRÉDITOS DO LIVRO

© PPGCOM UFMG, 2019.

PRIMEIRA EDIÇÃO  
2019

ROJETO GRÁFICO  
Bruno Menezes A. Guimarães  
Bruno Guimarães Martins

DIAGRAMAÇÃO  
Bruno Menezes A. Guimarães

CAPA  
Bruno Menezes A. Guimarães

Licença atribuída: <https://br.freepik.com/>



# SUMÁRIO

Apresentação 9

## PARTE 1

### DIREITOS HUMANOS E CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS: UMA AGENDA DE DEBATES E PESQUISAS

Comunicação no contexto organizacional  
e direitos humanos: breve contribuição 19

NICOLE D'ALMEIDA

A comunicação organizacional e os direitos do outro homem 25

JEAN-LUC MORICEAU

Perspectivas críticas acerca das interfaces entre  
direitos humanos e organizações 41

MÁRCIO SIMEONE HENRIQUE

DANIEL REIS SILVA

A agenda de pesquisa em direitos humanos  
a partir dos estudos em comunicação e teoria crítica 57

VANESSA VEIGA

REGIANE GARCÊZ

## **PARTE 2**

### **DIREITOS HUMANOS, IMPOSIÇÕES IDEOLÓGICAS E CONFLITOS DE PODER**

Comunicação organizacional e direitos humanos:  
tecnologias na conformação de saberes  
e exercícios de poder nas relações de trabalho 77

RUDIMAR BALDISSERA

Direitos humanos em contexto: assédio moral e  
assédio moral organizacional em debate 97

CLEUSA SCROFERNEKER

LUCIANA BUKSZTEJN GOMES

FERNANDA MORAES

Direitos humanos, organizações e emergências:  
tensões entre diferenças e ideologia do progresso 115

RENNAN MAFRA

ÂNGELA MARQUES

## **PARTE 3**

### **COMUNICAÇÃO PÚBLICA, SOCIEDADE CIVIL E AÇÕES EM PROL DO DESENVOLVIMENTO HUMANO E DA DIVERSIDADE**

Mineração do Futuro: interlocução, influência e  
diálogo com a sociedade 137

IVONE DE LOURDES OLIVEIRA

MARLENE MACHADO

MARIA APARECIDA DE PAULA

MARCOS CAÑADO

Conhecimento de direitos e comunicação pública 155

LUIZ ALBERTO DE FARIAS

MARIÂNGELA FURLAN HASWANI

MAURÍCIO CORREALI



Diversidade nas organizações: breve genealogia da discussão 169

RICARDO SALES

MARIA APARECIDA FERRARI

A formação em Relações Públicas e comunicação organizacional:  
desafios e perspectivas a partir de uma experiência pessoal 183

EUGÊNIA BARICHELLO

Reflexões sobre o direito à comunicação:  
a experiência da Agência de Comunicação Solidária 193

FÁBIA PEREIRA LIMA

RAFAELA PEREIRA LIMA

#### **PARTE 4**

#### **VULNERABILIDADES, EXPERIÊNCIAS E AFETOS EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS DESIGUAIS**

Acessibilidade Afetiva? Da linguagem hospitaleira  
às redes de relações em organizações 209

SÔNIA PESSOA

Mobilidade e organizações:  
novas dinâmicas e (des)territorialidades 219

CAMILA MACIEL CAMPOLINA ALVES MANTOVANI

ISADORA SILVA FERREIRA

Comunicação, lógica organizativa do trabalho e precarização 233

CLAUDIA REBECHI

Desigualdades e assimetrias no ethos discursivo  
de uma instituição pública sobre empreendedorismo  
e trabalho juvenil 249

VALÉRIA RAIMUNDO

Sobre os autores e as autoras 263



## I Apresentação

REALIZADO DESDE 2013, o Seminário Internacional de Comunicação Organizacional (SICO) é parte do crescimento da pesquisa na área de Comunicação Organizacional no Brasil, atrelada a um adensamento epistemológico e prático. O SICO, em sua origem, é também resultado de uma parceria acadêmica realizada entre grupos de pesquisas pertencentes a Programas de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas) e da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) que se dedicam ao campo da comunicação organizacional. Tratam-se dos Grupos: “Grupo de Pesquisa em Comunicação, Mobilização Social e Opinião Pública” (MOBILIZA) liderado pelo professor Dr. Marcio Simeone Henriques (UFMG); e do Grupo de Pesquisa “Comunicação no contexto organizacional: aspectos teórico-conceituais” (DIALORG), coordenado pela professora Dra. Ivone de Lourdes Oliveira (PUC Minas).

O SICO tem obtido sucesso em promover o intercâmbio científico entre pesquisadores, professores e alunos de graduação e pós-graduação sobre as mais diversas questões teóricas e metodológicas do campo da Comunicação no contexto organizacional. O diferencial de sua proposta reside justamente na realização de mesas-redondas compostas por líderes de grupos de pesquisa de diferentes instituições do Brasil (entre elas: USP, PUC-RS,

PUC-MG, UnB, UFMG, UFV, UFRGS, UFSM, UERJ), em que para além da apresentação de resultados de pesquisa de cada um desses grupos, buscou-se também criar pontes entre trabalhos e projetos, produzindo assim um conhecimento complexo, robusto e inovador no campo da comunicação organizacional. Somos imensamente gratos pelo envolvimento e engajamento de nossos colegas e colegas não só para a realização do evento, mas sobretudo para a promoção de vários desdobramentos dos encontros, conversas e debates estabelecidos durante a realização do seminário.

Com relação ao tema do evento de 2018, o IV SICO privilegiou duas dimensões temáticas que se entrelaçam fortemente: a questão dos direitos humanos e a questão do aprimoramento de tecnologias para diferentes formas de ativismo, para a construção de subjetividades e práticas de resistência, e para o desenvolvimento de novas formas de articulação e cooperação organizacional em ampla escala. Tais dimensões podem ser abordadas tanto do ponto de vista discursivo quanto estratégico. Assim, foi possível dar sequência ao aspecto da dimensão humanizadora discutido no I SICO, ao mesmo tempo em que incorporamos visões críticas das relações públicas e da comunicação organizacional. Fizeram parte das mesas do evento temas como: a ideia de “global justice” no discurso e nas práticas de corporações transnacionais; as preocupações de gênero nas organizações (“gender justice”, igualdade de gêneros etc.); as reivindicações de diversidade étnico-racial e demandas de reconhecimento e proteção à dignidade; os processos de responsabilidade social e *compliance*; os entraves na promoção dos direitos humanos; as situações críticas de abuso aos direitos humanos pelas organizações em conformidade com instâncias de vigilância civil; além das dimensões de agência das redes sociais digitais.

Ressaltamos que em 2018 comemorou-se os 70 anos da Declaração Universal dos Direitos Humanos, documento do qual o Brasil é signatário. A comemoração desse evento acontece em uma conjuntura nacional de crise econômica e política, de crescimento de problemas sociais, como desemprego e violência, articulada com um cenário internacional também marcado por crises humanitárias, como a Guerra da Síria e os problemas de acolhimento de refugiados na Europa e de migrantes nos Estados Unidos. Nesse contexto, impõem-se a necessidade de refletir sobre o papel das organizações públicas e privadas, bem como de suas práticas comunicacionais, para valorizar e processar questões ligadas aos Direitos Humanos.

Essa preocupação refletiu-se em todas as discussões travadas no evento acerca das principais demandas sociais que são apresentadas às organizações - em termos, por exemplo, de gênero, inclusão, acessibilidade, sustentabilidade - de um lado, e, de outro, da vigilância da sociedade sobre as violações de direitos humanos pelas organizações. Inúmeras entidades de direitos humanos têm se preocupado com abusos e ultrajes cometidos por organizações, bem como impõem uma postura de *accountability* e de vigilância social das organizações.

Podemos reconhecer que a relação entre organizações e direitos humanos é composta por um vasto campo de práticas e de disputas discursivas que envolvem o Estado, as organizações e a sociedade civil em geral, porém ainda pouco explorado no campo da comunicação organizacional. Essa lacuna motiva a buscar interlocuções e a construir aportes interdisciplinares sobre as demandas de promoção dos direitos humanos endereçadas às organizações.

Este livro está dividido em quatro unidades. Na primeira unidade “Direitos Humanos e Contextos Organizacionais: uma agenda de debates e pesquisas”, Nicole D’Almeida afirma a importância de pensarmos nos direitos humanos no âmbito do trabalho, hoje marcado pela desordem, pela dor e pela precarização. Segundo ela, o poder organizacional atua sobre as vidas e suas diferentes formas, ora reduzindo-as à sujeição e ora permitindo a elaboração e circulação de contra-discursos e formação de cenas de dissenso nas quais o biopoder é desafiado pela biopotência, pelas vulnerabilidades traduzidas em intermitentes focos de insurgência.

De modo semelhante, Jean-Luc Moriceau faz uma aproximação entre o tema dos direitos humanos e o conceito de rosto em Lévinas. Segundo ele, é no encontro com o rosto do outro (a manifestação de sua alteridade radical, não reduzida à representação ou a um objeto de conhecimento e comparação), diante da perturbação que sua presença nos impõe, que sua vulnerabilidade nos constrange e nos expõe. Assim, destituídos de nós mesmos, percebemos como os direitos humanos não podem ser pensados e definidos “a partir da bolha de nossa própria consciência, mas diante do rosto do outro, que nos interroga e nos exige uma resposta”. Quando as organizações se colocam à escuta do dizer do rosto, elas precisam deixar de lado o autoritarismo e o assujeitamento, construindo uma cena interacional mais justa e inclusiva, abstendo-se de falar no lugar das minorias e por elas.

A contribuição de Márcio Simeone Henriques e Daniel Reis Silva oferece algumas perspectivas críticas para a construção de um percurso de pesquisa acerca das interfaces entre direitos humanos e organizações. Segundo eles, tais interfaces se tornam mais evidentes quando observamos como aspectos estruturais das organizações podem constituir violências diversas contra os públicos, enfraquecendo-os e desmobilizando-os. Instâncias de vigilância, por exemplo, produzem denúncias e questionamentos a todo instante, mas são difamadas e desmoralizadas, tornando o monitoramento dos atores organizacionais um campo minado.

Por sua vez, o capítulo de Vanessa Veiga e Regiane Garcêz nos oferece uma proposta de agenda de pesquisa em direitos humanos a partir da contribuição dos processos comunicativos que assumem a centralidade da linguagem presente no agir comunicativo para a transformação política de controvérsias sociais profundas. Elas buscam compreender, no interior de diferentes processos emancipatórios, os sentidos que definem os direitos humanos são permanentemente disputados e definidos em trocas comunicativas. Buscando compreender os direitos humanos para além de sua força normativa, as autoras argumentam que a comunicação é um processo que permite a superação de injustiças sociais devido ao potencial dos debates públicos em elaborar uma semântica coletiva envolvendo lutas sociais.

Na segunda unidade do livro, “Direitos Humanos, imposições ideológicas e conflitos de poder”, o capítulo de Rudimar Baldissera destaca que “a comunicação organizacional em perspectiva dos direitos humanos é aquela que se qualifica por também desorganizar, por gerar fissuras, por possibilitar a manifestação do dissenso para que as diferenças se mantenham acessas, pulsantes e possam florescer em direção de uma sociedade sempre melhor, mais justa”. Segundo ele, o diálogo, a disputa de sentidos, a reciprocidade no gesto da escuta, a valorização das diferenças e a luta contra o sofrimento moral dos trabalhadores são algumas das chaves que nos conduzem na busca pela justiça e pela dignidade nas relações de trabalho.

A contribuição de Cleusa Scroferneker, Luciana Buksztejn Gomes e Fernanda Moraes acentua os traumas e conflitos gerados pelo assédio moral organizacional, revelando os sentidos articulados em uma rede perversa de relações “que produz significados distintos e que se refletem na subjetividade do trabalhador”. Segundo elas, as vítimas de assédio moral produzem relatos e narrativas que denunciam a naturalização de uma cultura organizacional

marcada pela violência legitimada em discursos, modelos de gestão e práticas cotidianas.

Em consonância com as abordagens desenvolvidas nessa unidade, Renan Mafra e Ângela Marques questionam a hegemonia da ideologia do progresso que justifica a base de racionalização e controle nas organizações modernas, em prol de um “aperfeiçoamento geral” que relega os direitos humanos a se ajustarem a essa ideologia para “ganharem existência pública e, paradoxalmente, terem chances de serem encaminhados formalmente, nos ambientes relacionais organizacionais contemporâneos”. Para eles, o silenciamento de demandas por direitos humanos não adequados à ideologia do progresso constitui ambientes organizacionais marcados por “sofrimentos morais, desconsiderações, desrespeitos não tematizados e não-ditos, desajustes em relação à norma geral, gerando uma atmosfera de estagnação, em meio à qual a melancolia (necessária à crítica ao próprio progresso) é impossibilitada de se transformar em enunciação/proposição de novos horizontes possíveis”.

A unidade três, “Comunicação Pública, sociedade civil e ações em prol do desenvolvimento humano e da diversidade” acolhe a pesquisa desenvolvida por Ivone de Lourdes Oliveira, Marlene Machado, Maria Aparecida de Paula e Marcos Cançado, que nos revela a importância de uma análise refinada do processo de interlocução e de engajamento entre as organizações e os grupos sociais interessados ou afetados pela mineração. De um lado, o discurso das mineradoras salienta a necessidade de “interlocução, compartilhamento, comunicação e aceitação dos públicos” – para conquistar sua confiança e seu apoio, mas de outro, as mineradoras constituem um processo de formação de opinião no qual se empenham em alterar estrategicamente a percepção dos atores. E essa relação dialética gera conflitos que ameaçam os direitos humanos, sobretudo aqueles ligados à livre participação e à construção da soberania dos públicos.

Os pesquisadores Luiz Alberto de Farias, Mariângela Furlan Haswani e Maurício Correali abordam a relação entre direitos humanos e comunicação pública a partir das noções de transparência, liberdade de expressão e publicidade (tornar público). Segundo eles, a gestão estatal, o conhecimento dos negócios do Estado, dos direitos, das leis, ampara a construção da cidadania e, assim, de princípios democráticos como a responsabilidade, a razoabilidade das decisões e a busca ampliada por justiça e respeito à diversidade.

Para agir em prol dos direitos humanos, a comunicação pública deve ser elaborada tendo em vista as situações de vulnerabilidade dos cidadãos e cidadãs, conferindo-lhes protagonismo em suas ações e demandas, sobretudo por meio da garantia do direito à informação e à participação.

O capítulo de Maria Aparecida Ferrari e Ricardo Sales reúne eventos relevantes que marcaram o desenvolvimento das práticas de diversidade nos Estados Unidos e no Brasil, com destaque para as ações e pressões desenvolvidas por pessoas negras, mulheres, LGBTQs e pessoas com deficiência. Diante da pouca presença de pesquisas que, sob a ótica das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional, tratam da diversidade sob um ponto de vista crítico, eles argumentam em prol da atenção que podemos dedicar aos processos que culminaram na aprovação de ações afirmativas e da necessidade de adaptação das organizações às políticas voltadas para a promoção das diferenças e da interseccionalidade que define cada uma delas e de suas reivindicações por respeito.

Eugênia Barichello, a partir de sua sua experiência de ensino e atuação no âmbito das relações públicas, traz reflexões acerca das mudanças e transformações promovidas pelas interações em ambientes digitais para as práticas tradicionais de gerenciamento da comunicação. Segundo ela, uma maior articulação entre o monitoramento das redes sociais digitais e a promoção de ferramentas e situações de efetivo diálogo e interações recíprocas pode ser a chave norteadora das relações públicas em sua busca por potencializar a dimensão relacional da comunicação, sem esquecer, é claro, dos fluxos de poder e desigualdades que a atravessam.

Fábia Lima e Rafaela Lima apresentam e discutem a experiência da Agência de Comunicação Solidária, que coloca em prática uma compreensão do direito humano à comunicação, associando-o às interações comunicativas cotidianas dos grupos e movimentos populares. Ao apostarem no diálogo, nas negociações e compreensões compartilhadas, os integrantes das entidades participantes constroem identidades coletivas, fortalecem vínculos com seus públicos e parceiros, mobilizando autonomamente os recursos necessários à sua atuação social. A Agência é fruto de uma experiência coletiva “calcada no exercício do direito à comunicação – exercício, esse, que pode gerar impactos positivos no âmbito ampliado da mobilização da sociedade civil para a promoção dos direitos humanos”.



Por fim, a quarta unidade deste livro, “Vulnerabilidades, experiências e afetos em contextos organizacionais desiguais”, Sônia Pessoa nos apresenta alguns imaginários estigmatizantes que, por estarem cristalizados em culturas organizacionais, reduzem as possibilidades de tratarmos pessoas com deficiência como cidadãos. De acordo com ela, “as intersubjetividades que constituem esses imaginários estão em correlação permanente, alimentando memórias coletivas que asseguram a tradição e a credibilidade organizacionais”. O texto nos convida a pensar sobre o que é possível fazer pela “acessibilidade afetiva”, ou seja, pela importância de nos movermos “em redes de relações mais hospitaleiras e, por que não, afetivas, em suas dimensões de afetação, mas também de sentimentos e emoções tão necessários a nós, sujeitos em ação nas organizações”.

Camila Mantovani e Isadora Ferreira problematizam as possibilidades e armadilhas que as tecnologias digitais oferecem para os processos de trabalho. Segundo elas, ao ampliarem as possibilidades de interação, tais tecnologias incitam subjetividades sempre conectadas e disponíveis para ingressar em processos interativos e produtivos. Mas, ao mesmo tempo, a dedicação e envolvimento dos sujeitos com o trabalho remete a implicações nocivas como o esgotamento do trabalhador que, ao adequar-se à lógicas meritocráticas, torna-se o único responsável pelo seu próprio sucesso ou fracasso, um “empreendedores de si”, afetado e devastado pelo sofrimento moral e social. Assim, as autoras, cientes das vulnerabilidades que envolvem as condições laborais, propõem “uma reflexão acerca da comunicação organizacional a partir da perspectiva das organizações enquanto fluxo”.

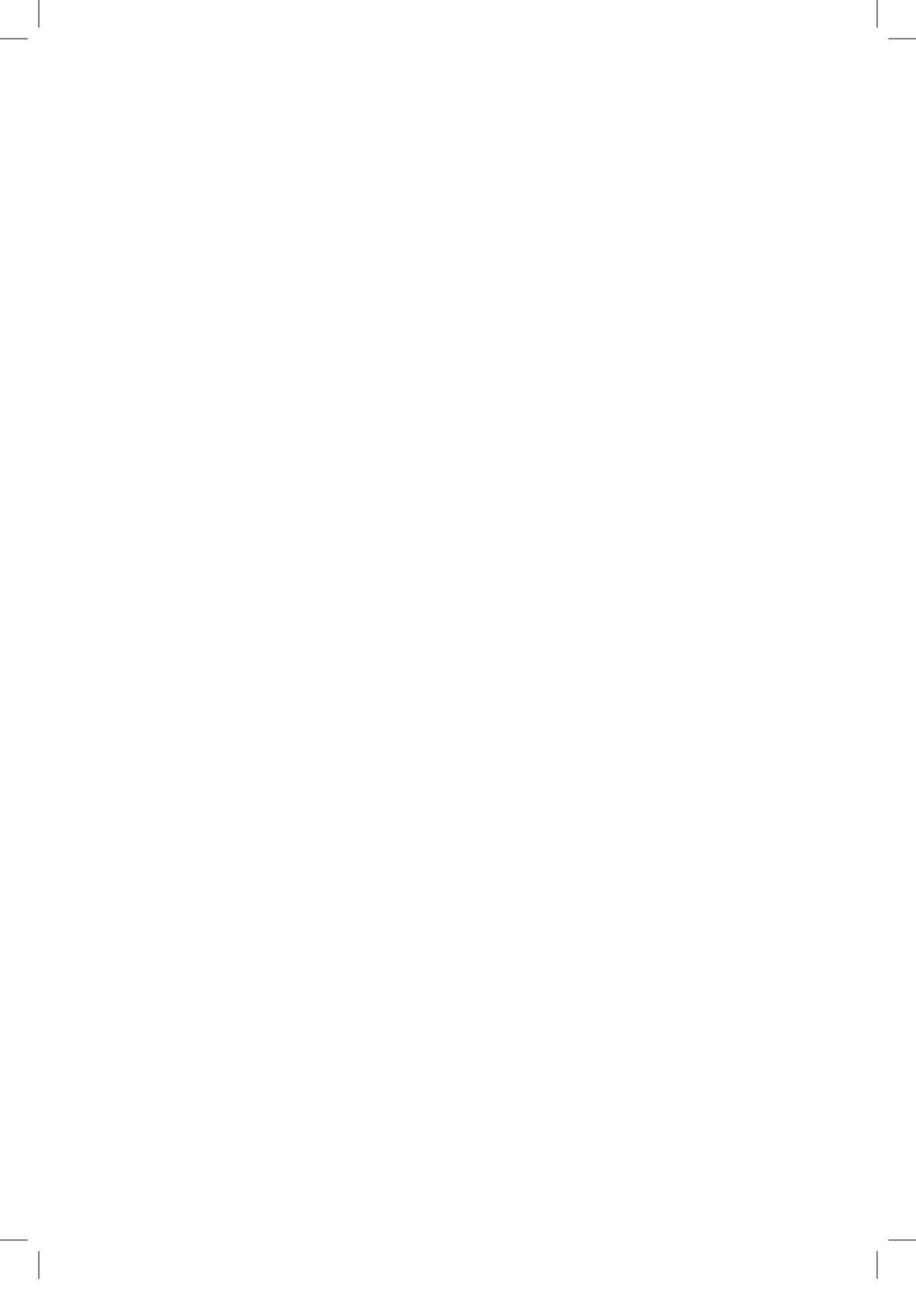
Por sua vez, Claudia Rebecchi nos oferece um conjunto de questionamentos sobre a atual lógica organizativa do trabalho, considerando um contexto de avanço de sua precarização e do controle da subjetividade dos trabalhadores a partir de estratégias, nem sempre muito claras, de dominação. Na contramão dessas forças de assujeitamento, ela lembra que o trabalhador “sempre se livra, mesmo que não completamente, do enquadramento imposto pelos ditames externos a ele. Ao realizar escolhas nas situações de realização do trabalho, homens e mulheres mobilizam seus corpos, biologicamente, fisicamente e intelectualmente no sentido de ter controle sobre o seu próprio trabalho, renormalizando prescrições impostas a eles.”

Em consonância com a abordagem proposta por Rebecchi, a reflexão de Valéria Raimundo mostra os conflitos entre uma “visão instrumental do

trabalho associada à necessidade de sobrevivência” e uma visão na qual o trabalho é fonte de autonomia e auto-realização de jovens empreendedores em situação de vulnerabilidade. Da interlocução com esses jovens surgem depoimentos nos quais os sentidos atribuídos ao trabalho oscilam entre a possibilidade de sonhar o futuro e a urgência de assegurar e manter a vida no presente. De modo geral, os jovens oferecem evidências de que sua auto-realização “se reverte em uma espécie de emancipação vigiada em consonância com os ditames da ideologia neoliberal meritocrática, mediante a *docilização* de seus corpos e controle de seus desejos”. Mas, por outro lado, como já nos lembrou Nicole D’Almeida no texto que abre este livro, diante do poder que regula a vida social a partir de seu interior (biopoder) se erguem imagens, conhecimentos, códigos, linguagens, relações sociais e afetos que assumem as múltiplas formas da resistência.

— PARTE 1 —

**DIREITOS HUMANOS  
E CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS:  
UMA AGENDA DE DEBATES E PESQUISAS**



# Comunicação no contexto organizacional e direitos humanos: breve contribuição<sup>1</sup>

NICOLE D'ALMEIDA

PENSAR ACERCA DOS DIREITOS HUMANOS no contexto das relações que as organizações estabelecem com seus públicos e colaboradores é de extrema importância no nível micro (interações e negociações que se dão dentro das organizações) e no nível macro (tensionamentos e articulações que se produzem em nível nacional e internacional). A escolha deste tema como fio condutor das discussões ocorridas no IV Seminário Internacional de Comunicação Organizacional permite ir além do nível técnico de comunicação das organizações (e da fascinação por ferramentas digitais que se desenvolvem na Internet), além inserir as pesquisas em uma perspectiva humana e política. A escolha desse tema permite também avançar as reflexões para além do culto contemporâneo ao marketing (o culto do cliente e sua fidelização, a obsessão pelo consumo, o triunfo da marca etc.). Este tema convida, enfim, a pensar a emancipação humana fora do consumo, da compra e da posse – destacando como as vulnerabilidades e desigualdades (tão invisibilizadas pelo projeto neoliberal) podem ser articuladas em formas de resistência e soberania.

---

1. Tradução de Ângela Cristina Salgueiro Marques, doutora em Comunicação Social pela UFMG e Professora dessa mesma instituição.

Muitas vezes, temos a tendência de pensar as organizações e seus modos de ação de maneira autônoma, quase reificada. Claro que, por razões metodológicas, é mais fácil observar práticas e analisar discursos dentro de uma estrutura definida, separada e « isolada ». O tema deste Seminário nos convida a pensar a ligação entre organizações e sociedades, a pensar como elas participam da produção e do funcionamento de uma rede institucional e cívica de interações diversificadas, evidenciando como elas constituem a sociedade, ao mesmo tempo que se constituem com a sociedade (e têm um papel central na elaboração de uma responsabilidade que impacta a justiça social e a necessidade de pensar alternativas ao modelo capitalista que reproduz assimetrias e injustiças a partir de estruturas biopolíticas de controle).

Na trilha de minhas contribuições a edições anteriores ao Seminário e procurando construir uma perspectiva acerca do tema dos direitos humanos, eu proponho aqui algumas pistas em uma breve reflexão.

O tema que envolve os pares dialéticos que marcam a “compatibilidade/oposição”, e a “harmonia/contradição” entre o status do trabalhador e o status do cidadão é vital para compreendermos a conflituosa convivência entre dois estatutos, dois modos de vida, duas modalidades legais de existência que estão sempre em tensão. Nesse sentido, é preciso pensarmos acerca das interseções entre autonomia e heteronomia, ou seja, um equilíbrio entre a capacidade de agir e planejar os rumos das ações e a necessidade de construir a agência limitadas por regras e pela sujeição aos princípios coletivos de justiça. Esse delicado tensionamento entre as formas de participação (sejam elas para a produção de decisões ou para melhor entendimento de problemas coletivos) e as normas de sujeição, controle e obediência marcam também os processos de comunicação das organizações determinando o grau de abertura ou fechamento de seus discursos e sentidos.

Pensar a simetria possível entre a condição de trabalhador e a condição de cidadão significa abordar de maneira conjunta e ampla a história da democracia e a história do trabalho, considerando também a separação, a esquizofrenia entre o espaço econômico (e seus princípios definidores: propriedade e lucro) e o espaço político (que envolve a perspectiva da vida em comum no espaço urbano, a igualdade e a justiça).

Assim, somos também convidados a abordar e avaliar o papel e a força do direito, a capacidade das instituições legais para organizar e proteger as

relações humanas e a diversidade. A legislação do trabalho é uma mediação muito importante que opera para o reequilíbrio entre dois parceiros da situação de trabalho que estão em uma posição assimétrica: o empregador e o empregado. A invenção do sistema de direito do trabalho é a invenção do « terceiro » e da mediação : permite considerar a situação profissional como uma situação triangular (e não dual), permite também considerar algo diferente de uma relação frontal e dicotômica.

A lei e a justiça, como âmbito de construção de um horizonte moral para a conduta coletiva possibilita organizar uma alternativa para a violência potencial ou efetiva. Sobretudo se considerarmos a presença da diversidade identitária que caracteriza os colaboradores de uma organização. As lutas sociais e cívicas são transpostas e reconfiguradas no contexto do trabalho: sua ressignificação constante evidencia o embate entre uma ideologia da gestão da diversidade e um escopo amplo de demandas por reconhecimento, respeito e valorização. No âmbito da gestão biopolítica, estratégias de antecipação de conflitos e vigilância são tratadas como dispositivos eficazes para prever e desmobilizar lutas coletivas e instauração de lugares de fala interseccionais para a problematização de demandas específicas. Tais lugares também problematizam injustiças e opressões como o assédio moral, a perversidade consentida nas relações hierarquizadas de disputa e nas práticas abusivas que são direcionadas aos colaboradores internos e externos. O ambiente de trabalho vem sendo constantemente apontado como origem de sofrimento social e moral, fruto da constante renovação normativa que não assegura proteção, pois seu descumprimento se apoia na fluidez e nas brechas existentes no conjunto de regras que deveria assegurar a ética e a responsabilidade coletiva.

Além disso, a precarização do trabalho e o adoecimento dos trabalhadores conduz a um estado de esgotamento e conflito frequente nas organizações, favorecendo a construção de fronteiras e trincheiras impermeáveis a mudanças e tentativas de comunicação. Os fluxos dialógicos se tornam armadilhas e passam a compor estratégias perigosas de violência velada ou, como dissemos, da perversidade consensualmente praticada e naturalizada. Em nome dos direitos humanos se cometem agressões e crimes os mais correntes: a desfiguração dos sujeitos retira deles a possibilidade de emergirem como rosto, como alteridade radical à qual não se pode aniquilar, uma vez que dela depende nossa própria humanidade. Como manter a integridade

do rosto diante da desumanização e da reiteração de normas que agem em prol da operação biopolítica do poder?

Sob esse aspecto, é vital nos indagarmos acerca do problema da regulação e limitação do poder das organizações de um ponto de vista interno e externo. Neste caso existem duas posições opostas: os que querem leis obrigatórias e aqueles que preferem princípios de ação, ou seja, leis (posição exigida por sindicatos e Ongs) contra soft laws (posição assumida por grandes empresas). As grandes corporações internacionais possuem uma estratégia diplomática com as Nações Unidas nessa perspectiva: defendem a instalação e defesa dos “Princípios Ruggie” (em referência ao jurista norte-americano John Ruggie, representante especial das Nações Unidas em direitos humanos). Trata-se de um conjunto de princípios não obrigatórios (puramente indicativos), defendidos por multinacionais e adotados de forma consensual na ONU, em 2011, numa perspectiva maquiada e pouco confiável de “Responsabilidade Social Corporativa” (RSC).

Podemos também considerar um programa de trabalho dedicado às palavras de reivindicação e resistência dentro das organizações. Este tipo de programa existe, mas em outro campo: aquele dedicado sobretudo às lutas sociais que, não raro, assumem forma semelhante através do mundo. As revoluções no mundo árabe, os movimentos sociais no sul da Europa (Grécia, Portugal, Espanha, etc.), as grandes greves na indústria asiática, as ações coletivas contra a privatização dos recursos naturais na América Central e na América do Sul, o impacto do movimento “Occupy” nos Estados Unidos, a criação de “alternativas” contra a pressão do mercado (restaurantes populares, hortas coletivas, habitats comunitários, etc.), assim como o desenvolvimento de movimentos de oposição específicos (lutas de apoio aos migrantes, comitês de desempregados, associações de bairro contra desapropriações de moradia ou a “Zona a ser defendida” - ZAD) são signos da capacidade ilimitada de invenção de práticas de emancipação social. Algumas estruturas que emergem nesses movimentos de resistência tornam-se, ao mesmo tempo, novos espaços de teorização crítica. No universo do trabalho europeu, observamos uma desestabilização das formas tradicionais de ação coletiva em conexão com o enfraquecimento da condição salarial. Isso acentua a conflitualidade no trabalho e provoca novos modos de enfrentamento social: boicotes, diminuição do ritmo de trabalho com impacto na produção (*slowdown*), exagero e perfeccionismo



no cumprimento de tarefas e execução de práticas (acarretando lentidão e consequente perda de lucro), sindicalismo radical, *whistle blowers*, etc. Nota-se a progressão de conflitos curtos (greves de menos de dois dias e interrupções na acelerada cadeia produtiva) e a multiplicação dos conflitos individuais questionadores do autoritarismo e do excessivo controle sobre as vidas dos trabalhadores.

Tal programa de pesquisa poderia, por exemplo, entrar em ressonância com o magnífico texto de M. Foucault, “A vida dos homens infames” (1977, p.204)<sup>2</sup> no qual ele afirma o seguinte: “Eu queria reunir alguns rudimentos para elaborar uma lenda dos homens obscuros, a partir dos discursos que, na miséria ou na raiva, eles trocam com o poder “. Segundo Foucault, o Estado e as instituições intervêm diretamente nas vidas das pessoas, conferindo a elas uma relativa conformação e consentimentos. Essa dimensão da gestão administrativa da vida se define através de aparatos morais e institucionais que homogeneizam as demandas dos sujeitos:

Dia virá em que o poder que se exercerá no nível da vida cotidiana [...] será constituído de uma rede fina, diferenciada, contínua, na qual se alternam instituições diversas da justiça, da polícia, da medicina, da psiquiatria. [...] O banal se analisará segundo a grade eficaz mas cinza da administração, do jornalismo e da ciência; [...] [produzindo] um choque entre os gritos e os rituais, entre as desordens que se quer dizer e o rigor das formas que se deve seguir. (Foucault, [1977], 2003, p.219)

Nesse texto, Foucault reflete acerca das cartas régias com ordem de prisão (*lettres de cachet*), que revelaria a linguagem e as ideias utilizadas para subjeter indivíduos e testemunhar o funcionamento das instituições e ações às quais as pessoas estão sujeitas. Nesse ensaio ele também descreve, a partir dessas ordens (escritas entre 1660 e 1760), o modo como os súditos apresentavam esmeradamente suas queixas e problemas diante do rei, na esperança de que sua intervenção direta as solucionasse. Evidencia, assim, o modo como a justiça atuante no regime absolutista verifica e decide qual punição deveria ser aplicada aos pedidos elaborados pelos mais ordinários e miseráveis dos súditos.

---

2. FOUCAULT, Michel. “A vida dos homens infames”. In: MOTTA, Manoel Barros da (org.). *Ditos e Escritos IV, Estratégia, poder-saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, [1977] 2003, p.203-222.

Ganha destaque no argumento de Foucault o fato de que é justamente o cruel encontro com o poder assujeitante que torna possível a experimentação das possibilidades de sobrevivência, de rastros, de testemunho:

O poder que espreitava essas vidas, que as perseguiu, que prestou atenção, ainda que por um instante, em suas queixas e em seu pequeno tumulto, e que as marcou com suas garras, foi ele que suscitou as poucas palavras que disso nos restam; seja por se ter querido dirigir a ele para denunciar, queixar-se, solicitar, suplicar, seja por ele ter querido intervir e tenha, em poucas palavras, julgado e decidido. Todas essas vidas destinadas a passar por baixo de qualquer discurso e a desaparecer sem nunca terem sido faladas só puderam deixar rastros – breves, incisivos, com frequência enigmáticos – a partir do momento de seu contato instatâneo com o poder. (Foucault, 2003, p.207-208).

Assim, falar do poder que fulmina as existências ordinárias e nega-lhes direitos é falar também de resistências, uma vez que “o ponto mais intenso das vidas, aquele em que se concentra sua energia, é bem ali onde elas se chocam com o poder, se debatem com ele, tentam utilizar suas forças ou escapar de suas armadilhas” (Foucault, [1981], 2003, p.208). É, portanto, na desordem, no barulho e na dor, que o trabalho do poder sobre as vidas e suas diferentes formas dá origem a contra-discursos e cenas de dissenso nas quais o biopoder é desafiado pela biopotência, pelas vulnerabilidades traduzidas em intermitentes focos de insurgência.

# A Comunicação Organizacional e os direitos do outro homem<sup>1</sup>

JEAN-LUC MORICEAU<sup>2</sup>

A DECLARAÇÃO DOS DIREITOS HUMANOS merece e requer que nossas batalhas sejam sempre e constantemente renovadas por ela. No entanto, existe um perigo de falar sobre os direitos humanos de maneira geral e abstrata. Esse perigo relaciona-se ao fato de que uma visão geral ampla e pouco precisa dos direitos humanos pode ser facilmente desviada para o seu oposto. Lembramos que quando a França assinou a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, em 1789, ela ainda obtinha uma grande parte de sua renda a partir da exploração do trabalho escravo. E, em francês, a declaração universal assinada em 1948 foi chamada de direitos “do homem”, uma ambiguidade que pode dar à pensar. Apesar da universalidade da declaração, ainda há uma tendência a trçar uma distinção entre as pessoas que seriam “um pouco mais humanas” daquelas “um pouco menos humanas” do que outras.

---

1. Tradução de Ângela Cristina Salgueiro Marques, doutora em Comunicação Social pela UFMG e Professora dessa mesma instituição. Título original: « La communication organisationnelle et les droits de l'autre homme ».

2. O autor agradece imensamente a professora Ângela Marques pelas contribuições e sugestões feitas no processo de tradução do texto. A realização dessa reflexão é fruto de projetos que contam com um financiamento TSN Carnot.

Além disso, a declaração lista uma série de direitos: direito à propriedade, direito à liberdade de pensamento, direito à liberdade de opinião e expressão, direito à liberdade de reunião, direito ao trabalho, à livre escolha de emprego – sem distinção de qualquer espécie, seja de raça, cor, sexo, idioma, religião, opinião política ou de outra natureza, origem nacional ou social, riqueza, nascimento, ou qualquer outra condição. Mas a declaração não diz nada sobre os prováveis conflitos que existem entre esses direitos.

A comunicação organizacional pode ser o lugar em que belos discursos escondem práticas repreensíveis, em que o direito à propriedade prevalece sobre todos os outros, em que as pessoas são categorizadas e ridicularizadas em uma estratégia de propaganda. Ela também pode ser um lugar de conflito, resistência, encontro com a alteridade, subversão ou afirmação. É por isso que preferimos não considerar de um jeito abstrato e geral a maneira pela qual os direitos humanos questionam ou orientam a comunicação organizacional, mas sim no confronto que se estabelece quando a comunicação organizacional está diante do rosto do outro humano. Queremos aqui questionar se a comunicação organizacional está falando com rostos, se ela é capaz de vê-los, de escutá-los, de suportar suas presenças? O que o encontro com o rosto do outro humano pode nos ensinar sobre a comunicação organizacional?

É assim, na concretude do encontro, da aparição do rosto do outro, no questionamento, na perturbação e no constrangimento que sua presença nos impõe – mais por causa de sua vulnerabilidade do que de seu poder – que se coloca a questão dos direitos humanos. Fazemos referência aqui ao pensamento de Emmanuel Lévinas. Para ele, os direitos humanos, antes de serem objeto de conceitualização, são experimentados na experiência de vida: é preciso começar a elaborá-los com fenomenologia. E essa experiência nos coloca imediatamente em uma relação ética, ela nos obriga a responder ao outro que nos interpela: “em sua dimensão concreta, os direitos humanos se manifestam à consciência como direitos dos outros e aos quais devo responder” (LÉVINAS, 1987, p.169). Os direitos humanos não podem ser definidos e pensados na redoma de minha própria consciência, mas diante do rosto do outro, que me interroga em meu próprio direito de ser:

Ter de responder por seu direito de ser, não por referência à abstração de alguma lei anônima, de alguma entidade jurídica, mas no temor

que sentimos diante da possibilidade de ameaçar outrem ou de vê-lo ameaçado... Meu 'lugar no mundo' ou meu 'lugar ao sol', minha casa não foram resultado de usurpação dos lugares que pertencem ao outro homem já por mim oprimido ou reduzido à fome? Cito mais uma vez Pascal: 'É meu lugar ao sol, eis o começo e a imagem da usurpação de toda terra.' Temor por tudo aquilo que meu existir, apesar de sua inocência intencional e consciente, pode realizar como violência e como assassinato. (...) Medo que vem a mim do rosto dos outros. (LÉVINAS, 1995, p.44)

A perspectiva levinasiana é perturbadora porque ela não nos demanda somente uma forma de adaptar a comunicação organizacional para torná-la mais sensível ou mais adequada aos direitos humanos. O rosto do outro humano questiona o "direito de ser e existir" de alguém, colocando em risco seu "lugar ao sol". Ele nos obriga a pensar sobre certos fundamentos da disciplina. Não se trata somente de convencer ou de transmitir uma mensagem, nem somente de dialogar, mas de acolher: de conceder hospitalidade a um rosto e a seu Dizer. Tampouco não é questão de tentar repensar os fundamentos da comunicação organizacional, mas apenas de considerar três inquietações como exemplos de reflexões que essa perspectiva pode nos trazer:

1. Na comunicação organizacional e na pesquisa sobre a comunicação organizacional não estamos transmitindo um discurso e pressupostos autoritários? Não performamos, sem querer, um discurso que coloca o direito de propriedade acima e contra outros direitos humanos?
2. Na cena construída pela comunicação organizacional, quem é empurrado para fora da cena, fora da presença e fora da fala?
3. A comunicação organizacional define a palavra majoritária e, assim, será que ela pode falar do minoritário e pelo minoritário?

## **UM DISCURSO AUTORITÁRIO NO CORAÇÃO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL?**

A perspectiva de Lévinas aparece como uma inquietação. Diante dos rostos de outros humanos que vão sofrer, daqueles que já começaram a sofrer, a comunicação organizacional não deveria se preocupar com o seu direito de ser? Pensando nos dilemas nos quais Lévinas nos obriga a avançar, é difícil não se perguntar se a comunicação organizacional não participa,

sem querer, sem saber, em um discurso e em práticas que não são sensíveis aos direitos humanos, ou pelo menos que colocam o direito de propriedade individual acima de outros direitos humanos. Quero aqui precisar que essa não é uma autocrítica que designa alguma pessoa responsável. Essa discussão apenas considera seriamente a performatividade dos discursos (e talvez as ambiguidades da palavra ‘comunicação’).

Precisamos reconhecer que se há muitas palavras positivas nos discursos da comunicação organizacional - como autenticidade, diálogo, escuta, diversidade, reconhecimento, responsabilidade -, há também outro discurso, autoritário, não apresentado em cena (mas constantemente escondido nos bastidores), que protege o modo como essas dimensões discursivas de positividade devem atuar servindo aos interesses da empresa – ou melhor, dos acionistas e colaboradores. É este segundo discurso, implícito, que é pressuposto e muito amplamente compartilhado em nossos hábitos e nossos métodos, que conscientemente ou não transmitimos em nossos ensinamentos, que é necessário examinar.

O que é que a comunicação organizacional performa, que discurso é por ela transmitido? A linguagem da administração e da comunicação organizacional não está contaminada por palavras e teorias que possam se opor aos direitos humanos, mesmo que afirmem o contrário? Não são estas palavras, estas teorias que colocam o direito de propriedade e livre iniciativa acima de outros direitos humanos?

Para ser honesto, essas perguntas não vieram através de outro ser humano, mas lendo um livro de Grégoire Chamayou *A sociedade ingovernável: uma genealogia do liberalismo autoritário* (ainda não traduzido para o português). Este livro tenta produzir uma genealogia do discurso neoliberal ou ultraliberal. É com horror que descobrimos como tal discurso impregna os enunciados, as ferramentas e as teorias da administração e da comunicação. Com um método foucaultiano, ele analisa arquivos e enunciados para apreender a origem e as repercussões de um discurso autoritário e pouco sensível aos direitos humanos.

Chamayou (2018) nos lembra que durante os anos 60, em reação às poderosas reivindicações de trabalhadores, de estudantes e de consumidores, apareceu um discurso reacionário: esse discurso afirmou que a sociedade tornou-se ingovernável, e por isso devemos restaurar a governabilidade através de todos os meios possíveis. Esse discurso foi teorizado em con-

textos como a sociedade do Monte Pèlerin ou a Escola de Chicago e se replicou em muitos lugares. Se por um lado essa história começa a ser bem conhecida, por outro, o livro mostra o quanto essa reação impregnou os discursos, as teorias e as ferramentas da administração e da comunicação e como ela soa contemporânea.

Vamos resumir alguns pontos dessa abordagem, ver como ela pode ser traduzida em uma prática de comunicação organizacional (a do diálogo com os colaboradores e os diferentes públicos que se relacionam com uma organização) e nos indagarmos se às vezes performamos um discurso que vai contra nossos desejos e nossas convicções.

Tomamos aqui três pontos fundamentais desse discurso, com a ressalva de que, apesar de sua ressonância contemporânea, ele foi desenvolvido na década de 1970<sup>3</sup>.

- Em termos de *storytelling*: Se os trabalhadores não querem se deixar governar, e dar-lhes autonomia demais pode ser perigoso, é necessário introduzir (um discurso de) crise econômica que limitará as proteções sociais, e fará com que o medo do desemprego e da miséria tornem os homens dóceis.
- Em termos de *teoria*: Se as empresas quisessem se comportar de maneira ética e responsável (como alegam em sua comunicação organizacional), elas nem sempre agiriam favoravelmente ao interesse exclusivo dos acionistas. Isso poderia ser perigoso. Tem sido desenvolvida e incentivada a teoria da agência, permitindo governar os líderes de empresas porque eles controlam os empregados e maximizam o valor dos colaboradores. Da mesma forma, a concepção da empresa como um nó de contratos possibilita colocar o mercado no lugar de questões de poder e responsabilidade. Não seriam os cola-

---

3. Chamayou (2018) relata que quando Paul Samuelson (Prêmio Nobel de economia) foi questionado, em 1980, sobre como o capitalismo nos anos 2000 iria se parecer, ele respondeu: “Generais e almirantes assumem o poder. Eles exterminam seus predecessores de esquerda, exilam oponentes, aprisionam intelectuais dissidentes, sufocam sindicatos, controlam a imprensa e amordaçam toda a atividade política. Mas nessa variante do fascismo do mercado, os líderes militares estão à parte da economia. Eles não planejam nem aceitam subornos. Eles confiam toda a economia a fanáticos religiosos - fanáticos cuja religião é o *laissez-faire* do mercado (...) Então o relógio da história corre para trás (...), a liberdade política é marginalizada, as desigualdades de renda, consumo e riqueza tendem a aumentar”. Ele adicionou: “Se os Chicago boys e os almirantes chilenos não existissem, teríamos que inventá-los como casos arquetípicos.”

boradores, mas o mercado, que impediria as empresas de se preocuparem com direitos sociais e ambientais, assim como seria o mercado que decidiria os salários. E é preferível cortar subvenções para universidades e sim financiar pesquisas, *think tanks*, veículos de mídia e atores políticos, promovendo ‘livre iniciativa’.

- Em termos de *regulação*: é sempre melhor proclamar ou fingir autolegislar através de normas, ou seja, preferir *hard laws* para proteger direitos corporativos e *soft laws* para regular os direitos sociais ou ambientais, a exploração de trabalhadores, os direitos das minorias, a saúde, etc. E se os governantes multiplicam promessas para serem eleitos, é preciso impor um governo autoritário que impõe pela força a redução dos direitos sociais e ambientais.

Chamayou destaca um aspecto particularmente alarmante quando mostra que esse discurso reacionário não está somente na origem de certas teorias em economia ou finanças (como exemplo, podemos citar a teoria da agência ou da empresa como nó de contratos), mas impregna as ferramentas e práticas da gestão e da comunicação das organizações, mesmo aqueles que aparentam os mais democráticos. O que Chamayou aponta é o que chamamos de performatividade. Quando Muniesa e Callon (2013) mostram a performatividade das Ciências Econômicas e Sociais – ou seja, quando revelam que elas fazem muito mais do que representar o mundo, pois elas o realizam, o provocam e o constituem –, eles propõem de chamá-la de “performance”, pois a performance se materializa e alcança uma eficácia crescente dos dispositivos de gestão (procedimentos, algoritmos, softwares).

Chamayou desenvolve o exemplo do diálogo com os colaboradores. Se Edward Bernays (1928) teorizou as relações públicas como uma fábrica do consentimento ou do consenso, este se tornaria mais difícil de ser obtido e parecia menos aceitável. Em seu lugar, deveria ser preferível invocar Habermas e seus conceitos de racionalidade monológica e dialógica, construindo interações nas quais participantes iguais encenam trocas em um processo de simetria voltado para a compreensão mútua. Mas pode haver uma diferença entre a prática normativa e a estratégica de tais diálogos. O “diálogo” com as partes interessadas (colaboradores) é para conversar de maneira autêntica e ética ou para convencer de um ponto de vista e neutralizar aqueles que pensam diferente? Considerar a comunicação



organizacional como um diálogo com as partes interessadas não é afirmar que o poder não existe?

Alguns recusam o diálogo com os colaboradores em nome dos direitos humanos, assim como pontua Sternberg (2009): “admitir a teoria das partes interessadas (*stakeholders*) seria ‘minar os direitos humanos’: subverter a propriedade privada que é essencial para defender e exercer liberdades individuais fundamentais (...) quando as empresas são feitas reféns e desviadas das finalidades estabelecidas por seus acionistas (...) os proprietários têm seus direitos fundamentais negados. Os defensores da ética nos negócios convencional gostariam de tratar os proprietários como escravos” (citado por CHAMAYOU, 2018, p. 146)

Mas o mais comum é distinguir abordagens normativas e estratégicas da teoria dos stakeholders. É justamente essa segunda abordagem defendida pelo fundador da teoria, que nos oferece um sentido que nem sempre conhecemos. Segundo Freeman (1984) e Freeman e Reed (1983), diante da pressão dos consumidores, ecologistas, acionistas, funcionários, sindicatos, governo, reagir é para empresas uma questão de sobrevivência. O que se apresenta agradavelmente como um diálogo, torna-se um instrumento de gestão estratégica, no qual dialogamos de forma diferente com parceiros fracos, fortes e perigosos, e onde um dos *stakeholders* têm precedência: os acionistas.

E tal apresentação ajuda a eliminar a conflitualidade. Contra as partes interessadas perigosas, eis como o diálogo pode ser usado estrategicamente para neutralizá-las ou desqualificá-las:

- Função de inteligência: o diálogo permite identificar adversários e argumentos o mais rápido possível.
- Função de contenção: transferir o conflito do espaço público para o espaço privado.
- Função de desvio: ocupar os adversários no diálogo, o que os desvia de outras ações que poderiam ter feito.
- Função de cooptação: conferir poder a um grupo escolhido para que ele permaneça no seu campo e dar a ele o status de organização responsável.
- Função de desqualificação: identificar os outros grupos como “incapazes de dialogar”.

- Função de legitimação: participar da ação de uma ONG sobre um tema diferente mas relacionado às atividades da organização, a fim de ganhar um pouco da “aura” dela, apresentando-se como seu parceiro de diálogo.

Chamayou (2018) nos ensina a detectar os efeitos produzidos dentro de nossas teorias e práticas por tal liberalismo autoritário (isso não seria uma contradição, mas um pleonasma): um liberalismo “forte com os fracos” e “fraco com os fortes”, evitando qualquer redistribuição social, enfraquecendo o poder parlamentar, os movimentos sociais, os direitos sindicais, a imprensa, as garantias judiciais, mas deixando agir os poderes fortes.

Este papel é por vezes assumido por representantes da comunicação organizacional. Por exemplo, aqui estão as recomendações de um comunicador em uma empresa que extrai gás de xisto por fragmentação hidrológica: “Se você é o encarregado de relações públicas na indústria do petróleo, siga as seguintes recomendações: baixe o manual de contra-insurgência do Exército dos EUA, faça um curso em Harvard que muitos oficiais militares de alto escalão acompanham e sigam o livro Rumsfeld’s Rules”.

Mas, na maioria das vezes, as injunções desse liberalismo autoritário passam despercebidos (e apesar de nós) em nossas teorias e práticas. Se esse liberalismo autoritário se esconde em nossas teorias e ferramentas mais familiares, devemos examinar essa performatividade. Ainda precisamos entender como esses discursos tomam forma e adquirem poder, como se materializam na comunicação organizacional. Caso contrário, para muitos, corremos o risco de continuar a fazer algo que vai contra nossos desejos (de uma sociedade mais justa, aberta, diversa, dialógica). Ou para retomar a questão ainda mais preocupante levantada por Deleuze e Guattari (2004): como podemos desejar (e torcer para) o que vai contra o nosso interesse, contra nossos desejos, o que nos oprime?

É justamente no choque do encontro com o rosto do outro que podemos encontrar a ocasião, ou melhor o imperativo, de repensar nossas teorias, ferramentas e práticas. Mas justamente, quando a responsabilidade social se institucionaliza, quando ela se transforma em uma tabela a ser preenchida, em normas gerais e listas de afazeres a serem checados, ela não consegue mais ver os rostos. Se ela afirma, de um lado, se endereçar a seus interlocutores, às partes e parceiros interessados, por outro lado estes são transformados em “figuras sem rosto” (MORICEAU, 2005).

Tal situação permite que não sejamos confrontados com esse “temor pelo outro homem”, ou seja, uma preocupação e responsabilidade pelo outro dramatizada por Lévinas. A questão que os direitos humanos nos endereçam é: será que nos comunicamos com rostos?

## OS ROSTOS LONGÍNQUOS

Contudo, a questão do direito do outro homem não é somente aquela do endereçamento autoritário e da agenda imperativa, mas aquela do não reconhecimento dos rostos. Ela nos interroga também sobre o outro homem à quem não nos dirigimos, aquele que está fora de cena, fora do jogo. Ela nos indaga acerca daquele que foi repellido para que a comunicação organizacional tenha lugar. Vejamos como Lévinas (1995, p.44) formula esse gesto de exclusão: “Meu ser no mundo ou meu ‘lugar ao sol’, meu lar, não seriam eles uma usurpação dos lugares que pertencem ao outro homem por mim já oprimido ou destituído, expulso e banido para um terceiro mundo: uma repulsa, uma exclusão, um exílio, um assassinato.”

Não haveria também uma possibilidade aqui de pensarmos naqueles que têm seu rosto apagado, aos fantasmas sem voz, sem rosto, sem parte na cena comunicacional? Como mostrou Rancière (2000), para que o sentido seja partilhado, para que haja comunicação, é necessário construir uma cena que desenha uma partilha dissensual do sensível, que oferece um lugar e uma voz àqueles que nela não possuem uma parcela. Mas se certos sujeitos são excluídos da comunicação organizacional, essa não deixa de ter efeitos sobre suas existências.

Por exemplo, quem caminhou pelo Boulevard Olímpico durante os jogos ocorridos no Rio de Janeiro é bombardeado pela comunicação organizacional. Os anúncios se dirigem a todos e ativam todos os sentidos, almejando criar uma experiência inesquecível e festiva. Os cariocas e os estrangeiros são acolhidos com a maior abertura possível. Contudo, quem observa, atrás dos estandes, o operário que trabalha durante todo o dia sob um calor sufocante, em cima de andaimes bambos e no meio de fios elétricos desemcapados? E, acima de tudo, quem repara nos rostos que não estão lá, os ausentes, os que não possuem o direito de estar lá: os sem-teto, aqueles que foram deslocados para não serem vistos, os habitantes da cidade que foram solicitados, e mesmo compelidos, a permanecerem

em suas casas? A comunicação organizacional coloca em contato a organização e seus públicos, criando um circuito fechado entre eles. Não se trata de dizer que a organização não queira se comunicar com os outros que estão fora do circuito, mas trata-se de pensar, acima de tudo, que muitos “alvos” de sua comunicação não queiram se comunicar ou ter contato com os outros.

O Boulevard Olímpico torna-se, então, uma gigantesca *mise en scène* na qual atores e espectadores são selecionados. O inúmeros estandes em forma de palco materializam tais cenas. O uso dos lugares, o calendário dos “acontecimentos”, as tomadas de palavra e turnos de fala, tudo é preparado e organizado. Não há espaço para outras enunciações e dizeres. Esse espaço público, que faz parte do comum, tem seu uso definido, roteirizado e transformado em slogan estratégico e persuasivo. Esse espaço de consumo (da experiência) é também um espaço de comunicação, e essa comunicação é minuciosamente organizada. Tal organização não é somente um espaço de comunicação de mensagens, mas é também uma organização da experiência sensível. Nessa partilha consensual do sensível, cada um tem seu lugar e deve permanecer nele. Não há cenas possíveis de enunciação e tomada de palavra, nem tampouco uma brecha para a introdução do dissenso ou mesmo de outras sensibilidades. Mas nessa cena tão envolvente, quem quer ver o que se passa atrás do cenário, nos bastidores?

Será que de tão tomados pelo medo “do outro homem” (lembro aqui o exemplo do excesso de segurança contra os atentados) não nos tornamos insensíveis ao temor e à responsabilidade “pelo outros homem”? Ser afetado, ser tomado de terror em uma situação de temor pelo outro homem é também se preocupar com aquele de quem não vemos o rosto, com aquele que não podemos ver (na organização atual dos espaços e das comunicações) porque ele não pode ir aos mesmos lugares, porque os lugares são estruturados de modo assimétrico, porque a cidade e o mundo são organizados desse mesmo modo. Invisível ou invisibilizado, o outro homem não é, contudo, uma concepção abstrata. O outro homem que não queremos ver no conforto de nosso “lugar ao sol”, que não queremos ver na partilha do sensível instituída, é no entanto aquele ou aquela sobre quem nosso espaço, nossa comunicação e nossa indiferença possuem efeitos. Esse outro, que teve seu rosto apagado ou repellido, é aquele sobre cuja existência não queremos ver os efeitos de nosso consumo e de nossa

comunicação, os efeitos sobre as ameaças ao desenvolvimento sustentável, sobre o aquecimento climático, sobre os modos de exploração capitalista. Será que temos o direito de fingir que não sabemos que ele existe?

O direito do outro homem inclui assim o rosto que chora ao longe. Ao mesmo tempo, ele inclui o rosto das crianças, das gerações futuras, pelos quais Jonas (1995) nos convida igualmente a temer, de modo a inventar uma ética à altura dos desafios atuais. Esses rostos ao longe, que chamam e acusam, não são vistos e nem escutados diante de uma concepção estreita da comunicação organizacional.

## **ROSTOS E PALAVRAS DO OUTRO**

Mas o que significa então comunicar com os rostos? Seria mostrar uma “boa alma”, celebrar as diferenças e acrescentar em nossa comunicação alguns rostos, outros, diferentes, que rejeitávamos anteriormente? Ou mesmo tirar uma vantagem concorrencial dessa abertura?

Sob o pretexto de falar “com”, rapidamente começamos a falar “de” e “por” alguém. Falar “de” e falar “por” nos conduzem rapidamente a nos protegermos dos rostos, a não escutar outras vozes, a conservar uma comunicação sob a forma de monólogo: mono-lógico e mono-lingue. Tomemos aqui dois exemplos.

Em suas pesquisas relacionadas à comunicação do Programa Bolsa-Família, Marques (2018) e Marques e Moriceau (2018) analisam imagens que, em sua maioria, mostram os rostos de mulheres beneficiárias. Os autores revelam que podemos conferir visibilidade às faces desses mulheres sem que seu rosto apareça de fato. Eles também evidenciam que a maioria das imagens relativas ao Programa definem um enquadramento que conta a história do beneficiário exemplar, ou seja, avaliado moralmente como merecedor do benefício. Tal enquadramento distingue as vidas dignas e admiráveis de outras vidas desprezáveis. Os rostos são assim sempre já tomados em narrativas preparadas, relatos que emanam daquele que conta, que não deixa espaço para o rosto ou para a voz daqueles acerca de quem ele produz sua comunicação. Algumas fotografias conseguem dar espaço aos rostos que falam fora dos relatos já conhecidos, com estilos próprios, utilizando linhas de fuga fora dos enquadramentos que encerram os sujeitos em categorias e os julgam.

A voz que comunica é frequentemente um monólogo, mesmo quando ela cita outras vozes, mesmo quando ela mostra os outros ou quando se apresenta como generosa e acolhedora ao falar, por exemplo, de um programa social. Tal voz fala do outro, mas utilizando suas categorias, seus enquadramentos, seu vocabulário, suas narrativas e hierarquias: os rostos e palavras do outro são meras ilustrações, citações. Para Lévinas (1961), o Outro não pode ser tematizado, objetificado ou utilizado. Podemos conferir-lhe a palavra, permitir que seu rosto apareça, mas a partir do momento que ele é enquadrado em nosso discurso, tal gesto se transforma em violência.

Mas um rosto as vezes emerge e quebra nosso relato habitual, rompe a monotonia de nosso monólogo repetido, obriga a repensar nossa forma de narrar a história – isso se ao menos aceitarmos que o aparecimento desse rosto desfaça às vezes nossos hábitos mais arraigados. Gostaria, assim, de terminar com um exemplo mais pessoal.

Um rosto pode inquietar as convicções as mais profundas e possivelmente alterar o discurso. Por exemplo, creio no teatro. Tenho a profunda convicção de que o teatro pode sensibilizar para a condição dos outros humanos. Os atores podem representar a vida e experiência de outro humano. Eles desempenham, a cada peça e às vezes dentro de um mesmo espetáculo, o papel de um outro humano e é este um de seus papéis mais importantes. O teatro nos conduz, assim, à intimidade de outros universos, permite que nos aproximemos deles e que tentemos compreendê-los, oferecendo-nos a oportunidade de nos tornarmos, ainda que brevemente, esses outros.

A peça *Gisberta* alcançou um grande sucesso em várias cidades do Brasil. Ela apresenta no palco o destino trágico de uma mulher trans que teve que sair do Brasil por conta das violência que sofria devido à sua diferença. Mas *Gisberta* é assassinada em Portugal pelas mesmas razões. A peça sensibiliza o público para a perigosa e injusta condição na qual vivem as pessoas trans. Um tal projeto me parece louvável, e mesmo necessário. A peça falava pelas pessoas trans.

Mas eis que, por ocasião das apresentações do espetáculo em Belo Horizonte, aparecem rostos trans que protestaram contra essa peça através do Manifesto *Representatividade Trans já – Diga não ao Trans Fake*<sup>4</sup>. Os rostos gritam primeiramente as estatísticas terríveis: o país no qual o

---

4. Ver: <<https://www.change.org/p/sated-representatividade-trans-j%C3%A1-diga-n%C3%A3o-ao-trans-fake>>.

maior número de pessoas trans são assassinadas, onde a taxa de suicídio é alta e onde “mais de 90% da nossa população está na prostituição, pois o mercado de trabalho não nos aceita.” (MANIFESTO). Os rostos gritam que não vão deixar que um ator cis desempenhe o papel de um personagem trans no teatro, na televisão ou no cinema, e que a população trans é de fato excluída de todos os papéis e empregos nesses setores. É um direito do outro humano que é reivindicado aqui: “estamos tentando ter o direito de entrar, de estar, de pertencer e de permanecer”.

Ao desejar “falar por”, a peça reproduz uma partilha do sensível na qual as pessoas trans não têm voz, nem emprego. Elas são novamente “repelidas e empurradas para um terceiro mundo”. Com a peça, as pessoas que não são trans se beneficiam de um sucesso do qual as pessoas trans não usufruir e nem mesmo alcançar. Para Lévinas (1982), o que o rosto grita é : “não me mate!”. O rosto do outro humano nos coloca face à face com a inquietante e desestabilizadora questão: será que eu mato ao existir?

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS: UMA ÉTICA QUE VEM DO OUTRO HUMANO**

A questão dos direitos do outro humano não nos coloca diante de um conjunto de princípios abstratos, mas diante de rostos que nos olham. O que essa perspectiva nos permite ver é que a comunicação organizacional fala frequentemente com figuras sem rosto e que, muitas vezes sem querer, ela veicula em suas teorias e ferramentas elementos de um discurso autoritário. Além disso, ela corre o risco, em sua prática, de se dirigir somente aos rostos conhecidos e, assim, de excluir os outros. Enfim, mesmo nas abordagens mais generosas, ela corre o risco de “falar de” ou de “falar por”, sem conseguir “falar com”. A questão que os direitos do outro humano nos dirige é se a comunicação organizacional é capaz de falar com os rostos que a interpelam.

Contudo, o rosto do outro nos conduz a uma ética que seria derivada não somente de nossos princípios e tradições, mas que viria do outro humano. Como nos lembra Alphonso Lingis (LETICHE & MORICEAU, 2018), tradutor de Lévinas, o que chamamos de ética foi majoritariamente desenvolvido por pensadores homens, brancos, burgueses, vindos dos países mais desenvolvidos. É por isso que Lévinas buscou - observando

e indo ao encontro dos rostos marginalizados no mundo -, nos rostos os mais diversos e nas condições às vezes as mais extremas, uma ética não majoritária, uma ética que pode ir ao encontro dos outros humanos, mesmo junto daqueles que com quem parecia não ter nada em comum. Não se trata de uma ética do outro humano, mas de reflexões éticas, múltiplas, a cada vez recomeçadas diante de afetos originados do encontro com a alteridade radical.

Comunicar com os rostos nos demanda menos uma ética da comunicação e mais nossa aceitação e capacidade de permitir que nossa ética seja interrogada e contestada, para que seja discutida e questionada, diante do rosto dos outros humanos e em direção a éticas não majoritárias.

## REFERÊNCIAS

BERNAYS, Edward (1923). **Propaganda**, New York: Horace Liveright.

CHAMAYOU, Grégoire (2018). **La Société ingouvernable. Une généalogie du libéralisme autoritaire**, Paris : La Fabrique éditions.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix (2004). **O Anti-édipo - Capitalismo E Esquizofrenia 1**, Lisboa: Assírio & Alvim.

FREEMAN, Edward (1984). **Strategic Management: A Stakeholder Approach**, Cambridge, UK: Cambridge University Press.

FREEMAN, Edward; REED, David (1983). "Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", **California Management Review**, Vol. 1, n. 2, pp. 9-19.

JONAS, Hans (1995). **Le principe responsabilité : une éthique pour la civilisation technologique**, Paris, Champs essais.

LETICHE, Hugo; MORICEAU, Jean-Luc (2018). "An interview with Alphonso LINGIS", **Society and Business Review**, Vol. 13, n°3, pp. 254-257.

LÉVINAS, Emmanuel (1961). **Totalité et infini**. Essai sur l'Extériorité, La Haye: Nijhoff.

\_\_\_\_\_ (1982). **Éthique et Infini**, Paris : Fayard.



\_\_\_\_\_ (1987). **Hors sujet**, Montpellier Fata Morgana.

\_\_\_\_\_ (1995). **Altérité et Transcendance**, Montpellier Fata Morgana.

MANIFESTO Trans já, <<https://www.change.org/p/sated-representatividade-trans-j%C3%A1-diga-n%C3%A3o-ao-trans-fake>>, acesso em 21/02/2019.

MORICEAU, Jean-Luc (2005). «Faceless Figures: Is a Socially Responsible Decision Possible?», in Y. Pesqueux et M. Bonnafous-Boucher (ed), **Stakeholder Theory: A European Perspective**, Palgrave Macmillan, Basingstoke UK, p.89-103.

MUNIESA, Fabien ; CALLON, Michel (2013). « La performativité des sciences économiques », in P. Steiner et F. Vatin, **Traité de sociologie économique**, Paris : Presses Universitaires de France, pp. 281-316.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro (2018). “O rosto na imagem, a imagem sem rosto: pobreza e precariedade no âmbito de fotografias jornalísticas sobre o programa Bolsa-Família”, *Revista de Estudios Brasileños*, Vol. 5, No 9, pp. 77-91.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro ; MORICEAU, Jean-Luc (2018). « Cadrage biopolitique des personnes appauvries par l'image photographique : entre gouvernement des corps et biopuissance des modes de vie », in Ayoub Chafik (dir) **Monde arabe et Amérique latine. Confluence des dynamiques sociales**, Paris : L'Harmattan, pp. 19-56.

STERNBERG, Elaine (2009). “The Need for Realism in Business Ethics”, **Reason Paper – A Journal of Interdisciplinary Normative Studies**, Vol. 31, pp. 33-48.



# Perspectivas críticas acerca das interfaces entre direitos humanos e comunicação organizacional

MÁRCIO SIMEONE HENRIQUES

DANIEL REIS SILVA

## INTRODUÇÃO

Existem poucas dúvidas de que os direitos humanos se consolidaram, nos últimos anos, como tópico de grande importância para a legitimação das organizações no mundo contemporâneo, ganhando espaço dentro das preocupações e práticas de atores sociais das mais diversas naturezas. Acompanhando esse movimento, a área da comunicação organizacional tem dedicado espaço progressivamente maior para o tópico em suas agendas de pesquisa, focalizando especialmente na questão da responsabilidade social corporativa e nos discursos tecidos ao seu redor.

O presente artigo parte desse cenário, mas é orientado por um objetivo distinto: elaborar raciocínios preliminares capazes de ancorar abordagens críticas acerca das interfaces entre direitos humanos e comunicação organizacional. Ao invés de focar nas questões funcionais da responsabilidade social corporativa ou nas formas com que a comunicação é imprescindível para a concretização de tal ideal, a intenção do texto é sistematizar bases para investigações futuras que explorem as incongruências, tensionamentos e ambiguidades do tema, sugerindo caminhos reflexivos capazes de contribuir para maior compreensão das dinâmicas em jogo na sociedade contemporânea.

Imbuído de tal finalidade, o artigo assume a forma de um ensaio crítico composto por três movimentos. Em um primeiro momento são explorados os aspectos mais gerais do cenário atual acerca dos direitos humanos e das organizações, acompanhando o caminho histórico que culminou na transformação dessas interfaces em questões candentes da contemporaneidade. Os movimentos subsequentes, por sua vez, buscam refletir sobre como dois vetores sociais distintos, compostos pelas organizações e pelos públicos mobilizados, atuam nessas interfaces. O primeiro polo, assim, são as organizações, e nesse ponto são abordados elementos das estratégias retóricas organizacionais sobre os direitos humanos, identificando uma série de tendências, incongruências e perigos que são muitas vezes deixados, de forma equivocada, em segundo plano no tratamento acadêmico do tópico.

Se as organizações se apropriam, de acordo com suas lógicas e interesses, do discurso sobre os direitos humanos, é fundamental que uma visão crítica sobre o tema reconheça e tente lançar luzes sobre algumas das forças sociais que interagem com tais práticas e que disputam suas narrativas. É nesse sentido que o artigo tece, em sua terceira seção, considerações acerca dos movimentos de vigilância civil que atuam sobre a temática, entendendo-os como parte da ação de públicos organizados que buscam defender um interesse coletivo e apontar violações diversas contra os direitos humanos. Mais do que a mera apresentação desses movimentos, importa refletir sobre como o entendimento acerca de suas dinâmicas e limitações desvelam aspectos e tensões fundamentais da relação entre direitos humanos e organizações, constituindo um objeto de grande riqueza para explorações e estudos futuros.

## **DIREITOS HUMANOS E ORGANIZAÇÕES**

Os direitos humanos, tomados como um termo geral que faz referência aos direitos e liberdades que todos os homens e mulheres deveriam gozar, precisam ser entendidos como construções sociais dotadas de grande complexidade e permeadas por tensões em constante transformação. No cerne desse constructo encontra-se uma dificuldade fundamental no delineamento da extensão desses direitos e no embate entre a universalidade e a particularidade. Morais (2002) assinala que aspectos críticos dos direitos humanos estão relacionados com as crises do Estado, tal como erigido no contexto

da modernidade, e com as mudanças na forma de racionalização do poder. Assim, eles constituem-se em um embate dialógico entre inclusão/exclusão, negação/afirmação, concretização/desconstrução, tornando necessária a compreensão dos mesmos enquanto uma constante reconstrução e negociação. Em suma, os direitos humanos são afirmados e concretizados com base nas tensões e disputas de poder, e esse fato deve compor as premissas iniciais de uma perspectiva crítica que almeje explorar as dinâmicas sociais contemporâneas.

No que diz respeito às organizações, a visão corrente afirma o papel das grandes corporações e sua responsabilidade na postulação e propagação de valores e, conseqüentemente, na observação de certos direitos que o Estado por si mesmo não teria como garantir na vida prática. A centralidade das grandes organizações empresariais forma, nessa perspectiva, uma certa unidade de pensamento que, em princípio, deveria comprometê-las com os direitos humanos universalmente reconhecidos. A extensão da obrigação das normas relativas aos direitos humanos a entes privados é designada como eficácia horizontal, em oposição à eficácia vertical que é aquela produzida essencialmente pelo Estado. Assim, o termo eficácia horizontal trata da efetivação de direitos no âmbito de transações entre particulares, partindo de uma ideia de que muitos agentes privados possuem condições de influência social e de efetividade maiores que grande parte dos estados isolados. É o caso, por exemplo, das grandes corporações transnacionais. Dessa forma, as políticas de responsabilidade social são discursivamente justificadas a partir de um conjunto de princípios éticos que remetem a afirmações genéricas que tentam superar os particularismos e o relativismo cultural. O que se apresenta, portanto, é uma pretensão de universalidade fundamentada em um princípio civilizador do qual as organizações se fazem portadoras e porta-vozes.

A consolidação dessa visão perpassou, fundamentalmente, a criação do Pacto Global da Organização das Nações Unidas, assinado em 1999. Visando gerar um marco sobre os direitos humanos que englobasse o meio empresarial, e motivado principalmente pelas crescentes discussões sobre violações destes mesmos direitos por entes não estatais ao redor do mundo, o Pacto Global estimulava empresas a adotarem voluntariamente políticas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. O texto, assim, apresentava dez princípios envolvendo direitos humanos, trabalhistas, meio

ambiente e medidas contra corrupção. Debates posteriores resultaram na aprovação, pela Comissão de Direitos Humanos da ONU, das Normas sobre Responsabilidades das Empresas Transnacionais e Outros Empreendimentos Comerciais em Relação aos Direitos Humanos. Em essência, as “Normas” definiram que as corporações, “nos limites de suas esferas de atividade e influência”, encontram-se também incumbidas de “promover, atender, respeitar e fazer respeitar” direitos humanos instituídos pelo Direito internacional e pelas legislações nacionais, incluindo os direitos e interesses de povos indígenas e outros grupos vulneráveis (NAÇÕES UNIDAS, 2003, p.1). Também estabeleciam para a própria ONU, assim como outros órgãos nacionais e internacionais, atuar no sentido de monitorar o cumprimento das obrigações e sugerir reparações para abusos corporativos.

As normas, entretanto, foram severamente rechaçadas por muitos governos e corporações, e tal resistência fez com que a própria ONU nomeasse em 2005, por solicitação da Comissão de Direitos Humanos, o professor John Ruggie, da Universidade de Harvard, para o cargo de Representante Especial sobre Empresas e Direitos Humanos, com um mandato específico de avaliar os dissensos e possíveis consensos em relação às Normas e propor um marco regulatório de responsabilidades em direitos humanos para as organizações. Tendo publicado uma série de relatórios, o representante tornou público, em abril de 2008, sua proposta regulatória, que se tornou um marco importante dessa questão. Finalmente, em relatório de 2011, as Nações Unidas definiram princípios-guia mais detalhados sobre o dever de evitar infrações aos direitos humanos ocorridas mediante a atividade empresarial, independentemente do porte da empresa.

No plano prático, uma característica fundamental que deve ser compreendida como consequência desses marcos, e que foi reforçada pelo relatório Ruggie e seus desdobramentos recentes, é a transmutação dos problemas dos direitos humanos em uma ideia discursiva de responsabilidade social corporativa ou empresarial. Em sua essência, isso significa que tal questão foi reposicionada a partir de uma concepção positiva vinculada às iniciativas das próprias organizações, deixando em segundo plano um aspecto negativo que envolveria fiscalização e punição nos casos de abuso contra os princípios nomeados pelo próprio Pacto Global.

A compreensão crítica das interfaces entre direitos humanos e organizações perpassa justamente esse ponto nevrálgico, assim como as

noções de governança, uma construção política que traz subjacente o ideal de protagonismo das organizações em detrimento das regulamentações de atores estatais, paraestatais ou multilaterais. É justamente a falta dos fatores vinculativos que deve ser tomada como um primeiro elemento de reflexão, de modo a reconhecer e problematizar a estratégia de colocar a responsabilidade das organizações de modo difuso e autorregulado – ou, em outras palavras, regulado pelo mercado, por suas razões e sob o governo de seu discurso.

### **DISCURSOS ORGANIZACIONAIS SOBRE OS DIREITOS HUMANOS: PERIGOS E TENSÕES**

Os marcos observados na seção anterior estabelecem um cenário no qual as organizações são levadas a investir e se comprometerem com os direitos humanos por iniciativa própria. O ânimo normativo da responsabilidade social corporativa, assim, encontra-se na noção das expectativas sociais e nas ideias clássicas de legitimidade e de licença social para que uma organização possa operar – ou seja, em uma compreensão de que seria vantajoso, e em determinado grau imperativo, se ater aos princípios da governança corporativa no mundo contemporâneo.

O que precisa ser criticamente considerado, porém, é como essa lógica é composta por uma série de conflitos subjacentes que minam, ainda que de forma não aparente, os direitos humanos em seus pontos cruciais. O primeiro passo para compreender esse aspecto crítico está relacionado com a forma com que a responsabilidade social corporativa tem sido convencionalmente enquadrada ao redor de ações mitigadoras e compensatórias quanto aos impactos negativos visíveis de operações organizacionais sobre populações, deixando de lado conflitos permanentes em dois campos distintos que conformam a face mais evidente e controversa dos conflitos em debates que tomam a cena pública: o trabalhista e o socioambiental.

No que tange ao primeiro campo, o trabalhista, a maior preocupação das organizações está relacionada com as condições aparentes de trabalho digno, centrando especialmente no combate ao trabalho escravo ou em condições análogas à escravidão. Por esse motivo é recorrente a tendência de foco na violação mais aparente desses direitos, deixando em segundo plano nos discursos organizacionais outras formas de violência, inclusive simbólicas,

que permeiam o mundo do trabalho e que são de difícil apreensão. Muitas dessas violências são, inclusive, de natureza estrutural, o que dificulta ainda mais o seu tratamento no campo positivo da responsabilidade social. Um exemplo pode ser encontrado nas relações discriminatórias étnico-raciais e de gênero, em grande parte das vezes naturalizadas nas próprias práticas organizacionais a partir de discursos acerca da gestão da diversidade (ASHCROFT, 2011; MUMBY, 2013). Igualmente problemáticas são questões relacionadas com a terceirização e a precarização do trabalho perante os novos arranjos sociotécnicos, deixadas em segundo plano pelos discursos genéricos sobre a valorização dos “colaboradores”.

Fenômeno semelhante ocorre com as responsabilidades das organizações no campo socioambiental. Nessa face, a ação organizacional acaba assumindo tons genéricos, sendo particularmente difícil a visualização dos complexos impactos que são consequência de violações, especialmente quando não são instaurados conflitos concretos, acontecimentos ou controvérsias mais imediatas capazes de conferir visibilidade para determinado ponto. Além disso, grande parte das organizações reduzem os aspectos socioambientais à atuação pontual e local, dificultando a atribuição de responsabilidades em dimensões mais amplas. Outro ponto problemático é a separação do campo socioambiental somente em sua vertente “ambiental”, um enquadramento que retira a dimensão social dos problemas e reduz o discurso organizacional a uma sustentabilidade genérica e de caráter mais óbvio, que pouco lida com problemas complexos como os impactos das mudanças climáticas e possíveis medidas mitigatórias do problema. Entre “selos verdes” (BALDISSERA, 2014) e reafirmações de *compliance* ambiental, tais ações acabam criando uma imagem de sustentabilidade desprovida, em geral, de nuances e substância.

Assim, importa reforçar o fato de que a existência dos marcos normativos internacionais não implica obrigações ou deveres. Com grande facilidade, a construção discursiva organizacional coloca a questão em um plano genérico que passa a ser, em si, uma espécie de ator – um discurso amplo sobre sustentabilidade ou valorização da diversidade que busca não comprometer o negócio da empresa ou criar exposição exagerada da mesma, atraindo holofotes indesejados<sup>1</sup>. Em uma primeira impressão

---

1. Por exemplo, quando a Starbucks tentou lançar uma campanha nacional contra o racismo nos EUA e foi confrontada, em seguida, com acusações sobre a forma com que a própria em-



complexo e elaborado, esse discurso esconde um caráter redutor e a falta de profundidade ao deixar de lado conflitos específicos envolvendo as organizações e suas práticas. Ele tende ao embaralhamento, ou mesmo, por sistemática distorção, induz à desmobilização. Em conjunto, esses discursos dão origem a uma constelação sem forma, cheiro ou cor, sempre igual a si e conversando com si mesma, materializada em textos acerca dos valores de uma organização ou em relatórios sobre sua governança.

Cabe, assim, compreender como grande parte dos discursos organizacionais pautados em uma dimensão positiva da responsabilidade social são orientados por uma generalização dos direitos humanos que evita o conflito e o questionamento. Ao mesmo tempo, é fundamental reconhecer como a prática das relações públicas e da comunicação organizacional complementa esses discursos ao operar com a fragmentação, e eventual isolamento, de particularidades. O que entra em jogo é a forma com que tais práticas evoluíram no sentido de tratar os públicos como segmentos privados e bem delimitados, com os quais se estabelece uma transação tanto quanto possível privada, fora do espaço público e desprovida de suas condições de publicidade. Tais procedimentos foram se difundindo e aperfeiçoando ao longo do tempo. Uma sofisticação da técnica é a promessa de alta eficácia para aplacar os conflitos, para cercar, separar os públicos, bloqueando possíveis interinfluências de uns sobre os outros; para obstruir de alguma maneira a vida pública desses públicos, enfim, para desmobilizar, imobilizar, tirar o movimento daquilo que, necessariamente, só existe na dinâmica, em ação (sobre essa noção, ver SILVA, 2017; HENRIQUES, 2018). A noção estratégica de movimentar os interesses em uma lógica fragmentada acaba por formar, contraditoriamente, públicos “não públicos”, sem autonomia. Cria uma falsa percepção de movimento, onde tudo parece caminhar para uma só direção. Molda e tenta domesticar, portanto, o interesse público.

Os discursos organizacionais sobre os direitos humanos são geralmente pautados, assim, em dois pilares: de um lado a generalização que evita conflitos e deixa em segundo plano problemas estruturais, de outro a fragmentação de particularidades que isola os envolvidos em embates específicos, de forma a evitar ou constringer processos de formação de públicos. Em

---

presa não possui negros entre seus diretores, gerando um *backlash* que a fez recuar e adotar discursos e campanhas mais genéricos (MOTION, HEATH & LEITCH, 2016).

conjunto, esses pontos permitem uma apropriação da narrativa dos direitos humanos que acaba minando as próprias discussões e forças do tema, atuando de maneira contraditória com o que deveria ser esperado da ideia de governança e com os próprios princípios maiores que regem os acordos transnacionais.

Mais do que construções pontuais isoladas, é importante entender como essas faces são resultados da própria lógica positiva instituída e encorajada pelos marcos internacionais, em especial quando contempladas as questões de monitoramento e de fiscalização. Nesse sentido, a dinâmica positiva assume implicitamente uma vigilância difusa sobre as atividades das organizações, levada a cabo pela sociedade como um todo e não necessariamente por atores estatais. Assim, faz sentido que o discurso organizacional seja focalizado no convencimento deste ente social genérico, procurando deixar embates específicos longe dos holofotes públicos – aspecto que torna ainda mais importante o reconhecimento da atuação de atores especializados dedicados a expor e confrontar abusos organizacionais, que tentam contrapor esse discurso generalizante a partir de lógicas de vigilância.

## **VIGILÂNCIA CIVIL, ORGANIZAÇÕES E DIREITOS HUMANOS**

Uma compreensão aprofundada sobre as interfaces entre direitos humanos e organizações no mundo contemporâneo requer a exploração de um segundo vetor de forças que disputa sentido com os discursos organizacionais: os atores de vigilância civil. Conforme Henriques (2015, p. 207), a vigilância civil pode ser entendida como uma prática de públicos menos ou mais organizados que buscam observar atividades de instituições e os processos de comunicação pública, monitorando e denunciando potenciais abusos. Em um sentido mais amplo, essas iniciativas podem ser encaradas como elementos centrais do que Keane nomeia de democracia monitoria, “uma nova forma histórica da democracia, uma variedade de políticas e governos pós-eleitorais definidos pelo rápido crescimento de um conjunto de diferentes tipos de mecanismos extraparlamentares de escrutínio do poder” (KEANE, 2013, p. 79, tradução nossa).

No que tange aos direitos humanos e às organizações, o desenvolvimento desses mecanismos de vigilância nas últimas décadas pode ser encarado

como uma resposta direta à lógica positiva que dos marcos internacionais e sua lógica difusa de monitoramento. Tais iniciativas apontam para os limites e contradições presentes nessa ideia de auto-regulamentação, que minimiza os conflitos entre interesses organizacionais privados e o interesse público.

Um dos grupos de monitoramento mais importantes sobre o tema é o HumanRightsWatch (HRW), uma organização internacional sem fins lucrativos dedicada a investigar violações de direitos humanos ao redor do globo. Apesar de sua atuação não ser restrita apenas às interfaces entre direitos humanos e organizações, tal vertente possui destaque na atuação do grupo, que aponta, desde os anos 2000, para limitações do Pacto Global, denunciando a falta de regulamentações legais, a ausência de mecanismos de monitoramento no documento e a imprecisão das próprias normas acordadas (HRW, 2000). São recorrentes no grupo, ainda, críticas acerca da ideia de auto-regulamentação organizacional, com textos observando como muitas empresas “afirmam que são responsáveis” em suas atividades e estipulam em seus discursos uma aderência voluntária a normas propostas pelos marcos internacionais, ao mesmo tempo em que lutam contra qualquer movimento que visa tornar essas regulações obrigatórias ou instituir mecanismos de monitoramento sobre elas (ALBIN-LACKEY, 2017). Mais ainda, o grupo aponta para como os marcos internacionais geraram um cenário no qual empresas distantes do centro da cena pública atuam sem nenhuma forma de monitoramento ou vigilância, tecendo discursos que são virtualmente inverificáveis (ALBIN-LACKEY, 2017).

Movimentos como o HRW são complementados por iniciativas mais específicas de monitoramento sobre as atividades empresariais. Em uma dimensão mais geral temos exemplos como a Corporate Watch<sup>2</sup>, grupo centrado na busca por informações críticas sobre o impacto social e ambiental de corporações, e movimentos como o Dismantle Corporate Power and Stop Impunity<sup>3</sup>, uma rede de mais de 250 movimentos sociais e organizações da sociedade civil voltados para denunciar práticas de exploração corporativas. Outras iniciativas, por sua vez, são centralizadas em elementos mais

---

2. Disponível em: <https://corporatewatch.org/about/>, acesso em 28 de janeiro de 2019.

3. Disponível em <https://www.stopcorporateimpunity.org/list-of-signatories/>, acesso em 28 de janeiro de 2019.

específicos dos direitos humanos, como o caso do DeSmog<sup>4</sup>, grupo especializado na denúncia de práticas discursivas abusivas sobre o meio ambiente realizadas por corporações.

A existência dessas iniciativas não significa, porém, um efetivo monitoramento sobre as práticas organizacionais que atentem contra os direitos humanos. Ao contrário, é fundamental entender que tais grupos se engajam em um processo constante de disputa de sentidos com os próprios discursos e práticas organizacionais acerca do tema, estabelecendo uma relação dialógica bastante complexa e combativa. Entender criticamente como eles impactam nas dinâmicas sociais significa jogar luzes para as suas lógicas de atuação, compreendendo seus desafios e dilemas.

Um aspecto inicial que deve ser levado em consideração acerca dessas redes de vigilância se relaciona com os próprios pilares do discurso organizacional observados na seção anterior: a generalidade e a fragmentação. Nesse sentido, os grupos de monitoramento precisam atentar para uma gama de aspectos bem mais sutis do que aqueles evidenciados pontualmente em um caso que ganha visibilidade midiática momentânea. Para que suas denúncias tenham força, elas precisam ser postuladas tanto em um campo discursivo amplo e genérico, no qual se tornam sujeitas a muitas leituras simbólicas, quanto em um campo mais estreito e específico da concretude de violações pontuais, onde o foco recai, principalmente, sobre os públicos mais vulneráveis.

O grande desafio encarado por essas iniciativas é justamente o enquadramento das violações dos direitos humanos cometidas por organizações. Como evidenciado em estudos anteriores (HENRIQUES; SILVA, 2014), os chamados crimes corporativos não são uma categoria tão precisa, ou útil, quanto se possa esperar. Em sua essência, tal alcunha designa a infringência de dispositivos legais que variam em cada lugar, abarcando ações ou omissões de empresas e corporações que são tipificadas inequivocamente como crime – o que, perante a falta de marcos regulatórios nos acordos internacionais, assim como de mecanismos de monitoramento, significa a existência de lacunas significativas ao tratar dos abusos contra direitos humanos.

O que muitas dessas instâncias de monitoramento lidam não pode ser definido simplesmente como crime corporativo, caindo em uma vala marcada, principalmente, pela indefinição. Elas buscam apontar, na maior

---

4. Disponível em: <https://www.desmogblog.com/>, acesso em 28 de janeiro de 2019.

parte das vezes, um conjunto de práticas abusivas que visam corromper os públicos e a opinião pública a partir da distorção de informações, da divulgação de notícias falaciosas, da criação de falsos acontecimentos ou do abuso de sujeitos vulneráveis. Não são, assim, práticas “fáceis de enquadrar, dado seu caráter sub-reptício” e sua relação ambígua com a ética (HENRIQUES; SILVA, 2014, p. 164). Tais ações difusas muitas vezes não podem ser reduzidas à pontualidade, sob o risco de mascarar ou apagar dimensões estruturais, o que dificulta sua denúncia e faz com que muitos desses abusos evoquem pouca solidariedade e corresponsabilidade da opinião pública, principalmente quando as acusações são confrontadas com os discursos generalizantes das organizações. Mais ainda, a própria ideia da dimensão positiva acerca da responsabilidade social é um conceito pouco compreendido pelo público, que permanece acreditando na existência de marcos regulatórios legais e da fiscalização por parte dos estados – crença reforçada discursivamente pelas organizações ao conferir publicidade ao suposto cumprimento de normativas e padrões voluntários e não monitorados.

A dificuldade dos movimentos de vigilância civil em contestar os discursos organizacionais e denunciar abusos não está restrita apenas ao enquadramento, mas perpassa também outras condições comunicacionais que fazem com que uma narrativa ganhe força. Henriques e Silva (2018) apontam cinco condições para essas denúncias: a tempestividade, a favorabilidade, a credibilidade, a visibilidade e a consequência. Tais noções formam uma espécie de equação, com múltiplas combinações que, em cada caso, favorecem menos ou mais o enfrentamento.

A primeira delas é a tempestividade, que diz respeito à forma com que muitas das práticas de violação são descobertas apenas muito tempo depois de terem produzido os seus efeitos, o que enfraquece seu impacto perante a opinião pública. Um exemplo dessa condição pode ser encontrado nas denúncias sobre como as pesquisas internas da Exxon mostravam, ainda na década de 1980, o conhecimento da empresa sobre as causas e dinâmicas do aquecimento global, e como ela optou por deixar essas pesquisas em segundo plano e insistir na falta de evidências empíricas sobre o fenômeno. Tais informações se tornaram públicas apenas em 2015 (BANERJEE, 2015), e foram respondidas pela empresa com declarações de que elas eram ultrapassadas e que, nas últimas décadas, a Exxon já havia mudado sua política sobre o aquecimento global (GILLES; KRAUSS, 2015) – uma resposta

padrão que pode ser encontrada em inúmeras denúncias acerca de violações dos direitos humanos.

Já a favorabilidade está relacionada com a forma com que as acusações podem encontrar ambientes menos ou mais favoráveis, de acordo com o contexto em que são apresentadas e com um clima de opinião que favorece ou não sua circulação. Dependendo do tema, da denúncia ou dos atores envolvidos, pode-se encontrar terrenos mais férteis para a confrontação dos discursos organizacionais. Crises econômicas e trabalhistas, por exemplo, podem favorecer determinado tipo de investigação, enquanto incidentes ambientais importantes, como o rompimento das barragens em Mariana e Brumadinho, podem dar visibilidade para denúncias que teriam pouco espaço em um momento anterior. Outro elemento importante do clima de opinião é o medo. Em casos de extrema violência, o medo cria barreiras, desmobiliza públicos e necessita, por vezes da recorrência a atores mais fortes, ou mesmo externos ao contexto, para que uma denúncia venha a ter algum grau de sucesso.

A terceira condição comunicacional para o êxito de denúncias é a credibilidade, relacionada com a forma com que a iniciativa que investiga, assume e apresenta a acusação é vista por outros atores e públicos. A construção da credibilidade de atores de monitoramento é um tópico bastante complexo (HENRIQUES; SILVA, 2017), na medida em que contém dilemas relacionados com a especialização, a dependência de estruturas de produção de informação e averiguação de segredos, e o conflito entre interesses públicos e privados. No campo dos direitos humanos, são notórias as tentativas de desqualificação e de desmoralização dos diversos atores que exercem vigilância e denúncia, muitas vezes acusados de pautar suas atividades em ideologias políticas – ainda que essas críticas sejam flutuantes. A HRW, por exemplo, é acusada tanto de ser a favor do capitalismo (quando crítica violações na Venezuela) quanto contra o mesmo (por exemplo, ao denunciar possíveis violações no Brasil relacionadas com discursos de ódio). Da mesma forma, ela é por vezes acusada por seus críticos de ser contrária a Israel, e, em outros momentos, acusada de ser pró-Israel. O mesmo cenário se repete nos mais diferentes exemplos de iniciativas de vigilância, e uma reação básica de organizações quando confrontadas com denúncias sobre suas atividades é contestar as motivações e a especialidade de quem está por detrás de tal monitoramento.

A quarta condição abordada diz respeito a como as denúncias podem ganhar visibilidade conforme os meios e condições de circulação, tanto na imprensa quanto nas mídias sociais. Há aqui um tópico importante sobre a dificuldade de pautar as questões de direitos humanos em termos de denúncias que não sejam meramente pontuais na pauta midiática, principalmente quando as mesmas precisam competir com o poder corporativo, seja por meio de anúncios ou da atuação especializada de profissionais de relações públicas e assessoria de imprensa que conseguem, a partir de seu conhecimento sobre as dinâmicas dos *media*, influenciar e conquistar uma cobertura ampla.

Por fim, a quinta condição diz respeito às consequências de uma denúncia, e trata tanto da admissibilidade da acusação em termos formais e legais, quanto das condições de enquadramento em termos morais, resultando em constrangimentos públicos e perda de reputação. Nesse aspecto existe um conflito de temporalidades significativo, já que há uma clara dissonância entre a temporalidade legal, particularmente morosa no Brasil, e a expectativa dos públicos, que clamam por respostas e por desfechos rápidos. Tal tensão acaba constituindo um desafio para as denúncias de abusos sobre os direitos humanos, uma vez que a atenção pública acaba se esvaindo muito antes da formalização de sanções, permitindo que os discursos organizacionais de gestão de crise possam ganhar ainda mais força para evitar constrangimentos públicos duradouros – muitas vezes recorrendo a pedidos de desculpas e promessas de mudanças na gestão organizacional que dificilmente serão acompanhadas pela opinião pública, apesar de serem construídas discursivamente como vinculantes.

É na conjugação desses fatores que encontramos elementos importantes do processo de mobilização e desmobilização de públicos que atuam nas interfaces entre direitos humanos e organizações. Neste campo de forças, de variados interesses e de relações de poder, não há como acreditar que apenas a condição de visibilidade seja suficiente para a garantia do dever de respeitar e para chamar as organizações às suas responsabilidades.

## **PREMISSAS PARA UMA AGENDA CRÍTICA DE PESQUISAS**

Partindo dos raciocínios explorados anteriormente, uma agenda crítica inicial de pesquisas na área de comunicação organizacional versando sobre

a temática dos direitos humanos pode ser estruturada ao redor de quatro pontos cruciais. Em primeiro lugar, tal agenda precisa se voltar para os conflitos de interesse que são inerentes à lógica positiva da responsabilidade social corporativa. Nesse sentido, é necessário olhar para como os marcos internacionais sobre o tema promovem uma abordagem permeada de contradições, colocando a questão dos direitos humanos como uma escolha voluntária da organização e ignorando o choque entre perspectivas e lógicas organizacionais e sociais. Trata-se, assim, de olhar para como os discursos e práticas das organizações operam dentro desses conflitos, adotando posicionamentos genéricos e enfraquecendo os públicos.

Um segundo elemento dessa agenda deve ser pautado pela tentativa de conferir visibilidade para fatores que são relegados a um segundo plano nos discursos e estratégias organizacionais sobre os direitos humanos. Essa noção remete ao esforço de desvelar questões que são mantidas afastadas dos holofotes públicos, indo além do discurso organizacional aparente para entender as formas com que os mesmos podem ser permeados de promessas vazias, negações simplistas, tentativas de desinformação e silenciamento de conflitos e problemas sociais. O foco investigativo crítico demanda, portanto, uma reflexão aprofundada capaz de observar como aspectos estruturais das organizações podem constituir violências diversas contra os direitos humanos, assim como questionar o papel da própria comunicação na tentativa de ocultar ou ignorar tais elementos.

Uma terceira perspectiva pode recair sobre o confronto e a interação dos atores que conformam as interfaces entre empresas e direitos humanos. Tal noção pode ser ancorada na tentativa de ampliar a compreensão sobre as disputas de sentido que ocorrem entre organizações e iniciativas de vigilância civil devotadas a denunciar abusos e exercer o monitoramento. O enfoque, neste ponto, se refere às contestações, às formas com que esses atores tentam negociar e disputar significados acerca de práticas organizacionais. É fundamental observar, nessa dimensão, como os discursos das organizações tentam lidar com essas instâncias de vigilância, por vezes contestando suas denúncias, difamando e desmoralizando os vigilantes, ou simplesmente ignorando acusações. Da mesma forma é essencial tentar compreender como os discursos organizacionais são elementos que pautam as atividades de monitoramento de públicos organizados, constituindo apelos diversos tanto para a mobilização quanto para a desmobilização dos sujeitos.



Por fim, um quarto aspecto da agenda diz respeito à tentativa de direcionar pesquisas para compreender as próprias iniciativas de vigilância e suas dinâmicas comunicacionais. Para tanto, é mandatório o abandono de uma perspectiva ingênua na qual a mera existência dessas instâncias seria o suficiente para manter organizações nos rumos e monitorar eventuais abusos. As pesquisas acerca desse tópico devem procurar compreender as lógicas contemporâneas envolvidas no monitoramento dos atores organizacionais, observando as fragilidades e entraves enfrentados pelos grupos de monitoramento em suas tentativas de exercer impacto e mudanças sociais. As próprias condições de denúncias que foram trabalhadas na seção anterior podem servir de referências, na medida em que ajudam a compreender como acusações podem ganhar força na esfera pública.

Importante mencionar que esses quatro pontos de uma agenda crítica não se tratam de itens isolados ou de uma catalogação exaustiva de perspectivas, mas sim do apontamento de elementos preliminares que podem pautar reflexões de grande riqueza. A intenção do presente ensaio não é limitar perspectivas ou ditar a forma com que investigações devem ser feitas, mas sim auxiliar na abertura do leque temático e apontar para possíveis caminhos. Uma agenda crítica deve ser voltada para alcançar uma compreensão mais aprofundada dos processos comunicacionais que moldam as interfaces entre organizações e direitos humanos, colocando em uma perspectiva mais ampla a própria função social das organizações. Pelas várias e notórias situações de indignidade e de injustiça que permeiam o mundo contemporâneo, esta é uma tarefa urgente.

## REFERÊNCIAS

ALBIN-LACKEY, Christopher. Corporate Self-Regulation Is a Global Crisis. In: **Humans Right Watch**, publicado em 14 de nov. 2017. Disponível em: <https://www.hrw.org/news/2017/11/14/corporate-self-regulation-global-crisis>, acesso em 28 de jan. 2019.

ASHCROFT, Karen. Knowing work through the communication of difference: a revised agenda for difference studies. In: MUMBY, Dennis (Ed.). **Reframing difference in organizational communication studies: research, pedagogy, practice**. Thousand Oaks, CA: Sage. 2011, p. 3-30.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional e gestão de marca: redes de organizações por articulação conceitual. In: **Anais do XXIII Encontro Anual da Compós**. Universidade Federal do Pará, Belém. 2014.

BANERJEE et al. **Exxon: The Road Not Taken**. New York: InsideClimateNews. 2015.

HENRIQUES, Márcio. Promoção do interesse e projeção da experiência: a formação dos públicos na interação com as organizações. In: FRANÇA, Vera; SIMÕES, Paula (Org.). **O modelo praxiológico e os desafios da pesquisa em comunicação**. 1ed. Porto Alegre: Sulina, 2018, v. 1, p. 161-174.

HENRIQUES, Márcio; SILVA, Daniel. Vulnerabilidade dos públicos frente a práticas abusivas de comunicação empregadas por organizações: limitações para o monitoramento civil. **Comunicação e Sociedade**, v. 26, p. 162-176, 2014.

HENRIQUES, Márcio; SILVA, Daniel. Vigilância civil e internet: possibilidades e limitações na disputa por visibilidade e na construção de credibilidade. **CONEXÃO (UCS)**, v. 16, p. 21-41, 2017.

HENRIQUES, Márcio; SILVA, Daniel. Condiciones de posibilidad de las denuncias de prácticas abusivas de relaciones públicas: un estudio de caso. **Redmarka. Revista de Marketing Aplicado**, v. 01, p. 89-114, 2018.

HUMAN RIGHTS WATCH. United Nations Global Compact. In: **Humans Right Watch**, publicado em 1 de jun. 2000. Disponível em: <https://www.hrw.org/news/2000/06/01/united-nations-global-compact>. Acesso em 28 de jan. 2019.

KEANE, John. **Democracy and media decadence**. Cambridge University Press: Cambridge. 2013.

MORAIS, José Luiz. **As crises do Estado e da constituição e a transformação espacial dos direitos humanos**. Imprensa: Porto Alegre, 2002.

MUMBY, Dennis. **Organizational Communication: A Critical Approach**. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 2013.

# A agenda de pesquisa em direitos humanos a partir dos estudos em comunicação e teoria crítica

VANESSA VEIGA DE OLIVEIRA

REGIANE LUCAS OLIVEIRA GARCÊZ

## INTRODUÇÃO

Este texto<sup>1</sup> propõe uma abordagem da agenda de pesquisa em direitos humanos a partir da contribuição dos processos comunicativos, especialmente na forma de debates públicos. Estamos interessados em apontar a centralidade da linguagem presente no agir comunicativo para a transformação política de controvérsias sociais profundas. O diferencial esperado nessa proposta é compreender os direitos humanos no interior de diferentes lutas sociais, entendendo-o como o próprio elemento constituidor de processos emancipatórios, cujos sentidos [dos direitos humanos] são permanentemente disputados e definidos nas trocas comunicativas. Essa concepção procura afastar de outros estudos no campo dos direitos humanos que os compreende apenas em sua força normativa, presente em leis, tratados e resoluções. Argumentamos que o potencial dos direitos humanos está justamente em fundamentar processos intersubjetivos que contribuem para a transformação de injustiças sociais e para o aprimoramento da democracia,

---

1. Parte das discussões deste texto são derivadas dos trabalhos de dissertação de mestrado e tese de doutorado de Oliveira (2013, 2017).

uma vez que “a conversa pública e de interesse público tem se mostrado como a essência das democracias fortes” (POLLETTA, LEE, 2006, p.659).

A abordagem dos direitos humanos a partir de processos de discussão na esfera pública revela-se pertinente para o campo da comunicação organizacional à medida que pode orientar trabalhos e pesquisas que desenvolvem-se para além da adequação das normas e valores das organizações com os princípios dos direitos humanos. Essa seria uma abordagem muito restrita para a relação entre direitos humanos e organizações. Por outro lado, entendemos que os estudos e práticas da comunicação organizacional devem explorar a forma como os fundamentos da dignidade humana constituem (ou podem vir a constituir) modelos mais participativos de relacionamento, de gestão e de interação da organização com seus diferentes públicos, como também mais disputados e controversos. A construção da cultura e identidade organizacional é também afetada pelas lutas sociais contemporâneas e revela, pois, a necessidade de entender a disputa em torno dos direitos humanos nas trocas comunicativas entre os diferentes públicos das organizações e entre as organizações e seus públicos para a própria configuração e consolidação dessas instituições, sejam elas de natureza privada, pública ou do terceiro setor.

Essa abordagem comunicacional dos direitos humanos que aqui apresentamos é ancorada em autores da chamada ‘teoria crítica’, especialmente da segunda e terceira geração da Escola de Frankfurt. Trata-se da discussão de agir comunicativo apresentada por Jürgen Habermas (1984, 1997) e da chamada virada linguística. Interessa-nos também a discussão sobre lutas por reconhecimento e formação de uma semântica coletiva na gramática moral dos conflitos sociais, discutido por Axel Honneth (2003). A apropriação de ambos autores está focada no papel da linguagem, do viés discursivo, para a constituição de processos políticos.

Na primeira seção apresentamos os significados históricos em torno dos direitos humanos e a realidade desses princípios no Brasil, frisando o contexto sempre contencioso que os forjam. Na sequência, localizamos as contribuições teóricas de Jürgen Habermas e Axel Honneth a fim de discutir o papel da linguagem e das trocas comunicativas em processos emancipatórios e de disputas de sentido.

## O QUE CHAMAMOS DE DIREITOS HUMANOS?

Os direitos humanos são direitos inalienáveis, igualitários e universais, inerente ao ser humano. Esta é uma definição abrangente, por vezes abstrata, mas que tenta resumir um conjunto de direitos que alcançou seu ápice com a promulgação da Declaração Universal dos Direitos Humanos feita pela ONU (Organização das Nações Unidas) em 1948. Boaventura de Souza Santos já denunciava o caráter ambicioso e pouco tangível: “os direitos humanos são uma espécie de esperanto”. Seja pela sua pretensão de universalidade, seja pela dificuldade em tornar-se efetivo em diferentes regiões do mundo, ou, ainda, por ter como objetivo se tornar uma política de emancipação, a comparação realizada por Sousa Santos (1997) diz muito sobre o entendimento dos direitos humanos na contemporaneidade. Ainda que instrumentos institucionais, normativos e jurídicos já tenham consolidado – diga-se de passagem, há muito tempo – a promoção dos direitos humanos em todo o mundo, é possível afirmar que eles ainda não alcançaram o reconhecimento necessário para a sua efetivação – afinal, casos estarrecedores de violência, de ofensas, de denegação de direitos continuam a ocorrer constantemente, e debates sobre garantias às minorias sociais são demandas urgentes. Diversos autores discutem a trajetória socio-histórica dos direitos humanos e os conflitos (BEITZ, 2009, BENHABIB, 2008, 2011, DALLARI, 1998, DONELLY, 2006, IGNATIEFF, 2001, ISHAY, 2006, LIMA JUNIOR, 2002, YRYGOYEN, 1998). Dentre esses autores, Benhabib (2011) nos mostra que os direitos humanos precisam ser entendidos como o “direito a ter direitos”.

Eu quero argumentar que é necessário mudar tanto da estratégia justificatória quanto das preocupações minimalistas do conteúdo dos direitos humanos para um entendimento mais robusto dos direitos humanos em termos de “direito a ter direitos”. Deixe-me fazer a ressalva que eu aproprio essa frase de Hannah Arendt, cujo trabalho entende o direito político principalmente como um “direito a fazer parte de uma comunidade política”. Ao invés disso, eu proponho uma concepção de “direito a ter direito” entendida como a reivindicação de cada ser humano em ser reconhecido como um ser moral com igual valor e igual direito a ser protegido em sua personalidade legal por sua própria política, bem como na comunidade global. Nessa reformulação da concepção de Arendt, eu endosso uma perspectiva teorica-discursiva dos direitos. (BENHABIB, 2011, p.62)

A concepção de Benhabib, semelhante ao trabalho de Hannah Arendt, está centrada na importância dos sujeitos fazerem parte de uma comunidade política. Tal perspectiva salienta a capacidade dos sujeitos de reivindicarem seus direitos e o reconhecimento de seu valor em uma dada gramática moral que constitui a sociedade. Nosso argumento parte desta concepção, uma vez que ela entende os direitos humanos como a essência de processos emancipatórios e vai além do caráter jurídico desses direitos. Essa perspectiva também se articula com o pensamento proposto pela teoria crítica, a qual iremos discutir mais à frente.

A tradicional abordagem dos direitos humanos a partir de seus instrumentos políticos-jurídicos universalizantes é estabelecido principalmente a partir da Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH), promulgada em 10 de dezembro de 1948. A DUDH é de fato o documento mais importante na luta pela efetivação dos direitos humanos e representa uma tentativa de reunir os direitos indispensáveis à dignidade humana, incluindo então os direitos políticos, civis, sociais, econômicos e culturais. A Declaração já foi traduzida em quase 350 línguas nacionais e locais e serve de modelo para numerosos tratados e declarações internacionais, tendo sido incorporada nas constituições e nas leis de muitos países, inclusive a do Brasil (Oliveira, 2010). À época de sua promulgação, 48 países ratificaram a Declaração e atualmente, segundo dados da ONU, os 192 países que compõem a Organização assinam pelo menos um dos quatro tratados existentes sobre os direitos humanos<sup>2</sup>.

---

2. Após a Declaração, diversos tratados e convenções que visavam a efetivação da política de direitos humanos aconteceram ao redor do mundo. Dentre eles, há de se destacar dois documentos, elaborados em 1976, com vista para garantir a promoção e defesa dos direitos humanos: o Pacto Internacional de Direitos Econômicos, Sociais e Culturais e o Pacto Internacional de Direitos Civis e Políticos. Atualmente, a Organização das Nações Unidas, no sentido de pôr em prática a defesa dos direitos humanos, insere em sua estrutura o Conselho de Direitos Humanos (formado por 47 países, periodicamente eleitos); e mais oito órgãos criados para supervisionar os principais tratados de direitos humanos (ISHAY 2006). São eles: o Comitê de Direitos Humanos, o Comitê de Direitos Econômicos, Sociais e Culturais; o Comitê para a Eliminação da Discriminação Racial, o Comitê para a Eliminação da Discriminação contra a Mulher; o Comitê contra a Tortura e o Protocolo Facultativo de Convenção contra a Tortura e outros tratamentos ou penas cruéis, desumanos e degradantes e o Subcomitê para a Prevenção da Tortura; o Comitê para os Direitos das Crianças e Adolescentes; o Comitê para a Proteção dos Direitos dos Trabalhadores Imigrantes e de seus familiares; e o Comitê dos Direitos das Pessoas com Deficiência.

Contudo, argumentamos que a DUDH deve ser entendida e trabalhada para além de seu caráter jurídico e universal. Afinal, próprio contexto de criação do documento reflete o processo de tentar ressignificar e transformar disputas profundas pós Segunda Guerra Mundial. Trata-se das estarrecedoras violações aos direitos humanos durante o holocausto da Segunda Guerra e a divisão do mundo em duas superpotências logo após o fim do conflito e o embate entre o paradigma liberal e socialista.

Essa perspectiva salienta os direitos humanos enquanto uma construção social. Ela não ignora a relevância do caráter fundamentador e normatizador dos direitos humanos, mas também ressalta as marcas que a busca pela promoção da dignidade humana deixam nas relações e processos sociais. Como afirma Benhabib,

Como nós podemos justificar os direitos humanos sem cair na falácia naturalista ou na possessividade do individualismo? Minha resposta é: ‘com o objetivo de ser capaz de justificar a você porque eu e você devemos agir de determinada maneira, eu devo respeitar sua capacidade em concordar ou discordar de mim, com base nas razões válidas que você pode aceitar ou rejeitar, o que significa que eu respeito sua capacidade de liberdade comunicativa.’ Eu estou assumindo que todos os seres humanos são potenciais ou atuais falantes de uma linguagem natural ou simbólica, são capazes de ter a liberdade comunicativa, que é dizer sim ou não para uma questão cuja validade depende da compreensão e do acordo que o outro pode ter. Direitos humanos são princípios morais que protegem o exercício da sua liberdade comunicativa e que requerem uma forma legal. (BENHABIB, 2011, p.67)

Mais uma vez Benhabib destaca que a concepção de direitos humanos passa pelo entendimento do “direito a ter direito”. E tal entendimento só pode ser elaborado pelo diálogo com outro. Nesse sentido, a autora destaca a importância da liberdade comunicativa, da existência de um processo relacional, na construção dos direitos humanos. Essa visão denota a importância do contexto moral, das relações sociais, das práticas relacionais e culturais, na formação do entendimento público de direitos humanos. Segundo Boaventura de Souza Santos (1997), “a política de direitos humanos é basicamente uma política cultural” e, sendo assim, ela só se torna um instrumento emancipador quando leva em consideração a fragmentação cultural e a política de identidade, alcançando então a legitimidade local.

Os direitos humanos estão presentes, portanto, quando os indivíduos são reconhecidos como cidadãos, qualidade que autoriza e empodera esses sujeitos para agirem em favor da reivindicação de seus direitos (DONNELLY, 2006). Como afirma Benhabib (2008), “apenas se as pessoas são vistas não como meros objetos da lei, mas também como autores dessa lei, pode a contextualização e a interpretação dos direitos humanos ser dita como resultado de processos livres e públicos de formação democrática da opinião” (p.88).

## OS DIREITOS HUMANOS NO CONTEXTO BRASILEIRO

A noção de direitos humanos no Brasil é bem peculiar. Além de o estado brasileiro ter garantido em primeiro lugar os direitos sociais, invertendo a sequência observada na maioria dos outros países, também é importante destacar a existência de um descompasso entre os direitos humanos garantidos pela legislação, ou seja, as garantias normativas, em relação à realidade social do país. Como afirma Mondaini,

Em outras palavras, acabou por ganhar vida entre nós a dicotomia entre um ‘Brasil legal’ e um ‘Brasil real’, dando forma a uma estranha relação entre um país avançado em termos legais, de um lado, e outro que vive absolutamente à margem das conquistas obtidas no plano das normas e das leis, de outro lado. (MONDAINI, 2009, p.13)

Essa constatação revela a ineficiência de entender os direitos humanos - inclusive no ambiente organizacional - apenas como a aplicação de normas e legislações. Uma breve recuperação da história brasileira evidencia como em diferentes momentos, e a despeito das legislações vigentes, o significado de direitos humanos está ligado a diferentes aspectos.

Ainda que seja apenas na década de sessenta que possamos encontrar a utilização da expressão “direitos humanos”, é possível perceber a existência deles na política brasileira já em 1930, na forma de direitos sociais e na figura de Getúlio Vargas. Em 1943, ao promulgar a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), vigente ainda hoje, o governo de Getúlio Vargas acabou por definir quais direitos poderiam ser estendidos aos cidadãos e quem caberia ser reconhecido como cidadão (MONDAINI, 2009). A CLT pode ser considerada uma garantia dos direitos sociais dos trabalhadores urbanos



e uma primeira tentativa de aproximar os direitos humanos à realidade brasileira, ainda que de forma incompleta e problemática. Mais de 60 anos depois, tais direitos permanecem instáveis e sendo objeto de debate, como visto recentemente com a flexibilização das leis trabalhistas.

A ocorrência do golpe militar em 1964, o qual durou até 1985, também contribuiu para interromper o processo de amadurecimento da democracia e dos direitos humanos no Brasil (DALLARI, 1998, MONDAINI, 2009). Houve um processo de industrialização e de desenvolvimento no plano econômico, mas as diferenças sociais acentuaram-se. O contexto era marcado pela utilização de instrumentos antidemocráticos, como prisão arbitrária, tortura e banimento de militantes contrários ao regime. Entretanto, é justamente esse contexto hostil que estimula o surgimento de uma sociedade civil militante, orgânica e diversificada, e onde há o surgimento de movimentos sociais e organizações sindicais e partidárias (MONDAINI, 2009).

Com a redemocratização do país em 1985 novamente muda o sentido e as ações em torno dos direitos humanos, as quais se tornam mais plurais e constantes na realidade social. Na Constituição Federal de 1988 os direitos humanos são enfatizados, sendo expressos diretamente em vários artigos da Constituição, especialmente no artigo 5º, do título “Dos Direitos e Garantias Fundamentais”. Para os constitucionalistas, não resta dúvidas de que o Brasil tem uma CF muito favorável aos direitos humanos, sendo inclusive uma das mais avançadas e completas se comparadas com as de outros países. Entretanto, isso não é suficiente para garanti-los (os direitos humanos). É possível apontar, a partir de relatórios da Anistia Internacional e da Rede Social de Justiça e Direitos Humanos por exemplo, que a ação do governo brasileiro para promover os direitos humanos ainda é falha, especialmente na preservação da dignidade humana no sistema carcerário, na violência policial, nos conflitos com indígenas e quilombolas, com especulações de terra e com crimes de feminicídio e homofobia.

É preciso ressaltar também o significado controverso da utilização do termo “direitos humanos” no Brasil. A primeira referência direta ao termo data da década de sessenta (Neves, 2002), quando o país passava pelo golpe militar e havia um empenho da sociedade em denunciar práticas de tortura. Com o fim da ditadura, as organizações que defendiam os presos políticos estenderam sua ação a todos os presos, movimento que não é acompanhado pela maior parte da população. Assustada com o crescimento do índice

de violência urbana com a abertura do regime militar, a classe média posiciona-se tolerante com a violência policial e, como afirma Dallari, “os direitos humanos passam a ser identificados, inclusive por grande parte da imprensa, como “defesa de criminosos”” (DALLARI, 1998, p. 36).

Nesse sentido, Paulo Sérgio da Costa Neves (2002) afirma que existem no Brasil três concepções sobre os direitos humanos. Há uma visão ampliada dos direitos humanos, fortemente atrelada aos direitos sociais e à atuação de minorias; uma segunda perspectiva que foca os direitos humanos à discussão dos direitos políticos e civis, posição adotada pelo governo brasileiro ao longo dos três Planos Nacionais de Direitos Humanos já publicados (OLIVEIRA, 2013). Há, ainda, um terceiro e complicado entendimento público acerca dos direitos humanos, bem próximo ao conceito apontado por Dallari. Essa visão restringe os direitos humanos em sua abrangência, e assim eles são negados a certos grupos da sociedade, como se eles não fossem merecedores ou dignos desses direitos.

Nesta acepção, há grupos para os quais os direitos humanos não valem. A questão aqui não é tanto a oposição aos princípios dos direitos humanos, mas, sobretudo a ideia de que estes direitos concernem a alguns grupos sociais. Com isso, outros grupos se veem excluídos da “esfera dos direitos”, tornando-se não só grupos sem direitos, mas também grupos sem “direito a ter direitos”. São grupos formados por “não-cidadãos”, não porque seus direitos não são respeitados (fato corriqueiro no país até para certos grupos incluídos), mas porque não são vistos como portadores de direitos. É nesse sentido que cabe falar-se de falta de uma cidadania simbólica destes grupos e de como esta problemática vem à tona com a discussão acerca dos direitos humanos. (NEVES, 2002, p.214)

Nesse contexto, o Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH), já editado em três versões, desde 1996, representa uma tentativa de articular o Estado com a sociedade civil no estabelecimento de ações estratégicas para garantir os avanços dos direitos humanos no país. Muitas das medidas previstas nas três versões já produzidas do PNDH visavam transformações estruturais na sociedade por meio de reformas e de decisões tomadas no plano nacional e internacional (BARAZAL, 2005). Pode-se dizer, então, que os PNDH’s representam uma política ambiciosa ao pretender harmonizar o discurso sobre democracia efetiva.

Para alcançar tais objetivos, o PNDH propõe esforços conjuntos envolvendo o governo brasileiro, a sociedade civil organizada (como Ong's e movimentos sociais), e a população em geral. O propósito sempre é de traduzir direitos garantidos pelo Estado por meio de metas (de curto e médio prazo), com objetivos claros e com múltiplos alcances (ADORNO, 2010, p.7). Barazal (2005) destaca o significado da implantação dos programas nacionais de direitos humanos no Brasil:

Estruturalmente o modelo político derivado dos *Direitos Humanos*, através dos PNDH's I e II, fortalece o Estado brasileiro como intermediário entre o modelo e a realidade, reforçando uma postura democrática por defender os direitos fundamentais inerentes à sociedade; por antecipar reivindicações de novos direitos; por transformar-se numa espécie de via ou instrumento de resistência política popular; por permitir que se estabeleçam motivos de lutas de diferentes tipos de movimentos como, por exemplo, os ecológicos, os anti-nucleares, os antirracistas, os dos sem-terra, os feministas, os homossexuais, os dos grupos indígenas, os das minorias em geral; e, conseqüentemente por inserir o País no *internacionalismo* que postula uma espécie de cidadania ampliada. (BARAZAL, 2005, p.39)

Os programas nacionais de direitos humanos funcionam, portanto, como baliza para todas as políticas que tratam da promoção da dignidade humana no país. Atualmente, está em vigor no país a terceira edição do PNDH, publicada como decreto federal em 2010.

O PNDH-3 foi construído pela articulação da sociedade civil com instituições da política formal por meio da realização de 137 conferências livres, municipais, estaduais e distrital em 2008. Esses encontros pautaram questões e diretrizes e elegeram delegados representantes responsáveis por levar as discussões à 11ª Conferência Nacional de Direitos Humanos, convocada pela Secretaria Especial de Direitos Humanos da presidência, em dezembro de 2008. Os resultados dessa conferência foram sintetizados em um relatório que serviu de base para a redação final do PNDH-3 em 2009. O documento foi objeto de grande controvérsia no ano de 2010 e sofreu várias alterações em seu texto inicial, sendo re-editado o decreto<sup>3</sup>.

---

3. Sobre isso ver: OLIVEIRA, 2013.

De modo geral, podemos destacar o esforço dos PNDH's em fortalecer o Estado por meio do diálogo: a) entre o ideal de direitos humanos e a realidade do país, b) entre o parâmetro internacional e nossas políticas públicas, c) entre a sociedade civil e o governo. É possível observar também a continuidade entre os PNDH's. Entre os fatores que comprovam isso estão: a) o processo consultivo à população presente na elaboração dos três programas (BARAZAL, 2005); b) a natureza suprapartidária, tendo a política de direitos humanos sendo sempre tratada no âmbito dos PNDH's como política de Estado, sendo prevista para além do período previsto de um governo e também quando percebemos que a promoção e defesa dos direitos humanos transformaram-se em requisitos para constatar a consolidação das instituições democráticas (ADORNO, 2010), e, por fim, c) a busca pelo envolvimento de toda a sociedade<sup>4</sup> por meio de articulações para a efetivação dos direitos humanos, o que pode ser percebido nas indicações dos responsáveis por cada objetivo estratégico, sendo eles entidades do governo e da sociedade civil organizada.

Essa breve recuperação histórica acerca dos direitos humanos e da realidade brasileira reforça nosso argumento sobre a necessidade de entender os direitos humanos - tanto no campo de estudos quanto na proposição de práticas organizacionais - a partir de processos comunicativos, observando a disputas de sentidos em torno desses direitos, e que revelam o caráter emancipador das trocas intersubjetivas. Tal concepção sobre o papel da comunicação nas lutas sociais será explorada na próxima seção.

## ARTICULAÇÕES ENTRE A TEORIA CRÍTICA E DIREITOS HUMANOS

Ainda que Habermas e Honneth dediquem-se a aspectos distintos em relação aos atores e às características da democracia, ambos revelam a importância da linguagem como agente de emancipação social e como cerne constitutivo dos sentidos e dos sujeitos no mundo.

---

4. Como explica Adorno (2010), "Os programas cuidam não apenas de promover articulações entre poderes, como entre ministérios e seus mais distintos organismos e, sempre que possível, entre governos federal, estaduais e municipais. Do mesmo modo, convocam parcerias entre governos e Ong's para além de um mero contrato de confiança. Não sem razão, as edições indicam órgãos responsáveis pela execução do programa, assim como parceiros." (p.6).

Em Habermas encontramos uma definição de política fundamentada no papel da linguagem e das trocas intersubjetivas. O autor defende que é por meio das trocas comunicativas que os sujeitos se engajam em uma busca recíproca pelo entendimento na esfera social e política. Como um dos pensadores centrais da teoria da democracia deliberativa, Habermas ressalta a importância da racionalidade na constituição dos debates na esfera pública.

De um modo sintético, podemos entender a esfera pública como uma dimensão - ao mesmo tempo espacial, abstrata e discursiva<sup>5</sup> - que atua como mediadora entre o Estado e a sociedade e os subsistemas funcionais. A esfera pública é responsável por vincular legitimidade entre o processo de discussão política e a tomada de decisão (GOMES, 2006).

Portanto, a esfera pública é base para o modelo de democracia deliberativa, o qual pode ser entendido como uma prática de tomada de decisão que é resultado de um processo de discussão e reflexão. Vários autores já se dedicaram a analisar o conceito, seus aspectos e suas controvérsias, entendendo-o como um modelo político que contribui para a superação de alguns limites teóricos e práticos dos modelos liberal e republicano ao afirmarem a necessidade da justificação diante das decisões políticas tomadas para alcançar a legitimidade democrática (BENHABIB, 1996; BOHMAN, 1996; COHEN, 1997, DRYZEK, 2000, GUTMANN, THOMPSON, 1996, 2004; HABERMAS, 1997, MANIN, 1987). Uma definição que representa bem o conceito de democracia deliberativa está em Cohen (1997), que diz:

A democracia deliberativa está ligada ao ideal intuitivo de uma associação democrática, na qual a justificação dos termos e condições da associação procedem através dos argumentos públicos e do raciocínio entre cidadãos iguais. Cidadãos que compartilham um compromisso para a solução dos problemas da escolha coletiva através do raciocínio público e consideram suas instituições fundamentais como legítimas, na medida em que elas estabelecem a moldura para a deliberação pública livre. (COHEN, 1997, p.72)

Uma vez que o objetivo da deliberação é diminuir a discordância moral entre os sujeitos por meio da justificação (GUTTMAN, THOMPSON, 2004), reconhecemos que ela “pode ajudar seus participantes a reconhecer o mérito moral presente nas exigências de seus oponentes, quando estas

---

5. Sobre isso ver Maia, 2007.

possuírem méritos” (p.27). Os autores ressaltam na definição de deliberação a importância de que os sujeitos sejam considerados mutuamente como seres moralmente capazes de participar da deliberação, e tal definição nos interessa justamente por revelar a força de decisões produzidas a partir do debate público.

A partir de Habermas, compreendemos que o modelo de democracia deliberativa é centrado no papel da linguagem e, por isso, a concepção do agir comunicativo pode ser entendido como elemento fundante da política. Habermas afirma que o agir comunicativo considera que o entendimento habita na linguagem (1990, p.77)<sup>6</sup> e que essa compreensão não se trata apenas de entender a expressão gramatical ou a mensagem enviada. De acordo com Habermas, o entendimento sobre algo é medido pelo “reconhecimento intersubjetivo da validade de um proferimento aberto à crítica” (idem). De tal forma, o agir comunicativo nos leva a refletir sobre o consenso e sobre o processamento de questões sensíveis. De acordo com Habermas,

O agir comunicativo distingue-se do estratégico porque uma coordenação bem-sucedida da ação não depende da racionalidade teleológica das orientações da ação, mas da força racionalmente motivadora de realizações de entendimento, isto é, de uma racionalidade que se manifesta nas condições para um consenso obtido comunicativamente. (HABERMAS, 1990, p.130)

O ato de fala que carrega um agir comunicativo, voltado para o entendimento, é o que faz os sujeitos se engajarem em uma troca de razões, caso as expectativas pressupostas na relação sejam rompidas. Ou seja, os planos individuais são importantes para definir uma ação social. Contudo, o mecanismo coordenador da ação (Habermas, 1990, p.130) é o entendimento. De acordo com Habermas, é a busca pelo entendimento que vai determinar o desenrolar das ações, que inicialmente foram forjadas de modo egocêntrico. E isso revela a centralidade da linguagem para a compreensão de questões sensíveis. Como Habermas explica,

O telos que habita nas estruturas linguísticas força aquele que age comunicativamente a uma mudança de perspectiva; esta se manifesta na

---

6. “O esboço do agir comunicativo é um desdobramento da intuição segundo a qual o telos do entendimento habita na linguagem” (Habermas, 1990, p.77)

necessidade de passar do enfoque objetivador daquele que age orientado pelo sucesso, isto é, daquele que quer conseguir algo no mundo, para o enfoque performativo de um falante que deseja entender-se com uma segunda pessoa sobre algo. (HABERMAS, 1990, p.130)

Portanto, o objetivo final das atividades linguísticas é o que diferencia o agir estratégico do agir comunicativo. O primeiro trata-se dos atos de fala que visam transmitir informações a partir de um plano individual de ação, semelhante à proposta da teoria da escolha racional. Já o agir comunicativo refere-se aos atos de fala proposicionais, cuja racionalidade é orientada para um entendimento (HABERMAS, 1990). Habermas explica:

Eu abordei o agir comunicativo e o estratégico como duas variantes da interação mediada pela linguagem. No entanto, somente ao agir comunicativo é aplicável o princípio segundo o qual as limitações estruturais de uma linguagem compartilhada intersubjetivamente levam os atores – no sentido de uma necessidade transcendental tênue – a abandonar o egocentrismo de uma orientação pautada pelo fim racional de seu próprio sucesso e a se submeter aos critérios públicos da racionalidade do entendimento. (HABERMAS, 1990, p.82)

Para que a troca comunicativa tenha essa “força consensual” a qual Habermas se refere, é preciso entender o conceito de “mundo da vida”. Habermas o concebe como o lugar do repertório comum, do conjunto de saberes e de significados compartilhados.

O mundo da vida estrutura-se através de tradições culturais, de ordens institucionais e de identidades criadas através de processos de socialização. (...) A prática comunicativa cotidiana, na qual o mundo da vida está centrado, alimenta-se de um jogo conjunto, resultante da reprodução cultural, da integração social e da socialização, e esse jogo está, por sua vez, enraizado nessa prática. (HABERMAS, 1990, p.100)

De tal forma, podemos entender que o mundo da vida é o que nos capacita a compartilhar uma comunidade linguística, calcada em tradições, na continuidade de um saber válido, em histórias pessoais. Novamente, a linguagem é para Habermas um elemento fundamental para a política, pois é por meio do agir comunicativo que os sujeitos se engajam em processos políticos. De tal forma, o mundo da vida forma nossa competência linguística.

Os componentes do mundo da vida – a cultura, a sociedade e as estruturas da personalidade – formam conjuntos de sentido complexos e comunicantes, embora estejam incorporados em substratos diferentes. O saber cultural está encarnado em formas simbólicas – em objetos de uso e tecnologia, em palavras e teorias, em livros e documentos, bem como em ações. A sociedade encarna-se nas ordens institucionais, nas normas do direito ou nos entrelaçamentos de práticas e costumes regulados normativamente. (HABERMAS, 1990, p.98)

A observação à luz habermasiana de uma democracia que concede importância às trocas comunicativas orientadas racionalmente pelo entendimento e que são forjadas no mundo da vida nos permite articulá-lo à teoria do reconhecimento, trabalhada por Axel Honneth, outro teórico da Escola de Frankfurt.

Para Honneth, a linguagem também ocupa um lugar central, pois ela é a responsável pela emancipação, por transformar o dano vivenciado pelo concernido em objeto de luta. De tal modo, Honneth – herdeiro da teoria crítica – segue de modo profundo a virada intersubjetiva Habermas (DERANTY, 2009, p.151). Contudo, enquanto para Habermas a intersubjetividade só é alcançada pela linguagem (idem), Honneth irá apresentar uma dimensão antropológica no interior da ênfase pragmática de Habermas como o cerne para o desenvolvimento de mecanismos sociais e subjetivos (DERANTY, 2009, p.152).

Para a teoria do reconhecimento, a luta necessita de uma semântica coletiva, a qual somente pode ser construída no mundo da vida - nas trocas intersubjetivas que permitem a definição de sentidos em comum. De acordo com o autor, “entre as finalidades impessoais de um movimento social e as experiências privadas que seus membros têm da lesão, deve haver uma ponte semântica que pelo menos seja tão resistente que permita a constituição de uma identidade coletiva” (HONNETH, 2003, p.258). Ou seja, a linguagem é fundamental tanto para traduzir as formas de não-reconhecimento vivenciadas pelos sujeitos, tanto para unir esses sujeitos em um movimento coletivo em torno de uma luta. Lembramos que a semântica coletiva para Honneth é definida como,

Sentimentos da lesão dessa espécie só podem tornar-se a base motivacional de resistência coletiva quando o sujeito é capaz de articulá-los num quadro de interpretação intersubjetivo que os comprova como



típicos de um grupo inteiro; nesse sentido, o surgimento de movimentos sociais depende da existência de uma semântica coletiva que permite interpretar as experiências de desapontamento pessoal como algo que afeta não só o eu individual, mas também um círculo de muitos outros sujeitos. (HONNETH, 2003, p.258)

De tal forma, a discussão que realizamos até aqui sobre o papel da linguagem demonstram que as trocas discursivas - que buscam o entendimento mútuo e carregam um horizonte normativo - tem o potencial de produzirem um aprendizado coletivo.

De tal forma, entendemos que as pesquisas que articulam reconhecimento, deliberação e lutas em torno de direitos humanos, procuram observar as justificativas dadas pelos atores - concernidos, grupos de advocacy, agentes do Estado, entre outros. A preocupação está em entender os atos de fala como tentativas dos sujeitos em transformar discussões políticas em uma direção positiva e construtiva (STEINER, 2004, 2012; MAIA et al, 2017; STEINER, JARAMILLO, 2014, p.19).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse texto procuramos defender uma abordagem dos direitos humanos - tanto no campo da pesquisa, quanto na instituição de práticas de comunicação nas organizações - a partir das lutas sociais e de processos intersubjetivos que acontecem mediados pela linguagem. Defendemos que os direitos humanos devem ser compreendidos a partir das trocas comunicativas que disputam a constituição dos sentidos desses direitos e não como algo fixo e invariável representado pela “letra da lei”, especialmente na representação da DUDH. Não descartamos a importância da DUDH - e dos demais tratados e decretos - que atuam como um horizonte normativo das lutas sociais. Contudo, um olhar atento e cuidadoso para os sujeitos em interação e para os diferentes significados que são acionados revelam com maior acuidade a natureza dos processos emancipatórios e das disputas simbólicas em questão, que muitas vezes não encontram suficiente respaldo na força da lei. De tal forma, a comunicação é entendida como elemento que forja a superação de injustiças sociais devido ao potencial dos debates públicos, manifestado pelo agir comunicativo, pela linguagem e pela constituição de uma semântica coletiva envolvendo lutas sociais.

## REFERÊNCIAS

- ADORNO, Sérgio. História e Desventura: o 3º Programa Nacional de Direitos Humanos. **Revista Novos Estudos**, v.86, 2010
- BARAZAL, Neusa R. A versão brasileira dos direitos humanos: uma reflexão política-antropológica dos PNDH I e II. **Cadernos Prolam/USP**, ano 4, v.1, 2005.
- BEITZ, Charles R. **The Idea of Human Rights**. Ed. Oxford. New York: 2009
- BENHABIB, S. **Dignity in the adversity: human rights in troubled times**. Wiley, 2011.
- BENHABIB, S. **The legitimacy of human rights**. Daedalus: 2008
- BRASIL, Secretaria de Especial de Direitos Humanos (SEDH). **Primeiro Programa Nacional de Direitos Humanos**. Brasília: 1996
- BRASIL, Secretaria de Especial de Direitos Humanos (SEDH). **Relatório Final 11ª Conferência Nacional de Direitos Humanos**. Brasília: 2009
- BRASIL, Secretaria de Especial de Direitos Humanos (SEDH). **Segundo Programa Nacional de Direitos Humanos**. Brasília: 2002
- BRASIL, Secretaria de Especial de Direitos Humanos (SEDH). **Terceiro Programa Nacional de Direitos Humanos**. Brasília: 2010
- BRASIL, Secretaria de Especial de Direitos Humanos (SEDH). **Texto-base para a 11ª Conferência Nacional de Direitos Humanos: Democracia, desenvolvimento e direitos humanos – superando as desigualdades**. Brasília: 2009b
- DONNELLY, Jack. Human Rights. *In*: DRYZEK, J. HONIG, B., PHILIPS, A. **The Oxford Handbook of Political Theory**. 2006
- GOMES, Wilson. A política em cena e os interesses fora de cena. *In*: **Transformações da política na era da comunicação de massa**. Ed. Paulus. São Paulo:2004
- GOMES, Wilson. MAIA, Rousiley, Celi Moreira. **Comunicação e Democracia: problemas e perspectivas**. Ed.Paulus. São Paulo:2008.
- GUTMANN, Amy; THOMPSON, Dennis, **Why Deliberative Democracy?** Princeton, NJ: Princeton University Press, 2004.

GUTMANN, Amy; THOMPSON, Dennis. **Democracy and Disagreement**. Harvard University Press: Cambridge, MA 1996.

HABERMAS, J. Ações, atos de fala, interações mediadas pela linguagem e mundo da vida. In: Habermas. **Pensamento pós-Metafísico**. Rio de Janeiro, Ed. Tempo Brasileiro, 1990.

HABERMAS, J. **Direito e democracia entre facticidade e validade**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

HABERMAS, J. **Mudança Estrutural da Esfera Pública**. Rio de Janeiro, Tempo Brasileiro, 1984

HONNETH, Axel (1995). **Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais**. Ed. 34, SP: 2003 (versão em português)

IGNATIEFF, Michael. **Human Rights as politics and idolatry**. Princeton University Press. New Jersey: 2001.

ISHAY, Micheline. **Direitos Humanos: uma antologia: principais escritos políticos, ensaios, discursos e documentos desde a Bíblia até o presente**. Editora EDUSP. São Paulo: 2006.

LIMA JÚNIOR, Jayme Benvenuto. O caráter expansivo dos direitos humanos na afirmação de sua indivisibilidade e exigibilidade. In: Rubens Pinto Lyra (Org.) **Direitos Humanos: os desafios do século XXI**. Editora Jurídica. Brasília: 2002.

MAIA, R. C. M.. Política deliberativa e tipologia de esfera pública. **BIB. Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais**, v. 63, p. 91-116, 2007.

MAIA, Rousiley Celi Moreira. **Mídia e Deliberação**. Editora FGV. Rio de Janeiro: 2008.

MAIA, R.C.M. ; GARCÊZ, R. L. **O papel do sentimento e da justificação nas lutas por reconhecimento dos surdos na internet**. Artigo apresentado no XXI Encontro Anual da Compós, UFJE, 2012

MAIA, R.C.M. **Deliberation, the Media and Political Talk**. Hampton Press, 2012.

MAIA, R.C.M., MARQUES, A.C.S. Emotional appeal for deliberation: the homoerotic bond in soap operas. In: Maia (ed). **Deliberation, the Media and Political Talk**. Hampton Press, 2012.

MAIA, R. **Recognition and the Media**. London: Palgrave McMillan, 2014.

MONDAINI, Marco. **Direitos Humanos no Brasil**. Editora Contexto. São Paulo: 2009

NEVES, Paulo Sérgio da Costa. Direitos Humanos e Cidadania Simbólica no Brasil. *In*: Rubens Pinto Lyra (Org.). **Direitos Humanos: os desafios do século XXI**. Editora Jurídica. Brasília: 2002.

OLIVEIRA, V. V. **Direitos Humanos e suas justificativas na mídia: a controvérsia envolvendo o caso do PNDH-3**. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2013.

SANTOS, Boaventura de Souza. Por uma concepção multicultural de direitos humanos. **Revista Lua Nova**, nº39. 1997

YRIGOYEN, Hipólito Solari. **La Dignidad Humana**. Ed Eudeba, Bs. As.: 1998

— PARTE 2 —

**DIREITOS HUMANOS,  
IMPOSIÇÕES IDEOLÓGICAS E  
CONFLITOS DE PODER**



# Comunicação organizacional e direitos humanos: tecnologias na conformação de saberes e exercícios de poder nas relações de trabalho

RUDIMAR BALDISSERA

## **PRESSUPOSTOS, CONTEXTO E DIREITOS HUMANOS**

Este texto surge da provocação para refletir sobre direitos humanos no âmbito organizacional, atentando, em particular, para a triangulação ‘comunicação organizacional – relações de poder – trabalho’. Por princípio, reconhecemos que a definição dos direitos humanos (quais são, como são conformados e se materializam), como construção social (BERGER; LUCKMANN, 2012), pressupõe amplas e tensas relações de poder, de diferentes naturezas, tais como a simbólica, a legal e a econômica. Dessas relações temos a permanente (re)construção daquilo que são os direitos humanos, do que deve e o que não deve ser incluído, do que é da qualidade do universal e do particular. Assim, para além das garantias das liberdades individuais e dos direitos sociais, há os direitos humanos que, transcendendo o indivíduo, constituem-se como bem fundamental da humanidade (como um todo). Exige reconhecer, portanto, que “[...] a dignidade inerente a todos os membros da família humana e de seus direitos iguais e inalienáveis é o fundamento da liberdade, da justiça e da paz no mundo”, conforme a Declaração Universal dos Direitos Humanos (2009, p. 2). E cabe ao Estado comprometer-se e agir para que esses direitos sejam garantidos.

Porém, é preciso atentar para o fato de que em sociedades complexas como a nossa, as organizações assumem cada vez mais centralidade, não apenas nos processos produtivos de prisma econômico, mas também na institucionalização de concepções de mundo, como destacamos em vários trabalhos anteriores (BALDISSERA, 2008; 2009b, 2014, 2017). Assim, se os direitos humanos são permanentemente tensionados e (re)conformados (o que não significa que tudo mude o tempo todo, mas que as disputas de sentidos são constantes) pelas interações político-sócio-culturais dos diferentes sujeitos, é fundamental atentarmos para o preponderante papel que as organizações avocam também nesse processo, dentre outras questões pelo seu lugar na estrutura econômica, no sistema político e, especialmente, pelo seu lugar discursivo.

Seu discurso e práticas cotidianas configuram contextos nos quais vivemos boa parte de nossas experiências. Nessa direção, importa ressaltar três questões articuladas:

- 1) a tendência de as organizações<sup>1</sup> reafirmarem as mesmas concepções de mundo, ainda que por meio de diferentes materialidades enunciativas. Essa característica, dentre outras coisas, gera ressonância de sentidos fazendo com que determinadas concepções, pela reverberação em rede de organizações, sejam mais evidentes e assumam contornos de mais importância e legitimidade (como se fossem as únicas possíveis) em relação a outras concepções, minimizando e/ou neutralizando o dissenso;
- 2) a propensão de elas ampliarem sua capilaridade discursiva, pois sua presença na sociedade se dá de várias formas (dentre outras, por meio de produtos, de serviços, da geração de empregos, do uso de infraestrutura, da divulgação e difusão simbólica da marca, da publicidade, da circulação econômica e de informações), de modo que suas posições sejam constantemente (re)apresentadas aos públicos e grupos socioculturais diversos, mediante variadas estratégias e processos para aumentar a abrangência das falas autorizadas (dimensão da “organização comunicada”, conforme Baldissera (2009a)); e

---

1. Aqui, não estamos afirmando que todas as organizações assumam as mesmas concepções de mundo, e que essas sejam necessariamente ruins para os diferentes grupos socioculturais. Por isso, acionamos a ideia de “tendência”. Sabemos que elas materializam variados graus de comprometimento, responsabilidade e ética com os diferentes sistemas.



3) o desejo das organizações de conformarem verdades, pois, se os diferentes grupos socioculturais reconhecerem as verdades do sistema organizacional como legítimas – seja por meio de processos de identificação, argumentação, cooptação, persuasão e/ou sedução–, assumindo-as como suas próprias orientações, dentre outras coisas, é provável que as práticas organizacionais tendam a ser menos questionadas. Isto é, nessas condições, tais práticas não se apresentariam mais como exteriores às concepções desses grupos socioculturais, mas como reflexos das verdades que internalizaram e assumiram como suas. Portanto, tenderiam a gerar menos estranhamentos/resistências e mais identificação dado que estariam ratificadas *a priori*, como pressupostos. Dentre os desdobramentos e implicações da institucionalização de suas verdades, destacamos: a) inclinação das organizações a simplificarem seus processos comunicacionais e a superficializarem as informações, pois não haveria necessidade de argumentos mais complexos para obterem o apoio dos públicos; b) redução das possibilidades de os públicos formarem opinião suportada em informações mais consistentes, o que provavelmente se traduziria em apoucamento do dissenso, das resistências e das reações contrárias ao discurso e práticas organizacionais; c) tendência de contração dos níveis de vigilância pública sobre as práticas das organizações e, conseqüentemente, da necessidade de elas prestarem contas de suas ações; d) geração de clima de um “é assim que as coisas são e devem ser” propenso a silenciar todos os que, por alguma razão, tenham opiniões diferentes/contrárias às apresentadas (perspectiva da Espiral do Silêncio, conforme Noelle-Neumann (1995)); e, diante disso, e) redução das probabilidades de os públicos se mobilizarem contra a organização (suas práticas e posições).

Podemos afirmar que essas questões, de modo articulado, configuram um estado de coisas que se traduz em processos mais econômicos (não apenas financeiramente) para as organizações ao tempo em que sua credibilidade e legitimidade são fortalecidas. Lógico, há várias outras questões tensionadas a esses processos, porém, considerando os objetivos desta reflexão, essa problematização é suficiente para revelar a importância e a potência discursiva das organizações na constituição de valores socioculturais e orientações paradigmáticas.

À essa luz, se, como afirmamos anteriormente, a ação do Estado é basilar para assegurar que os direitos humanos (direitos e liberdades básicas) sejam garantidos a todos os cidadãos para salvaguardar a dignidade – conjunto mínimo de condições de vida humana digna –, sem qualquer tipo de discriminação, é particularmente na trama capilar do contexto organizacional que tais direitos encontram espaço privilegiado de materialização. Isto é, se o Estado age para que os direitos humanos sejam respeitados (ou, pelo menos, deveria agir nesse sentido), é no âmbito das experiências cotidianas, na vida ordinária, que o respeito ou não a esses direitos se consuma. Assim, parece evidente a potência das organizações na conformação, atualização e concretização dos direitos humanos.

Cabe observar que a partir dos anos 90<sup>2</sup>, de modo particular (sem se reduzir a essas questões), pela globalização e ideário neoliberal adotado em maior escala, a presença de organizações transnacionais (filiais e subsidiárias) passou a ser mais intensa em países em desenvolvimento. Conforme Feeney (2009, s/n), as transnacionais cresceram exponencialmente ao longo das décadas de 1980 e 1990, e isso aumentou

[...] a suspeita de que os interesses de empreendimentos globais tomavam precedência, em diversos organismos intergovernamentais, sobre os direitos de cidadãos comuns. Nessa época, condições de trabalho degradantes se tornaram cada vez mais conhecidas do público em geral, o que motivou a realização de protestos na frente de filiais ao redor do mundo. [...] no final da década de 90, foram realizados grandes protestos em todo o mundo.

A proeminência dessas organizações, pautadas por seus interesses e demandas específicas e os cada vez mais intensos protestos, fez com que a ONU criasse a Subcomissão das Nações Unidas para os Direitos Humanos que, em 2003, aprovou as “Normas sobre as Responsabilidades em Direitos Humanos das Empresas Transacionais e Outros Empreendimentos Privados<sup>3</sup>”, com objetivo fundamental de determinar responsabilidades

---

2. Feeney (2009), em artigo intitulado “A luta por responsabilidade das empresas no âmbito das nações unidas e o futuro da agenda de advocacy”, destaca, de modo sucinto, alguns dos principais momentos e ações, a partir da década de 1970, que culminaram na aprovação de normas pela ONU. Também destaca alguns dos desdobramentos posteriores.

3. Conforme Feeney (2009, s/n), são quatros os princípios gerais das normas: “[...] que embora os estados sejam os principais sujeitos de deveres, agentes empresariais também possuem

imputáveis às empresas, em termos de Direitos Humanos, pelo direito internacional. Ainda conforme a autora, enquanto a sociedade civil tendeu a apoiar as Normas, os atores empresariais reagiram de modo hostil. Se, por um lado, por falta de vontade política e pela particular resistência das empresas transnacionais, as Normas não se efetivaram como proposto, gerando muitas controvérsias, por outro lado, serviram

[...] a um propósito importante, qual seja, aumentar o reconhecimento geral de que empresas possuem responsabilidades universais em direitos humanos, de que governos nacionais devem tomar medidas para proteger indivíduos de abusos cometidos por empresas, e, por fim, reconhecimento de que mecanismos extraterritoriais e globais de monitoramento e controle são necessários (FEENEY, 2009, s/n).

Diante desses tensionamentos a ONU nomeou John Ruggie, em 2005, Representante Especial sobre Empresas e Direitos Humanos (RESG, sigla no original), que apresentou, em 2008, o relatório “Proteger, Respeitar e Remediar: um Marco sobre Empresas e Direitos Humanos”. Esse marco conceitual compreendia três partes:

(i) Estados possuem o dever de proteger contra violações de direitos humanos cometidos por terceiros, incluindo empresas, por meio de políticas, normas, bem como processos judiciais adequados; (ii) empresas possuem a responsabilidade de respeitar normas de direitos humanos, o que [...] implica, essencialmente, controlar os riscos de causar danos aos direitos humanos, buscando, em última instância, evitar tais danos; e (iii) vítimas de direitos humanos devem ter maior acesso a remédios efetivos, incluindo mecanismos não-judiciais de denúncia (NAÇÕES UNIDAS, 2008b) (FEENEY, 2009, s/n).

Ainda conforme Feeney (2009, s/n), a clara exposição das questões sobre organizações e direitos humanos pode ser o “legado mais palpável do trabalho do RESG”, pois, o “Professor Ruggie desenvolve um conjunto de

---

obrigações perante o direito internacional dos direitos humanos; estas obrigações se aplicam de maneira universal e dizem respeito a um leque amplo de direitos; governos precisam tomar medidas para proteger os indivíduos contra abusos perpetrados por empresas; e, por fim, o caráter transnacional desse problema exige que haja monitoramento de práticas empresarias e mecanismos de controle das normas internacionais além do âmbito nacional, para assegurar que as empresas respeitem as Normas e outros instrumentos nacionais e internacionais pertinentes, quando realizarem atividades em outros países.”

princípios que norteiam o debate sobre responsabilidade das empresas de respeitar normas de direitos humanos, e medidas para responsabilização das empresas que infringirem esta obrigação”. Recebe relevo, então, também a (auto)vigilância e autoavaliação das organizações para cumprirem o que esse conjunto de princípios orienta em relação ao atendimento das normas de direitos humanos.

Dito isso, cabem duas questões: 1) observamos que se, por um lado, os avanços são significativos em relação aos direitos humanos, por outro, como é possível inferir a partir dos vários acontecimentos, os debates travados têm evidenciado profundas controvérsias, com muitas nuances e implicações, e envolvendo diferentes atores, tais como Estados, empresas, ONGs e públicos mobilizados; e 2) não podemos esquecer o fato de que o ambiente de atuação dessas organizações mudou amplamente desde a década de 1990. Estamos sob outro regime de visibilidade, conforme ressaltou Thompson (2008), cada vez mais complexo, particularmente devido às tecnologias da comunicação e informação que permitiram e permitem ampliar as possibilidades de circulação de informações, de exercício da vigilância civil e de realizar denúncias. Essa conformação certamente tem se exercido sobre os princípios que orientam as práticas de cada organização e, mesmo, sua própria existência, pois que podem afetar sua imagem-conceito<sup>4</sup>, seu reconhecimento, sua legitimidade, seus lucros.

Nesse contexto, apesar de os lucros (ou outras formas de retornos) serem a principal orientação das organizações (inclusive pelo sistema político-econômico em que estão inseridas), é proeminente o fato de que a sociedade já não aprova que tais lucros sejam conseguidos a qualquer custo, e tende a implementar estratégias para monitorá-las e dar visibilidade a informações sobre concepções e práticas que, de alguma maneira, violam os direitos humanos. Por sua vez, parece que as organizações (com variações de organização para organização, de setor para setor etc.) inclinam-se a agir sob duas principais orientações (podendo atualizar amplo conjunto de

---

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

desdobramentos) a depender de suas (dos proprietários e gestores) concepções de mundo, idealizações sobre si mesmas e sobre suas alteridades, bem como do lugar que ocupam na estrutura político-econômica. A primeira é de admissão dos direitos humanos como fundantes de uma sociedade mais justa, portanto assumidos como orientação basilar para toda concepção e prática organizacional. Por sua vez, sob a segunda orientação estão as organizações que não admitem esses direitos e/ou apenas acolhem-nos quando são convenientes para atingir seus próprios objetivos. Nessa perspectiva, dentre outros, é provável que realizem algum(ns) dos seguintes movimentos: exclusivo atendimento à legislação; ocultação e/ou manipulação de informações relativas ao não cumprimento das leis e/ou desrespeito aos direitos humanos; desqualificação discursiva dos sujeitos (individuais e/ou coletivos) que as denunciarem; práticas de corrupção; ações para desviar a atenção dos públicos; adoção de estratégias de invisibilidade pública (ocultar-se sempre que possível) e exercício do silêncio (furtar-se a pronunciamentos); e/ou emprego de poder econômico, político e/ou simbólico para abreviar a exposição pública e reduzir penalidades.

## **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, DIREITOS HUMANOS E RELAÇÕES DE TRABALHO**

Considerando o poder e a capilaridade das organizações, podemos afirmar sua centralidade em relação aos direitos humanos. Complementarmente, e assumindo como pressuposto o fato de que a comunicação é neural para as próprias organizações, condição de sua constituição, reconhecemos sua indispensabilidade na efetivação desses direitos, particularmente quando se pensa nas relações de poder atualizadas entre elas e os sujeitos que nelas labutam, seus empregados e/ou terceirizados.

Esses pressupostos levam a questionamentos, tais como: Que comunicação é essa? Quem pode participar desses processos nas organizações? Qual é o lugar da comunicação organizacional em perspectiva dos direitos humanos? Como pode contribuir para que sejam respeitados pelas organizações e, indo além, para que os próprios empregados e/ou terceirizados, mesmo aqueles com pouco acesso a informações, tenham compreensão mais clara sobre eles? Aparentemente simples, essas questões não apenas portam a complexidade da própria comunicação, mas também

a dos processos organizativos e dos entes organizações, das concepções que elas têm de si e dos públicos (em particular, os empregados que nelas trabalham), e das relações que se estabelecem entre eles, especialmente quando o tema é direitos humanos.

Destacamos, desde aqui, que assim como o trabalho e a produção, a comunicação também é direito humano. Direito que todos os sujeitos têm de dizerem e serem ouvidos, como direito coletivo, sem discriminação e/ou exclusão de algum grupo e seus saberes. O foco é o interesse público em perspectiva da emancipação coletiva. Nessa direção, não se trata, por exemplo, do acesso a informações de qualidade, mas do direito ao acesso, principalmente às informações públicas e governamentais, assim como o direito a produzir informações e veiculá-las. Pela comunicação todos têm, em igualdade formal e material, direito à participação na esfera pública. Essa premissa evidencia que não se trata da lógica comunicacional de detenção de meios para a supremacia do pensamento de uns sobre os outros; modelo vertical dos meios massivos que foi potencializado pela industrialização.

Importa atentarmos para o fato de que o direito humano à comunicação, conforme asseverou Gomes (2007, p. 148), em perspectiva de um

[...] paradigma epistemológico emergente, baseado no dialogismo, na horizontalidade e na dialética, por princípio têm a dignidade humana e a democraticidade. Com ambos será possível revalorizar os conhecimentos e as práticas não hegemônicas, dos subalternos, dos subordinados, dos marginalizados, dos periféricos dos que foram forçados ao silêncio por serem ameaça ao antigo paradigma.

Assim, nos processos comunicacionais assumirá centralidade a força argumentativa, e a concordância terá origem no diálogo, não por decreto, pois que “[...] todas as vozes emudecidas, de trabalhadores, índios, negros, mulheres, homossexuais, não-europeus, não norte-americanos, serão conclamadas a aceitarem vivenciar a comunicação e os saberes” (GOMES, 2007, p. 148). Essa comunicação não considerará a simples distribuição, a difusão, o repasse, mas o intercâmbio.

Entretanto, ainda há muito que avançar nessa direção. De acordo com Santos (2005, p. 337), o capital-expansionista é o paradigma dominante:

O desenvolvimento social é medido essencialmente pelo crescimento económico; o crescimento económico é contínuo e assenta na industria-

lização e no desenvolvimento tecnológico virtualmente infinitos; é total a descontinuidade entre a natureza e a sociedade: a natureza é matéria, valorizável apenas enquanto condição de produção; a produção que garante a continuidade da transformação social assenta na propriedade privada e especialmente na propriedade privada dos bens de produção, a qual justifica que o controle sobre a força de trabalho não tenha de estar sujeito a regras democráticas.

Nesse contexto, em detrimento dos sujeitos e das relações que poderiam estabelecer, a comunicação e os meios foram e são empregados, prioritariamente, para impulsionar a economia e a própria política, de modo que os sujeitos, como um todo, são alijados da participação em perspectiva de exercício emancipatório. Em direção complementar, ressaltamos que, conforme estudo realizado por Gomes (2007, pp. 156-7, grifos da autora), em que analisou “[...] as principais Declarações, Pactos e Convenções que englobam todos os direitos humanos até o final do século XX [...]” não foram localizadas as expressões “[...] *direito à comunicação, direitos à comunicação* ou mesmo *direito humano à comunicação*”<sup>5</sup>. Nesses documentos, a comunicação ainda é restrita à ideia de direito à liberdade de pensar, expressar-se e de informação.

Trazendo essas questões para o nível ordinário do cotidiano da comunicação organizacional, particularmente em perspectiva das relações de trabalho, portanto, também das relações de poder, parecem ainda mais evidentes os entraves e as restrições ao direito à comunicação. Uma primeira questão subjaz a própria ideia de organização como conjunto de indivíduos que se articulam em torno de objetivo comum e trabalham

---

5. Gomes (2005, p. 156) afirma que os primeiros encontros entre comunicação e direitos humanos, “[...] até a segunda metade do século passado, quando a comunicação começa a ser reivindicada como um novo direito humano, aconteceu nas lutas inglesas (1215-1689), Norte-Americanas (1776- 1787) e francesas (1789 - 1848) por um grupo de direitos fundamentais (liberdade religiosa, liberdade de opinião, pensamento e de expressão, liberdade de imprensa, liberdade de reunião e associação), posteriormente consagrados universais por 56 Estados Membros das Nações Unidas em 1948. A diferença crucial entre estes direitos e o novo direito humano - à comunicação - está no sentido e na amplitude. Os primeiros consolidaram o conceito das liberdades civis e políticas individuais, que [...] são exercidos predominantemente pelos grupos detentores das empresas de mídia e cultura. O segundo, o direito humano à comunicação, volta a pensar o processo da comunicação a partir de uma unidade dialética entre a sua dimensão humana e técnica, ampliando a perspectiva individual à coletiva (direito dos moradores da rua tal, do edifício, da cidade) e difusa (direito das mulheres, dos negros, povos indígenas, de crianças e adolescentes, da comunidade, dos povos).”

para que seja atingido. Essa definição, predominante no sistema capitalista, silencia o fato de que o objetivo comum, em princípio, é aquele que foi estabelecido pelos proprietários da organização e/ou seus gestores segundo seus próprios interesses. Portanto, o ‘comum’ é reduzido à ideia de comunicar e fazer reconhecer, de instituir (BOURDIEU, 2008) como algo comum para fazer-fazer; informar os empregados para que trabalhem na direção pretendida, inclusive como condição de sua permanência nos postos de trabalho. Em perspectiva de potencialização dessa conformação, não raras vezes, nos sistemas de gestão (dos quais participam proprietários, acionistas e gestores) são geradas ideias e propagados jargões assumidos e reafirmados em rede como grandes verdades. Os trabalhadores, dentre outras coisas, devem: a) estar ‘alinhados’ à organização – orientar-se pelas verdades, as concepções, os objetivos organizacionais e/ou assumi-los para si; b) ‘vestir a camisa’ – labutar muito para a organização, inclusive indo além dos horários de trabalho, defendê-la, agir como se fosse sua propriedade; c) ser colaboradores – eufemismo para colocar em suspenso as relações de poder materializadas no ambiente de trabalho e a existência de contratos com direitos e deveres (empregador-empregado); d) ter o perfil da organização – estar identificados aos seus princípios, suas verdades; e e) ser empreendedores – empreender nos diferentes postos de trabalho de modo a propor inovações que possam qualificar processos e melhorar a relação custo-benefício do processo produtivo, assumindo toda responsabilidade (HAN, 2014). Dentre outras coisas, isso mantém a organização atualizada e tende a se traduzir em economia na contratação de serviços especializados, como os de assessorias e consultorias.

Outra questão fundamental para pensar a comunicação materializada no âmbito das organizações, particularmente entre elas e os empregados/trabalhadores, e em perspectiva dos direitos humanos, consiste na concepção de comunicação como processo organizador da própria organização. Lógico, a comunicação é basilar para esses processos, porém é um equívoco subjugar-la a essa qualidade. Observamos que ao concebê-la como simplesmente organizadora, o sistema gerencial libera-se para acioná-la apenas para atingir seus fins, bem como para agir no sentido de desestimular, neutralizar e reprimir quaisquer outras manifestações, e, mesmo, repreender os que se manifestam e impedir as mobilizações.



Assim, a maior parte dos trabalhadores é mantida em silêncio, exceto quando lhes é permitido dizer ou quando subvertem a ordem posta.

Complementarmente, também é preciso considerar que para grande parte das organizações (seus gestores) a comunicação com empregados/trabalhadores tende a ser circunscrita a um caráter instrumental. Nesse sentido, apesar da ocorrência de outros processos comunicacionais, como os informais, esses não são reconhecidos e/ou não são admitidos, passando a ser desestimulados. É evidente a tendência em reduzi-la à dimensão da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009a), às falas autorizadas, restrita aos processos de transmissão de informações em sentido descendente, aos processos para legitimar as concepções e a cultura organizacionais, bem como aos processos de controle e repressão. Conforme Silva (2016), essa comunicação tende a se caracterizar como informativa, disciplinar e, mesmo, opressiva; a participação dialógica dos trabalhadores ocorre em apenas alguns momentos e processos.

A problematização realizada até aqui, por si, evidencia o longo percurso que ainda resta para consolidarmos uma sociedade mais justa, com mais igualdade e respeito aos direitos humanos. Porém, diferentemente das projeções do início deste século, os problemas parecem ter recrudescido nos anos recentes, com potência renovada. A lógica do capitalismo embrutecido foi reposicionada e, com frequência, tem assumido discurso que não apenas questiona a legitimidade dos direitos humanos, como também procura desqualificar os coletivos e/ou grupos minorizados que são os que mais têm seus direitos ignorados e/ou violados. São/serão muitos e muito graves os desdobramentos dessa reconfiguração. Em perspectiva da reflexão que realizamos neste texto (há muitas outras questões), importa destacarmos que experimentamos o clima e a potencialização das ações que materializam a intolerância, a incapacidade da escuta e do diálogo, os ataques simbólicos e até agressões físicas aos que têm opiniões contrárias aos que estão em lugares de poder, a polarização entre grupos, a ampliação dos níveis de violência, o desrespeito e a violação aos/dos direitos humanos dos minorizados, e, pela concentração das tecnologias e das mídias, a ampliação dos níveis de acúmulo de informações sobre cada indivíduo e seu uso para fins político-econômicos (na sequência do texto, retornaremos a essa questão, em particular).

Nessa conjuntura, a precarização das relações de trabalho retorna com força – não porque tenhamos atingido altos índices de qualidade de vida no trabalho, de respeito às diferenças, de relações de poder menos injustas – mas porque parte desses avanços ainda é muito frágil, não atingiu estabilidade e pode ser facilmente esfacelada. O contexto, certamente, não é alvissareiro. Ao contrário, particularmente no que se refere às relações de trabalho no Brasil, vários avanços ‘duramente’ conquistados foram atacados, afrouxados, esgarçados. Como exemplos, destacamos a lei trabalhista – Lei nº 13.467 –, em vigor desde novembro de 2017, que criou a modalidade de trabalho intermitente; e a lei da terceirização – Lei 13.429/17 – que permite a terceirização de toda e qualquer atividade, inclusive aquelas que eram conceituadas como atividades-meio, antes restritas. Cabe ressaltarmos que o problema não está em realizar os ajustes necessários à legislação trabalhista, mas no fato de em nome desses ajustes são atacadas as conquistas trabalhistas em direção de apenas atender aos anseios econômicos. Também não se trata de mera desqualificação da perspectiva econômica, mas de pontuar que não podemos ser simplesmente norteados por essa dimensão, e reduzidos a ela. Nossas relações não são apenas relações econômicas, por mais que essa concepção nos seja (re) apresentada como a principal “verdade” de nossa época.

## **COMUNICAÇÃO E TECNOLOGIAS NA CONSTITUIÇÃO DE SABERES E EXERCÍCIOS DE PODER**

O que dizer dos sujeitos que, mesmo estando cada vez mais submetidos a situações de precarização no trabalho, não esboçam reações de resistência ou, não raras vezes, reafirmam as próprias lógicas daqueles que as imputam? O que leva a essas situações? Como os processos de comunicação contribuem para esse estado de coisas? Muito falamos sobre qualificação dos processos comunicacionais e, de modo geral, sobre a qualificação técnica para atingir melhores resultados. Mas resultados para quem? Lógico, quem paga os salários dos profissionais de comunicação são os empregadores, entretanto será que a atividade se reduz a isso? Ou é possível e necessário ir além, atentar para questões mais profundas, em perspectiva de processos mais justos e éticos. Como esses profissionais usam as informações de que dispõem? Com que intenções? Como as tecnologias da comunicação e informação

são empregadas para a captura, organização e análise das informações dos usuários, e que usos são feitos? Sem objetivar responder todas essas perguntas, nossa proposta é a de problematizar alguns aspectos e realizar uma reflexão inicial a esse respeito.

A primeira questão a ser trazida é o fato de que, para além da sociedade em rede, tão ovacionada como sendo o passo definitivo para uma sociedade da colaboração, vivemos a sociedade em rede que gera muitas informações, mesmo que a maior parte da população não saiba e/ou não compreenda essa situação. Essas informações constituem-se em um dos bens de maior valor para a atual sociedade – pelo menos dos bens que não são naturais – e são de propriedade de poucas organizações, cada vez mais liberadas para disporem delas da forma que quiserem, inclusive para comercializá-las. Isso torna excepcional a potência dessas organizações.

Em relação a isso, cabe destacarmos que, em entrevista à BBC Brasil<sup>6</sup> (09/04/2017), Martin Hilbert, assessor de tecnologia da Biblioteca do Congresso dos EUA – que investigou a disponibilidade de informação no mundo de hoje –, questionado sobre a privacidade das pessoas diante desse amplo acesso a suas informações, afirmou: “A pergunta certa é que privacidade as pessoas querem? E a verdade é que as pessoas não estão tão preocupadas. O que ocorreu depois de todas as revelações de Edward Snowden? Nada. Disseram: ‘Não é bom que vejam minhas fotos íntimas’. E no dia seguinte continuaram. Ninguém foi protestar”.

Assim, ainda conforme Hilbert (2017): 1) O conceito de privacidade (e, portanto, daquilo que não é) das gerações jovens é muito diferente do de outras gerações, e isso exige reavaliar o como interpretar a privacidade; 2) Considerando que nossas pegadas digitais são algo como um contínuo, é difícil estimar a quantidade de dados que deixamos; 3) Diversas empresas registram cada segundo das nossas pegadas digitais; e 4) Essas empresas nos conhecem melhor do que nós mesmos, pois:

Com cem curtidas poderiam prever sua personalidade com acuidade e até outras coisas: sua orientação sexual, origem étnica, opinião religiosa e política, nível de inteligência, se usa substâncias que causam vício ou se tem pais separados. E os pesquisadores detectaram que com 150 curtidas o algoritmo podia prever sua personalidade melhor que seu

---

6. Disponível em <https://www.bbc.com/portuguese/geral-39535650>.

companheiro. **Com 250 curtidas, o algoritmo tem elementos para conhecer sua personalidade melhor do que você** (grifo no original).

Entretanto, Hilbert não considera que seja necessariamente perigosa essa conformação tecnológica que permite a coleta, a organização e a interpretação dos dados de cada sujeito de modo a transformá-los em informações sobre eles – suas personalidades –, que eles próprios desconhecem. E justifica:

**Uma tecnologia é apenas uma ferramenta.** [...] Nenhuma tecnologia é tecnologicamente determinada, sempre é socialmente construída. Não me preocupo tanto com o comércio ou com a economia. Quem não está preparada para esta transparência brutal entre cidadão e representante é a democracia representativa. (grifo no original).

Hilbert complementa dizendo que é necessário “reinventar a democracia representativa”, para que não se converta “[...] em ditadura da informação. E atentem que a visão mais antiga da sociedade da informação é de 1984, quando George Orwell publicou seu livro 1984. **A visão era de uma ditadura da informação**”. (grifo no original).

A exploração, ou melhor, a expropriação desses dados certamente é muito útil e valiosa para os detentores dos meios e para aqueles que podem acessá-los e, com base neles, dentre outras coisas, potencializar suas estratégias comerciais, políticas e ideológicas. Isso coloca em lugar privilegiado os que dispõem de poder econômico e/ou político. Conhecemos a gravidade do uso dessas informações associado à ampla circulação de falsas narrativas travestidas de notícias, produzindo efeitos “verossímeis” (KRISTEVA, 1974). Porém, o perigo não se restringe à democracia representativa, conforme assevera Hilbert. É fato que os riscos à democracia representativa são muito graves (dentre outros aspectos, as últimas eleições nos EUA e no Brasil são exemplares nesse sentido), mas ainda é preciso ir além. Tratam-se de riscos às nossas competências para a “cidadania” à medida que nossos acessos ao mundo passam a ser orientados pelos algoritmos. Com isso, não queremos ingenuamente afirmar a crença de que é possível a luz, a clareza, a lucidez, a razão iluminada. Entretanto, até o momento estivemos, de alguma forma, protegidos da “vigilância” e da “visibilidade” totais (FOUCAULT, 1987; 1979) em algumas regiões de escuridão. A atual exposição permanente se traduz em perda de domínios de nós mesmos. Então, diferente do

proposto por Hilbert, não se trata de apenas problematizar a “privacidade que as pessoas querem”, mas, dentre outras coisas, de o Estado agir para proteger os cidadãos dos usos abusivos que diferentes organizações fazem de suas informações (informações que a maior parte desses cidadãos sequer compreende que estão sendo capturadas, analisadas e usadas para diferentes fins) e, no limite, para protegê-los de “si mesmos”.

Mais do que simplesmente demonizar as tecnologias de comunicação e informação, problematizamos as expropriações e usos de dados pessoais (e de organizações, e grupos de pessoas) que certas organizações e Estados fazem. Primeiro, destacamos que diante disso temos duas principais opções de ação: a) dotar tais organizações de poder para usar nossos dados pessoais; ou b) decidir pela autoexclusão do mundo conectado e não usar essas tecnologias, o que é quase impossível nos dias de hoje, pois os registros tecnológicos estão sendo realizados em toda parte. Assim, ou concedemos às organizações poder sobre nós pelo uso de nossos dados, ou vivemos às margens do mundo digital, o que significa, dentre outras coisas, desigualdade no direito de acesso às informações.

Vale ressaltarmos que nossas pegadas digitais, analisadas em conjunto, podem constituir saberes com potência para serem empregados pelos seus detentores em perspectiva de instituir determinadas verdades de mundo ao tempo que podem ser acionados para desqualificar quaisquer concepções e gramáticas que estão além das fronteiras desse campo semântico. Na base, revelam ações de coleta (expropriação), organização e uso de dados para gerar exposições qualificadas segundo seus desejos de verdade, enquanto materializam tentativas de eliminação das diferentes potencialidades de experimentação do mundo, tais como o acaso, as experiências ‘orgânicas’ de afetação, as exposições não controladas, distantes das gramáticas dos algoritmos. Para a economia não há tempo a perder.

Portanto, soa muito grave a referida afirmação de Hilbert de que as pessoas “não reagem à exposição de suas informações íntimas”. Será que não nos importamos o suficiente para reagir, ou estamos vivendo algum nível de torpor pelo excesso de visibilidade? Exagero? Não. Vejamos o que o próprio Hilbert (2017) afirma em relação à campanha que elegeu Barack Obama presidente dos EUA:

Quando a campanha conhecia suas preferências, se um amigo seu no Facebook dava uma curtida na campanha de Obama, a equipe ganhava

acesso à página desse amigo e passava e enviar mensagens. E conseguiram mudar a opinião de 80% das pessoas alcançadas desta maneira. Com isso, Obama ganhou a eleição. É como uma lavagem cerebral: não mostra a informação, apenas o que querem escutar. (grifo nosso)

Hilbert complementa: “poderíamos abandonar padrões muito antigos e criar o futuro que queremos”. A questão é: “quem queremos”? As organizações que detém as tecnologias? As organizações e Estados com poder econômico e político para dispor de nossos dados e usá-los para seus interesses? Em perspectiva dos direitos humanos, esse “futuro que queremos” não deveria resultar de processo coletivo, sem exclusões?

Dito isso, com base no que ressaltamos até aqui, é inconteste que, no atual contexto, esses processos de expropriação e usos de dados conformam outras e/ou (re)afirmam e revigoram relações de poder que tendem a potencializar as assimetrias; assimetrias essas já muito dilatadas.

## **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, TRABALHADORES E DIREITOS HUMANOS: ROMPER A CLAUSURA PARA POLENIZAR**

Nas relações de trabalho, importa lembrar, a maior parte dos trabalhadores está em relação de hipossuficiência ao empenhar força de trabalho a “outrem”. Além disso, também é fato que estar em organizações pressupõe a ação de dotação de algum nível de poder a elas:

Os sujeitos que se articulam em organização, de alguma forma, tendem a transferir ao ente organização algum grau de suas potências, conformando o poder organizacional. Dotada dessas potências, a organização se exerce para que os obstáculos sejam superados e os objetivos atingidos, assim como se exerce sobre os próprios públicos. Nesse sentido, tem-se que o poder é constituinte da organização e, por terem-na dotado de potência, os públicos apresentam certa predisposição a submeterem-se, em algum grau, ao exercício de tal poder (BALDISSERA, 2017, p. 72).

Aqui, de modo complementar e para melhor evidenciar a trama de forças atualizadas nessas relações, de modo sucinto, recuperamos algumas das questões anteriormente apresentadas: os direitos dos trabalhadores são cada vez mais atacados em direção à potencialização da economia; o discurso

organizacional, particularmente o adotado pelo meio empresarial, procura conformar “a verdade de mundo”, sendo (re)afirmada nos diferentes âmbitos da sociedade; vivemos o excesso do positivo, conforme afirma Han (2014), em que toda responsabilidade é transferida para o próprio sujeito; a gestão de informações (inclusive a gestão de conhecimento), em boa parte das vezes, é empregada para reduzir as potências de poder dos trabalhadores; estamos diante de sofisticadas estratégias para a geração de “mentes dóceis” (BALDISSERA, 2014); pela comunicação organizacional, particularmente no âmbito da “organização comunicada”, das falas autorizadas, as organizações tendem a desejar a “estabilização de sentidos” para gerar positivities, eliminar o contraditório e naturalizar determinados estados de coisas que atendem seus interesses.

Essa arena revela o jogo estratégico e o exercício do poder organizacional para que os empregados, por um lado, experimentem a sensação de terem garantidos os direitos à livre expressão, à opinião, ao acesso às informações, à tomada de decisões sobre suas carreiras, à manifestação das diferenças e a não serem discriminados, e, por outro, para que não notem a estratégia da organização para capturá-los, cooptá-los com o objetivo de que internalizem suas concepções e verdades, e para que não percebam que se trata de uma experiência da qualidade do pré-conformado, do pré-significado por ela; um simulacro.

Porém, apesar dessas intenções e de toda convergência de estratégias em direção ao enclausuramento, conforme ressaltamos, será que esse fechamento é realmente provável? E o que isso significaria? Primeiro reconhecemos que sempre existem fissuras, lugares para subversões e rompimentos, para interpelar a ordem posta. Cognitivos, os sujeitos sempre podem encontrar formas de escapar aos determinismos organizacionais. Isso significa dizer que, por mais que o sistema organizacional deseje, essa captura não é possível. A segunda questão que ressaltamos está diretamente relacionada à compreensão de que comunicação organizacional como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008, p. 33). Sob essa perspectiva, as tentativas das organizações de eliminarem as “disputas de sentidos” para conformarem “identificação em torno da fogueira”, isto é, constituírem ampla identificação dos trabalhadores com as concepções da organização, como em um mundo mágico, carregam em si o néctar corrosivo do próprio

sistema, pois aquietar e/ou 'harmonizar' as disputas, silenciar sentidos, eliminar o contraditório, produz excesso de idêntico pela eliminação do diferente, das diferenças. Esse excesso de equilíbrio gera pouca fertilidade de criação e inovação, o que se traduziria em incomunicação, em falência do próprio sistema.

Para finalizar, ressaltamos que a comunicação organizacional em perspectiva dos direitos humanos é aquela que se qualifica por também desorganizar (princípio dialógico da complexidade, conforme Morin (2000; 2001), por gerar fissuras, por possibilitar a manifestação do dissenso para que as diferenças se mantenham acessas, pulsantes e possam florescer em direção de uma sociedade sempre melhor, mais justa. É a comunicação que se caracteriza por ser dialógica, atualizar disputas de sentidos, ser inclusiva; por movimentar os sujeitos para auscultarem os interlocutores a partir de seus próprios lugares; por aproximar os diferentes pelas informações, pelo valor das diferenças, pelos direitos que todos têm de serem o que são. É aquela que procura reduzir os níveis de sofrimento dos trabalhadores e ampliar as possibilidades de eles sentirem-se subjetivamente realizados. É uma comunicação que não é propriedade de alguns, pois é direito de todos; que fomenta a participação para a construção conjunta do futuro. Nessa comunicação, somos todos polinizadores.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-conceito**: anterior à comunicação, um lugar de significação. Tese (Doutorado). PUCRS. Porto Alegre, 2004.

\_\_\_\_\_. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. In: **Organicom**. São Paulo: v. 10-11, 2009a. p. 115-120.

\_\_\_\_\_. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, vol.1. São Paulo: Saraiva, 2009, pp. 133-164.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008, pp. 149-177.



\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional, tecnologias e vigilância: entre a realização e o sofrimento. In **Revista E-Compós**, v. 17, n. 2, mai./ago. 2014, pp. 1-15. Brasília. Disponível em <http://www.e-compos.org.br/e-compos/article/view/1043>. Acesso em 15/09/2018.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital. In: RUÃO, Teresa; NEVES, Ronaldo; ZILMAR, José. (Orgs.). **A comunicação organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações**. Braga: CECS, 2017, pp. 71-87. Disponível em: [http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs\\_ebooks/article/view/2736/2644](http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/article/view/2736/2644). Acesso em 15/01/2019.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 34. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas linguísticas**. São Paulo: Edusp, 2008.

**DECLARAÇÃO Universal dos Direitos Humanos**. Rio de Janeiro: UNIC/RIO/005, Jan. 2009. Disponível em <https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2018/10/DUDH.pdf>. Acesso em 18/09/2018.

FEENEY, Patrícia. A luta por responsabilidade das empresas no âmbito das nações unidas e o futuro da agenda de advocacy. In **Sur, Revista Internacional de Direitos Humanos**. Vol. 6, no. 11. Dez. 2009. São Paulo. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1806-64452009000200009](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1806-64452009000200009). Acesso em 25/09/2018.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. Petrópolis: Vozes, 1987.

\_\_\_\_\_. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

GOMES, Raimunda Aline Lucena. **A comunicação como direito humano: um conceito em construção**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco, Pernambuco, 2007. Disponível em [http://www.dhnet.org.br/direitos/textos/midia/gomes\\_comunicacao\\_como\\_dh.pdf](http://www.dhnet.org.br/direitos/textos/midia/gomes_comunicacao_como_dh.pdf).

HAN, Byung-Chul. **Psicopolítica: neoliberalismo y nuevas técnicas de poder**. Barcelona: Herder, 2014. Edição digital.

HILBERT, Martin. 'Despreparada para a era digital, a democracia está sendo destruída, afirma' guru do 'big data.' Entrevista concedida para LISSARDY, Geraldo. In **BBC Brasil**, 9 de abril de 2017. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-39535650>. Acesso em 17/09/2018.

KRISTEVA, Julia. **Introdução à semanálise**. São Paulo: Perspectiva, 1974.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

NOELLE-NEUMANN, Elizabeth. **La espiral del silencio, opinión pública: nuestra piel social**. Barcelona: Paidós, 1995.

SANTOS, Boaventura de Souza. **Pela Mão de Alice: O social e o político na pós-modernidade**. 9. ed. Coimbra: Almedina, 2013.

SILVA, Cássia A. Lopes da. **Comunicação organizacional na gestão do trabalho: papéis dos gestores de equipe e natureza da comunicação**. 2016. Dissertação Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

THOMPSON, John B. A nova visibilidade. In **Revista Matrizes**. v. 1. n. 2, pp. 15-38. São Paulo: USP. 2008.

# Direitos humanos em contexto: assédio moral e assédio moral organizacional em debate

CLEUSA MARIA ANDRADE SCROFERNEKER

LUCIANA BUKSZTEJN GOMES

FERNANDA LUZ MORAES

## À GUIA DE INTRODUÇÃO

As experiências e vivências no contexto organizacional evidenciam que refletir/discutir sobre direitos humanos tornou-se mais que uma necessidade, tornou-se uma imposição. O assédio moral e/ou assédio moral organizacional, situações/práticas comuns nesses contextos e que permaneciam encobertas por interesse e/ou pela cultura do medo, rompem as paredes visíveis e invisíveis das organizações para encontrar lugar e acolhimento nos Tribunais Regionais/Superior do Trabalho.

No primeiro semestre de 2018 orientamos uma monografia de conclusão sobre *Assédio moral organizacional: o papel da comunicação face às relações perversas no mundo do trabalho*. A orientanda Fernanda Moraes, formada em Direito e formanda em Relações Públicas, ao final desse ano, e uma das autoras desse artigo, discutiu sobre os meandros do assédio moral organizacional evidenciando com base nos acórdãos de 2015 a 2018 do Tribunal Regional do Trabalho a perversidade dessa prática e que, sob nossa perspectiva, põe em cheque a Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948) nos espaços organizacionais. Para dar conta do tema dessa mesa Direitos Humanos em contexto: Interfaces e desafios, organizamos a nossa fala em

três momentos que dialogam entre si: uma breve contextualização sobre a emergência da Declaração Universal dos Direitos Humanos, o assédio moral organizacional como violação desses direitos e o papel da gestão nesse processo. Esperamos que essa proposta possa tensionar aspectos referentes aos profissionais e pesquisadores de [em] comunicação organizacional e/ou no contexto das organizações em relação uma temática que começa a demandar posicionamento e questionamento críticos.

## **BREVE CONTEXTUALIZAÇÃO SOBRE A DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS**

Promulgada em 1948<sup>1</sup>, a Declaração Universal dos Direitos Humanos estabeleceu ser dever da comunidade internacional reconhecer que “[...] o indivíduo é membro direto da sociedade humana [...] é cidadão de seu país, mas também é cidadão do mundo” (PIOVESAN, 2010, p. 141). Posteriormente, foram adotados dois pactos internacionais, com força normativa: o Pacto Internacional de Direitos Civis e Políticos e o Pacto Internacional de Direitos Econômicos, Sociais e Culturais.

Conforme Lima (2013), tais pactos tinham o “[...] objetivo de incorporar os dispositivos da Declaração Universal sob a forma de preceitos juridicamente obrigatórios e vinculantes”, sendo que: “Através desses pactos, foram criados os mecanismos convencionais de proteção internacional aos direitos humanos”.

Com isso, a proteção aos direitos humanos passou a ser reconhecida pela comunidade internacional de tal forma que esses direitos extrapolaram o domínio que era reservado como competência de cada Estado (PIOVESAN, 2010). Assim, são desenvolvidos “[...] parâmetros globais de ação estatal, que compõem um código comum de ação, ao qual os Estados devem se conformar, no que diz respeito à promoção e proteção dos direitos humanos” (PIOVESAN, 2010, p. 5).

---

1. Com o fim da Segunda Guerra Mundial e a verificação das atrocidades cometidas, em 1945, através da Carta das Nações Unidas, foi criada a Organização das Nações Unidas (ONU), com o objetivo principal de reorganizar as relações internacionais, manter a paz e proteger os direitos humanos (LIMA, 2013). O documento marcou o surgimento de um movimento de internacionalização dos direitos humanos, quando do consenso dos Estados ao elevarem a promoção daqueles direitos ao propósito e finalidades das Nações Unidas (PIOVESAN, 2010).

Dessa forma, observamos que a Declaração Universal dos Direitos Humanos (1948)<sup>2</sup> serviu como ponto de partida para a construção do sistema de direitos humanos das Nações Unidas<sup>3</sup>. Desde a sua proposta inicial, é afirmada a dignidade inerente a toda pessoa humana, titular de direitos iguais e inalienáveis.

No Brasil, a institucionalização dos direitos humanos se deu a partir do advento da Constituição Federal de 1988 (SARLET, 2008), elegendo como valor essencial a dignidade humana que, por sua vez, é fundamento dos direitos humanos (PIOVESAN, 2010). Estes, por sua vez, prevalecem no documento constitucional como princípio que rege o Brasil no cenário internacional (PIOVESAN, 2010).

De maneira conceitual, Piovesan (2010, p. 113) afirma que os direitos humanos são “[...] um construído, uma invenção humana, em constante processo de construção e reconstrução”. Logo, são fruto de lutas e ações sociais que têm, em seu fundamento, a dignidade humana<sup>4</sup>.

Bobbio (2004, p. 28) descreve como os direitos que nascem como naturais e universais aqueles em que “[...] o homem enquanto tal tem direitos, por natureza, que ninguém [...] lhe pode subtrair, e que ele mesmo não pode alienar”. Ao longo do tempo, os direitos do homem se desenvolvem como direitos positivos particulares – quando incorporados nas Constituições dos Estados – para, finalmente, serem reconhecidos de maneira universal, compreendidos, assim, como direitos positivos universais.

Considerados direitos de âmbito universal, os direitos humanos passaram por movimentos históricos, de maneira que Bobbio (2004, p. 32) com-

---

2. Piovesan (2010) explica que a Declaração Universal se trata de uma interpretação da Carta das Nações Unidas, em forma de resolução, de maneira que “[...] todos os Estados membros das Nações Unidas têm, assim, a obrigação de promover o respeito e a observância universal dos direitos proclamados pela Declaração” (PIOVESAN, 2010, p. 148).

3. Moraes (2011) destaca que a consagração normativa dos direitos humanos fundamentais coube à França, por ocasião da promulgação da Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão em 26/8/1789. O pesquisador destaca os seguintes direitos lá elencados: princípio da igualdade, liberdade, propriedade, segurança, resistência à opressão, associação política, princípio da legalidade, princípio da reserva legal e anterioridade em matéria penal, princípio da presunção de inocência, liberdade religiosa e livre manifestação do pensamento.

4. “Os Direitos Humanos são produto de uma dialética com suas respectivas contradições histórico-políticas. Portanto, não são estáticos” (SILVA, PIOLLI, HELOANI, 2017, p. 118).

preende que “[...] os direitos ditos humanos são o produto não da natureza, mas da civilização humana; enquanto direitos históricos, eles são mutáveis, ou seja, suscetíveis de transformação e de ampliação”. Quando esses direitos são reconhecidos e positivados na Constituição de um Estado, eles podem ser chamados de Direitos Fundamentais<sup>5</sup> (SARLET, 2008).

Moraes (2011) explica que a noção de direitos fundamentais é mais antiga que o surgimento da ideia de constitucionalismo compreendido como um movimento que consagrou a necessidade de insculpir um rol mínimo de direitos humanos em um documento escrito. Para o autor:

Os direitos humanos fundamentais, portanto, colocam-se como uma das previsões absolutamente necessárias a todas as Constituições, no sentido de consagrar o respeito à dignidade humana, garantir a limitação de poder e visar ao pleno desenvolvimento da personalidade humana (MORAES, 2011, p. 2).

Em 2009, foi instituído no Brasil o Decreto nº 7037<sup>6</sup>, aprovando o Programa Nacional de Direitos Humanos – PNDH-3, que apresentou as bases de uma Política de Estado para os Direitos Humanos e estabeleceu diretrizes, objetivos e ações (VANNUCHI, 2010, p. 19). O Programa foi estruturado a partir dos seguintes eixos orientadores: Interação Democrática entre Estado e Sociedade Civil; Desenvolvimento e Direitos Humanos; Universalizar Direitos em um Contexto de Desigualdades; Segurança Pública, Acesso à Justiça e Combate à Violência; Educação e Cultura em Direitos Humanos; Direito à Memória e à Verdade (art. 2, Decreto 7037/2009).

Ainda, a Lei 13.502/2017 estabeleceu a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios, entre eles, do Ministério dos

---

5. Nesse sentido, o art. 1º da Constituição Federal de 1988 determina: “A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: I - a soberania; II - a cidadania; III - a dignidade da pessoa humana; IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa; V - o pluralismo político. Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição”.

6. Vale mencionar que o Decreto nº 7177/2010 alterou o Anexo do Decreto no 7.037/2009 ([http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7177.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2010/Decreto/D7177.htm)).

Direitos Humanos. No artigo 35<sup>7</sup>, podemos observar as áreas de competência do referido Ministério, o que sinaliza a sua abrangência.

Também os direitos humanos têm sido observados na sua correlação com as empresas. Em julho de 2011, após debate que se estendeu por quase uma década, o Conselho de Direitos Humanos das Nações Unidas (CDH) aprovou o documento *Princípios Orientadores sobre Empresas e Direitos Humanos* (no original, *Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework - UN, 2011*). Esse conjunto de princípios buscaram servir como orientadores globais para empresas, para assegurar que estas não violem os direitos humanos no curso de suas operações e forneçam reparação quando da ocorrência de infrações (ONUBR, 2011).

## OS DIREITOS HUMANOS EM CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS

Pensar Direitos Humanos em contextos organizacionais impõe necessariamente reflexão crítica sobre como a construção e a institucionalização desses direitos também fundamentam o mundo do trabalho. Silva, Piolli e Heloani (2017, p. 114), ao discutirem sobre os direitos humanos e suas fragilidades no campo do trabalho, destacam que em muitas organizações “De forma contraditória aos princípios éticos e democráticos, são produzidas situações de assédio moral e formas de solidariedade mórbidas no trabalho, calcadas na humilhação e estigmatização”. Para os autores: “O trabalho, assim, cada vez mais se torna elemento gerador de sofrimento, senão adoecimento, assim como de falta de solidariedade, estigmatização e discrimi-

---

7. O art. 35 determina: “Art. 35. Constitui área de competência do Ministério dos Direitos Humanos: I - formulação, coordenação e execução de políticas e diretrizes voltadas à promoção dos direitos humanos, incluídos: a) direitos da cidadania; b) direitos da criança e do adolescente; c) direitos da pessoa idosa; d) direitos da pessoa com deficiência; e e) direitos das minorias; II - articulação de iniciativas e apoio a projetos de proteção e promoção dos direitos humanos; III - promoção da integração social das pessoas com deficiência; IV - exercício da função de ouvidoria nacional em assuntos relativos aos direitos humanos, da cidadania, da criança e do adolescente, da pessoa idosa, da pessoa com deficiência e das minorias; V - formulação, coordenação, definição de diretrizes e articulação de políticas para a promoção da igualdade racial, com ênfase na população negra, afetada por discriminação racial e demais formas de intolerância; VI - combate à discriminação racial e étnica; e VII - coordenação da Política Nacional da Pessoa Idosa, prevista na Lei no 8.842, de 4 de janeiro de 1994 (BRASIL, art. 35, Lei 13502/2017).

nação, abalando os princípios norteadores dos Direitos Humanos” (SILVA, PIOLLI, HELOANI, 2017, p. 123).

O meio de relação social em que o indivíduo vive/convive/sobrevive, enquanto desenvolve seu trabalho, possibilita a constituição de sua subjetividade (DEJOURS, 2004). Nesse sentido, as relações (re) construídas pelo(s) sujeito(s), nesse(s) espaço(s), por vezes, refletem modelos organizacionais que ameaçam os direitos humanos (SILVA, PIOLLI, HELOANI, 2017).

A abordagem sobre as relações no ambiente do trabalho, que tem nas organizações o cenário principal, tem colocado, não raramente os atores sociais em sofrimento. Chanlat (1993), em sua obra clássica *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas* chamava a atenção, na década de 1980, para as inúmeras situações em que esse indivíduo é fragilizado física, mas principalmente emocionalmente, no contexto das organizações. Ao considerar o sujeito organizacional um ser simultaneamente, genérico e singular, um ser ativo e reflexivo, um ser de palavra, de desejo e de pulsão, um ser simbólico, um ser espaço-temporal, referido autor o redimensiona como um ser que sofre, um ser de vida e de morte. Esse sofrimento assume na contemporaneidade, uma perversidade consentida, materializada no assédio moral e no assédio moral organizacional, protagonizada no mais das vezes pelas gestões instituídas.

Gosdal (2016) ressalta que a ocorrência do assédio moral se dá a partir de três elementos caracterizadores

[...] a repetição das condutas ou maneira de agir; que essas condutas ou maneiras de agir tenham por objeto ou efeito uma degradação das condições de trabalho; e que seja suscetível de trazer consequências à situação pessoal do empregado, ou empregados atingidos, atentando contra sua dignidade, sua saúde física ou mental, ou comprometendo seu futuro profissional. (GOSDAL, 2016, p. 106)

Nascimento (2014) caracteriza a conduta do assédio moral como a exposição do trabalhador a situações humilhantes e constrangedoras, que são capazes de ocasionar ofensa à sua personalidade, dignidade e/ou à integridade psíquica e que tenham por consequência “[...] excluir a posição do empregado no emprego ou deteriorar o ambiente de trabalho, durante a jornada de trabalho e no exercício de suas funções” (NASCIMENTO, 2014, p. 1267). Farrah (2016) complementa que o assédio moral pode ocorrer, ainda, fora da jornada de trabalho, dependendo das funções exercidas pelo assediado.



No Brasil, as investigações realizadas acerca do tema assédio moral iniciam no ano 2000, a partir dos estudos da médica Margarida Barreto, que conceitua a prática como:

Uma conduta abusiva (gestos, palavras, comportamentos, atitudes) [...] que atente, por sua repetição ou sistematização, contra a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, ponde em perigo sua posição de trabalho ou deteriorando o ambiente de trabalho (BARRETO, 2000, p. 245).

Heloani (2004) acrescenta que a caracterização do assédio moral se dá através da intencionalidade e apoia-se no ato de desqualificar e fragilizar a vítima, com o objetivo de neutralizar seu poder. Acredita que se trata de “[...] um processo disciplinador em que se procura anular a vontade daquele que, para o agressor, se apresenta como ameaça” (HELOANI, 2004, p. 5).

Logo, percebemos que se trata de uma conduta abusiva, que tem natureza psicológica, viola a integridade psíquica e ocorre de maneira repetitiva e prolongada. Tal conduta viabiliza-se por meio de um processo e não por uma ação específica, como destaca Silva (2016, p. 61), quando menciona que:

Em sendo um processo, as condutas que o integram devem ser habituais e reiteradas [...] a vítima deve ser individualizada, de forma que possamos identifica-la isoladamente ou mesmo na forma de pequenos grupos.

Nunes et al (2013) constata critérios como intencionalidade, direcionalidade, frequência e duração para caracterizar as condutas humilhantes. A intencionalidade relaciona-se aos questionamentos sobre o assédio como sendo consciente e deliberado (quando existe vontade de fazer o mal) e inconsciente (NUNES et al, 2013). Há divergência entre os estudiosos da área e percebemos que autores como Leymann (1996) e Hirigoyen (2006; 2009) afirmam que o assédio moral pode não ser consciente. Por outro lado, Heloani (2004) e Schatzmam et al (2009), acreditam que existe a intenção clara da violência.

Da mesma forma, existe uma diferenciação entre assédio moral e um fato isolado. Por isso, o assédio pode ser direcionado a um ou mais indivíduos – critério da direcionalidade – e sua frequência deve ser repetida e frequente, diferentemente do fato isolado (SILVA, 2016). Portanto, Silva (2016) acredita que o assédio moral é um processo destrutivo e estimulado por diversas condutas ofensivas e humilhantes com a finalidade de, inicialmente,

aniquilar a dignidade e a autoestima de vítima. No quadro 1, elaborado por Vitovski (2016), são apresentados os principais componentes do conceito de assédio moral, considerando suas características.

**Quadro 1 - Grade síntese Assédio Moral**

<b>ATO</b>	Atitudes, comportamentos, ações, comunicação, exposição, condutas, gestos, palavras, atos e escritos.
<b>MODALIDADE</b>	Hostil, não ética, humilhante, constrangedora, abusiva, desrespeitosa.
<b>FREQUÊNCIA</b>	Frequente, repetida, modo sistemático, prolongada.
<b>FINALIDADE</b>	Intuito de constranger e humilhar a vítima, diminuir, desqualificar e demolir psicologicamente.
<b>FORMA</b>	Consciente ou inconsciente.
<b>LOCAL</b>	Ambiente de trabalho.
<b>DESTINATÁRIOS</b>	Um ou mais trabalhadores ou chefias.
<b>CONSEQUÊNCIAS</b>	Trazer danos à integridade e à saúde psíquica ou física do indivíduo, além de interferir no desempenho e no ambiente de trabalho, degradando-o, desestabilizadoras, pôr em perigo seu emprego, humilhação, ofensa, angústia, atingindo sua dignidade e colocando em risco a sua integridade profissional e pessoal.

Fonte: Vitovski (2016, p. 94).

Os efeitos da prática do assédio moral “[...] são devastadores, não se limitando à saúde física e psicológica da vítima, mas impregnando-se, também, em seu patrimônio, nas suas relações interpessoais, na produtividade da empresa [...]” (SILVA, 2016, p. 62). De acordo com Hirigoyen (2009, p. 178-179):

Disso resulta um sentimento de inutilidade, de impotência, de derrota. Mais que uma situação difícil ou perigosa, é a experiência de derrota e de impotência, a sensação de ser humilhado e de estar preso em uma armadilha que pode ser o elemento desencadeador de um episódio depressivo.

Para Silva (2016) há quatro categorias de assédio moral no ambiente de trabalho: vertical, horizontal ou colateral, ascendente e aquela praticada por terceiros (SILVA, 2016). No assédio vertical, Silva (2016) destaca que o assediador mantém com a vítima uma relação de ascendência hierárquica.

No caso da categoria de assédio horizontal ou colateral, tanto o assediador quanto a vítima possuem hierarquias similares. Na espécie de assédio moral ascendente, o assediador desponta como subordinado hierárquico da vítima “[...] utilizando-se em especial de seus conhecimentos técnicos ou mesmo de informações privilegiadas sobre a vítima para perpetrar o processo” (SILVA, 2016, p. 62). No assédio praticado por terceiros, Silva (2016) refere que os assediadores são estranhos à relação laboral, mas mantêm uma relação de clientela com a vítima, como por exemplo usuários de serviços, pacientes, estudantes, e etc.

É importante observar que o assédio moral assume diferentes especificidades e nomenclaturas em função dos países em que ocorre. O quadro 2, organizado por Moraes (2018), sistematiza estas especificidades e nomenclaturas assumidas pelo assédio moral, tomando como referência Gosdal (2016; 2017).

**Quadro 2 - Diferentes denominações do assédio moral**

DENOMINAÇÃO	UTILIZAÇÃO
<b>MOBBING</b>	Manobras hostis, frequentes e repetidas no ambiente de trabalho, visando sistematicamente a(s) mesma(s) pessoa(s) e provém de um conflito que degenera. Termo desenvolvido na Suécia.
<b>BULLYING</b>	Inicialmente, termo utilizado para a violência dentro de grupos de crianças, estendendo-se posteriormente ao exército e, finalmente, para o trabalho. Termo utilizado, principalmente, na Inglaterra.
<b>HARASSEMENT</b>	Termo utilizado nos Estados Unidos.
<b>IJIME</b>	Termo que define a violência, tanto no trabalho quanto no meio escolar, utilizado no Japão.

Fonte: Elaborado Moraes, Fernanda Luz com base em Gosdal (2016; 2017).

Independente da denominação, o assédio moral é uma modalidade de violência contra a integridade de alguém, numa tentativa, geralmente exitosa, de fragilizar, destruir, oprimir, constranger. Dentre essas expressões o bullying tem mais visibilidade, principalmente quando se trata de ambientes escolares. Contudo, o bullying também está presente nos contextos organizacionais, muitas vezes travestido de 'brincadeiras' inconsequentes, no mais das vezes protagonizado por lideranças, que empoderadas em cargos de gestão que entendem que tudo podem quando o assunto for aumento de produtividade e/ou engajamento.

Barreto e Heloani (2014, p. 58) corroboram essa afirmação, ao destacarem que “[...] humilhar e depreciar os trabalhadores, que não ultrapassa metas, tem sido prática rotineira e, muitos gestores - cientes de que fazem o melhor e nada sofrerão - admitem o ato como brincadeira para a rapaziada”.

Se no assédio moral estamos diante de práticas de caráter individual, que podem ser identificadas de maneira isolada e/ou em pequenos grupos (SILVA, 2016), quando tais condutas recaem sobre todos os funcionários de uma organização (SILVA, 2017), em que os alvos são coletivos e indefinidos (FARRAH, 2016), estamos diante de outro fenômeno, denominado assédio moral organizacional<sup>8</sup>. Esse termo surge, de acordo com Soboll (2017), a partir dos estudos do pesquisador norueguês Stale Einarsen (SOBOLL, 2017), quando este identifica que o termo assédio moral também é utilizado pelos trabalhadores para “[...] nomear situações na qual a violência estava inserida nas estratégias organizacionais” (SOBOLL, 2017, p. 16), denominando de assédio organizacional.

No Brasil, os estudos acerca do assédio moral organizacional defendem que:

O assédio organizacional contempla situações continuadas nas quais a violência, sutil ou explícita, é usada nas políticas e nas práticas organizacionais e gerenciais ou ainda decorrente destas. Este tipo de assédio geralmente aparece com estratégias de gestão abusivas, as quais evidenciam a formulação de procedimentos e políticas organizacionais e não necessariamente a simples existência de um agressor personalizado, embora este geralmente se faça identificável (SOBOLL, 2017, p.15).

---

8. O assédio moral organizacional também pode ser definido na literatura como assédio organizacional, assédio institucional ou assédio moral coletivo (SILVA, 2017).

Araújo (2006) atribui a identificação dessa forma de assédio como consequência dos novos métodos de organização da produção que,

[...] sucederam o abandono do modelo fordista e que compreendem um modelo mais fragmentado e individualizado de produção, propício à desarticulação da organização de classe dos trabalhadores e à introdução de modelos abusivos de gestão de mão-de-obra. (ARAÚJO, 2006, p. 6).

O assédio moral organizacional, portanto, revela o sentido de uma rede perversa de relações (MENDES; ARAÚJO, 2012) que produz significados distintos e que se refletem na subjetividade do trabalhador. Em outras palavras, ao admitirmos a subjetividade como a compreensão de mundo obtida a partir das experimentações vividas, percebemos que as vítimas dessa modalidade violenta vivenciam, por vezes, um ambiente de cultura de violência inserida na organização (MORAES, 2018).

Talvez resida aí um dos tantos desafios para minimizar a violação diária dos direitos humanos nos contextos organizacionais, que tem na gestão um protagonismo às vezes assustador.

Nesse sentido Barreto e Heloani (2014, p. 57) mencionam “[...] as avaliações de desempenho; as reuniões de motivação e incentivo; os castigos e punições que grande parte das empresas promove como estratégia para aumentar a laboriosidade” como um exemplo de entrelaçamento entre o assédio moral e os métodos de gestão. Para os referidos autores “Nessa ‘doce violência’, o gestor se esmera na estética do discurso e leva as exigências acima da normalidade, humilhando, constringendo o coletivo, tornando-os mais estressados e descontentes” (idem, p. 57-58)

Em essência, a prática está intrínseca na cultura organizacional<sup>9</sup> e configura um abuso de poder diretivo do empregador (SOBOLL, 2017). Compreendemos, então, que o cenário desta forma de conduta revela uma violência que é legitimada pelas organizações em seu discurso, modelos de gestão e práticas do cotidiano – isso porque o objetivo principal do assédio organizacional é o aumento da produtividade da organização (FARRAH, 2016).

---

9. Compreendemos o sentido de cultura organizacional como aquela que representa a identidade da organização e está impregnada em todas as práticas, representações imaginárias cultivadas pela organização, que “[...] identificam quem é quem, demarcam praxes nem sempre explícitas, impõem precedências e formalidades compulsórias, regulam expectativas e pautas de comportamentos [...]” (SROUR, 1998, p. 168).

Nesse sentido, o agressor não direciona sua conduta a uma vítima e/ou a um grupo específico de trabalhadores, de maneira que as práticas abusivas se refletem em todos os trabalhadores (BRASIL, 2017).

[...] a conduta do agressor não é direcionada a uma vítima ou grupo específico de trabalhadores, concentrando-se em práticas de gestão abusivas que acabam por atingir a dignidade de todos os trabalhadores, degradando o ambiente de trabalho. Verifica-se tal espécie de assédio, por exemplo, em políticas motivacionais agressivas e/ou constrangedoras, ridicularização de empregados que não atingem metas, monitoramento excessivo e constrangedor de trabalhadores, dentre outros (BRASIL, 2017).

Se buscarmos o sentido de organizações a partir da compreensão de Amorim (2015), admitimos que se tratam de “espaços de sentidos, de vínculos, de relações, de pessoas e sonhos, de dialogismos [...]” (AMORIM, 2015, p. 26). Em outras palavras, a organização é um lugar habitado e, como tal, nele construímos vínculos, subjetividades e relações.

Logo, o contexto das relações de trabalho está inserido nesse lugar e, além de envolver relações de poder, possibilita revelar a violência legitimada pelas organizações – que é o caso do assédio moral organizacional. De acordo com Farrah (2016),

O assédio organizacional age, portanto, de modo implícito, indireto, à primeira vista ilegível. A violência é difícil de ser reconhecida e nomeada [...] corroendo cotidianamente a motivação, segurança e autoestima dos trabalhadores (FARRAH, 2016, p. 47).

Para além do implícito, as práticas estão intrínsecas à organização do trabalho e legitimam a violência em relação aos trabalhadores, uma vez que o objetivo, como já mencionado, é o de aumentar a produtividade (POHLMANN, 2014). Exemplos de práticas do assédio moral organizacional, na compreensão de Gosdal (2016) podem ser

Empresas que desenvolvem atividade de telemarketing, em que os trabalhadores precisam atingir metas exageradas; tem controlado o tempo para ir ao banheiro; precisam ser rigorosamente o manual do que deve ser dito ao cliente, com oferecimento de produtos, sob pena de sanções severas; não podem apresentar atestados médicos para não serem despedidos (GOSDAL, 2016, p. 29).

Ao exemplo mencionado por Gosdal (2016), poderíamos acrescentar outros, que envolvem os cantos de guerra, gritos motivacionais, práticas infantilizadoras, que fazem parte do cotidiano organizacional.

A organização assume-se efetivamente como um *locus* de sofrimento, sendo o assédio moral e o assédio moral organizacional o seu lado mais perverso. Precisamos discutir sobre esse tema, aprofundar nossas pesquisas, dialogar com a gestão. Precisamos recuperar a dimensão esquecida também da comunicação.

## REFERÊNCIAS

AMORIN, Lidiane Ramirez de. **Em busca de uma cartografia dos (não/entre) lugares da comunicação em multinacionais**. 2015. 258 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

ARAÚJO, Adriane Reis de Araújo. **O assédio moral organizacional**. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2006.

BARRETO, Margarida. **Uma jornada de humilhação**. Dissertação de mestrado – Departamento de Psicologia Social da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo, 2000.

\_\_\_\_\_; HELOANI, Roberto. O assédio moral como instrumento de gerenciamento. In: CRESPO, Álvaro Roberto; BOTTEGA, Carla Garcia; PEREZ, Karine Vanessa Perez (Orgs.). **Atenção à saúde mental do trabalhador: sofrimento e transtornos psíquicos relacionados ao trabalho**. Porto Alegre: Evangraf, 2014. Disponível em: < [http://cippto.com/wp-content/uploads/2017/03/atencao\\_completo.pdf](http://cippto.com/wp-content/uploads/2017/03/atencao_completo.pdf)>.

BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevie, 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicaocompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm)>. Acesso em: 22 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 7.037, de 21 de dezembro de 2009**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2009/Decreto/D7037.htm#art7](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Decreto/D7037.htm#art7)>. Acesso em: 22 set. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.502, de 1º de novembro de 2017.** Disponível em: <<http://www.mdh.gov.br/informacao-ao-cidadao/LeiquecriaoMDH.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2018.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0000193-13.2014.5.04.0511.** Relator Desembargador Janney Camargo Bina, Quinta Turma, julgado em 15/09/2017. Disponível em: <[https://www.trt4.jus.br/search?q=cache:lyDDIVSesv8Jjbintra.trt4.jus.br:8080/pje\\_2grau\\_helper/jurisp%3Fo%3Dd%26c%3D14485667%26v%3D28971334++inmeta:DATA\\_DOCUMENTO:2017-01-02..2018-01-01++ass%C3%A9dio+moral+organiza+cional&client=jurispssl&site=jurisp\\_sp&output=xml\\_no\\_dtd&proxystylesheet=jurispssl&ie=UTF-8&lr=lang\\_pt&proxyreload=1&access=p&oe=UTF-8](https://www.trt4.jus.br/search?q=cache:lyDDIVSesv8Jjbintra.trt4.jus.br:8080/pje_2grau_helper/jurisp%3Fo%3Dd%26c%3D14485667%26v%3D28971334++inmeta:DATA_DOCUMENTO:2017-01-02..2018-01-01++ass%C3%A9dio+moral+organiza+cional&client=jurispssl&site=jurisp_sp&output=xml_no_dtd&proxystylesheet=jurispssl&ie=UTF-8&lr=lang_pt&proxyreload=1&access=p&oe=UTF-8)>. Acesso em: 6 nov. 2018.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas.** Vol.1.2. ed. São Paulo: Atlas, 1993, p. 21-45.

\_\_\_\_\_. Subjetividade, trabalho e ação. **Prod.**, São Paulo, v. 14, n. 3, p. 27-34, Dez. 2004. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132004000300004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000300004&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 16 set. 2018.

FARRAH, Bruno. Da depressão ao assédio moral organizacional: efeitos humanos do poder paradoxal nas empresas pós-disciplinares. In: FARRAH, Bruno Leal (Org.). **Assédio moral e organizacional: novas modulações do sofrimento psíquico nas empresas contemporâneas.** São Paulo: LTr, 2016.

GOSDAL, Thereza Cristina. Histórico das relações de trabalho e seu reflexo na organização e gestão do trabalho: do assédio moral ao assédio moral organizacional. In: MACÊDO, Kátia Barbosa; LIMA, Janilda Guimarães de; FLEURY, Alessandra Ramos Demito; CARNEIRO, Carla Maria Santos (Org.). **Organização do trabalho e adoecimento: uma visão interdisciplinar.** Goiânia: Editora da PUC Goiás, 2016.

\_\_\_\_\_. O entendimento do assédio moral e organizacional na justiça do trabalho. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira (Org.). **Intervenções em assédio moral e organizacional.** São Paulo: LTr, 2017



HELOANI, Roberto. Assédio Moral: um ensaio sobre a expropriação da Dignidade no trabalho. *RevistaRAE-eletrônica*, v. 3, n. 1, Art. 10, jan./jun 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v3n1/v3n1a12>> Acesso em: 6 nov. 2018.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

\_\_\_\_\_. **Assédio moral: a violência perversa do cotidiano**. Tradução de Maria Helena Kuhner. 11ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

LEYMANN, H. The content and development of mobbing at work. *European Journal of Organizational Psychology*, v. 5, n. 2, p. 165-184, 1996. Disponível em <<http://www.zku.amu.edu.pl/kuba/angelski/mobbing1.pdf>>. Acesso em: 6 nov. 2018.

LIMA, Carolina Arantes Neuber. A Carta Internacional de proteção dos Direitos Humanos. *Conteúdo Jurídico*, Brasília-DF: 26 jun. 2013. Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.44101&seo=1>>. Acesso em: 23 set. 2018.

MENDES, Ana Magnólia; ARAUJO, Luciane Kozicz Reis. **Clínica psicodinâmica do trabalho: o sujeito em ação**. Curitiba: Juruá, 2012.

MORAES, Alexandre de. **Direitos Humanos Fundamentais: Teoria Geral, Comentários aos arts. 1º a 5º da Constituição da República Federativa do Brasil. Doutrina e Jurisprudência**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MORAES, Fernanda Luz; SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Assédio moral organizacional: o papel da comunicação face às relações perversas no mundo do trabalho**. 41º Congresso da Intercom. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2018/resumos/R13-0222-1.pdf> Acesso em: 7 nov. 2018.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro; NASCIMENTO, Sônia Mascaro. **Curso de direito do trabalho: relações individuais e coletivas do trabalho**. 29. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

NUNES, Thiago Soares; TOLFO, Suzana da Rosa; NUNES, Letícia Soares. **Assédio moral em universidade: a violência identificada por servidores docentes**

e técnico administrativos. **Revista Organização em Contexto**. São Bernardo do Campo, vol. 9, n. 18, jul – dez, 2013. Disponível em: <[https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/4288/pdf\\_81](https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/OC/article/view/4288/pdf_81)>. Acesso em: 6 nov. 2018.

ONUBR. **Conselho de Direitos Humanos aprova princípios orientadores para empresas**. 17 jun. 2011. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/conselho-de-direitos-humanos-aprova-principios-orientadores-para-empresas/>>. Acesso em: 22 set. 2018.

PIOVESAN, Flávia. **Direitos humanos e o direito constitucional internacional**. 11 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

POHLMANN, Juan Carlos Zurita. **Assédio moral organizacional: identificação e tutela preventiva**. São Paulo: LTr, 2014.

SARLET, Ingo Wolfgang. **A eficácia dos direitos fundamentais**. 9 ed. – Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2008.

SCHATZMAN, M. et al. Aspectos definidores do assédio moral. In: SOBOLL, Lis Andréa; GOSDAL, Thereza Cristina (Org.). **Assédio moral, interpessoal e organizacional: um enfoque multidisciplinar**. São Paulo: LTr, 2009.

SILVA, Eduardo Pinto e; PIOLLI, Evaldo; HELOANI, José Roberto. Direitos Humanos sob ameaça: organizações patogênicas, trabalho e subjetividade. In: **Educação: Teoria e Prática**. São Paulo, jan./abr. 2017, v. 27, n. 54, p. 113-132. Disponível em: <<http://www.periodicos.rc.biblioteca.unesp.br/index.php/educacao/article/view/9320/8138>>. Acesso em: 22 set. 2018.

SILVA, Jorge Luiz de Oliveira da. A síndrome de bournout como consequência do assédio moral no ambiente de trabalho. In: FARRAH, Bruno Leal (Org.). **Assédio moral e organizacional: novas modulações do sofrimento psíquico nas empresas contemporâneas**. São Paulo: LTr, 2016.

SOBOLL, Lis Andréa. Assédio moral e organizacional na perspectiva psicossocial: critérios obrigatórios e complementares. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira (Org.). **Intervenções em assédio moral e organizacional**. São Paulo: LTr, 2017

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

UNICEF BRASIL. Declaração Universal dos Direitos Humanos. Disponível em: <[https://www.unicef.org/brazil/pt/resources\\_10133.html](https://www.unicef.org/brazil/pt/resources_10133.html)>. Acesso em 22 set. 2018.

UNITED NATIONS HUMAN RIGHTS. **Guiding Principles on Business and Human Rights**: Implementing the United Nations “Protect, Respect and Remedy” Framework. New York and Geneve, 2011. Disponível em: <[https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR\\_EN.pdf](https://www.ohchr.org/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_EN.pdf)>. Acesso em: 22 set. 2018.

VANNUCHI, Paulo. Prefácio. In: **Programa Nacional de Direitos Humanos (PNDH-3)**. Secretaria de Direitos Humanos da Presidência da República - rev. e atual. - Brasília: SDH/PR, 2010. p. 15-19. Disponível em: <<https://www.ohchr.org/Documents/Issues/NHRA/ProgrammaNacionalDireitosHumanos2010.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2018.

VITOVSKY, Vladimir Santos. O atuar ético na formação contemporânea de juízes e o assédio moral na magistratura. In: FARRAH, Bruno Leal (Org). **Assédio moral e organizacional**: novas modulações do sofrimento psíquico nas empresas contemporâneas. São Paulo: LTr, 2016.



# Direitos humanos, organizações e emergências: tensões entre diferenças e ideologia do progresso

RENNAN LANNA MARTINS MAFRA

ÂNGELA CRISTINA SALGUEIRO MARQUES

## INTRODUÇÃO

O campo de saberes da comunicação no contexto das organizações, sobretudo a partir da segunda metade do século passado, tem se tornado espaço profícuo e relevante para o acolhimento de diversos temas que perpassam a vida social, na contemporaneidade. De fato, nossos cotidianos são majoritariamente atravessados/conduzidos/prescritos pelas organizações, âmbitos estes da vida social que se sustentam a partir de promessas, discursos de eficiência e autorrealização, estratégias de manutenção do equilíbrio, enfim: apostas da própria modernidade. Nesse ínterim, já sabemos que as práticas organizacionais são instâncias complexas e umbilicalmente marcadas por paradoxos: a organização não é só âmbito de instituição de ordem, mas, ao mesmo tempo - e no próprio lance - de desordem, como apontam os estudos protagonizados por Baldissera (2007; 2009). Assim, a vida organizacional se sustenta a partir de inúmeras tensões, chamadas pelo pesquisador gaúcho de dialógico-recursivas, instituídas por lances discursivos que tentam (re)fundar identidades/processos identificatórios a partir de inúmeras forças de fragmentação e de reinvenção de novos processos, e em relação sistêmica com inúmeros âmbitos da vida social, sejam eles econômicos, políticos, culturais e/ou sociais.

A compreensão dessas dinâmicas organizacionais ganha força sobretudo pelo olhar epistêmico da comunicação: para muito além de espaço voltado à compreensão de trocas informacionais, estrategicamente pensadas e alinhadas às forças gestoras de uma organização, a comunicação é campo moldado por interações/relações amalgamadas em práticas discursivas que produzem sentido, a depender dos contextos em que se dispõem os sujeitos (França, 2002). Por tudo isso, tomar as organizações como objetos de conhecimento do campo da comunicação - ou como aponta Oliveira (2009), tomar o campo da comunicação em interface com os estudos organizacionais - é gesto epistêmico capaz de problematizar/tensionar/questionar que práticas de sentido constituem os ambientes relacionais das organizações contemporâneas. Ou, como mais precisamente diria Baldissera (2009), tal visada nos leva a compreender quais disputas de sentido instituem as relações que compõem/estabelecem/fazem existir as organizações, seus públicos e suas práticas, ao longo de um tempo e ao dispor de determinados espaços de atuação. Tal movimento sugere o esforço metodológico de se compreender as dinâmicas de significação e de presença que emergem nos inúmeros movimentos de organização/desorganização; de identificação/ diferenciação; de instituição/destituição de temáticas ligadas às relações que existem nos ambientes organizacionais. Assim, para muito além de espaço voltado ao aperfeiçoamento de estratégias e à especialização de ações profissionalizantes, a comunicação organizacional, no contexto da pesquisa acadêmica, precipita-se como lócus privilegiado para se pensar a existência relacional nas/das organizações - os sujeitos, os papéis sociais, as relações de poder e de conflito, as negociações, os dissensos, a vida pública, o mundo comum.

É nesse ínterim que os direitos humanos tornam-se temáticas investigativas relevantes e pertinentes aos estudos da comunicação organizacional: para além das compreensões legais e prescritivas - fundamentais à própria constituição de um corpo normativo nas sociedades contemporâneas, que acolha os direitos humanos como horizonte e norma de conduta à própria existência do social -, a comunicação organizacional torna-se instância pertinente a discussões que compreendam como os direitos humanos ganham forma/se materializam/são tematizados/atualizam as relações organizacionais, causando novas ordens a partir da instituição de “desordens” de sentido. Por tudo isso, torna-se relevante questionar: como os direitos humanos

ganham vida nos ambientes relacionais das organizações, na contemporaneidade? Para além da necessária existência da legalidade de normas sociais, pautadas pelos direitos humanos, e protagonizadas pelo Estado - organização moderna, por excelência, responsável (supostamente) pela instituição da ordem coletiva geral - como se configuram os ambientes relacionais das organizações quando os mesmos são confrontados pela tematização dos direitos humanos?

Ao longo do trabalho, tentaremos aperfeiçoar e desenvolver uma contundente suspeita, capaz de insinuar caminhos de entendimento para as duas questões supracitadas: ao nos filiar-mos a uma abordagem dos direitos humanos que vai além de uma concepção liberal - e que se une a concepções republicanas e a conceitos que descrevem a tematização de diferenças oprimidas/desconsideradas nos ambientes relacionais das organizações (demandas estas pautadas tanto por marcadores sociais clássicos, como gênero, raça/etnia, sexualidades, etc... quanto por quaisquer diferenças coletivas/individuais, pautadas por expressões partidárias, questões de saúde, religiosas, econômicas, etc..) -, partimos da hipótese de que tal tematização será sempre confrontada, em maior ou menor medida (a depender dos contextos relacionais) por tensionamentos provocados pela ideologia do progresso - noção esta cara às reflexões de Walter Benjamin (1987).

Nesse sentido, desenvolvendo o entendimento de que um *ethos* moderno das organizações pauta-se, eminentemente, pela força pública legitimadora da ideologia do progresso, apostamos no raciocínio de que os direitos humanos acabam sendo compelidos a se ajustarem a tal força para ganharem encaminhamentos formais, nos ambientes relacionais contemporâneos. Tal dinâmica tenderia a produzir um juízo de valor sobre conteúdos de direitos tematizados: alguns “merecem” ser reconhecidos, porque apontam para o “progresso” da organização; outros não “merecem”, pois perturbam a própria possibilidade de “ordem/organização” - e acabam sendo invisibilizados pelo âmbito das organizações comunicada e comunicante (Baldissera, 2009). Entretanto, tal invisibilização não dissipa os conteúdos não “reconhecidos” formalmente, fato este que tende a promover ambientes organizacionais marcados por sofrimentos morais, desconsiderações, desrespeitos não tematizados e não-ditos, desajustes em relação à norma geral, silêncios e mais silêncios (que gritam), situações estas que afetam contundentemente a experiência dos sujeitos nos cotidianos organizacionais.

Aceitando o desafio dessa problemática, esse texto, de caráter ensaístico, se organiza em três partes, para além dessa introdução. Inicialmente, na seção *Direitos humanos e ambientes relacionais das organizações*, apresentamos a perspectiva de direitos humanos que assumimos nesse trabalho - tomando-a pelas lógicas da *diferença* -, e buscamos tensioná-la junto a uma compreensão possível sobre o *ethos* moderno que constitui os ambientes relacionais das organizações. Em seguida, na seção *Organizações e ideologia do progresso*, procuramos explicitar as conclusões benjaminianas de que o progresso teria trazidos sérias consequências à emergência da história e à própria existência da diferença, e vislumbramos como tais consequências encontram-se notadamente inscritas no âmbito relacional das organizações. Por fim, delineamos a hipótese que sustenta esse texto, na seção *Direitos humanos e tensões nos contextos organizacionais*: aqui, buscamos compreender como os ambientes relacionais das organizações contemporâneas acabam provocando, à temática dos direitos humanos, ajustes instrumentais às suas próprias bases racionais de constituição, provocando uma espécie de base moral que reconhece formalmente certos conteúdos e despreza/invisibiliza outros, provocando a emergência de ambientes relacionais fraturados por descondições/sofrimentos morais/desrespeitos que são impedidos, formalmente, de serem ditos/tratados/tematizados, uma vez supostamente ameaçadores ao progresso - elemento que organiza as linhas de força das organizações modernas.

## **DIREITOS HUMANOS E AMBIENTES RELACIONAIS DAS ORGANIZAÇÕES**

Discutir a noção de direitos humanos certamente é empreitada complexa, cujas demandas por explicação certamente não se encerram nesse texto. Sabemos que as origens de tal noção filiam-se a entendimentos múltiplos e muitos deles contraditórios - como é o caso do direito à propriedade, por exemplo, que se apresenta como problemática liberal fundante ao próprio capitalismo e a suas consequências para a humanidade. Assim, assumimos aqui determinadas abordagens aos direitos humanos, sem desconsiderar que o leitor desejante de uma imersão mais específica sobre tal temática necessita buscar uma vasta gama de trabalhos produzidos, no âmbito das mais diversas áreas das humanidades.



Nesse texto, filiamo-nos, inicialmente, a uma visada republicana para consideramos dois enfoques filosóficos que inspiram compreensões sobre os direitos humanos na contemporaneidade: o enfoque proposto por Claude Lefort e o enfoque proposto por Hannah Arendt. Para Lefort (1991), os direitos humanos representariam uma espécie de princípio responsável por trazer, ao direito, a própria interrogação do direito. Sendo assim, mais do que a tentativa de construção de conteúdos específicos e universais, estendidos a quaisquer sujeitos, os direitos humanos ganham sempre, por princípio, a possibilidade, a abertura, o questionamento como parte de qualquer processo que visa à garantia da existência social a grupos que convivem em coletividade – instituindo um regime de governabilidade sempre aberto a ele mesmo, contextualizado e cujo futuro não se torna prescrito a *priori*. Vinculados a um movimento fenomenológico, pautado pelas reflexões de Merleau-Ponty (1984), os direitos humanos se apresentariam, por esses termos, como uma espécie de potência formante - noção cara a Louis Queré (1995) em sua problemática sobre o espaço público: enquanto fenômenos, instituem interrogações que vislumbram possibilidades novas de se viver, sempre a partir de uma experiência socialmente distribuída.

A abordagem de Lefort (1991) dialoga de modo contundente com a visão de Hannah Arendt (2007): a filósofa alemã sugere o espaço público (instituidor da vida pública) na contemporaneidade como âmbito essencial para o direito, a partir de sua bastante conhecida noção de “direito a ter direitos”. Nesse sentido, Arendt (2007) partilha do mesmo princípio de instituição de um horizonte histórico aberto e sugere uma temporalidade não linear à vida pública - e democrática - na medida em que enxerga, nas possibilidades constantes de problematização dos próprios direitos, a presença de um sujeito-no-mundo, alguém que vive a coletividade, que partilha de um espaço de fala e de ação, no fluir ininterrupto da experiência humana.

Assim, é fundante na própria visão de direitos de Arendt (2007) a noção de *diferença*: para a filósofa, o que nos une - e nos torna iguais - como humanos é a própria possibilidade de sermos diferentes. Tal possibilidade evidencia-se como uma das preocupações centrais de sua obra: Arendt (2007) enxerga, na aparição em público das diferenças, a possibilidade de instituição de um mundo aberto à existência humana, um mundo em que emergências/ possibilidades/novos elementos buscam se instituir na vida pública. Sendo assim, aparecer em público, por meio do que Arendt (2007)

chama de ação e discurso, torna-se essencial para a autorrealização privada e íntima dos sujeitos, em tempos fraturados pela modernidade, numa sociedade secularizada. De tal sorte, tanto Arendt (2007) quanto Lefort (1991) nos ajudam a compreender os direitos humanos como *emergências das diferenças*: tomados enquanto acontecimentos (Queré, 2005; Deleuze, 2007), valem-se de conflitos, subversões, reinvenções, perturbações relativas a injustiças e a sofrimentos morais não tematizados, que apelam para normas gerais e as atualizam.

Uma visão também profícua à compreensão dos direitos humanos tomados como fenômenos políticos propulsores da diferença pode ser encontrada no relevante trabalho do intelectual francês Jacques Rancière. Para o autor, a política, por princípio, é gesto dissensual: visa problematizar a distribuição de espaços, de papéis, de poderes, em relação a uma determinada ordem institucional consensual ou policial imposta (Rancière, 2005). Assim, toda a base da política - e, por sua vez, da vida pública -, para o intelectual francês, é o conflito; e sua singularidade é, em última análise, a estética - a dimensão sensível que acolhe corpos e objetos e indica os poderes de partilha, em panos de fundo não necessariamente tematizados, sobre determinados lugares. Por isso, a linguagem (tomada de modo amplo), na obra de Rancière (2005) exerce atividade fundamental na instituição da própria política, em direção à tematização de injustiças e sofrimentos sobre os *sensíveis* que são partilhados, e por quem são partilhados, num determinado contexto. Tomar a palavra, para o intelectual, na tentativa de subversão de ordens impostas, não é gesto simples: envolve a instituição de uma cena polêmica, capaz de visibilizar desigualdades daqueles que não possuem parte na distribuição (sensível) dos lugares, e que denunciam e reivindicam novos espaços possíveis, a partir da configuração de gestos que aliam qualidades dramáticas a esforços argumentativos.

Dessa forma, tomar os direitos humanos como *emergências das diferenças* é movimento que sugere, antes de tudo: a) a compreensão de horizontes abertos e possíveis; b) as lógicas de fissura do direito a tematizações sempre vinculadas a contextos; e c) a compreensão dos direitos humanos como elementos instituidores do conflito, a partir de perturbações relativas a injustiças e a sofrimentos gerais, sempre pautados pelo esforço de atualização da existência de sujeitos e da partilha do sensível, em determinados contextos relacionais. Nos termos de Ramos (2016), estudiosa de Lefort

(1991), podemos compreender, por fim, que os direitos humanos acabam qualificando o atual pela diferença:

[...] a democracia moderna institui a alteridade em toda a espessura do social, instaurando a ideia dos direitos e diferenciando, pela primeira vez, o Poder, a Lei e o Saber, os quais ficam expostos aos conflitos das classes, dos grupos e dos indivíduos e, assim, impedidos de se petrificarem (Ramos, 2016).

No contexto das organizações, a própria possibilidade da não-petrificação - ou da atualização - faz dos direitos humanos elementos perturbadores e complexos, em cenários notadamente caracterizados por tentativas de instituição de ordens, de semelhanças, de padronização. Sob essa perspectiva, é indispensável considerar que os ambientes relacionais das organizações são estabelecidos, de modo formal e oficial, por fontes morais modernas, que tonalizam/indicam/prescrevem determinadas formas de ação, próprias de um dever-ser que se encarna numa determinada concepção de sujeito. Como aponta Taylor (2011), o sujeito moderno - ou *self* pontual, nos termos do autor - se funda moralmente por bases de ação pautadas por autocontrole, desenraizamento de qualquer contexto, igualdade e universalidade. É esse o sujeito supostamente preparado para lidar num tempo pautado pela razão e por sua instrumentalização nas mais diversas organizações - instrumentalização esta que indica necessidades de produção de eficiência, eficácia, efetividade, mensuradas e matematicamente medidas e comprovadas. Ao sujeito pontual, importa um passado “morto” e um presente atrofiado em nome de um futuro ideal: todo o esforço por autocontrole, produtividade e instrumentalização será compensado, “num tempo à frente”, pela suposta liberdade de se viver, almejada pelo mérito e pelo esforço individual.

Claro que o próprio Taylor (2011) reconhece que essa noção de sujeito é, desde seus primórdios, criticada e absolutamente atravessada por conflitos e denúncias. Na abordagem de Horkheimer (2003), por exemplo, vislumbramos como as organizações modernas, tomadas enquanto âmbitos pautados pelo ideal de uma razão universal, acabam por se tornar espaços, por excelência, de inscrição de uma racionalidade instrumental, na imposição de determinadas ordens/fontes morais. Tal gesto de organizar a vida pela instrumentalização vale-se da prescrição de rotinas estruturantes (e limitantes); de práticas voltadas à eficiência, à eficácia e ao controle; da tendência à

instituição de padrões; da própria objetificação dos sujeitos, a partir de uma justificativa coletiva e universalizante.

Entretanto, torna-se fundamental considerar que as críticas sociais à própria modernidade não são capazes de substituir a hegemonia das fontes morais modernas na vida coletiva: hoje, coexistem, paradoxalmente, contundentes movimentos de denúncias à própria instrumentalização e conjuntos de forças que dão sustentação e permanência às organizações e às suas práticas. Assim, como aponta Baldissera (2007), torna-se fundamental observar a instabilidade dos campos interacionais nos ambientes organizacionais: como arenas discursivas complexas, as organizações modernas instituem-se a partir de relações de poder pautadas por ordem/desordem; identificação/diferenciação; equilíbrio/perturbação, etc.. É por esse raciocínio que podemos compreender que os direitos humanos, tomados como emergências e acontecimentos, insurgem nos ambientes organizacionais e provocam tanto perturbações quanto tentativas de novas ordens possíveis, numa dinâmica pautada por nuances específicas. Assim, voltamos à problemática encetada nesse texto: como as organizações modernas lidam com as emergências dos direitos humanos, com suas forças de atualização?

## ORGANIZAÇÕES E A IDEOLOGIA DO PROGRESSO

Antes de tudo, considerar as forças de atualização dos direitos humanos é gesto que, inevitavelmente, sugere situar tal dinâmica em meio à problemática da temporalidade. *Atualizar* é verbo que insinua um movimento no/do presente: indica que novas práticas/valores/movimentos *diferentes* existem/buscam existir no espectro do *agora*. Aqui, vale considerar que, para Benjamin (1987), todo processo de atualização da experiência humana no presente possui, eminentemente, um caráter histórico. De tal sorte, para o intelectual, a existência humana é, por natureza, orientada pelo passado: marca-se por uma espécie de “redenção” ou reconsideração incessante de passados, sejam individuais, sejam coletivos. Assim, acontecimentos emergem e provocam um olhar sobre a história, de modo que, para Benjamin (1987), gestos históricos não são estanques ou acabados, mas constituem-se pela lógica da possibilidade, atualizada na existência pela diferença.

Nesse sentido, olhar o passado (como gesto histórico) é atividade crítica e propositiva, que se dá na medida em que determinados acontecimentos, no agora, provocam uma reconsideração/ressignificação de sentidos passados não percebidos, que passam a ser contestados e provocam um movimento de proposição de novos futuros possíveis. Esse momento de abertura do passado, segundo Benjamin (1987), se dá a partir de uma contingência, um instante (*jetztzeit*), no qual determinados conjuntos de perspectivas não expostas emergem, são acolhidas e intensificadas. Como aponta Rangel (2016), estudioso benjaminiano, acolher perspectivas passadas não é atividade simples: sugere a emergência de uma “força messiânica”, uma “faculdade/possibilidade humana de receber/auscultar determinado passado denegado e de entusiasmar-se com ele, intensificando-o, levando-o à frente, tornando-o uma realidade efetiva” (Rangel, 2016, p. 131).

Por tudo isso, o gesto de atualização do presente, pautado pela redenção, gera desconforto existencial, traz incômodos, indica um movimento conflituoso que se pauta pelo próprio acontecimento: “em cada época é preciso tentar arrancar a tradição ao conformismo, que quer apoderar-se dela. (...) O dom de despertar no passado as centelhas de esperança é privilégio exclusivo do historiador convencido de que também os mortos não estarão em segurança se o inimigo vencer” (Benjamin, 1987, p.224-225). Para o autor, sem a redenção diante de um passado aberto por contingências/instantes presentes, é impossível a abertura de novos horizontes. Dito por outras palavras, qualquer processo de atualização passa, inevitavelmente, pela reconsideração/ressignificação/contestação de um passado, para que horizontes possíveis possam ser, enfim, considerados.

Ao mesmo tempo em que Benjamin (1987) parece se alegrar e celebrar tal entendimento da história, ele manifesta visível e profunda desconfiança do processo histórico a partir da instituição daquilo que ele entende como horizonte histórico moderno. Isso porque, para o autor, no momento em que a modernidade, como regime de existência social, funda-se na *ideologia do progresso* como sua principal força pública de legitimação - e como seu principal horizonte moral -, silencia-se o caráter de possibilidade da história. De modo mais específico, para Benjamin (1987), a ideologia do progresso se apresenta como a concretização incessante de uma “cadeia de eventos” catastróficos, determinados por sentidos como adiantamento/desenvolvimento/melhoria - pela impressão equivocada de um

aperfeiçoamento geral. Para o progresso, o que importa é o futuro, não o passado - “o que passou, passou...” - , uma vez que o progresso funda vários outros elementos que constituem a base de ação dos sujeitos na modernidade: o mérito, o cálculo, a evolução, o avanço, a acumulação. Assim, tudo se justifica em nome desses elementos, protagonizados por essa impressão de aperfeiçoamento, de crescimento, sempre mirada num futuro, sempre como aposta certa e universal em direção à “felicidade”.

De tal sorte, para Benjamin (1987), o progresso torna-se justificativa para impedir as emergências, as possibilidades, os instantes e a própria história. Ele institui-se enquanto movimento que tenta pasteurizar/homogeneizar/diluir quaisquer diferenças, valendo-se da semelhança para instituir determinadas linhas de ação (“em nome do progresso, isso se justifica...”). O progresso impede o desconforto existencial de, inclusive, criticá-lo e expor suas relações de poder não aparentes - estas que servem a interesses específicos e se valem de uma ideia de universalidade para se legitimar diante da própria exclusão - simbólico-material - que se produz, como sua consequência. Aqui, nota-se que o autor desconfia das possibilidades da história, mas propõe que a *melancolia* - como uma atmosfera, um sentimento, uma tonalidade afetiva, um clima - mostra-se como uma espécie de atividade capaz de resistir ao progresso; não necessariamente de cessar sua força, mas de possibilitar a compreensão de que a reconfiguração da história é ou teria se tornado difícil ou mesmo improvável (“e esse inimigo não tem cessado de vencer.”; Benjamin, 1987, p. 225). Assim, a melancolia se apresenta como a própria condição de, criticamente, expor o caráter de possibilidade da história e a insistência na sua tarefa que é a da “redenção”.

Dessa maneira, a ideologia do progresso torna-se fonte moral fundamental à própria existência relacional nas/das organizações, materializada, sobretudo, pelo sujeito pontual tayloriano: racionalização, matematização, autocontrole, evolução são algumas marcas contundentes das fontes morais que animam e materializam o existir organizacional na modernidade. Entretanto, tais fontes não pasteurizam as relações nos contextos organizacionais: fontes morais distintas - e até antagônicas - à própria ideologia do progresso existem, sendo os direitos humanos um campo propício e complexo para a construção de reivindicações e de uma ampla crítica social às consequências da modernidade para a existência humana. Entretanto, enfrentar a ideologia do progresso é algo difícil, ou até improvável, como aponta Benjamin

em sua desconfiança singular quanto ao horizonte histórico moderno. Por isso, compreender como as organizações modernas lidam com demandas por direitos humanos, tomados como diferenças, é empreitada desafiadora.

## DIREITOS HUMANOS E TENSÕES NOS CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS

Já vimos anteriormente que tomar as diferenças em contextos comunicacionais presentes e atualizá-las em relações que visam ser mais justas é dinâmica perturbadora, pautada tanto 1) pela inserção em uma complexa cadeia histórica de eventos e acontecimentos; 2) e, no mesmo lance, pela proposição de novas ordens/novos horizontes possíveis. E também acabamos de compreender que a ideologia do progresso torna-se fonte moral propulsora das organizações modernas, tendo, no sujeito pontual, a inscrição ideal de sua materialização nos sistemas de valor impregnados nos cotidianos. Entretanto, muito ao contrário de ambientes estáticos, as organizações são conformadas por atmosferas relacionais instáveis, na abordagem proposta por Baldissera (2007), em meio às quais a própria ideologia do progresso e as inscrições do sujeito pontual são desafiadas por experiências pautadas por fontes morais distintas - pela emergência das diferenças. Entretanto, o progresso, em termos benjaminianos, é avassalador: em seu nome, preconiza-se a diluição de formas de pensamento e de ação e a tentativa de homogeneização de práticas culturais e sociais múltiplas em torno da bandeira de uma suposta liberdade futura, alcançada pelo desejo do controle do agora e pela instrumentalização.

Assim, para compreender nuances de como as emergências dos direitos humanos operam em meio aos ambientes relacionais organizacionais, seguimos na perspectiva de Baldissera (2009) que compreende as organizações, pela comunicação, a partir de *dimensões* ou *âmbitos*. Tais dimensões, co-constituídas e co-constituidoras entre si, são descritas como *organização comunicada*, *organização comunicante* e *organização falada* (Baldissera, 2009). A *organização comunicada* se apresenta como a dimensão relacional da fala autorizada: nela, aparecem os discursos oficiais, as normas legais, as prescrições que se voltam a determinações de ordens e de identidades permitidas (e desejadas) pela gestão, o ofertar-se organizacional estrategicamente preparado e socialmente disseminado.

A *organização comunicante* se apresenta como a dimensão relacional própria às emergências de públicos em interação direta com a organização: nela, aparecem resistências, críticas, processos de negociação entre públicos e gestão, nos quais a fala autorizada é confrontada com reivindicações/perturbações, em meio às quais a organização tenta exercer controle e influência direta, ainda que também possa se abrir (mas não necessariamente) a novas ordens emergentes. Por fim, a *organização falada* se apresenta como a dimensão relacional própria a públicos que falam da organização sem nenhum controle/atução direta da mesma, e enunciam as relações que possuem com a organização em contextos livres de conversação, em meio aos quais discursos organizacionais são tensionados e visões são configuradas/ criticadas/despontadas/processadas.

Certamente, a ausência de direitos humanos e a vivência de sofrimentos e injustiças morais, de conteúdos os mais diversos, nos ambientes relacionais organizacionais são objetos de tematização no âmbito da organização falada: longe dos tentáculos da gestão, os públicos tendem a ganhar mais poder de tomar a palavra, de modo que podem se sentir mais livres, sem o controle direto da organização. É claro que um amplo processo social de tematização pública na dimensão da organização falada pode estabelecer influências para a modificação de processos de gestão organizacionais, dentre os quais se encontram reivindicações por conteúdos relativos a direitos humanos. Entretanto, torna-se fundamental problematizar como os direitos humanos são tratados nos ambientes relacionais organizacionais e nas dinâmicas entre a organização comunicada e a organização comunicante, já que ambas se apresentam como espaços privilegiados para se observar o confronto direito entre fontes morais, bem como para se analisar as motivações que sustentam as decisões organizacionais, no que se refere ao modo como lidam com as emergências.

A manifestação das diferenças nos contextos organizacionais, apontada por nós em outros trabalhos (Marques e Mafra, 2014; Mafra e Marques, 2015; Mafra e Marques, 2017), revela que a organização comunicante torna-se espaço fundamental para o insurgir das perturbações: quando públicos tomam a palavra e encenam seus dramas, diante da gestão, enceta-se ocasião, normalmente, marcada pela polêmica e pela exposição de sofrimentos e denúncias de sujeitos que relatam suas experiências e verificam em que medida desfrutam de igualdade diante de decisões e ações organizacionais.



É claro que tal processo é eminentemente diverso: há públicos e públicos; há organizações e organizações... Por isso, a organização comunicante também é espaço no qual a gestão e o poder institucional organizacional atuam - como explicitamente na organização comunicada -, e tal atuação pode tanto considerar as demandas quanto criar estratégias discursivas e materiais para não acolher a perspectiva dos públicos, ou pior: inibi-las, puni-las, desencorajá-las.

Nesse sentido, o poder institucional se vale de muitos subterfúgios/recursos para se impor: práticas de avaliação dos sujeitos, formas de mensuração do trabalho - no caso de empregados -, práticas burocráticas e institucionais - no caso de negociação com clientes e fornecedores; interpretações legais de “brechas” normativas e relações de influência nos governos - no caso de comunidades afetadas pela organização, por exemplo. Nesse sentido, propomos compreender que, de modo geral nos contextos modernos, o substrato moral que tende a fundamentar a hegemonia de decisões organizacionais (que oferece ordem, continuidade existencial, perpetuação legal) anima-se, nuclearmente, pela ideologia do progresso. Dito por outras palavras, parece-nos justo perceber que, ao fim e ao cabo, as organizações modernas, em suas decisões, ações, práticas e discursos, configuram-se enquanto contextos sociais privilegiados para inscrição das fontes morais modernas, com suas tendências à pasteurização, à matematização, à mensuração, à racionalização, ao assemelhamento e à instituição de uma perspectiva de tempo linear, que tende a considerar o futuro e a esquecer o passado como possibilidade (e, no máximo, como memória estanque, que sustenta uma narrativa épica).

Nesse sentido, como ficam as emergências das diferenças, pautadas pelos direitos humanos? Se a problematização das diferenças carrega uma dimensão temporal, na medida em que se refere a um conjunto de perspectivas, no presente, que faz coro a injustiças vislumbradas em repertórios passados, seria possível às organizações modernas o acolhimento a novas ordens possíveis, pautadas pelos direitos humanos? Aqui, parece-nos estar o ponto nuclear do desenvolvimento da aposta epistêmica que nesse texto fazemos: arriscamos assumir que a tematização dos direitos humanos nos ambientes relacionais das organizações parece se valer certa modulação/tonalização paradoxal: se as emergências propostas forem adequadas/ajustadas o suficiente junto aos “crivos” morais da ideologia do progresso, colaborando para seu próprio reforço e ampliação, tais conteúdos de direitos

tenderão a ser acolhidos e “reconhecidos” formalmente. Entretanto, caso as emergências das diferenças propostas não se adaptarem ao progresso - e, mais do que isso, protagonizarem críticas a ele -, a tematização dos direitos humanos tende a ser silenciada pelo poder institucional organizacional, a partir do uso de subterfúgios legais, justificados pela suposta força contrária ao progresso que tais direitos visam instituir.

Nesse sentido, a ideologia do progresso tenderia a produzir um juízo de valor sobre conteúdos de direitos: alguns “merecem” ser reconhecidos, porque apontam para uma perspectiva de futuro; outros não “merecem”, pois perturbam a própria possibilidade de existência da organização, “tomam tempo, fazem a organização parar, andar para trás...”. Assim, parece-nos coerente considerar que a ideologia do progresso tende a impedir o processo de atualização provocado pela diferença (inibindo o questionamento do direito pelo próprio direito e tolhendo a legitimidade pública e a existência de demandas por justiça), desde que a mesma não ameace suas bases de ação. Por tudo isso, duas consequências nos parecem resultar desse movimento instituído pela ideologia do progresso frente à emergência dos direitos humanos nos ambientes relacionais organizacionais: 1) reconhecimento ideológico; e 2) atmosfera de estagnação.

O *reconhecimento ideológico*, nos termos de Honneth (2006) constitui-se em levar alguém a “adotar exatamente, por meio de abordagens encorajadoras repetidas ritualmente, uma relação consigo mesmo que convém ao sistema estabelecido de expectativas de comportamentos” (Honneth, 2006, p. 246). Tal atividade, que alimenta uma espécie de política simbólica, acontece, portanto, “quando as condições reais e institucionais não cumprem as promessas feitas pelos enunciados valorizantes elaborados por gestores e administradores” (Marques e Mafra, 2015, p. 99), de modo que o reconhecimento e a empatia, que são publicamente dirigidos aos públicos de uma organização, apresentam traços retórico-simbólicos sem condições materiais de se sustentarem nas práticas organizacionais. Como aponta Honneth (2006, p. 245)

O fato de ser oficialmente coberto de elogios por certas qualidades ou certas competências parece ter se transformado em um instrumento de política simbólica, cuja função subjacente é integrar os indivíduos ou grupos sociais na ordem social dominante oferecendo-lhes uma imagem positiva de si mesmos. Longe de contribuir para um aprimoramento

ramento durável da autonomia dos membros de nossas sociedades, o reconhecimento social parece servir aparentemente à produção de representações alinhadas ao sistema. Assim, as práticas de reconhecimento não acarretam um crescimento do poder dos sujeitos sociais e sim o seu assujeitamento.

Para Honneth (2006), o reconhecimento, de fato, depende de uma luta conflitual que solicita processos interacionais aprofundados. Sendo assim, sobretudo na organização comunicada, os direitos humanos frente à necessidade de ajustamento à ideologia do progresso parecem tender sempre a um quadro de reconhecimento ideológico, a partir de uma indigesta e constante tensão pela manutenção da ordem: o discurso autorizado se mostrará como acolhedor e reconhecedor, sem estimular a profundidade interacional (e a “perda de tempo”), e se voltará a traduzir os direitos humanos, desafiando a própria organização, em metas, números, aumento de produtividade, crescimento. Entretanto, nas inúmeras brechas interacionais, nas linhas de fuga das falas autorizadas, nos silêncios e mais silêncios que gritam, os sujeitos percebem esse movimento e instituem determinadas atmosferas e climas, nas interações com a organização, pautados por uma visível complexidade temporal, para muito além do tempo linear do progresso.

De tal sorte, uma consequência imediata à tendência ao reconhecimento ideológico dos direitos humanos nos ambientes relacionais organizacionais é a instituição de uma atmosfera de estagnação. Segundo Gumbrecht (2015), a contemporaneidade acolhe consequências particulares advindas da hegemonia da ideologia do progresso, ao longo dos últimos séculos. Dentre elas, explica o autor que: 1) ao prezarmos hegemonicamente por um futuro idealizado e pelo desprezo a um passado; 2) e, ao mesmo tempo, ao verificarmos a ampla disseminação de críticas à própria modernidade (tendo em vista várias de suas desastrosas consequências), mas sem alterações significativas no centro moral das próprias instituições modernas, acabamos por não acreditar nas promessas do progresso e nos projetamos, ironicamente, ao que Gumbrecht (2015) chama de futuro atrofiado. Assim, sem horizontes, ficamos imersos num *presente amplo*, constituído por passados mal ressignificados, mal elaborados linguisticamente, mal interpretados, impedidos de emergirem, mas, ao mesmo tempo, simultâneos e indigestamente presentes.

Segundo o autor, um presente amplo com um futuro atrofiado e um passado com uma grande fatia de experiências não elaboradas acaba insinuando a conformação de uma *atmosfera de estagnação*: não conseguimos nos libertar daquilo que criticamos (o progresso), mas não mais cremos em suas promessas. Sem saídas, acabamos por viver um cotidiano pilhado, em que uma atmosfera social de estagnação nos impede de abrir horizontes possíveis. Tal fenômeno parece descrever as tentativas de emergência de demandas por direitos humanos, nas organizações, quando não ajustadas à ideologia do progresso: ao serem silenciadas, elas não deixam de existir para os sujeitos, mas não podem ser ditas, com o risco de serem confrontadas com ameaças/punições/estigmatizações. E os sujeitos (sobretudo os empregados), necessitados de manter a vida material, convivem com sofrimentos ligados à ausência de direitos humanos reconhecidos, sem sequer poderem tematizá-los junto aos espaços formais de gestão. Nem mesmo a melancolia, como atividade propositiva e necessária ao não-conformismo, pode emergir sem se afetar por consequências: estamos diante de uma forte tendência, nas organizações modernas, da instalação de uma atmosfera de estagnação, na qual torna-se improvável qualquer perturbação que denuncie a ideologia do progresso.

Assim, frente aos direitos humanos, as organizações, na contemporaneidade, são, ao mesmo tempo, tanto espaços de emergências da diferença (novas identidades, novos discursos, novas emergências, a partir do «instante» de sofrimento, opressão, desconsideração enunciado), quanto lugares fraturados por pilhas de passados muitas vezes mal resolvidos, mal «redimidos», mal ditos, mal recolocados, sobretudo por um presente atravessado pelo progresso (e instrumentalizado nas organizações, em seus planos, metas, estratégias, que prezam por uma promessa de futuro e por um tempo linear). Às demandas não adequadas à ideologia do progresso parece caber o silenciamento, a desconsideração, a anulação - até que se prove o contrário, seja por uma adequação que indique ganhos “ao aperfeiçoamento”, seja por imposições legais do Estado - instância fundamental (se sensível) e, muitas vezes, única esperança para se tentar frear (nem que seja um pouco) a ideologia do progresso, frente às contundentes demandas, visíveis e gritantes, por direitos humanos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesse texto, de caráter ensaístico, tentamos desenvolver compreensões sobre o modo como inscrições/tematizações/emergências dos direitos humanos tendem a operar nos ambientes organizacionais relacionais contemporâneos. Partindo de um entendimento dos direitos humanos pela noção de diferença, procuramos compreender que tais direitos emergem por um gesto histórico de reconsideração/ressignificação/ redenção de práticas presentes, ancoradas num passado, a partir de experiências causadoras de sofrimentos morais/desconsiderações/desrespeitos. Esse gesto, portanto, se volta a insinuar horizontes possíveis às práticas dos sujeitos, a partir da aparência pública e, muitas vezes, por meio da instituição de cenas polêmicas, notadamente voltadas a reivindicar os sensíveis partilhados, a partir de um processo publicamente engendrado de verificação da igualdade.

Entretanto, também vislumbramos a profunda desconfiança (benjaminiana) quanto à possibilidade de redenção histórica nos contextos modernos, dada a hegemonia da ideologia do progresso que justifica a base de racionalização/matematização/ controle/ instrumentalização nas organizações modernas, a partir de uma ideia de aperfeiçoamento geral a um sujeito pontual. Nesse sentido, desenvolvendo o entendimento de que um *ethos* moderno das/nas organizações pauta-se, eminentemente, pela força pública legitimadora da ideologia do progresso, tentamos construir um raciocínio em que os direitos humanos acabam sendo forçados a se ajustarem ao progresso, para ganharem existência pública e, paradoxalmente, terem chances de serem encaminhados formalmente, nos ambientes relacionais organizacionais contemporâneos - movimento que vislumbramos a partir da noção honnethiana de reconhecimento ideológico. Entretanto, o silenciamento de demandas por direitos humanos não adequados à ideologia do progresso não encerra os conteúdos não “reconhecidos” formalmente nas interações organizacionais, questão esta que tende a constituir ambientes organizacionais marcados por sofrimentos morais, desconsiderações, desrespeitos não tematizados e não-ditos, desajustes em relação à norma geral, gerando uma atmosfera de estagnação, em meio à qual a melancolia (necessária à crítica ao próprio progresso) é impossibilitada de se transformar em enunciação/proposição de novos horizontes possíveis.

Em meio a essas constatações, algo ainda se torna ajustável à esperança de tematização dos direitos humanos: a instituição de regimes democráticos. Tomando por princípio a abertura como elemento fundamental da ação social, tais horizontes podem estimular que os direitos humanos sejam tematizados em espaços públicos, com o apoio de outras organizações de defesa, para tentar pressionar o Estado no estabelecimento de normas e regras que minimizem sofrimentos morais, sem a necessidade de ajustamento explícito à ideologia do progresso. Entretanto, com a própria democracia ameaçada, em alguns visíveis contextos contemporâneos, e com a forte tendência questionável de gestão do Estado por acordos (simbólico-materiais) constantes com organizações mercadológicas, sem a baliza do poder que emerge dos espaços públicos, estamos diante de cenários pautados pela aposta indubitável na já falida ideologia do progresso. Tudo isso autoriza que ódios às diferenças e aos direitos humanos não se sintam constrangidos em ganhar exposição pública. Sem a mínima garantia da democracia - e da instituição de possibilidades abertas ao social - temos presenciado aplausos à fajuta predestinação, à crença cega de que o progresso se dá pelo mercado e pela exclusão, ao encaminhamento de decisões particulares em nome de um suposto aperfeiçoamento geral. Poderão emergir os direitos humanos nesses cenários, seja nas organizações, seja na vida social? O que parece nos restar para não criarmos alicerces de ação em ruínas é aceitar amargamente o pensamento de Benjamin: sua desconfiança profunda em relação ao horizonte histórico moderno, que insiste, hegemonicamente, em sobreviver.

## REFERÊNCIAS

ARENDT, Hannah. As esferas pública e privada. In: \_\_\_\_\_. **A condição humana**. 10ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007. pp. 31 a 89.

BALDISSERA, Rudimar. **Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional**. *Organicom*, nº 7, 2007, p. 229-243.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade**. *Organicom*, Edição Especial, nº 10/11, 2009a, p. 115-120.

BENJAMIN, Walter. Sobre o conceito de história. In: **Obras escolhidas**. Vol. 1. *Magia e técnica, arte e política. Ensaios sobre literatura e história da cultura*. São Paulo: Brasiliense, 1987, p. 222-232.

DELEUZE, Gilles. **Lógica do Sentido**. São Paulo: Perspectiva, 2007.

FRANÇA, V. R. V. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê? In: MOTTA, L. G. et al. (Org.). **Estratégias e culturas da comunicação**. Brasília, DF: UnB, 2002. p. 13-29.

GUMBRECHT, Hans Ulrich. **Nosso amplo presente: o tempo e a cultura contemporânea**. São Paulo: Editora Unesp, 2015.

HONNETH, Axel. La reconnaissance comme idéologie. In : **Lasociété du mépris : vers une nouvelle théorie critique**. Paris : La Découverte, 2006, pp. 245-274.

HORKHEIMER, Max. **Eclipse da Razão**. São Paulo: Editora Centauro, 2003.

LEFORT, Claude. **Pensando o político: ensaios sobre democracia, revolução e liberdade**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1991.

MAFRA, Rennan; MARQUES, Ângela. Diálogo e organizações: cenas de dissenso e públicos como acontecimento. In: MARQUES, Ângela; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. (orgs.). **Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas**. Belo Horizonte: Fafich/UFMG, 2015, p. 185-193.

MAFRA, Rennan L. M.; MARQUES, Angela, C. S. Topografias do diálogo nos contextos organizacionais. In: MARQUES, Angela; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábria Pereira. **Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas**. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017. 2 vol. pp.83 a 98.

MARQUES, A. C. S.; MAFRA, R. L. M.. **O diálogo, o acontecimento e a criação de cenas de dissenso em contextos organizacionais**. Dispositiva, v.2, n.2, 2014, p. 2-20.

MARQUES, Angela. C. S. ; MAFRA, Rennan Lanna Martins . Conflitos morais em contextos organizacionais: reconhecimento ideológico, empatia e resistência. In: Cláudia Maria Arantes de Assis; Jefferson Ferreira Saar; Rafael Vergili. (Org.). **Comunicação, mercado e tecnologia**. 1ed. Macapá: EDUNIFAP (Editora da Universidade Federal do Amapá), 2015, v. 1, p. 94-120.

MERLEAU-PONTY, M. **O visível e o invisível**. São Paulo: Perspectiva, 1984.

OLIVEIRA, Ivone. **Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual**. Organicom, Edição Especial, nº 10/11, p. 57-63, 2009.

QUÉRÉ, Louis. *L'espace public comme forme et comme événement*. In: JOSEPH, Isaac (org.). **Prendre Place**. Espace public et culture dramatique. Colloque de Cerisy. Association des Amis de Pontigny-Cérisy / Editions Recherches, 1995.

QUERÉ, Louis. **Entre facto e sentido: a dualidade do acontecimento**. In: TRAJECTOS. Revista de Comunicação, Cultura e Educação. Lisboa: ISCTE, n. 6, 2005. Pp. 59-74.

RAMOS, Silvana de Souza. **Claude Lefort: Democracia e Luta por Direitos**. Trans/Form/Ação, Marília, v. 39, n. 2, p. 217-234, Jun. 2016.

RANCIÈRE, Jacques. **Sobre políticas e estéticas**. Museu d'Art Contemporània de Barcelona, 2005.

RANGEL, M. M.. **Melancolia e história em Walter Benjamin**. Ensaaios Filosóficos, v. XIX, p. 126-137, 2016.

TAYLOR, C. **As fontes do self: a construção da identidade moderna**. São Paulo, Loyola, 2011.



— PARTE 3 —

**COMUNICAÇÃO PÚBLICA, SOCIEDADE CIVIL  
E AÇÕES EM PROL DO DESENVOLVIMENTO  
HUMANO E DA DIVERSIDADE**



# Mineração do futuro: interlocação, influência e diálogo com a sociedade<sup>1</sup>

IVONE DE LOURDES OLIVEIRA  
MARLENE PEREIRA MACHADO  
MARIA APARECIDA DE PAULA  
MARCOS HENRIQUE DE ALMEIDA CANÇADO

## INTRODUÇÃO

A análise proposta neste artigo objetiva compreender o processo de interlocação do Development Partner Institute (DPI), sob a perspectiva dos conceitos de influência, pretensões de solidariedade e de confiança propostos pelo sociólogo Leon Mayhew (1997), num contexto em que a formação de opinião é marcada por uma dinâmica reflexiva em que públicos são influenciados ao mesmo tempo que exercem influência, num processo de afetação mútua e contínua. Orienta também nossa reflexão o conceito de *think tanks* (Hauck, 2017; Stone e Ladi (2017), que pressupõe um grupo organizado, com o objetivo de reunir conhecimento e formular propostas que influenciem processos políticos e empresariais, com base em pesquisas voltadas a interesses corporativos e governamentais.

---

1. Este trabalho deriva do projeto de pesquisa “Disputa de sentidos em torno da mineração: marcas discursivas das organizações e das instâncias de vigilância civil”, desenvolvido pelos Grupos de Pesquisa Dialorg - Comunicação no Contexto Organizacional: aspectos teóricos e conceituais - PUC-Minas / CNPq, e Mobiliza - Comunicação, Mobilização Social e Opinião Pública - UFMG / DGPCNPq).

O DPI foi criado em dezembro de 2016, em Boston, EUA, sob o auspício da Kellogg Innovation Network (KIN), para atuar em âmbito global, buscando estabelecer um processo de interlocução e de engajamento de múltiplos públicos interessados na mineração, para promover uma visão inovadora sobre o papel dessa atividade na sociedade, com vistas à sua sustentação futura.

Dois questões norteiam nossa análise: em que medida a atuação do DPI constitui um processo de influência com pretensão de solidariedade (Mayhew, 1997), e se a entidade se configura como um *think tanks*. Buscamos, assim, captar os sentidos evocados pelo discurso do DPI no contexto da estratégia “Empresas de Mineração do Futuro”.

Como parte da metodologia, consideramos as concepções teóricas de Mayhew (1997) e de Hauck (2017) e Stone; Ladi (2017), e realizamos pesquisa exploratória no site do Development Partner Institute (DPI). A coleta de informações foi realizada a partir de leitura e seleção de documentos e enunciados da entidade, disponíveis no seu site e em *links* ali indicados, identificando palavras-chave relacionadas a temáticas como confiança, diálogo, engajamento, influência, parcerias, participação, relacionamentos e trabalho coletivo/conjunto. Esse conjunto orientou a seleção do *corpus*.

Foram definidos, como objeto de análise, os seguintes materiais disponíveis no site do DPI, relacionados aos seus orientadores e atuação: *The Development Partner Institute For Mining. A Call To Action* que apresenta a visão, missão, princípios de atuação e etapas que levaram à constituição do Instituto, desde 2011; *Approche* que se constitui do detalhamento da abordagem do DPI pautada nos pilares da estratégia “Empresas de Mineração do Futuro”; *Reinventing Mining: Creating Sustainable Value Introducing the Development Partner Framework* e *Development Partner Framework* (DPF) que expõem a estratégia e o modelo proposto para alcance dos seus objetivos. Adicionalmente, consideramos o convite para o *Workshop Multi-stakeholder - Sessão Catalisadora no Brasil*, realizado em Belo Horizonte, de 18 a 20 de setembro de 2018<sup>2</sup>, por evidenciar objetivos e compromissos assumidos pelo DPI, bem como a estratégia “Empresa de Mineração do Futuro”. A partir de organização prévia do material, procedemos a uma análise interpretativa, buscando identificar correlações e contraposições com as matrizes teóricas adotadas (Mayhew, 1997) e com o conceito de *think tanks*.

---

2. Integrantes dos grupos de pesquisa Dialorg e Mobiliza participaram do *Workshop*.

Ressalta-se que o tema analisado neste artigo se insere no projeto de pesquisa “Disputa de sentidos em torno da mineração: marcas discursivas das organizações e das instâncias de vigilância civil”, em fase de desenvolvimento pelos grupos de pesquisa Dialorg - Comunicação no Contexto Organizacional: aspectos teóricos e conceituais (PUC-Minas / CNPq), e Mobilização - Comunicação, Mobilização Social e Opinião Pública (UFMG / DGPCNPq).

## O DPI NO CONTEXTO DA MINERAÇÃO DO FUTURO

A estratégia “Empresa de Mineração do Futuro” buscou repensar a mineração com vistas à sua sustentação na sociedade, tendo como base uma mudança de visão do setor como indústria extrativista para outra, inovadora e sustentável. A estratégia foi elaborada a partir de discussão sobre os rumos futuros da mineração, realizada em reunião anual do KIN Global<sup>3</sup> - a KIN Catalyst Brazil 2012, de 17 a 29 de abril de 2012, em Belo Horizonte, MG, Brasil: “Isso foi guiado pela visão da KIN de possibilitar a prosperidade global por meio da inovação”. (THE DEVELOPMENT PARTNER INSTITUTE FOR MINING, 2016, S/P) (tradução nossa).

No cenário identificado em 2012, ressaltava-se a importância incontestável da atividade dada sua contribuição para a economia global e presença na vida cotidiana das pessoas. No entanto, conviviam também com dificuldades e problemas relacionados à inovação, perda de produtividade, aumento de custos, passivos ambientais, de saúde e de segurança, comprometendo a licença social e questões ligadas ao ativismo comunitário, intervenção governamental e imagem desfavorável do setor, conforme declaração:

A partir disso, não se tem o luxo de pensar em como reagir, é preciso mudar tendo em vista valores de sustentabilidade e desenvolvimento em conjunto. Além de mudar as atividades econômicas, é preciso, também, avaliar como vemos a nós mesmos e o nosso papel na sociedade” (KIN CATALYST MINING COMPANY OF THE FUTURE, 2012, S/P).

---

3. A KIN Catalyst é uma plataforma da Kellogg Innovation Network (KIN), rede global de líderes voltados para inovação em diferentes setores, atualmente, Global Innovation Networks (TWIN), formada por lideranças de diferentes países e setores, e pessoas cuja atuação têm impacto diferenciado no mundo.

Diante do cenário configurado, um dos eixos da estratégia definida se voltou para o desenvolvimento de uma postura de abertura para críticas e de engajamento do setor em um trabalho coletivo com públicos interessados e/ou afetados pela mineração. Como núcleo da estratégia, foi construído o modelo The Development Partner Framework (DPN), que articula um propósito compartilhado com diferentes atores interessados na mineração e orienta a atuação das empresas do setor, “[...] para que protejam, estimulem e revitalizem progressivamente sua licença social para operar.” (DEVELOPMENT PARTNER INSTITUTE FOR MINING. A CALL TO ACTION, 2016, S/P) (tradução nossa).

O modelo é pautado em sete princípios orientadores, dentre os quais se destaca uma ênfase na criatividade e na inovação, com a inclusão de diversas visões do mundo, sem abordagens prescritivas e fechadas. “Tentamos descrever para onde a mineração precisa ir e por quê. Os detalhes de como chegar serão desenvolvidos a partir de envolvimento posterior e de diálogo” (KIN CATALYST MINING, 2012, S/P) (tradução nossa).

Somente trabalhando com outras partes interessadas a indústria de mineração estenderá sua licença social para operar e garantir acesso aos territórios, ao capital e aos mercados. Isso demanda parceiros dispostos a identificar oportunidades e riscos compartilhados. (KIN CATALYST MINING, 2012, S/P) (tradução nossa).

A criação do Development Partner Institute (DPI) em dezembro de 2016, constituiu, assim, um desdobramento da estratégia “Empresas de Mineração do Futuro”. Estruturada para atuar em âmbito global, ressaltando em sua visão que: “Aspiramos a mudar fundamentalmente o modelo de negócios da indústria de mineração para um parceiro de desenvolvimento integrado e proativo, com objetivos econômicos, ambientais e sociais compartilhados.” (THE DEVELOPMENT PARTNER INSTITUTE, 2016, S/P). (tradução nossa).

O processo de constituição do DPI e sua proposta de atuação são relevantes para os estudos do campo da comunicação no contexto das organizações, especialmente pelos objetivos de interlocução e de engajamento de múltiplos grupos sociais interessados ou afetados pela mineração. Destacamos, também, a importância econômica do setor em âmbito global e no Brasil, pois responde por 45% da atividade econômica global (DPI, 2017)

e constitui um dos principais segmentos da economia do Brasil, como um fornecedor de matéria-prima para todos os tipos de indústrias. Em 2017, representou 1,4% do Produto Interno Bruto (PIB) do país, gerando US\$ 32 bilhões em bens minerais (valor estimado em US\$ 34 bilhões para 2018), e cerca de 180 mil empregos diretos, segundo dados do Instituto Brasileiro de Mineração (IBRAM)<sup>4</sup>.

Apesar desses números, a mineração é marcada por um processo de descrédito da sociedade em função do impacto ambiental da atividade, fortemente reforçado após o rompimento da barragem da Samarco Mineração, no município de Mariana, em Minas Gerais, em 2015. Como enfatizado na estratégia para a mineração do futuro, “A prosperidade no longo prazo depende da força de nossos relacionamentos em todo o espectro da sociedade” (KIN CATALYST MINING, 2012, S/P) (tradução nossa).

## INTERLOCUÇÃO, INFLUÊNCIA E DIÁLOGO

Buscando compreender o discurso do DPI à luz dos conceitos de influência, pretensões de solidariedade e confiança propostos pelo sociólogo Leon Mayhew (1997), tomamos como ponto de partida as lógicas de influência de profissionais especializados em retórica de massa por meio de uma racionalização da persuasão, no contexto de uma dinâmica reflexiva que marca o processo de formação de opinião, em que públicos são influenciados ao mesmo tempo que exercem influência, num processo de afetação mútua, compreendido como entes relacionais, que ocorre a todo o momento.

Esse novo paradigma de influência deve dar peso adequado ao papel da filiação na retórica da influência e alçar a solidariedade à uma posição central dentro dessa problemática, bem como identificar as respectivas funções desempenhadas pelos argumentos e pelos apelos à solidariedade no processo de persuasão social. (MAYHEW, 1997, p. 2)

O discurso encontrado no site do DPI nos leva a recorrer à noção de influência como a “[...] capacidade de falar em nome da solidariedade de

---

4. Dados do Relatório Anual de Atividades do IBRAM. Julho de 2017 - Junho de 2018. Disponível em: <[http://portaldaminerao.com.br/ibram/wp-content/uploads/2018/07/Diagrama %C3%A7%C3%A3o\\_ Relat%C3%B3rioAnual\\_ vers% C3%A3oweb.pdf](http://portaldaminerao.com.br/ibram/wp-content/uploads/2018/07/Diagrama%20A7%20A3o_Relat%20B3rioAnual_vers%20C3A3oweb.pdf)> Acesso em 30/8/2018].

grupos ligados por interesses comum” (MAYHEW, 1997, p. 2). Ela permite aos porta-vozes a representação precisa de situações e interesses de certos grupos, para conquistar confiança e sinceridade das pessoas para falar em nome de grupos e não por si mesmas.

O Catalyst KIN: Minig Company of the Future propõe uma ponte que nos leve do estado atual insular da indústria de mineração para um futuro mais inovador e colaborativo. Procura inspirar e apoiar a indústria a adotar uma nova abordagem, capaz de assegurar, alimentar e revitalizar progressivamente sua licença social para operar, estabelecendo parcerias entre comunidades, empresas, governos e investidores, com foco no desenvolvimento, por meio de um processo no qual mais importa poder ajudar a melhorar a vida de todos. Alcançamos isso quando coinspiramos, co-colaboramos, co-inovamos e co-educamos. (KIN CATALYST MINING COMPANY OF THE FUTURE, 2012, S/P) (tradução nossa).

Nesse contexto, é considerado o peso que a retórica tem no processo de formação da opinião pública, influenciando sujeitos e sendo influenciada por eles, a partir da atuação estratégica de profissionais de comunicação. Segundo Mayhew (1997, p. 3), “[...] o paradigma personiano da influência começou com o conceito de persuasão”, utilizando sanções positivas para afetar a opinião dos outros sujeitos, ao invés de mudar a situação. Prossegue afirmando que “A persuasão é ‘positiva’ no sentido em que procura demonstrar para os demais sujeitos que os objetivos de quem busca persuadir são, se devidamente compreendidos, bons para as pessoas que estão sendo persuadidas” (MAYHEW, 1997, p. 3).

A tentativa da persuasão se baseia no entendimento de que o emissor e o receptor podem encontrar pontos comuns em um processo de interação, o que implica no aproveitamento da informação e da proposta apresentada. Assim, trata-se de um processo que tem como pressuposto básico de que o público tem interesse comum com aquele com o qual fala. Esse interesse comum é compartilhado e, portanto, confere credibilidade às mensagens persuasivas.

Segundo Habermas (2012), os atos de fala - a verdade, a correção normativa e a sinceridade dos emissores - estão presentes no processo de interação e se validam a partir da pretensão de verdade do que é falado e da declaração sincera. A “sinceridade” se refere à honestidade do emissor e a toda a sua



boa-fé comunicativa, mesmo que implicitamente. Eles podem apresentar intenções distintas daquelas verdadeiramente comunicativas, no entanto, os receptores precisam identificar alguma pretensão de validade. Tal entendimento está em linha com os propósitos registrados no site do DPI:

Devemos entender que não podemos mais operar isoladamente; a indústria de mineração só pode prosperar no longo prazo se nossas comunidades e nosso ambiente local prosperarem. Temos que antecipar nossos desafios para o futuro e nos afastarmos de uma abordagem reativa, de curto prazo e enraizada na “sobrevivência”, movendo-nos para uma filosofia de longo prazo, para além da vida útil da mina / empreendimento, que articula metas claras e comuns para criar valor compartilhado, e fornece a infra-estrutura para tornar essa uma realidade. (KIN CATALYST MINING COMPANY OF THE FUTURE, 2012, S/P) (tradução nossa).

Há um jogo nesse processo, pois, ao mesmo tempo que os emissores buscam argumentos baseados em interesses compartilhados, tentam alterar a percepção ou até mesmo interferir na conduta de outros atores. No entanto, é bom lembrar que estas pretensões guardam, na maioria das vezes, interesses conflitantes ou diferenciados. Isto pode ser entendido como uma oferta de filiação, considerado por Mayhew (1997) como constitutivo do ato de persuasão. “[...] a pretensão de solidariedade implica a validade de uma fala e uma forma implícita de resgatar tal reivindicação por meio do discurso” (MAYHEW, 1997, p. 4).

O fragmento do discurso a seguir revela as pretensões de solidariedade do DPI, como possibilidade de validação da pretensão dos emissores a serem confirmadas pelos receptores:

Estamos pedindo a líderes de empresas de mineração e a comunidades para serem parceiras na redefinição do nosso futuro - para aceitar que a nossa prosperidade a longo prazo depende da força de nossas relações com todas as nossas partes interessadas (stakeholders), para reconhecer até que ponto todos nós temos muito em jogo, e acreditar que temos a responsabilidade de trabalhar de forma colaborativa para realizar nosso propósito compartilhado. (KIN CATALYST MINING COMPANY OF THE FUTURE, 2012, S/P) (tradução nossa).

O conceito de confiança é fundamental nas reflexões de Mayhew (1997), que o considera um aspecto constitutivo da vida social, pois depositamos nos

outros a responsabilidade de ações sinceras e solidárias. Tal conceito pode ser exemplificado na realização de *workshops* pelo DPI, com formadores de opinião que têm relação com a mineração em países nos quais ela é uma indústria relevante.

Em setembro de 2018, por exemplo, foi realizado em Belo Horizonte o Workshop Multi-stakeholder - Sessão Catalisadora no Brasil, ministrado pelos diretores executivos<sup>5</sup> do DPI, com o objetivo de apresentar a instituição e conhecer as opiniões e percepções dos participantes sobre a mineração. Participaram do *workshop* representantes de ONGs, associações, consultores, entidades ambientais, indígenas, área acadêmica, Ministério Público e empregados de mineradoras, dentre outros públicos convidados. Além de um primeiro contato, a proposta do evento foi entender como a mineração “[...] pode fazer parcerias com outros setores/indústrias e com os principais stakeholders, de tal forma a funcionar como catalisadora do desenvolvimento sustentável regional no Brasil” (CONVITE para o Workshop em Belo Horizonte, setembro de 2018).

Iniciativas como essa são espécies de lastros de confiabilidade, que tornam as informações críveis e propósitos compartilhados - fundamentais na relação entre os sujeitos. O que se constata, segundo Mayhew, é que não há como fugir da dependência dos outros e de suas afirmações, mas há meios para minimizar riscos, como contratos vinculativos, garantias legais, depósitos de segurança, dentre outros, como enumera o autor. “Esse princípio geral também se aplica à influência: nós temos maior segurança em confiar nos outros quando sabemos quais interesses em jogo eles possuem relacionados com suas reputações e representações” (MAYHEW, 1997, p. 8).

Para reforçar os propósitos e evidenciar a relação de confiança que se pretendia estabelecer com os *stakeholders*, ainda no convite para o evento em Belo Horizonte, o DPI listou os principais objetivos do encontro, que podem ser compreendidos como sinais indicativos da credibilidade dos organizadores do *workshop*. São eles: a) Aplicar os princípios de uma abordagem que promova parcerias de desenvolvimento focada nos pilares do Propósito Compartilhado, dos Ecossistemas de Prosperidade e da Existência de Empresas, Comunidades e Países Competitivos; b) Obter uma compreensão dos valores, metas e expectativas de cada *stakeholder*, de

---

5. Wendy Tyrrell, DPI Executive Director, e Kulvir S. Gill, DPI Associate Director.

tal forma que seja possível identificar valores e propósitos compartilhados; c) Identificar ganhos de curto prazo que possam ampliar as boas iniciativas já conduzidas pelos *stakeholders* (ajuda na solução dos problemas atuais); d) Explorar como podemos informar e melhorar nossas visões de longo prazo, nossas estratégias e nossos esforços de desenvolvimento para nossas próprias organizações, para comunidades em regiões de mineração e para o Brasil; e) Identificar regiões específicas e áreas de interesse comum entre os participantes, de tal forma a mobilizar as equipes para investigar os impactos e os esforços das oportunidades. Esses objetivos expressam diferentes aspectos dos discursos constantes do site do DPI e também da estratégia “Empresas de Mineração do Futuro”<sup>6</sup>

Um “ponto nevrálgico” do pensamento de Mayhew, de acordo com Silva (2017, p. 176), “[...] surge da observação de que, apesar da incerteza ser um elemento inerente na confiança, isso não significa que as pessoas simplesmente acreditam nas outras de maneira irracional”. Segundo Silva (2017, p.176), a partir de “[...] determinadas lógicas das teorias dos sinais econômicos, o autor defende que os sujeitos navegam pela questão da influência por meio de uma lógica de ‘créditos’, procurando por sinais que são utilizados como indicadores de credibilidade”. Esses sinais podem ser entendidos como recursos de persuasão, espécie de endosso da promessa do sujeito. Podem ser um diploma de universidade de prestígio, um apoio público, uma premiação ou uma matéria na imprensa, por exemplo.

A diretoria do DPI parece estar atenta à dinâmica dessas credenciais. A interlocução mantida nos primeiros momentos do DPI, na fase de validação da estratégia “Empresas de Mineração do Futuro”, como um encontro no Vaticano, em 2013<sup>7</sup>, é descrita detalhadamente no site instituição.

Um dos primeiros resultados do trabalho da KIN Katalyst foi um importante diálogo entre a indústria da mineração e organizações religiosas. Este processo começou em setembro de 2013, no Vaticano, onde mais de vinte CEOs e presidentes foram recebidos pelo cardeal Peter Turkson, presidente da Pontifícia Conselheira da Justiça e Paz, para um dia de reflexão. Esse encontro foi seguido por uma sessão semelhante em outubro de 2014, promovida pelo arcebispo de Canterbury,

---

6. Reinventing Mining: Creating Sustainable Value Introducing the Development Partner Framework e Development Partner Framework (DPF), Kin Catalyst Mining, 2012.

7. Em setembro de 2015, ocorreu um segundo encontro no Vaticano.

e pelo chefe da Igreja Metodista. A iniciativa inspirou uma nova forma de conversação e de maneira de pensar sobre a mineração como catalisadora para um amplo desenvolvimento social e comunitário. (KIN CATALYST MINING, 2012, S/P) (tradução nossa).

No *workshop* em Belo Horizonte também houve um cuidado especial com a divulgação da formação de cada um dos convidados para o encontro, de forma que a experiência profissional dos participantes atuasse como endosso para o convite do evento. De acordo com o Mayhew, quando uma pessoa busca informações para tomadas de decisões é “mais econômico” se concentrar naquelas fontes que tenham interesse em comum.

As pessoas assumem, ainda, que outros que são como eles – ou seja, possuem experiências semelhantes, são membros dos mesmos grupos e ocupam posições sociais parecidas – também compartilham de suas preferências, presumindo a existência de interesses comum dos quais a persuasão depende. [...] Como consequência, as pessoas que são vistas como representantes confiáveis de grupos solidários, e que fornecem fontes de identificação, possuem o recurso generalizado da persuasão: a influência” (MAYHEW, 1997, p. 10).

Nessa perspectiva, podemos entender que são laços de solidariedade passando a interação, presentes no repertório do DPI, que busca, por meio de sua retórica, compartilhar propósitos, transformando sua intenção em fonte de identificação, como registrado no site do Instituto. “A prosperidade no longo prazo depende da força dos nossos relacionamentos em todo o espectro da sociedade”. (KIN CATALYST MINING, S/P) (tradução nossa).

### **THINK TANKS: LEGITIMAÇÃO DA RETÓRICA DO DPI**

A partir da pesquisa desenvolvida sobre o Development Partner Institute (DPI), pode-se inferir que trata-se de um ator relevante no cenário político da contemporaneidade, por ser uma organização constituída por especialistas de diferentes setores que pesquisam e discutem uma temática de interesse estratégico na sociedade - a mineração -, e produzem conhecimento a respeito, pois, de acordo com Hauck (2017), a existência do *think tanks*

concentra-se, principalmente, na obtenção de quatro resultados, baseados em quatro campos de poder: o da política, para obter acesso político; o da academia, para ganhar credibilidade intelectual; o do

negócios para obter recursos para suas operações e sobrevivência; e o da mídia, para ganhar visibilidade pública com seus públicos. Nestes termos, as organizações sob TTs são orientadas para a multiplicidade de universos sociais que perseguem esses resultados. (HAUCK, 2017, p.13) (tradução nossa).

O conceito de *think tanks*, segundo Stone e Ladi (2017), pressupõe um grupo organizado, que desenvolve pesquisa interdisciplinar, pensa políticas e presta consultoria sobre uma gama diversificada de questões e de produtos de conhecimento especializado. O objetivo é reunir conhecimento e formular políticas que influenciem processos políticos e empresariais, a partir da condução e reciclagem de pesquisas que visam a interesses específicos de corporações e de governos. Uma de suas características é um propósito público e uma retórica que reforça se tratar de um trabalho para o bem comum e para educar o público, salientando o profissionalismo de suas equipes de pesquisa, compostas por intelectuais renomados. Esta é a maneira de legitimar suas descobertas e ações junto à sociedade. As autoras apontam, entre as principais atividades de *think tanks*, a realização de análises e de assessoria de pesquisa, reconhecidas em publicações, conferências, seminários e *workshops*.

Tomando como referência tal conceituação, pode-se compreender o Development Partner Institute (DPI) como um *think tanks*, pois suas ações-chave abrangem cinco papéis, sendo: convocar e reunir líderes empresariais da mineração e de outros setores em fóruns específicos voltados para a discussão sobre inovação e transformação; catalisar e atuar como incubadora de ideias e iniciativas de *start ups* para mudança da mineração; promover, para o setor e outros grupos interessados, a adoção de princípios e práticas bem-sucedidas, para aprimorar a própria estratégia e a criação de valor (*advocate*); pesquisar questões-chave de áreas de impacto estratégico no ambiente de múltiplos grupos sociais participantes, direcionando e compartilhando *insights* a respeito; colaborar com instituições acadêmicas para desenvolvimento de programas de educação executiva voltados para aprimorar capacidades de gestores seniores e de currículo mais holístico de graduação e pós-graduação para futuros líderes do setor.<sup>8</sup>

---

8. Atribuições indicadas na aba Our Work do site do DPI, que relata também resultados alcançados (<http://www.dpimining.org/our-work/>). Na aba NEWS, são postadas notícias sobre sua atuação nas cinco frentes de atuação citadas: convocar e reunir líderes; catalisar

Evidencia-se que se trata de uma matriz norte-americana que ganhou destaque na década de 1970 nos Estados Unidos e na Europa, e que chegou ao Brasil nos anos 1990 (SILVA, 2017), não tendo, ainda, conceito consolidado. Está presente nos debates sobre o tema a fluidez do conceito e a discussão sobre dificuldades para sua definição conceitual. Como declara Hauck, o conceito é difuso e controverso “[...] há grande variação das propriedades substantivas da operacionalização do conceito” (HAUCK, 2017, p. 1).

Os primeiros TTs foram pensados durante a Segunda Guerra Mundial e concentravam-se na promoção de encontros com combatentes dentro de um espaço específico para pensar estratégias favoráveis para a vitória no conflito. Atualmente, os TTs funcionam, principalmente, dentro de comunidades científicas voltadas para estudos sobre determinado assunto que seja conveniente ao governo ou a alguma organização privada que o financia.

Medvetz propõe uma conceituação de TTs em termos de sua localização distintiva na estrutura social, de acordo com as concepções de espaço social de Bourdieu e de campo de poder. Para ele, os ‘think tanks’ não possuem seu próprio campo de poder e vêm utilizando diferentes tipos de capital de outros campos de poder e se posicionando nesses espaços sociais para superar as barreiras de entrada no contexto político. Eles se afirmam como disseminadores de ideias e assessores políticos, garantindo assim os recursos para a sobrevivência. (HAUCK, 20017, p.13)

Para um grupo de *think tanks*, a imparcialidade é posta como valor, pois uma pesquisa deve sempre apresentar, em seus resultados, a evidência de isenção, sem favorecimento de qualquer parte, para ser reconhecida como contribuição à sociedade. No entanto, esses grupos funcionam com apoio financeiro de ONGs, instituições governamentais e de corporações privadas, entre outras fontes de fomento. Encontramos, no DPI, algumas paridades nesse sentido: a ênfase em transparência e em isenção em seu discurso, e a busca de confiança e de credibilidade do setor de mineração junto à sociedade. “O DPI foi fundado para dar continuidade ao trabalho inovador da Kellogg Innovation Network, que catalisou e incubou (o trabalho) com

---

e atuar como incubadora de ideias e iniciativas; promover adoção de princípios e práticas (*advocate*); pesquisar questões-chave de áreas de impacto estratégico e compartilhar *insights*; atuar em educação (<http://www.dpimining.org/news/>).

foco em cinco ações-chave pautadas na base confiável e isenta do DPI”. (DEVELOPMENT PARTNER INSTITUTE FOR MINING. A CALL TO ACTION, 2016, S/P) (tradução nossa).

O Instituto conta com apoiadores individuais e de organizações do setor, como a AngloAmerican, a AngloGold Ashanti, a GE Mining, a Vale e a Hatch, dentre outras, além da própria Kellogg Innovation Network (KIN) e de algumas instituições como a Fundação Ford, o Conselho de Energia e Mineração das Primeiras Nações de Mark Podlasly e a Fundação Sean Knierim MacArthur. Conta, ainda, com o apoio financeiro da KIN Catalyst: Alloycorp, Baker Hughes, Castrol, Caterpillar, Clareo, General Electric, Schneider Electric e Vale.

O DPI desenvolve um trabalho de pesquisa sobre questões micro e macro que perpassam a comunicação no contexto da mineração, o que pode ser observado na sua estratégia de envolver diferentes grupos de interesse no setor, promovendo *workshops* nos países nos quais a mineração é uma atividade econômica forte e de relevância, a exemplo do encontro realizado no Brasil em setembro de 2018. Os *think tanks* têm esta função, de buscar argumentos de eficiência para implementação de políticas públicas e liberais com base no mercado.

Com base no trabalho catalisador e incubador da Kellogg Innovation Network (KIN), o DPI foi estabelecido em 2016 para mudar fundamentalmente o modelo de negócios extrativo da indústria de mineração, de um perfil insular e reativo, para outro, parceiro do desenvolvimento integrado e proativo, com desempenho econômico e propósito ambiental e social compartilhado. O DPI se envolve no ecossistema da mineração para construir pontes entre as partes interessadas e promover o pensamento inovador sobre o papel do setor na sociedade. (DEVELOPED PARTNER INSTITUTE, 3/10/2017).

O documento “Reinventing Mining: Creating Sustainable Value Introducing the Development Partner Framework, de 2012, que apresenta a estratégia “Empresa de Mineração do Futuro”, menciona a criação do Institute for Sustainable Resource Development, prevista para 2015, com duas atribuições - *think tanks* e coordenação e promoção do setor (*advocate*). Como *think tanks*, caberia a esse Instituto: “Apoiar a pesquisa interdisciplinar para todas as partes interessadas; evoluir e aprimorar debates sobre mineração sustentável; Aplicar visão avançada para solução de problemas complexos;

Desenvolver visões abrangentes sobre tendências, identificar *insights* e implicações para interessados na mineração; Buscar pensamento de fora da indústria de mineração” (KIN CATALYST MINING, 2012, S/P) (tradução nossa).

No entanto, não encontramos, na pesquisa exploratória, nenhuma referência a esse Instituto, o que nos leva a crer que esses papéis foram assumidos pelo DPI, criado em dezembro de 2016 e que vem cumprindo, como exposto, a maioria deles.

A partir do DPF (Development Framework Partner), a KIN Catalyst iniciou uma conversa com vários stakeholders sobre o futuro da mineração. Um instituto continuará o importante trabalho de convocar e facilitar essa conversa, no entanto, o impulso virá das empresas do setor, incorporando ativamente o modelo. As mineradoras devem adotar essa nova mentalidade no desenvolvimento de suas estratégias de exploração, desenvolvimento, operações e fechamento. [...] Sem uma mudança radical no investimento em inovação, a mineração não conseguirá atender às expectativas da sociedade. (KIN CATALYST MINING, 2012, S/P) (tradução nossa).

A partir do conjunto das caracterizações expostas, é possível concluir que o DPI se configura como um *think tanks* independente, um tipo de agrupamento autônomo de governos, mas controlado por um grupo de interesse, no caso, ligado ao setor de mineração. Parece-nos pertinente, com base nesse aspecto, problematizar a ênfase dada à isenção pelo Instituto, dado o processo que levou à sua criação - o auspício da Kellogg Innovation Network (KIN), a sua configuração organizacional e a sustentação em apoiadores individuais e institucionais, bem como em apoiadores financeiros da KIN Catalyst.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do conhecimento do processo de interlocução e engajamento dos diversos atores promovidos pelo Development Partner Institute (DPI), foi possível compreender a dinâmica reflexiva da influência e as pretensões de solidariedade e de confiança apontadas por Mayhew (1997) na análise desenvolvida. Ao captar os sentidos evocados pelo seu discurso no contexto da estratégia “Empresas de Mineração do Futuro”, os dados nos levaram a configurá-lo também como um *think tanks* (Hauck, 2017; Stone e Ladi (2017).



As ideias-força do seu discurso reforçam os propósitos de construção de confiança, a partir do diálogo e de parcerias para influenciar e engajar os diferentes grupos que têm relação com a mineração, bem como a ênfase em relacionamentos e valorização do trabalho coletivo e compartilhado. Todo o processo busca repensar a mineração com vistas à sua sustentação na sociedade e envolvimento de outros atores sociais com o setor. As mudanças da sociedade apresentadas nos últimos anos exigem a produção de ideias de apoio a uma determinada visão de mundo.

A análise realizada mostra a relevância do conhecimento do processo de interlocução e de engajamento iniciado pelo DPI com os grupos sociais interessados ou afetados pela mineração para os estudos da comunicação no contexto das organizações, uma vez que toda a sua estratégia se fundamenta na noção de interlocução, compartilhamento, enfim, de comunicação e aceitação dos públicos, para conseguir a confiança ideal para a atividade extrativista.

As lógicas de influência e a ideia de uma dinâmica reflexiva que marca o processo de formação de opinião (MAYHEW, 1997) se mostraram presentes, ao lado da força da retórica e das estratégias para encontrar pontos comuns na dinâmica interativa. Como evidenciado, trata-se de um processo cujo pressuposto é que os atores têm interesse na mineração e que o DPI confere, potencialmente, credibilidade às mensagens. Verificamos que, ao mesmo tempo em que o DPI trabalha argumentos baseados em interesses compartilhados, tenta, também, alterar a percepção dos atores. No entanto, é bom lembrar que estas pretensões guardam, na maioria das vezes, interesses conflitantes ou diferenciados. Isto pode ser entendido como uma oferta de filiação, considerado por Mayhew (1997) como constitutivo do ato de persuasão.

Iniciativas como essa são espécies de lastros de confiabilidade que tornam as informações críveis e propósitos compartilhados - fundamentais na relação entre os sujeitos. O que se constata, segundo Mayhew, é que não há como fugir da dependência dos outros e de suas afirmações, mas há meios para minimizar riscos, como contratos vinculativos, garantias legais, depósitos de segurança, dentre outros. Foi possível entender, no repertório discursivo analisado, que laços de solidariedade perpassam a interação, à medida que enfatiza sua intenção de compartilhamento.

O propósito inicial da estratégia “Empresas de Mineração do Futuro” de criar o Institute for Sustainable Resource Development nos permite

afirmar que o DPI é um *think tanks*, ou seja, um grupo organizado que atua com o objetivo de reunir conhecimento, com base em pesquisas e em contribuições dos diferentes atores envolvidos, para formularem propostas que influenciem a opinião pública. No caso pesquisado, o objetivo é a sustentação da mineração no futuro e sua aceitação pela sociedade.

Sua criação, sob o auspício da Kellogg Innovation Network (KIN) e a estrutura de apoiadores individuais e institucionais, corroboram para a constatação de que é um *think tanks*, uma vez que desenvolve pesquisa interdisciplinar, pensa políticas e estratégias de interlocução com os atores sociais de seu interesse. Outra característica evidenciada no discurso do DPI é a valorização da imparcialidade, para reforçar a configuração de independência do TTs, apesar de sabermos que é controlado por um grupo de interesse, no caso, o setor de mineração. As ações-chave do DPI, de convocar e reunir líderes empresariais da mineração e de outros setores em fóruns específicos, catalisar e atuar como incubadora de ideias e iniciativas para mudança do espectro da mineração, confirmam nossa conclusão.

## REFERÊNCIAS

COLEMAN, James S. *Foundations of Social Theory*. Cambridge (EUA): Harvard University Press, 1990.

DEVELOPED PARTNER INSTITUTE. DPI Announces Wendy Tyrrell as New Executive Director. 3/10/2017. Disponível em: <<http://www.dpimining.org/dpi-announces-wendy-tyrrell-newexecutive-director/>>. Acesso em 16.Out.2018.

DEVELOPED PARTNER INSTITUTE. Development Partner Framework. 2014. Disponível em: <<http://www.dpimining.org/wp-content/uploads/2017/02/20141212-KIN-DPF-Compressed.pdf>>. Acesso em 25.ago.2018.

DEVELOPED PARTNER INSTITUTE. The Development Partner Institute For Mining. A Call To Action. 2016. Disponível em: [http://www.dpimining.org/wp-content/uploads/2018/06/DPI-Booklet25\\_20180509b\\_web.pdf](http://www.dpimining.org/wp-content/uploads/2018/06/DPI-Booklet25_20180509b_web.pdf). Acesso em 25 ago. 2018.

DEVELOPED PARTNER INSTITUTE. Approach. 2016. Disponível em: <<http://www.dpimining.org/approach/>>. Acesso em 25 ago. 2018.

ELSTER, Jon. *The Cement of Society: a study of social order*. Cambridge, USA: Cambridge University Press, 1989

HAUCK, Juliana C. Rosa. O que são ‘Think Tanks’? Revisitando o dilema da definição. *Brazilian Political Science Review*. Vol. 11, n. 2. São Paulo: Epub, 27 de julho de 2017. Disponível em: < [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1981-38212017000200401](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1981-38212017000200401)>. Acesso em 1 out. 2018.

HABERMAS, J. *Teoria do Agir Comunicativo: Racionalidade da ação e racionalização social*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MINERAÇÃO. Relatório Anual de Atividades – Julho de 2017 – Junho de 2018. Disponível em: <[http://portaldaminerao.com.br/ibram/wpcontent/uploads/2018/07/Diagrama%C3%A7%C3%A3o\\_Relat%C3%B3rioAnual\\_vers%C3%A3oweb.pdf](http://portaldaminerao.com.br/ibram/wpcontent/uploads/2018/07/Diagrama%C3%A7%C3%A3o_Relat%C3%B3rioAnual_vers%C3%A3oweb.pdf)>. Acesso em 30 ago. 2018.

KELLOGG INNOVATION NETWORK. Disponível em: <http://www.kinglobal.org/>

KIN CATALYST MINING. Briefing Paper. Kin Catalyst Brazil 2012. *The Mining Company of the Future*. Belo Horizonte (Brasil): Kellogg Innovation Network; Fundação Dom Cabral, 2012, p. 1-17. Disponível em: [http://www.dpimining.org/wp-content/uploads/2017/07/KIN\\_Catalyst\\_SP0814\\_singles.pdf](http://www.dpimining.org/wp-content/uploads/2017/07/KIN_Catalyst_SP0814_singles.pdf). Acesso em 25 ago.2018.

KIN CATALYST MINING. *Reinventing Mining: Creating Sustainable Value Introducing the Development Partner Framework*. KIN Catalyst Mining Company of the Future, 2014, p. 1-32. Disponível em: <[http://www.kinglobal.org/uploads/5/2/1/6/52161657/pb\\_kin\\_dpf\\_final\\_12\\_4\\_5mb.pdf](http://www.kinglobal.org/uploads/5/2/1/6/52161657/pb_kin_dpf_final_12_4_5mb.pdf)>. Acesso em: 25 ago. 2018.

KIN CATALYST BRAZIL. *The Mining Company of the Future: opportunities challenges responsibilities*. Kin Catalyst Brazil, 2012. Disponível em: [http://www.dpimining.org/wp-content/uploads/2017/07/KIN\\_Catalyst\\_SP0814\\_singles.pdf](http://www.dpimining.org/wp-content/uploads/2017/07/KIN_Catalyst_SP0814_singles.pdf). Acesso em 25 ago.2010.

MAYHEW, Leon H. *The New Public: professional communication and the means of social influence*. Cambridge, UK: Cambridge Cultural Social Studies, 1997.

MAYHEW, Leon H. *Influência Pública: um novo paradigma*. Tradução: Daniel Reis. In: *The New Public: professional communication and the means of social influence*. Cambridge, UK: Cambridge Cultural Social Studies, 1997. Cap. V.

SILVA, Daniel Reis. *Relações Públicas, Ciência e Opinião: lógicas de influência na produção de (in)certezas*. Tese (doutorado). Programa de Pós-graduação em Comunicação Social. Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas. Belo Horizonte: UFMG, 2017. Disponível em < <https://www.mobilizaufmg.com/teses> >. Acesso em 12 set. 2018.

STONE, Diane; LADI Stella. *Think Tanks and Policy Analysis in Comparative Perspective*. In: BRANS, Marleen; GEVA-MAY, Iris; HOWLETT, Michael. (EDS.) *Routledge Handbook of Comparative Policy Analysis*. London: Routledge, 2017, p. 324-340

# Conhecimento de direitos e comunicação pública

LUIZ ALBERTO DE FARIAS

MARIÂNGELA FURLAN HASWANI

MAURÍCIO CORREALI

## INTRODUÇÃO

No que diz respeito ao Governo, é uma parte do conhecimento secreta e retirada, nos dois sentidos em que as coisas se consideram secretas: pois umas o são porque são difíceis de conhecer, e outras porque não é conveniente publicá-las. Vemos que todos os governos são obscuros e invisíveis. (BACON, 2007, p. 304)

Certa feita, em um vazamento de áudio<sup>1</sup> de um programa de televisão, um ministro da República vaticinou em que o que é bom deve ser mostrado, enquanto o que é ruim deve ser escondido. Essa postura tem relação direta com a coisa pública, com o modo de se comunicar com os cidadãos. Comunicação é parte essencial da gestão, seja para arregimentar apoio, seja para diminuir conflitos, mas acima de tudo para prestar serviço essencial: levar conhecimento de direitos à população.

Hoje vivemos momentos em que a desinformação, o turbilhonamento de ideais, a gestão da dúvida tem ganho espaço e técnicas refinadas. Em lugar de buscar a opinião publicada, o cidadão, muitas vezes, alimenta-se

---

1. Ver: <<https://www.youtube.com/watch?v=M9DLxSclz6w>>.

por canais párias, que tem em si absoluta distância da checagem de informações, de apresentação do contraditório. Enfim, canais sem observação da ética jornalística.

Na relação estabelecida entre o Estado e os cidadãos, o reconhecimento de direitos e a atribuição de deveres aos últimos, com a proclamação de ambos, constitui base para a coexistência pacífica e é a base da democracia. O comportamento dos indivíduos, regulado por normas de diversos níveis, não pode prescindir do conhecimento dos regramentos. Daí a necessidade de o Estado pronunciar-se, declarando e assegurando direitos aos seus titulares e fixando deveres, pois é fundamental que uma organização – qualquer que seja – comunique, interna e externamente, seus objetivos. (HOHLFELDT, 2011, p. 234) Todavia, vale ressaltar que a simples publicação (em meios oficiais, não necessariamente de fácil acesso) das leis presume o seu conhecimento, o que é, em si, inconsistente.

E com a enorme “inflação de leis”, característica da cultura legislativa brasileira, sabe-se - quando se sabe - das leis por ouvir dizer. Eis o campo propício à temática da Comunicação Pública, aqui realizada com a característica estatal. Em que consiste essa modalidade de comunicação e como torná-la operacional é a proposta de reflexão que este trabalho pretende provocar.

Dentre os direitos fundamentais dos indivíduos, encontra-se o direito à informação. Entendemos que uma forma de assegurar seu pleno exercício dá-se por meio da Comunicação Pública eficaz, em uma via de interação, reconfigurando-se a versão unidirecional clássica dos pronunciamentos do Estado, caracterizada pela concepção de que os súditos assimilaram os conteúdos transmitidos. A ideia de mão dupla, de comunicação multidirecional é o que se deve defender, em especial diante de tanta diversidade e iniquidade.

## **CONHECIMENTO DOS DIREITOS**

Ser titular de direitos é antes de mais nada, reconhecer-se possuidor desses, ver-se em condição de titularidade. No campo jurídico, titular é “aquele que tem um direito, o qual passa a integrar o seu patrimônio material ou moral”. (ENCICLOPEDIA SARAIVA, 1977, p. 234)

Em geral os cidadãos comportam-se sem saber ao certo quais são as suas prerrogativas e seus deveres. Portanto, essa relação de submissão ao Estado ocorre com base em desconhecimento – por parte daqueles – das leis, direitos, deveres etc. O fato de uma dada legislação ter sido disponibilizada em meios oficiais leva, de modo geral, aqueles ligados ao estudo ou às práticas legais conhece-la, não o cidadão comum.

Uma solução formal é apresentada pelos ordenamentos jurídicos – desde o Direito Romano – de que não se pode descumprir uma lei sob a alegação de desconhecimento (*Ignorantia iuris neminem excusat*<sup>2</sup>).

Em lugar de o governo servir aos cidadãos, muitas vezes, inverte-se o processo. A simples publicização das leis é pouco. É necessário que se cumpra o papel comunicativo. Nas palavras de Paine,

Quando sofremos, ou somos expostos por um governo às mesmas misérias que poderíamos esperar de um país sem governo, nossa calamidade é ampliada pela reflexão de que nós mesmos suprimos os meios pelos quais sofremos. Governos, como o vestuário, são o emblema da inocência perdida. (PAINE, apud BAUMAN, MAURO, 2016, p. 13)

Venosa dissecou, de forma lúcida, esse complexo quadro:

É evidente que ninguém pode conhecer todas as leis que compõem o ordenamento de um Estado, mormente em nosso país, onde a pletora legislativa é exaustiva. Porém, para segurança da estrutura do Estado, a lei, uma vez publicada e tendo entrado em vigor, torna-se obrigatória para todos. Ninguém pode eximir-se de cumprir a lei por não conhecê-la (“*nemo ius ignorare censetur*”). [...] A sociedade padeceria de permanente insegurança se fosse permitido escusar-se do cumprimento das normas que compõem o ordenamento. A publicação da lei faz presumi-la conhecida de todos (VENOSA, 2008, p. 109-10)

O saber, desde os ensinamentos de Francis Bacon, implica poder. O desconhecimento traduz-se, portanto, em alijamento participativo. A propósito, salientou Marques de Melo: “Portanto, um povo que **não participa, não fala**, atua como ator coadjuvante no cenário da política nacional, é um povo desprovido dos direitos civis mais elementares”. (MARQUES DE MELO, 1986, p. 69) Instruir um povo é tarefa hercúlea. As iniciativas nessa área têm

---

2. A ignorância da lei não perdoa ninguém.

de ser constantes, pois o contexto é desafiador. Em tempos de comunicação digital, cresce, por outro lado, a informação ligeira, rasa, e, por outro lado, o sentido de sofomania entre aqueles que entendem ter nos meios digitais respostas a qualquer dúvida. Isso, claramente, não basta, pois as leis nem sempre são autoexplicativas. Por vezes precisam de interpretação, de decodificação, seja pelo tipo de texto empregado, seja pelas inúmeras possibilidades que se lhe podem aplicar.

Marques de Melo destaca ainda que “nesse quadro de carências, que tem marcado a trajetória do povo brasileiro, devemos situar dois direitos que nos parecem basilares: o direito à educação e o direito à informação”. (MARQUES DE MELO, 1986, p. 69) Grife-se que ambos tem relação direta.

## DIREITO À INFORMAÇÃO E TRANSPARÊNCIA

Dispõe o artigo 19, da Declaração Universal dos Direitos Humanos<sup>3</sup>:

Todo ser humano tem direito à liberdade de opinião e de expressão; este direito inclui a liberdade de, sem interferência, ter opiniões e de procurar, receber e transmitir informações e ideias por quaisquer meios e independentemente de fronteiras.

Devidamente informado (no caso, pelo Estado), o indivíduo passa a reunir condições de poder. Por exemplos: poder de controlar; poder de participar; e poder de influenciar:

Só com fortalecimento desses aspectos culturais fundados em fatores de essência democrática, com desenvolvimento de uma consciência popular, poderá o cidadão, na defesa de seus direitos, exigir transparência dos atos governamentais, participação com poder de influência nos atos de decisão de políticas públicas e, conseqüentemente, exercer um controle social sobre o cumprimento dos planos de governo e regularidade fiscal, social e legal dos atos praticados pelos administradores públicos. (MILESKI, 2006, p. 94)

Além da necessidade de ser informado, há legislação específica que versa sobre o direito a se buscar informação, a Lei de Acesso à Informação

---

3. Disponível em [https://www.unicef.org/brazil/pt/resources\\_10133.html](https://www.unicef.org/brazil/pt/resources_10133.html). Acesso em 11/01/2019.



nº 12.527 (18/11/2011), que determina em seu Art. 5º: “É dever do Estado garantir o direito de acesso à informação, que será franqueada, mediante procedimentos objetivos e ágeis, de forma transparente, clara e em linguagem de fácil compreensão”<sup>4</sup>

Ainda no Art. 6º<sup>5</sup>, da mesma Lei, destaca-se que “Cabe aos órgãos e entidades do poder público, observadas as normas e procedimentos específicos aplicáveis, assegurar a: I- gestão transparente da informação, propiciando amplo acesso a ela e sua divulgação”.

O direito à informação “apresenta um duplo aspecto: informar e ser informado”, pois “a transparência é uma via de mão dupla: de um lado, a administração tem o dever de dar publicidade aos seus atos, e por outro, o cidadão tem o direito a ser informado”. (LIMBERGER, 2006, p. 58 e 71) É um direito de se manter em condições de defender-se, de compreender os processos da sociedade em que vive.

Os detentores do poder tomam decisões, obviamente. Estas provocarão impacto nas vidas das pessoas. Daí, a confiança nos governantes torna-se uma consequência da forma “transparente” de agir. Ou seja:

O exercício do poder deve ser acessível ao conhecimento de toda a comunidade e, especialmente, daqueles que serão afetados pelo ato decisório. A publicidade se afirma como instrumento de transparência e verificação da lisura dos atos praticados. (JUSTEN Fo., 2005, p. 225)

A comunicação exige que o conteúdo da mensagem, no tocante à transparência, “deve ser claro, translúcido, não deve conter ambiguidades ou omissões sobre dados essenciais”. (FERNANDES NETO, 2004, p. 89) Em linhas gerais, transparência “diz respeito a assumir compromisso com a atuação responsável no trato das questões públicas, incluindo a oferta de informações e a prestação de contas”. (DUARTE, 2011, p. 132)

Como afirmado, ao cidadão devidamente informado reservam-se verdadeiros poderes, tal como o poder de controlar. Percebe-se, assim, que é umbilical a relação transparência-controle. Note-se que para que haja esse poder cidadão deve-se partir do pressuposto de uma sociedade livre e democrática. Nem sempre isso ocorre, inclusive no Brasil, onde por mais

4. Disponível em [www.ouvidoriageral.sp.gov.br/institucional.html](http://www.ouvidoriageral.sp.gov.br/institucional.html). Acesso em 11/01/2019.

5. Idem.

de uma vez, e recentemente, viveu-se situação ditatorial, em que os direitos cidadãos são abolidos em nome de um regime autoritário.

A opacidade das coisas estatais – que têm de ser públicas por regra – fere a democracia. Certamente, o *demos* sem informações é enfraquecido, dominado, justamente por ignorância ou desinformação proposital ou por negligência administrativa.

A Comunicação do Estado apresenta-se como desafio, visto que esta área do conhecimento procura apresentar subsídios para se desfazerem modos de agir tradicionais, por meio dos quais são atendidos apenas formalmente os aspectos de publicação estatal.

## COMUNICAÇÃO PÚBLICA ESTATAL

O processo da comunicação é relacional. Pressupõe, minimamente, um emissor de mensagem e um receptor desta.

Ao citar Edgar Morin, afirma Marlene Sólío:

O desenvolvimento da comunicação entre indivíduos pressupõe: 1. desenvolvimento de um código/linguagem ([...] gestual, mímico/sonoro); 2. desenvolvimento das relações interpessoais (inclusive, afetivas); 3. estratégias coletivas de ataque ou defesa; 4. transmissão das informações; 5. aquisição de conhecimentos em outrem; 6. Procedimentos de confirmação/verificação dos dados ou acontecimentos. A partir disso, ele conclui que a relação com o outro desenvolve o conhecimento e a dialética ação/conhecimento torna-se uma dialética ação/conhecimento/comunicação”. (SÓLIO, 2010, p. 66)

Quando a relação comunicacional envolve o Estado, ela torna-se especial, pois este, além de proteger seu povo, precisa falar de maneira correta, permanente e clara, além de ouvi-lo. Trata-se de uma dialética que envolve comunicação, conhecimento e ação. Nesse sentido, ao citar Durkheim, Habermas esclarece:

O Estado é um órgão especial cuja tarefa consiste em desenvolver certas ideias importantes para a coletividade. E tais ideias diferem de outras ideias coletivas por seu alto grau de consciência e de reflexão. Ora, o desenvolvimento dos Estados modernos se caracteriza pelo fato de que estes já não se apoiam mais nas bases sagradas da legitimação, e sim na base de uma vontade comum formada comunicativamente

na publicidade política esclarecida pelo discurso: ‘Sob este ponto de vista, a democracia aparece como a forma política mediante a qual a sociedade chega à consciência mais pura de si mesma. Um povo é tanto mais democrático quanto mais a meditação, a reflexão e o espírito crítico desempenharem uma tarefa importante nos negócios públicos. E, quanto mais a falta de consciência, os costumes escusos, os sentimentos turvos e os preconceitos subtraídos à reflexão predominarem, tanto menor será o papel da democracia. [...] E, visto que existe uma comunicação constante entre os cidadãos e o Estado, este passa a ser para eles não mais um poder externo que lhes impõe um impulso mecânico. [...] a unidade da coletividade passa a depender, em sua produção e manutenção, de uma comunidade de comunicação, ou seja, de um consenso na publicidade política, obtido de modo comunicativo. (HABERMAS, 2012, p. 149 e 150)

Em relação à Comunicação do Estado e/ou Governamental – neste texto assumida como Comunicação Pública Estatal – pode-se conceituar

Comunicação Pública, na medida em que ela é instrumento de construção da agenda pública e direciona seu trabalho para a prestação de contas, o estímulo para o engajamento da população nas políticas adotadas, o reconhecimento das ações promovidas nos campos políticos, econômico e social, em suma provoca o debate público. (BRANDÃO, 2016, p. 6)

Tem-se aqui o Estado como emissor, que se pronuncia para esclarecer os cidadãos, informando-os, visto que “a formação da opinião, por natureza depende de elementos como ampla informação e pleno debate”. (FARIAS, 2016, p. 251) Segundo Weber (2011, p.111) “A produção de comunicação do Estado o fortalece à medida que é ampliado e facilitado o processo de acesso aos cidadãos e à sociedade e, como tal, passa a ser reconhecido em suas ações e discursos.

Tome-se o caso da segurança pública, por exemplo. Ao Estado compete, nos termos do Artigo 144 da Constituição Federal, prestar tal serviço público. Constitucionalmente, coloca-se a responsabilidade da sociedade como coadjuvante nesse processo. Ora, se a sociedade é corresponsável por tão relevante atividade estatal, ela deve ter acesso às informações para que se posicione adequadamente, busque proteção e possa defender-se das violações de direitos. (LIMA, 2014, p. 219)

Nesse sentido a já citada Lei de Acesso à Informação (LAI) estabelece diretrizes no tocante ao acesso às informações públicas, aquelas pertencentes aos cidadãos:

- I- observância da publicidade como preceito geral e do sigilo como exceção;
- II- divulgação de informações de interesse público, independentemente de solicitações;
- III- utilização de meios de comunicação viabilizados pela tecnologia da informação;
- IV- fomento ao desenvolvimento da cultura de transparência na administração pública; e
- V- desenvolvimento do controle social da administração pública.

Não resta dúvida, portanto, de que o cidadão deve ser informado acerca dos assuntos da gestão pública para que possa tomar suas decisões e conviver sem ser enganado ou sem ter conhecimento das coisas que, em síntese, correspondem ao interesse público. (CORREALI, 2017) Enfim, a informação estatal tem a “função de garantir direitos”. (HASWANI, 2013, p.119). Bobbio salienta a questão dessa garantia:

[...] o importante não é fundamentar os direitos do homem, mas protegê-los.  
[...] uma coisa é falar dos direitos do homem, direitos sempre novos e cada vez mais extensos, e justificá-los com argumentos convincentes; outra coisa é garantir-lhes uma proteção efetiva. (BOBBIO, 1992, p. 37 e 63)

O direito à informação é significado de liberdade, é representação de direitos e de igualdade. A comunicação pública estatal é um processo bidirecional entre o Estado e o cidadão. Nas palavras de Matos (2011, p. 45)

A comunicação pública exige, portanto, a participação da sociedade e de seus segmentos: não apenas como receptores da comunicação do governo, mas principalmente como produtores ativos no processo comunicacional.

Além de emissor o Estado deve ser receptor de mensagens. Deve ouvir, portanto.

Além da publicidade de seus atos, a Administração também deve criar e manter ouvidorias ou centros de atendimentos aos cidadãos, no sentido de receber as reclamações, investigá-las e, se for o caso, aplicar as sanções cabíveis em face dos entes infratores, confirmando, deste modo, seu caráter de servidor do povo – que lhe conferiu legitimidade e prerrogativas para prestar a regulação esperada. (FRANÇA, 2007, p. 186)

O interesse público deve ser assumido como objetivo principal da comunicação do Estado. “É um dever da administração fornecer aos cidadãos informações as mais claras e compreensíveis possível”. (HASWANI, 2013, p. 122)

## CONSIDERAÇÃO FINAIS

O direito de acesso à informação é assegurado constitucionalmente. E acesso à informação significa também igualdade de acesso a essa informação. Significa ainda igualdade entre todos. O conceito de liberdade, assim, deve ser discutido frente ao princípio de igualdade. A liberdade de alguns pode ter relação com o acesso, com as condições materiais e imateriais por eles possuída, pela oportunidade de ter assessorias e formação.

Não se atingem as funções essenciais de um país sem a devida formação educativa e comunicativa. Ao cidadão devem ser destinados todos os esforços para que possa identificar seus direitos. Para que possa dialogar com os demais cidadãos, em plenas condições, inclusive com a devida cobrança do Estado e de seus agentes.

Por mais que alguns defendam que nada há sobre o Estado, apenas sob o Estado, pode-se dizer que o Estado é o cidadão, portanto, nada deve haver sobre ele, apenas sob, como o próprio Estado, que deve existir a seu serviço.

A comunicação, todavia, floresce em terrenos onde haja plena liberdade de expressão, órgãos fiscalizadores efetivos e eficientes, nos quais a educação atue a plenos pulmões. A igualdade entre cidadãos, mesmo expressa em leis e até mesmo na Constituição Federal de 1988, muitas vezes é desrespeitada por cidadãos e até mesmo pelos representantes do poder público.

Assim, pode-se defender que Comunicação e Educação sejam um binômio, indissociáveis, inalienáveis. Direitos Humanos existem em espaços onde os direitos são conhecidos, reconhecidos e assumidos como inquestionáveis. A liberdade, já conclamada na tríade junto à igualdade e à fraternidade, tem sido questionada em tempos de controle da informação.

Se os meios não são fiscalizados pela ação cidadão – que tem esse direito e também esse dever – eles não funcionarão de forma adequada. Ao Estado cabe manter processos permanentes, transparente e sólidos de informação à população. A gestão não pode ter seu espaço participativo somente na urna eleitoral. Ao contrário. Ela deve ocorrer no dia a dia, na ação cotidiana, no

processo de empoderamento cidadão, na construção deliberativa da relação entre Estado e Cidadão, guardada a relevância de que não há Estado sem Cidadão.

Abunda legislação. A própria LAI é um exemplo dos que mais se deve celebrar. Todavia, não há Lei que equilibre a desigualdade, que permita a clareza sobre o absurdo da intolerância. A Constituição de 1988, ainda muito jovem e já tão combatida, é exemplo que deve se mantido. As bases ali estão, claras e corretas.

A lei somente contribui para uma sociedade mais justa, equilibrada, plena, quando há o conhecimento sobre os direitos por cada cidadão, gerando um ciclo virtuoso de informação, demanda por informação, crítica, contribuição e participação. Apenas com um proceder transparente do Estado, os cidadãos poderão se apropriar das informações que lhe pertencem, ou sejam, informações públicas.

Diversas iniciativas vêm sendo adotadas nesse sentido de disponibilização/apropriação (portais eletrônicos de governos, realização de campanhas, pronunciamentos etc.). No entanto, muitas vezes o simples “navegar” em um sítio eletrônico governamental demonstra técnicas de escamotear informações, prejudicando o direito de acesso, num aparente e cosmético cumprimento do princípio constitucional da publicidade.

Não obstante, é evidente que os cidadãos desconhecem a quase totalidade das normas que regem seus atos; o mesmo diga-se dos direitos que titularizam e dos deveres que lhes são impostos. O instrumento que se apresenta para minimizar esse quadro é o campo de estudo denominado Comunicação Pública Estatal, que torna possível uma relação interativa do cidadão e do Estado. Rompe-se o modo unidirecional de pronunciamento estatal, estabelecendo-se o caminho de mão dupla, com objetivo de participação cidadã.

O aspecto democrático dessa espécie de comunicação é evidente, revelando-se como evolutivo. No entendimento de Bobbio, “na medida em que um número sempre maior de indivíduos conquista o direito de participar da vida política, a autocracia retrocede e a democracia avança”. (BOBBIO, 2017, p. 190)

Essa nova forma de agir comunicativo deve passar, necessariamente, por reestruturação das assessorias de comunicação dos órgãos públicos, de todas as unidades da federação, bem assim pela assimilação da relevância do tema por parte dos governantes.

Os gestores públicos precisam se aperceber disso. Em última análise, na gestão estatal tem-se em mira uma coisa pública, não uma coisa opaca. O conhecimento dos negócios do Estado, dos próprios direitos, das leis, constitui fortalecimento da cidadania, reforço do princípio democrático. Isso só será possível com uma comunicação pública estatal eficiente, ou seja, aquela que deixa as coisas às claras para o cidadão e lhe dá protagonismo, por meio da garantia do direito à informação, que é fundamental.

## REFERÊNCIAS

BACON, F. **O progresso do conhecimento**. São Paulo: Editora UNESP, 2007.

BAUMAN, Z. e MAURO, E. **Babel: entre a incerteza e a esperança**. Trad. Renato Aguiar. Rio de Janeiro: Zahar, 2016.

BOBBIO, N. **A era dos direitos**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BOBBIO, N. **Estado, governo e sociedade: fragmentos de um dicionário político**. São Paulo: Paz e Terra, 2017.

BRANDÃO, E. P. **Usos e significados do comitê de comunicação pública**. Trabalho apresentado ao Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do VI Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom. Distribuído em sala de aula em 11/06/2016, na Especialização em Comunicação Pública Governamental, São Paulo: ECA/USP.

CORREALI, M. **A propaganda do PCC e a contrapropaganda do Estado por meio da Comunicação Pública**. Monografia de conclusão do Curso de Especialização em Comunicação Pública Governamental. São Paulo: ECA/USP, 2017.

DUARTE, J. Sobre a emergência do(s) conceito(s) de comunicação pública. In **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. Org.: Margarida Maria Krohling Kunsch. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011. Série Pensamento e Prática. v. 4.

ENCICLOPÉDIA SARAIVA DO DIREITO. v. 73. São Paulo: Saraiva, 1977, verbete.

FARIAS, L. A. de. Opinião pública, mídias e organizações. In **Comunicação Organizacional Estratégica: aportes conceituais e aplicados**. KUNSCH, Margarida Maria Krohling. São Paulo: Summus, 2016.

FERNANDES NETO, G. **Direito da Comunicação Social**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2004.

FERREIRA FILHO, M. G. **Curso de Direito Constitucional**. 8. ed. São Paulo: Saraiva, 1979.

FRANÇA, P. G. **O controle da administração pública e sua efetividade no Estado contemporâneo**. Interesse Público. Ano IX, n. 43. Belo Horizonte: maio/junho, 2007.

HABERMAS, J. **Teoria do agir comunicativo: sobre a crítica da razão funcionalista**. V. 2. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2012.

HASWANI, M. F. **Comunicação pública: bases e abrangências**. São Paulo: Saraiva, 2013.

HOHLFELDT, A. Comunicação pública: os diferentes sentidos do interesse público. IN: KUNSCH, M. M. K. (org.) **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. Série Pensamento e Prática. v. 4. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

JUSTEN Fo, M. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMA, R. S. de.; BORGES, D. Estatísticas criminais no Brasil. IN: Renato Sérgio de Lima et al. (orgs.) **Crime, polícia e justiça no Brasil**. São Paulo: Contexto, 2014.

LIMBERGER, T. **Transparência administrativa e novas tecnologias o dever de publicidade, o direito a ser informado e o princípio democrático**. Interesse Público, v. 39- set/out 2006. Porto Alegre Notadez.

MATOS, H. A comunicação pública na perspectiva do reconhecimento. IN: KUNSCH, M. M. K. (org.) **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. Série Pensamento e Prática. v. 4. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.

MARQUES DE MELO, J. **Comunicação: direito à informação**. Campinas, SP: Papirus, 1986.



MILESKI, H. S. **Controle social**: um aliado do controle oficial. Interesse Público, nº 36, março/abril de 2006. Porto Alegre: Notadez.

SÓLIO, M. B. **Violência**: um discurso que a mídia cala. Caxias do Sul, RS: Educs, 2010.

VENOSA, S. de S. **Direito Civil**. V. 1. Parte Geral. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

WEBER, M. H. Estratégias da comunicação do Estado e a disputa por visibilidade e opinião. IN: KUNSCH, M. M. K. (org.) **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. Série Pensamento e Prática. v. 4. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011.



# Diversidade nas organizações: breve genealogia da discussão nos Estados Unidos e no Brasil

RICARDO GONÇALVES DE SALES

MARIA APARECIDA FERRARI

## INTRODUÇÃO

A questão da diversidade no mundo do trabalho tem mobilizado algumas organizações no Brasil nos últimos anos. Nas últimas décadas houve crescimento da discussão sobre o tema nas empresas, e também o registro do baixo número de mulheres em posições de liderança, pessoas negras, pessoas com deficiência, população LGBT (Lésbicas, Gays, Bissexuais e Transgêneros<sup>1</sup>), diferentes gerações e outros grupos, o que enseja discussões tanto sobre preconceito como em relação a igualdade de oportunidades.

Atentas a este cenário, algumas organizações que atuam no Brasil têm se articulado para revisar suas políticas de recrutamento e seleção, investir em treinamento, tornar mais plural sua comunicação e aumentar em seus quadros a representatividade de grupos historicamente excluídos. Entretanto, este debate não é novo e tem raízes nos anos 1960, com demandas de

---

1. O termo “transgênero” designa pessoas que não se reconhecem com o gênero determinado no momento do nascimento. Nesta categoria estão as mulheres e homens transexuais, as travestis, pessoas não-binárias e outras.

reconhecimento de representantes de grupos minorizados<sup>2</sup>, que tomaram as ruas dos Estados Unidos e Europa na referida década.

O objetivo deste artigo é resgatar a origem das políticas de diversidade no ambiente de trabalho, associando seu início às lutas sociais iniciadas décadas atrás. Iniciamos o texto com as discussões sobre diversidade nas organizações, demonstrando o contexto social em que este debate se desenvolveu nos Estados Unidos. Na sequência, demonstraremos o advento da diversidade como tecnologia de gestão no Brasil, a partir da introdução do tema na academia, na imprensa e no ambiente de negócios do país.

## **POLÍTICAS DE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES: BREVE HISTÓRICO**

O debate em torno do tema diversidade nas organizações ganhou fôlego no Brasil nos últimos anos. Publicações da área de negócios, além de eventos e congressos empresariais passaram a falar com mais intensidade da valorização da diversidade como um diferencial competitivo (ALVES, GALEÃO-SILVA, 2004), uma hipótese que já é discutida nos EUA desde a década de 1980 (THOMAS, 1996).

Apesar de ganhar espaço na primeira década do século XXI na agenda de alguns executivos brasileiros, nem todos os interessados no tema identificam a origem histórica do assunto e é comum atribuir a gênese das políticas de diversidade a iniciativas voluntárias de organizações, desconsiderando os processos históricos, mudanças na sociedade e reivindicações de movimentos sociais. Porém, o início das políticas de diversidade nas empresas está diretamente relacionado aos aspectos contextuais e pressões diversas a que as organizações foram submetidas.

De maneira breve, pontuaremos alguns momentos importantes que forjaram a gênese das políticas de diversidade. Em 1942, o presidente Franklin D. Roosevelt, nos Estados Unidos, assinou a Ordem Executiva

---

2. O termo “minorizados” é utilizado por Ferreira (2006) em substituição a “minorias”. A troca procura acentuar os expedientes político-econômicos que deslegitimam determinados grupos, que, muitas vezes - como é o caso das mulheres e dos negros e pardos no Brasil - constituem a maior parcela da população. Nem sempre são minorias em termos numéricos, mas, também quando o são, têm alguns de seus direitos ignorados, sobretudo por não ocuparem os espaços de poder e de representação social - o que inclui o mercado de trabalho formal.

8802, que vetava a discriminação racial nas Forças Armadas. A iniciativa foi uma das primeiras a proibir discriminação racial no emprego. Nos anos 1950, a sociedade norte-americana passou a testemunhar o acirramento de tensões e o aumento da mobilização pelos direitos civis de grupos minorizados, sobretudo mulheres e pessoas negras.

Hawken (2007) assinala o ano de 1955 como o início simbólico da luta antissegregacionista nos Estados Unidos. Naquele ano, em episódio que ficou conhecido como Boicote aos Ônibus de Montgomery, a costureira negra Rosa Parks se recusou a ceder seu assento a um homem branco, contrariando as regras estabelecidas. A partir de então diversos acontecimentos nos anos seguintes passaram a contestar o racismo institucionalizado que predominava no país, e a década de 1960 pode ser lembrada como o período em que vários grupos se organizaram e passaram a demandar visibilidade e respeito às suas demandas específicas (HALL, 2014). A pauta era extensa, envolvia a denúncia de preconceitos e alcançava diversos setores da sociedade, inclusive o mundo do trabalho.

Nos Estados Unidos, pessoas negras, mulheres e pessoas LGBT exigiam mais oportunidades, questionavam a ausência de seus iguais nos espaços de poder e privilégios e denunciavam o racismo, o machismo e a LGBTfobia<sup>3</sup>. Manifestações, passeatas e alguns episódios de confronto ganharam as ruas do país.

Pressionado, o governo norte-americano aprovou na década de 1960 a *Affirmative Action*, conjunto de ações afirmativas que determinava, entre outras coisas, que todas as empresas que trabalhassem para o governo contratassem um número proporcional de empregados não-brancos (COGO, 2000). Inicialmente, em 1961, o presidente John F. Kennedy assinou a Ordem Executiva 10925, que estipulava que fornecedores do governo deveriam “tomar medidas afirmativas para garantir que os candidatos sejam empregados e que os empregados sejam tratados durante o emprego independentemente da sua raça, credo, cor ou origem nacional” (DOBBIN, KALEV, 2014, p. 254, tradução nossa).

Apesar deste gesto, os protestos cresciam no país e, em 1963, Martin Luther King liderou a Marcha sobre Washington com mais de 250 mil

---

3. A expressão “LGBTfobia” tem sido utilizada como um termo guarda-chuva que abrange e compreende as especificidades das atitudes, posicionamentos e crimes de ódio cometidos contra lésbicas (lesbofobia), gays (homofobia), bissexuais (bifobia) e transgêneros (transfobia).

pessoas. Nos meses seguintes, além do direito ao trabalho, também entraram na pauta de reivindicações o fim da discriminação e o direito ao voto das pessoas negras.

No mesmo período, a segunda onda do movimento feminista tomava as ruas de grandes cidades do mundo. Se as sufragistas do fim do século XIX reivindicavam, sobretudo direito ao voto, a pauta agora era mais extensa. Com o slogan “o pessoal é político”, mulheres contestavam a divisão do trabalho e as questões que envolviam família e sexualidade (HALL, 2014).

Em 1964, foi aprovada a Lei dos Direitos Civis, que pôs fim à segregação racial institucionalizada e, no ano seguinte, em 1965, o Presidente Lyndon B. Johnson, assinou a Ordem Executiva 11246, que acrescentava as mulheres ao grupo de beneficiados pelas ações afirmativas e exigia das organizações medidas de inclusão mais efetivas. (DONOVAN, KAPLAN, 2014). Para Dobbin e Kalev (2014) essas regulações antidiscriminação foram identificadas como precursoras dos atuais programas de diversidade nas organizações.

As referidas leis, embora inovadoras para a época, não deram conta da correção de uma série de injustiças históricas. Uma das soluções encontradas foi ampliar o escopo de abrangência a partir da adoção de cotas em determinados setores da economia e também nas universidades (PEREIRA, 2008). Desta maneira, aos poucos, as organizações passaram a conviver com grupos de trabalhadores diferentes daqueles predominantes até então. Os empregados “tradicionais” - convencionalmente associados à sigla WASP (*White, anglo-saxan and protestant*), que identifica homens brancos, anglo-saxões e protestantes – ganharam, sobretudo, a companhia de mais mulheres e pessoas negras.

Um efeito prático das ações afirmativas dos anos 1960 foi obrigar as empresas a se adequarem a um novo cenário, pós-racismo intitucionalizado. Foram contratados profissionais especializados em equidade e criados departamentos específicos para tratar do assunto, ainda que a lógica preponderante fosse a do cumprimento às leis. A maior preocupação das organizações estava no nível do *compliance* e a questão era evitar processos judiciais movidos por discriminação. Neste período, o foco recaía principalmente sobre treinamentos, que ensinavam o que fazer e, principalmente, que comportamentos evitar em relação às diferenças (DONOVAN, KAPLAN 2014).

Internacionalmente, o tema da diversidade nas organizações faz parte da agenda de pesquisa da área de administração desde a década de 1970. Segundo Mendes (2005), o texto inaugural sobre o assunto foi publicado na revista científica *Academy of Management Journal*. O referido trabalho de Hill e Fox (1973) tratava sobre a forma como supervisores da Marinha norte-americana interagem com seus subordinados brancos, negros e porto-riquenhos. Os autores procuraram investigar a eventual existência de preconceitos. Percebe-se, portanto, que o primeiro artigo sobre diversidade nas organizações tratou da questão racial, provavelmente na esteira das ações afirmativas e da Lei dos Direitos Civis. Em 1978, o tema aparece pela primeira vez na *Academy of Management Review*, num artigo sobre diversidade étnica entre gestores (MENDES, 2005).

As mudanças nos modelos de produção nos países desenvolvidos nos anos 1970, o crescimento da economia de serviços e a maior autonomia conquistada pelas mulheres fizeram aumentar a representatividade de grupos minorizados no mercado de trabalho, intensificando o cenário de diversidade nas organizações.

Entretanto, foi a partir dos anos 1980 que o tema passou a ser tratado como ferramenta de gestão e surgiram preocupações com a representatividade de determinados grupos nas posições de comando e associação mais imediata da presença da diversidade nas organizações a incremento de resultados, aumento da criatividade, inovação, diminuição da rotatividade e melhora do clima organizacional (THOMAS JR. 2002).

Segundo Pereira (2008), um dos fatores mais relevantes para o surgimento da diversidade como tecnologia de gestão foi o contexto econômico nos Estados Unidos. As políticas neoliberais do governo de Ronald Reagan deram menos atenção às ações afirmativas aprovadas duas décadas antes, o que gerou nas empresas a necessidade de encontrar formas de lidar com o assunto. O presidente Reagan chegou a tentar limitar as ações afirmativas, mas foi impedido pelo Congresso (DOBBIN, KALEV, 2014).

Como resposta às pressões do governo conservador, os especialistas em equidade que já atuavam em organizações reestruturavam seus departamentos, batizando-os de “gestão da diversidade”, cujo objetivo seria obter “vantagem estratégica auxiliando empregados de diferentes grupos a trabalharem com todo seu potencial” (DOBBIN, KALEV, 2014, p. 266, tradução

nossa). Foi neste momento que os especialistas em equidade se tornaram “consultores em gestão da diversidade”.

Outro fator que impulsionou o interesse na questão da diversidade nos Estados Unidos na década de 1980 foi a publicação do relatório *Workforce 2000*, que previa mudanças no mercado de trabalho a partir da chegada de novos entrantes, da globalização e dos fluxos migratórios. Segundo Pereira (2008), o documento estimava queda significativa dos empregados “modelo WASP” e aumento de representantes de grupos minorizados, o que deixou as empresas em alerta.

Ainda nos anos 1980, no Canadá, o *Equal Employment Act* passou a obrigar empresas do setor privado com mais de cem empregados a contratar pessoas com deficiências, mulheres, indígenas e representantes de grupos étnicos minoritários. No mesmo período, na Irlanda do Norte, o *Fair Employment Act* buscava eliminar a discriminação no trabalho com base na religião.

Segundo Hanashiro e Torres (2010, p.2), na década de 1980, a questão da diversidade “passou a ter notoriedade no domínio dos estudos organizacionais, e a literatura sobre diversidade no contexto organizacional cristalizou-se como um campo de estudo em administração nos Estados Unidos”.

Com a virada para os anos 1990 e o avanço da globalização econômica, as organizações se viram diante do desafio de se relacionar com diferentes públicos, sejam eles empregados das filiais ao redor do mundo, consumidores, fornecedores ou comunidades afetadas por sua atuação. Como pano de fundo, fortaleceu-se o seguinte questionamento: como se relacionar, vender, comunicar, antecipar demandas e atender expectativas de pessoas tão diferentes se o grupo que trabalha na organização não for representativo e capaz de interpretar a diversidade existente na sociedade?

Além disso, o avanço das políticas neoliberais gerou uma redefinição do papel do Estado, que passou a convocar parcerias com a iniciativa privada. Este movimento levou ao fortalecimento do discurso da responsabilidade social, ainda hoje bastante atrelado às políticas de diversidade (TEIXEIRA, 2011).

Autores como Cox (1994), Thomas e Ely (1996) e Thomas Jr. (2002) passaram a publicar livros e artigos, inclusive em periódicos de destaque, como a *Harvard Business Review*, fortalecendo as bases da diversidade como ferramenta de gestão. Seus textos ganham repercussão na academia e, princi-



palmente, no mundo empresarial pela associação da diversidade a atributos bastante valorizados pelas organizações, como inovação, maior produtividade vantagem competitiva.

Em 1995, pela primeira vez, a conceituada publicação da área de administração *Organization Studies* publicou uma revisão do livro “*Women in Management: Trends, Issues and Challenges in Managerial Diversity*”, abrindo espaço para a diversidade.

Nos anos seguintes, a questão de gênero ganhou força e passou a ocupar protagonismo entre as preocupações da academia e das organizações. Levantamento entre as revistas mais bem avaliadas na área de Administração (*Qualis A1 e A2*) feito por Fischer, Sales e Siqueira (2016), confirma esta tendência. Entre 45 artigos publicados entre 2010 e 2015 e avaliados pelos autores, 22 tratavam da questão das mulheres nas empresas, sobretudo em posições de liderança.

#### Surgimento das políticas de diversidade no Brasil

Se havia alguns avanços na luta pela diversidade nos Estados Unidos nos 1960, por outro lado, esta década no Brasil foi marcada pela ascensão e endurecimento da ditadura militar (1964 – 1985). O regime dificultava a organização de grupos sociais e não abria espaço para reivindicações como aquelas que ganhavam as ruas em países centrais. Este fato atrasou as discussões sobre direitos de grupos minorizados no Brasil.

As políticas de diversidade chegaram ao Brasil nos anos 1990, inicialmente em filiais de multinacionais norte-americanas, que passaram a reproduzir localmente as práticas desenvolvidas na matriz. Teixeira (2011) assinala dois motivos que impulsionaram as políticas de diversidade no Brasil naquela década: a pressão dos representantes de grupos minorizados, que haviam se articulado um pouco antes, no processo de redemocratização e redação da Constituição Federal de 1988, e as crescentes denúncias de sindicalistas, que passaram a expor em fóruns internacionais o descumprimento da Convenção nº111 da Organização Internacional do Trabalho, que abordava discriminação nas relações de emprego. Além disso, em 1991 entrou em vigor a Lei de Cotas para pessoas com deficiência, que estabelece reserva de vagas em organizações com mais de 200 empregados.

Na academia, Coelho Jr.(2015) localizou o texto de Maria Tereza Leme Fleury, “Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras”, publicado em 2000 na Revista de Administração de Empresas da

Fundação Getúlio Vargas de São Paulo, como a publicação que deu início às reflexões teóricas na área de administração sobre o assunto no Brasil.

O trabalho de Fleury (2000, p. 19) aponta a necessidade de se discutir o assunto em “uma sociedade estratificada, em que o acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho é definido pelas origens econômica e racial”. A autora apresenta as ideias de Cox (1994) e Thomas (1996) e, em que pese o reconhecimento das sérias questões sociais do Brasil, opõe-se à adoção de cotas e defende que, do ponto de vista das empresas, “o tema precisa ser menos ideológico e mais estratégico” (FLEURY, 2000, p.25).

No mesmo ano da publicação do artigo de Fleury (2000), a revista de negócios *Exame* passou a destacar o tema diversidade, valorizando principalmente o caráter pragmático dessas políticas, com enunciados como “esqueça as práticas politicamente corretas de inclusão de minorias tão fomentadas nos Estados Unidos das décadas de 60 e 70. Vamos falar, sim, de algo que todas as empresas (...) lutam para ter: vantagem competitiva”. (VASSALO, 2000, p.154).

Ainda no ano 2000, o Instituto Ethos de Responsabilidade Social lança a cartilha “Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade”, fazendo a discussão sobre o tema crescer no meio empresarial. Nos anos seguintes, a entidade lançaria publicações específicas para tratar das questões de gênero, sexualidade, raça e pessoas com deficiências junto as empresas.

Na trajetória da diversidade no Brasil, observamos a predominância do viés funcionalista na literatura especializada, que trata de associar a gestão da diversidade a benefícios de negócios para as organizações, ou procura associá-la a outros comportamentos no trabalho. Porém, verificamos que alguns autores trataram o tema sob o enfoque crítico das políticas de gestão.

Alves e Galeão-Silva (2002, p.9), por exemplo, denunciaram que o caráter político das ações afirmativas “passou de uma variável externa para uma interna: o aumento da competitividade. Essa transformação se insere nas estratégias burocráticas de antecipação de conflitos.” Os autores defenderam que as organizações não têm interesse em negociar com grupos organizados que reivindicam direitos, por isso a preferência de tratar deste assunto com indivíduos isoladamente.

Barbosa (2001) questionou se as empresas não seguem contratando os mesmos de sempre, mas considerando diferenças formais. Ou seja, a seleção

de pessoal continuaria considerando o critério de perfil, que leva em conta as competências e a formação do profissional. A novidade é que se procurariam candidatos que, dentro daquele perfil, ainda cumprissem “requisitos de diversidade”, como gênero, raça e orientação sexual não-hegemônicos no ambiente organizacional. A autora reforçou a argumentação de Alves e Galeão-Silva (2002) quando afirmou que “as empresas incorporam partes da reflexão do movimento multicultural nas suas políticas de diversidade devidamente destituídas de seu polêmico e controverso teor político. A diversidade é valorizada discursivamente na razão direta de sua suposta contribuição para a criatividade e a inovação.” (BARBOSA, 2009, p. 170).

A reflexão da antropóloga parece especialmente pertinente num momento em que as políticas de diversidade despertam o interesse de multinacionais que atuam no Brasil. Na década de 2010 com o surgimento de iniciativas como ONU Mulheres e Fórum de Empresas e Direitos LGBT, algumas empresas têm orbitado ao redor dos referidos movimentos para tratar do tema.

Gigantes como Avon, Bayer, Dow, GE, Google, IBM entre outras têm assinado compromissos com a sociedade e falado publicamente sobre seu compromisso com ambientes de trabalho mais diversos e inclusivos. Seguindo a tendência inaugurada nos anos 1990, ainda são as multinacionais, sobretudo norte-americanas, que lideram as discussões sobre diversidade no Brasil, e ainda é menor o envolvimento de empresas nacionais com o tema (SALES, 2017).

No contexto brasileiro, Coelho Jr. (2016) defende que a questão da diversidade não deve ser interpretada nem como vantagem competitiva (FLEURY, 2000) nem como ideologia (ALVES E GALEÃO-SILVA, 2002). 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., 2016, p.10).

A tradução, deste modo, faria parte das novas estratégias do capitalismo forjadas no ambiente da cultura transnacional de negócios. As diferentes agendas e reivindicações dos movimentos sociais, origem das políticas de diversidade, seriam traduzidas em políticas de gestão, o que implica tanto

no risco de despolitização quanto no de individualização de questões estruturais.

Assim, segundo o autor, corre-se o risco que o racismo, o machismo e a LGBTfobia, por exemplo, sejam tratados ao nível das questões administrativas, ignorando a complexidade dessas opressões e o contexto sociocultural em que elas ocorrem.

Tratar da questão da diversidade envolve refletir sobre a multiplicidade de identidades e características que nos habitam. No entanto, no contexto organizacional, é comum que se dê foco nas dimensões que, muitas vezes, suscitam preconceitos e representam dificuldades para a inclusão nas empresas. Neste sentido, os temas mais discutidos nas organizações são aqueles relacionados a gênero, raça, LGBT e pessoas com deficiência.

Na academia temos observado esforços de algumas autoras e autores que iniciaram um debate sobre as dimensões da diversidade, a partir da perspectiva do no mundo do trabalho. Helena Hirata (2007) e Juliana Teixeira (2016) têm pesquisado a questão de gênero, feminismo, maternidade e divisão sexual do trabalho; Kabengele Munanga (1996), Maria Aparecida Bento (2001) e Pedro Jaime Coelho Jr. (2015) tratam da branquitude e da questão racial nas organizações; Rodrigo Mendes (2005), Victor Richarte Martinez (2008) e Carvalho (2016) estudam a inclusão profissional de pessoas com deficiências no trabalho; Helio Arthur Irigaray (2008) e Ricardo Gonçalves de Sales (2017) têm se dedicado a questão de políticas LGBT nas empresas.

As menções a alguns pesquisadores das áreas de Administração, Sociologia e Psicologia sobre as dimensões da diversidade têm proporcionado material que, em alguns casos, demonstra a busca pelo pragmatismo da aplicação da diversidade e suas políticas nas organizações, principalmente na área de gestão.

Neste sentido, vale o registro sobre a ínfima quantidade de trabalhos que tratam da diversidade sob a ótica das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional, principalmente estudos críticos que possam se contrapor a visão, às vezes excessivamente pragmática, como foi constatado na área da Administração. Uma vez que as Relações Públicas e a Comunicação Organizacional têm como função estratégica o estabelecimento de relacionamentos entre públicos de uma organização, acreditamos que poucos pesquisadores perceberam a importância de se investigar o papel do processo de comunicação no desenvolvimento e aplicação das políticas de diversidade

no ambiente organizacional. Fica aqui um registro para futuros estudos na área da comunicação.

#### Considerações finais

Este artigo tratou de resgatar alguns dos eventos relevantes que marcaram o desenvolvimento das práticas de diversidade nos Estados Unidos e também mostrou como o tema foi introduzido no Brasil de acordo com o contexto político, econômico, social e cultural local. Buscamos associar o surgimento das dimensões da diversidade especificando a presença de grupos minorizados, sobretudo pessoas negras, mulheres, LGBTQs e pessoas com deficiência e as pressões exercidas por estes, que culminaram na aprovação de ações afirmativas e, como consequência na necessidade de adaptação das organizações.

Observamos que as empresas no Brasil ainda buscam justificar seus investimentos em políticas de atração, desenvolvimento e retenção de empregados de diferentes origens e características, como algo importante para os resultados dos negócios. Este enfoque, reforçado pela literatura funcionalista, muitas vezes ignora que práticas inclusivas deveriam constituir um imperativo moral das organizações. Desta forma, práticas funcionalistas talvez não colaborem de forma efetiva para diminuição das desigualdades e arrefecimentos dos preconceitos.

De todo modo, consideramos positivo que o debate sobre diversidade ganhe espaço no país, ainda que esteja mais restrito às multinacionais que atuam nos grandes centros empresariais. Porém, ainda é preciso que mais organizações nacionais e de diferentes portes e regiões, se engajem nas discussões sobre equidade no mundo do trabalho. Mais do que estratégia de gestão ou aposta em retornos financeiros, trata-se de uma obrigação ética num país notadamente desigual, machista, preconceituoso, racista e LGBTQfóbico.

Sabemos que os avanços são lentos, principalmente na academia, uma vez que exigem esforços e investimentos financeiros e humanos; porém é a pesquisa científica que conseguirá propor à sociedade um debate crítico e mais isento da ideologia de gestão.

Deste modo, consideramos imperioso avançar com a produção acadêmica sobre a questão da diversidade nas organizações e os impactos do preconceito sobre os trabalhadores, principalmente sob a ótica das Relações Públicas e Comunicação Organizacional. As discussões sobre esses temas precisam crescer em medida proporcional à importância que têm o reconhecimento, o respeito e o acesso a oportunidades no mundo atual.

## REFERÊNCIAS

ALVES, M.A; GALEÃO-SILVA, L.G. A crítica do conceito de diversidade nas organizações. In: **Encontro de estudos organizacionais**. Recife, ANPAD, 2002.

BARBOSA, Livia. **A diversidade em seu devido lugar**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/754/noticias/a-diversidade-no-seu-devido-lugar-m0050551>. Acesso em: 05/06/2015

\_\_\_\_\_. **Cultura e diferença nas organizações: reflexões sobre nós e os outros**. São Paulo: Atlas, 2009.

BENTO, Maria Aparecida. **Inclusão no trabalho: desafios e perspectivas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2001.

COELHO JR., Pedro Jaime. Diversidade nas organizações: entre a riqueza cultural e a disputa política. In: **Comunicação, Interculturalidade e Organizações: faces e dimensões da contemporaneidade**. Porto Alegre: EdUPUCRS, 2015.

\_\_\_\_\_. Nem vantagem competitiva nem ideologia: gestão da diversidade como tradução. In: **Anais do XL Encontro da ANPAD**. Costa do Sauípe, ANPAD, 2016.

\_\_\_\_\_. Interculturalidade e comunicação nas organizações: reflexões antropológicas e notas para uma agenda de pesquisa. In: *Revista Organicom*. V. 11, n.21, p. 77 -89, 2014.

COGO, Denise Maria. **Multiculturalismo, comunicação e educação: possibilidades da comunicação intercultural em espaços educativos**. 2000. 441f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. São Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

DONOVAN, M; KAPLAN, M. **The inclusion dividend**. Massachussets: Bibliomotion, 2013.

DOBBIN, F; KALEV, A. **The Origins and Effects of Corporate Diversity Programs**. In: **The Oxford Handbook of Diversity and Work**. Nova York: Oxford Library, 2014.

FERREIRA, Ricardo Alexino. Negro midiático: construção e desconstrução do afro-brasileiro na mídia impressa. In: *Revista USP*, n. 69, p. 80 – 91, Mar/Maio, 2006.

FISCHER, Rosa Maria; SALES, Ricardo Gonçalves de; SIQUEIRA, Ana Carolina Ferreira. Diversidade nas Organizações: Uma Análise Sistemática da Produção Acadêmica da Área de Administração entre 2010 e 2015. In: *Anais do XL Encontro da ANPAD*. Costa do Sauípe, ANPAD, 2016.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. In: *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 40, n.3, p. 18-25, Jul/Set, 2000.

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. Rio de Janeiro: Lamparina, 2014.

\_\_\_\_\_. *Da diáspora: Identidades e mediações culturais*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2006.

HANASHIRO, Darcy; TORRES, Claudio. Introdução. In: *Revista de Administração Mackenzie*. São Paulo, v. 11, n. 3, p. 2 -5, Maio/Jun 2010.

HANASHIRO, Darcy; PEREIRA, Jamilyle. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? eis a questão. *Revista de Administração Contemporânea*. Curitiba, v. 14, n.4, p.670 – 683, Jul/Ago 2010.

\_\_\_\_\_. A gestão da Diversidade: uma questão de valorização ou de dissolução das diferenças? In: *XXXI Encontro da ANPAD*, Rio de Janeiro, 207.

HAWKEN, Paul. *Blessed Unrest: How the Largest Movement in the World Came into Being and Why No One Saw It Coming*. Nova York: Viking, 2007.

HILL, Walter H.; FOX, William M. Black and white marine squad leaders' perceptions of racially mixed squads. *Academy of Management Journal*, v. 16, n. 4, p. 680-686, Dec. 1973. Disponível em EBSCO Business Source Premier: <<http://search.epnet.com>>. Acesso em: 15/08/2016.

HIRATA, H. *Organização, trabalho e gênero*. 1. ed. São Paulo: Ed SENAC, 2008.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis. *A Diversidade nas Organizações Brasileiras: Estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho*. 2008. 331 f. Tese

de doutorado em Administração de Empresas – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. São Paulo, 2008.

MARTINEZ, Victor de La Paz Richarte. **Gestão da diversidade e pessoas com deficiência: percepção dos gestores e empregados sobre os impactos da lei de cotas.** 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

MENDES, Rodrigo Hubner. **Diversidade Humana nas Organizações: Entre a Teoria Acadêmica e a Prática Empresarial.** Mestrado em Administração. 2005. 106 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas. Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.

PEREIRA, Jamille Barbosa Cavalcanti. **A relação entre as dimensões de justiça organizacional e as atitudes dos indivíduos diante da diversidade.** 2008, 329f, Tese (Doutorado em Administração). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Reconhecer para libertar: os caminhos do cosmopolitismo multicultural.** Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

SALES, Ricardo Gonçalves de. **Políticas de respeito à diversidade sexual no ambiente de trabalho: análise das percepções sobre o papel da comunicação em organizações participantes do Fórum de Empresas e Direitos LGBT.** 2017. 134 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo.

TEIXEIRA, Kamila Cristina da Silva. Discursos e práticas sobre a valorização da diversidade no âmbito empresarial: um estudo de caso. **Gênero.** Niterói, v. 12, n.1, p. 81 – 108, 2011.

TEIXEIRA, Juliana. **Gênero e trabalho: perspectivas, possibilidades e desafios no campo dos estudos organizacionais.** Salvador: EDUFBA, 2016..

THOMAS JR., R. R. From affirmative action to affirming diversity. **Harvard Business Review on Managing Diversity.** Boston: Harvard, 2002.

THOMAS, David; ELY, Robin. Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity. : **Harvard Business Review.** v. 74, n.5, p. 79-90, 1996.



# A formação em Relações Públicas e a comunicação organizacional: desafios e perspectivas a partir de uma experiência pessoal

EUGENIA MARIA MARIANO DA ROCHA BARICHELLO

ESTE TEXTO relata a minha experiência com a formação em Relações Públicas e sua relação com a Comunicação Organizacional. Sua relação com a temática dos direitos humanos é transversal e está ligada, de modo amplo, a como construímos, nas estratégias e práticas de ensino, relações e ambientes de acolhimento à diversidade, à diferença e à multiplicidade. Além disso, abrange as táticas que aprendemos junto aos alunos para desestabilizar, questionar e desnaturalizar assimetrias, desigualdades de poder e preconceitos. Assim, a reflexão proposta está organizada em cinco itens: Contexto, Assessorias de Comunicação na UFSM, Resultados, Desafios e Perspectivas. O objetivo é refletir sobre a implantação das Assessorias de Comunicação nos Centros de Ensino e Pró-Reitorias da Universidade de Santa Maria, o desdobramento desta ação, por meio da inserção das disciplinas Assessoria de Relações Públicas I e Assessoria de Relações Públicas II na grade curricular do Curso de Relações Públicas, em 2004, e, finalmente a concretização plena das Assessorias de RP como Núcleos de Comunicação Institucional, em 2018, os quais contam com profissionais de Relações Públicas concursados atuando em diferentes Centros de Ensino da Universidade Federal de Santa Maria.

## CONTEXTO

Estou ligada ao ensino de Comunicação e de Relações Públicas desde 1994. Foi este o ano em que ingressei como professora na Faculdade de Comunicação Social da Universidade Federal de Santa Maria - UFSM, na época com três habilitações: Relações Públicas, Publicidade e Propaganda e Jornalismo.

No ano seguinte, fui eleita Diretora da Faculdade de Comunicação e muitos desafios me esperavam:

- Apenas três professoras específicas de Relações Públicas, dos quais duas se encontravam fazendo mestrado ou doutorado nos Programas de Pós-Graduação em Comunicação da USP e da Universidade Metodista de São Paulo.
- O currículo da Faculdade de Comunicação era de 1988, quando o estágio foi substituído pelo Trabalho de Conclusão de Curso, e tínhamos uma grande evasão no final das habilitações por conta do “medo” de enfrentar uma monografia ou um projeto experimental.

Como Diretora da Faculdade e responsável pelas três habilitações, dediquei-me com mais afinco às Relações Públicas, estudando soluções, indicando mudanças, atualizando bibliografias e ementas de disciplinas. Além de acompanhar os alunos durante o seu percurso na UFSM e avaliar a inserção dos egressos no mercado de trabalho.

A cidade de Santa Maria hoje tem cerca de trezentos mil habitantes e a Universidade Federal de Santa Maria conta, atualmente, com trinta mil alunos. Porém, na época da implantação das Assessorias de Comunicação na UFSM, nos anos 1990, não existiam na cidade de Santa Maria organizações complexas que pudessem proporcionar uma experiência completa de assessoramento e gestão de relacionamentos como a Universidade. Criamos então as Assessorias de Comunicação, em 1995, e uma Agência de Comunicação Integrada no mesmo ano, que faziam com que as disciplinas tivessem ações e produtos reais. Este projeto de ensino passou a contar uma com sede concreta a partir de 1997, quando foi inaugurada a Agência de Comunicação Integrada. A Agência, com 150 metros, era dividida em três espaços: uma grande sala de criação e planejamento, com mesas moduláveis, uma sala de atendimento e uma de produção e finalização. Todos os alunos, por meio de atividades pedagógicas e disciplinares, passavam pela agência e atuavam nela como parte de sua formação. A Agência foi inspirada pela

obra da professora Margarida Kunsch (1986, 1992, 1997) e procurava pôr em prática o conceito de Comunicação Integrada.

## ASSESSORIAS DE COMUNICAÇÃO NA UFSM

O Projeto das Assessorias de Comunicação foi registrado Gabinete de Projetos (GEAIC) do Centro de Ciências Sociais e Humanas da UFSM, primeiramente como um projeto de pesquisa, e recebeu bolsas de iniciação científica do CNPq. Para a implantação do Plano Piloto das Assessorias foi registrado outro projeto, desta vez um projeto de ensino, porque envolvia atividades pedagógicas e a proposta era que estas atividades fossem incorporadas ao próximo currículo tornando as Assessorias de Comunicação o eixo das atividades pedagógicas do Curso de Relações Públicas.

O projeto foi registrado com o nome de *Universidade e Comunidade: um estudo sobre a implantação de Assessorias de Comunicação nos Centros de Ensino e na Administração Central da UFSM* e suas atividades iniciadas em março de 1995. O objetivo geral do projeto foi definido em investigar a necessidade de implantação de Assessorias de Comunicação nos Centros de Ensino e na Administração Central da UFSM. E os objetivos específicos eram três: - averiguar a relação que se estabelece cotidianamente entre os centros de ensino e pró-reitorias com a mídia; - avaliar a imagem da instituição na percepção dos gestores; - caracterizar os públicos da UFSM na percepção dos gestores.

O percurso metodológico foi desenvolvido por meio de uma pesquisa de campo, que incluiu entrevistas com Diretores de Centro e Pró-Reitores da Universidade. A entrevista foi pautada por cinquenta questões, formuladas após revisão de literatura e algumas entrevistas piloto. Os resultados da pesquisa foram reunidos em sete tópicos: Relação da Universidade com a mídia; Universidade e Comunidade; UFSM e seus Públicos; Imagem da Instituição; Divulgação da Produção Científica; Política de Comunicação e A Comunicação na UFSM

Foi possível observar a percepção dos entrevistados a respeito do conhecimento sobre a UFSM, ou seja, como eram percebidas pela comunidade a identidade institucional proposta, os objetivos, as metas, e as ações da Universidade. Para a maior parte dos entrevistados, a comunidade desconhecia as ações da UFSM de uma maneira mais ampla, atendo-se apenas

a fatos isolados tais como o vestibular e a atuação do Hospital Universitário. As respostas mais freqüentes apontaram a necessidade da UFSM elaborar uma política própria para se relacionar com seus públicos, dispor de profissionais capacitados e prestar contas para a sociedade do que é feito com o dinheiro público.

Paralelamente ao desenvolvimento da pesquisa, foi instalado um Plano Piloto, onde acadêmicos de Relações Públicas atuaram em dez assessorias. Quando terminamos esta pesquisa de campo o Plano Piloto já estava sendo avaliado pelos membros da comunidade universitária e a avaliação foi positiva.

## RESULTADOS

Um resultado de impacto foi a implantação efetiva das Assessorias de Comunicação e o fato de que as atividades das Assessorias passaram a fazer parte do currículo de Relações Públicas elaborado no início dos anos 2000. Entre as disciplinas que foram incluídas no novo projeto pedagógico estavam Assessoria de Relações Públicas I e Assessoria de Relações Públicas II; Comunicação Integrada; Auditoria de Mídia; e Comunicação Digital que, aliadas a outras disciplinas já existentes como Planejamento em Relações Públicas e Pesquisa de Opinião Pública, sustentavam as atividades das Assessorias em funcionamento.

Outro resultado pode ser observado nas inúmeras publicações relatando a experiência ou resultantes da mesma, entre as quais: Barichello (1996), Barichello (1997), Barichello (1998), Barichello (2000); Barichello (2001); Barichello (2002a), Barichello (2002b), Barichello (2002c), Barichello (2003), Barichello (2004a), Barichello (2004b) Barichello (2008a), Barichello (2008b), Barichello (2009), Barichello (2011), Barichello (2014), Barichello (2015a), Barichello (2015b) e Barichello (2017).

As Assessorias de Comunicação criadas em 1995, hoje com mais de duas décadas, se tornaram Núcleos de Comunicação Institucional, com profissionais de Relações Públicas concursados, atuando em diferentes Centros de Ensino da UFSM (Educação, Tecnologia, Ciências Sociais e Humanas, Saúde, Artes e Letras, etc.). A criação destes Núcleos concretiza a proposta de minha tese, defendida na Universidade Federal do Rio de Janeiro, que propõe a descentralização da Comunicação da Universidade (BARICHELLO, 2000).

Em 2018, aprovamos na UFSM uma Política de Comunicação, com a participação da comunidade universitária. A primeira proposta de pesquisa visando à construção de uma política de comunicação data de 1996 e, naquela época, propunha a descentralização da comunicação, o relacionamento com a mídia, a leitura além do clipping por meio de análises de conteúdo e de discurso, as pesquisas de opinião e as pesquisas de clima organizacional.

Refizemos o currículo na prática, com experimentações e avaliações e, em 2004, estávamos com um currículo que havia combatido a evasão e conseguia colocar nossos egressos no mercado.

Porém, o contexto foi mudando, como sempre ocorre, e vimos potencializadas as relações que antes chamávamos virtuais e hoje entendemos como reais. Não existe mais uma diferença entre nossa atuação nas redes sociais e fora delas. Elas fazem parte de nosso cotidiano.

## DESAFIOS

Estamos além da Teoria da Contingência, o contexto é o próprio texto e os públicos são parte da organização. Para a Universidade este fato se torna mais claro do que nunca, os alunos não são o seu público, mas a parte mais importante da sua constituição. Sim, hoje não existem mais públicos de interesse fora da organização ou dentro dela. Se no início dos anos 2000 escrevi sobre pertencimento sem território (BARICHELLO, 2003) hoje, quase duas décadas depois, esta realidade não é resultado de uma observação ou de pesquisa, mas é o nosso cotidiano.

Atualmente, compreender as relações que se estabelecem entre o uso das redes sociais digitais e a gestão de comunicação implica em explicar o que entendemos por redes sociais digitais e por gestão da comunicação, além de questionar que gestão é possível atualmente nas redes sociais digitais?

As redes sociais digitais modificam as práticas de gerenciamento da comunicação tradicionais, já que possibilitam, potencialmente, aos indivíduos um maior poder na disseminação de informações e nas relações levadas a efeito nessa ambiência.

Assim, analisar cenários, identificar públicos e monitorar as redes sociais é o pressuposto inicial do gerenciamento da comunicação na atual ambiência, porém o diálogo é o ponto chave e a matriz de interatividade.

A interatividade faz parte da gênese dos meios de comunicação, mas nos suportes digitais ela pode ser potencializada e adquirir um caráter relacional, mais próximo das interações interpessoais presenciais.

A ambiência da era digital é marcada, sobretudo, por uma transformação no papel da emissão, que se dilui e hibridiza. As mensagens deixam de trafegar em sentido linear e entram na lógica dos fluxos da rede. No caso das redes sociais, cresce a possibilidade de conversação e de criação de laços por meio da interação mediada entre indivíduos e organizações.

As redes sociais digitais permitem a ampliação das capacidades de relação, comunicação e interação. Nesse sentido, uma rede social pode ser entendida como a participação individual ou coletiva investida e complementada por interesses e necessidades dos atores envolvidos.

Assim, de forma extensiva, é possível que se vislumbre essa relação na comunicação organizacional, desde que consideremos os atuais suportes de informação, ou seja, as próteses comunicativas dos indivíduos e das organizações do século XXI. Elas fazem dos indivíduos senhores e presas de fluxos informativos que desafiam tempo e espaço e criam novas formas de interação e vinculação.

## PERSPECTIVAS

Para o ensino de Relações Públicas e da Comunicação Organizacional, vejo a necessidade cada vez maior de estudar os algoritmos, que viabilizam interações digitais de indivíduos com indivíduos e de indivíduos com máquinas, em novas redes sociais. Os algoritmos podem repetir passos ou necessitar de decisões até que a tarefa seja completada. Mas não podemos esquecer as redes presenciais, pois a internet é um artefato construído por indivíduos que se encontram em diferentes posições de poder e em diferentes contextos organizacionais.

Atualizar as nossas práticas, sem esquecer que a palavra relacionamento está contida no conceito de Relações Públicas, é o desafio atual. Além disso, este conceito continua complexo, quando consideramos que o vocábulo público qualifica o tipo de relação.

Que relacionamento público é possível hoje, presencial ou não?

Como se configuram as organizações e a comunicação organizacional hoje?

Para responder a estas perguntas vejo algumas perspectivas:

- aproximar as pesquisas que estão sendo feitas em nível de pós-graduação do ensino e da prática da graduação e vice-versa;
- aproximar as experiências laboratoriais dos cursos de graduação das pesquisas em nível de pós-graduação;
- investigar, tanto na graduação como na pós, objetos caros à essência da atuação das relações públicas e que suportam a existência dos conceitos de Relações Públicas e Comunicação Organizacional.

## REFERÊNCIAS

BARICHELO, E.M.M.R. A busca de um novo perfil de comunicador. *Cadernos de Comunicação*, v.1, p.89-100, 1996.

\_\_\_\_\_. A Universidade frente à globalização: construção de uma política de comunicação. *Sociais e Humanas*, v.10, p.95-106, 1997.

\_\_\_\_\_. (Org.). *Universidade e Comunicação*. Santa Maria: FACOS/UFSM: FAPERGS: CNPq, 1998.

\_\_\_\_\_. *Universidade e Comunicação. Identidade Institucional, Legitimidade e Territorialidade na cena da nova ordem tecnocultural*. Tese (Doutorado em Comunicação) Universidade Federal do Rio de Janeiro. 2000.

\_\_\_\_\_. *Comunicação e Comunidade do Saber*. Santa Maria: Pallotti, 2001.

\_\_\_\_\_. A construção da visibilidade institucional pela mídia In: SILVEIRA, A.C.M (Org.). *Comunicação Midiática*. Santa Maria: FACOS/UFSM, 2002a, p. 33-58.

\_\_\_\_\_. Agência de comunicação: pressupostos teóricos, propostas e percepções In: XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação-INTERCOM, 2002b, Salvador. *Anais do XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação- INTERCOM*. São Paulo: INTERCOM, 2002b.

\_\_\_\_\_. R. Relaciones comunicacionales entre universidades y sociedad In: VI Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación - ALAIC, 2002, Santa Cruz de la Sierra. *Anais do VI Congresso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación*. Santa Cruz de la Sierra: ALAIC, 2002c.

\_\_\_\_\_. Territorialidade e pertencimento: dois ângulos para pensar a comunicação organizacional depois da Internet In: **A comunicação, o social e o poder: cultura, complexidade e tolerância**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003, p. 99-114.

\_\_\_\_\_. (Org.). **Visibilidade Midiática, Legitimação e Responsabilidade Social: Dez estudos sobre as práticas de comunicação na Universidade**. Santa Maria: FACOS/UFSM; Brasília: CNPq, 2004 a.

\_\_\_\_\_. Estratégias comunicativas internacionais da Universidade contemporânea In: VII Congreso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación - ALAIC, 2004, La Plata. **70 años de periodismo y comunicación en América Latina**. La Plata: Universidad de La Plata, 2004b.

\_\_\_\_\_. Ensino das profissões midiáticas: trajetória do Curso de Comunicação Social da UFSM In: MOURA, C. P. **Histórias das Relações Públicas: fragmentos de memória**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008a, v.1, p. 536-551.

\_\_\_\_\_. Apontamentos em torno da visibilidade e da lógica de legitimação das instituições na sociedade midiaticizada In: **Em torno das mídias: práticas e ambiências**. In: DUARTE, E.B.; CASTRO, M.L. Porto Alegre: Sulina, 2008b, p. 237-249.

\_\_\_\_\_. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas In: KUNSCH, M.M.K. **Comunicação Organizacional. Histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009, v.1, p. 337-353.

\_\_\_\_\_. A construção da visibilidade e a legitimação das instituições na contemporaneidade In: SCROFERNECKER, C. **A Comunicação nas organizações educacionais**. Porto Alegre: PUCRS, 2011, v.1, p. 60-66.

\_\_\_\_\_. Miatização e cultura nas organizações da contemporaneidade: o processo de miatização como matriz de práticas sociais In: MARCHIORI, M. (org.). **Contexto Organizacional Miatizado**. São Paulo; Rio de Janeiro: Difusão; SENAC, 2014, v.8, p. 37-43.

\_\_\_\_\_. Memórias e história da FACOS Agência da UFSM. In: **Encontro Nacional de História da Mídia - A memória na era digital**, 2015, Porto Alegre.



\_\_\_\_\_. O processo de midiáticação como matriz de práticas comunicacionais entre organizações e indivíduos: uma reflexão à luz da Media Ecology In: MOREIRA, E. H.; BRANDT, G.B.; PEREIRA, F.C. **Organização, mídia e mercado: perspectivas teóricas e empíricas de estratégias midiáticas e mercadológicas de comunicação organizacional**. 1 ed. Santa Cruz do Sul : EDUNISC, 2015, p. 12-17.

\_\_\_\_\_. Visibilidade e Legitimidade na atual Ecologia Midiática. **Estudos em Comunicação**, v.2, p.99-108, 2017.

KUNSCH, M.M.K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

KUNSCH, M.M.K. **Universidade e Comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Loyola, 1992.

KUNSCH, M. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus Editorial, 1997.



# Reflexões sobre o direito à comunicação: a experiência da Agência de Comunicação Solidária

FÁBIA PEREIRA LIMA

RAFAELA PEREIRA LIMA

SEGUNDO A ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS – ONU (2019), os direitos humanos, inerentes a todos os indivíduos, dizem respeito ao “que não pode ser feito com seres humanos e ao que deve ser feito por eles”, com vistas a assegurar a dignidade de todas as pessoas.

A dignidade, conceito central para a compreensão desses direitos fundamentais e idealmente universais, é definida pelo jurista Ingo Wolfgang Sarlet (2001, p. 60) como

a qualidade intrínseca e distintiva de cada ser humano que o faz merecedor de mesmo respeito e consideração por parte do Estado e da comunidade, implicando, neste sentido, um complexo de direitos e deveres fundamentais que assegurem a pessoa tanto contra todo e qualquer ato de cunho degradante e desumano, como venham a garantir as condições existenciais mínimas para uma vida saudável, além de propiciar e promover sua participação ativa e corresponsável nos destinos da própria existência e da vida em comunhão dos demais seres humanos.

A maioria da população do nosso país e do mundo, contudo, não tem tais condições asseguradas. A busca pela superação das mais diversas estruturas e práticas que atentam contra a dignidade humana tem sido, portanto,

um horizonte ético que mobiliza amplos e diversificados públicos ao redor do planeta. E há um elemento crucial, ao longo da história da humanidade, para a construção das conquistas no campo dos direitos humanos: a comunicação, a possibilidade de conferir visibilidade pública, colocar em debate e gerar o engajamento social necessário ao enfrentamento de situações de negação da cidadania.

Por isso, o direito de participar, de forma ativa, da esfera da comunicação social é um direito humano fundamental: acessá-lo gera condições para a construção de outros direitos<sup>1</sup>.

## **ACESSO À INFORMAÇÃO, LIBERDADE DE EXPRESSÃO E DIREITO À COMUNICAÇÃO**

“Todo ser humano tem direito à liberdade de opinião e expressão; este direito inclui a liberdade de, sem interferência, ter opiniões e de procurar, receber e transmitir informações e ideias por quaisquer meios e independentemente de fronteiras” – Artigo 19 da Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948.

Acesso à informação e liberdade de expressão. Esses são os dois aspectos, relacionados ao universo da comunicação, que integram a Declaração Universal dos Direitos Humanos (DUDH). Ambos têm extrema relevância e merecem especial atenção – posto que são elementos chave para a cidadania que, infelizmente, até a atualidade, ainda estão muito longe de se efetivarem para todas as pessoas e povos. No entanto, outros aspectos essenciais da comunicação precisam ser incorporados ao rol dos direitos humanos.

Foi essa a conclusão apresentada por um amplo relatório da Unesco, de 1983, denominado “Um Mundo, Muitas Vozes”. O documento destacou o contexto de extrema concentração da propriedade dos meios de comunicação e de desigualdade dos fluxos comunicacionais entre os países – fatores de grande impacto no agravamento das desigualdades sociais, econômicas e culturais em nossa sociedade, altamente midiaticizada.

---

1. Vale mencionar que tal entendimento se alinha ao entendimento da ONU acerca da indivisibilidade, interrelação e interdependência entre os direitos humanos – o que faz com que seja insuficiente respeitar alguns direitos humanos e outros não (ONU, 2019). Segundo esse entendimento, a violação de um direito fragiliza todos os demais; na mesma direção, a afirmação de um direito abre caminho para o fortalecimento de todos os outros.

O relatório da Unesco foi um marco. Conforme destaca o Intervozes – Coletivo Brasil de Comunicação Social, ele afirmou de forma contundente junto à comunidade internacional a necessidade de ir além de uma abordagem individual da comunicação, pautada pela ideia da liberdade negativa (presente na DUDH), segundo a qual o Estado apenas não deveria impedir o acesso à informação e a livre manifestação de ideias. A Unesco frisou que o Estado deveria ir além, construir uma agenda positiva, cumprir o papel de atuar pela diminuição e pela eliminação das restrições econômicas e sociais impostas a um enorme contingente de grupos para se comunicar por meio de veículos de comunicação de massa.

Dessa forma, a partir dos anos 1980, instaura-se um debate em torno do direito à comunicação, que diz respeito ao “direito à participação, em condições de igualdade formal e material, na esfera pública mediada pelas comunicações sociais e eletrônicas”<sup>2</sup>. Com base na premissa de que as pessoas devem ter condições para se expressar livremente, ser produtoras de conteúdo e fazer circular informações, opiniões e produções culturais, o foco recai sobre a centralidade das políticas públicas, a necessidade de que o Estado

adote medidas contra as diferenças que limitam a condição de produtor e difusor de informações a tão poucos grupos e garanta o exercício do direito à comunicação de forma plena e em linha com o direito à informação e à expressão, já que os direitos humanos são complementares e indivisíveis (MARTINS, 2015, p. 11).

Essa nova perspectiva abre caminho a

(...) uma nova maneira de reconhecer o direito de todo cidadão não só de falar, mas de ser ouvido em condições de igualdade. Seria um direito que universalizasse a liberdade de expressão de forma igualitária a todos os cidadãos, reforçando a ideia da comunicação como diálogo, em contraponto ao monólogo, consolidado nos meios de comunicação de massa (BRANT e CHITA, 2015).

---

2. Cf. o verbete “Direito à Comunicação”, do Observatório pelo Direito à Comunicação (plataforma do Intervozes – Coletivo Brasil de Comunicação Social). Publicação online. Disponível em: [http://www.intervozes.org.br/direitoacomunicacao/?page\\_id=28545](http://www.intervozes.org.br/direitoacomunicacao/?page_id=28545). Acesso em 10 de fevereiro de 2019.

Contudo, o ideal de que todo o cidadão tenha o direito de falar e ser ouvido em condições de igualdade está muito distante de nós nesse final da década de 2010. O debate em torno do direito à comunicação assume, hoje, um tom de perplexidade e pessimismo, uma vez que, com o grande incremento dos processos de automação digital, as redes sociais estão sendo tomadas por “robôs virtuais”, que interagem com pessoas reais de forma sofisticada, quase “natural” – há versões que conversam e aprendem. A manifestação mais conhecida e perversa do fenômeno é o *social bot* (robô social): a conta falsa em rede social que se apresenta como perfil verdadeiro para disseminar mentiras, boatos, *fake news* (notícias falsas com manchetes alarmistas), ofensas, ódio, e ainda para distorcer a percepção de usuários autênticos, inflacionando a adesão ou o repúdio a ideias e pessoas. “A tática é a da reverberação. Com ataques massivos ou infiltração sutil em comunidades, esses robôs normalmente atuam em rede (*botnets*) para despistar o engodo” (SOARES, 2018). Há, inclusive, um mercado emergente de empresas que produzem e disseminam robôs e *fake news*.

Assim, as notícias falsas se alastram em mensagens no *WhatsApp* e nos feeds de notícias do *Facebook* e do *Twitter*. Elas vêm sendo usadas para aplicar golpes, influenciar opiniões e manipular o cenário político. Há fortes evidências de uso desses mecanismos, com efeitos extremamente danosos à democracia, nas recentes eleições presidenciais dos Estados Unidos e do Brasil. A Fundação Getúlio Vargas aponta que os *bots* foram responsáveis por 10% das postagens no *Twitter* sobre as eleições presidenciais de 2014 (FGV/DAPP, 2018); segundo a *Folha de S.Paulo*, 64% dos seguidores no *Twitter* de um presidenciável em 2018 foram *social bots* (OLIVEIRA, 2018).

Nesse contexto caótico e altamente preocupante, os movimentos pela democratização das comunicações, no Brasil e no mundo, vêm enfatizando que, tão importante quanto assegurar o amplo acesso das pessoas e coletivos à esfera de produção e circulação midiática é a criação de mecanismos de vigilância civil e de controle social dos meios de comunicação – ou seja, de regulamentações e de instâncias, com ampla participação dos variados segmentos sociais, em que sejam definidos e implementados mecanismos que identifiquem e coíbam abusos e crimes que envolvam manipulação de dados e de informação, bem como prática, no universo midiático, que disseminem a violência e a intolerância e levem ao desrespeito aos direitos humanos.

## COMUNICAÇÃO ALÉM DA MÍDIA

No breve panorama do debate acerca do direito humano à comunicação, acima traçado, evidencia-se a ênfase na esfera midiática – as questões prioritárias são a ampliação do acesso às condições necessárias para produzir e colocar conteúdos em circulação nos meios de comunicação; além da vigilância e do controle social dos meios de comunicação, dos produtos e das mensagens que neles circulam.

A comunicação, nessa perspectiva, é entendida como um processo de produção e transferência de conteúdos. Um fenômeno transmissivo no qual, de um lado, sempre há um polo que remete uma mensagem, informando algo a ser meramente recebido por um receptor, localizado no outro polo. Trata-se de um modelo próximo ao que Paulo Freire chamou de “educação bancária”, de uma visão de mundo sem espaço para a construção de autonomia pelos sujeitos. Nos estudos da comunicação, fala-se do modelo telegráfico (WINKIN, 1998) e do paradigma transmissivo ou informacional da comunicação (WOLF, 2003).

Evidentemente, o enfrentamento ao monopólio dos meios de comunicação e a necessidade premente de pluralização da esfera midiática são questões de extrema relevância. Por outro lado, não se pode negligenciar a dimensão das interações comunicativas tecidas cotidianamente por pessoas, coletivos e organizações as mais diversas. Interações que têm um importante papel na conformação de nossa visão de mundo; nos processos de naturalização ou questionamento de estruturas, tradições e práticas sociais e culturais; de percepção de problemas do âmbito dos direitos humanos, e ainda de engajamento – ou não – das pessoas em iniciativas voltadas à construção de soluções para tais problemas.

Hannah Arendt nos indica que os direitos não são *dados*: são *construídos* no âmbito de uma comunidade política. Segundo Celso Lafer, estudioso da obra da filósofa, ela traz à tona a expressão “direito a ter direitos” para indicar que a cidadania “é um construído da convivência coletiva, que requer o acesso ao espaço público. É este acesso ao espaço público que permite a construção de um mundo comum através do processo de asserção dos direitos humanos” (LAFER, 1997, p. 58).

Essa asserção / construção dos direitos por meio de interações que se dão no espaço público é levada a cabo, cotidianamente, no Brasil, por centenas

de milhares de organizações, grupos informais, fóruns e redes da sociedade civil<sup>3</sup>. As mais variadas questões de interesse público são tematizadas por tais sujeitos. No cerne de sua atuação, está o desafio de “convocar vontades” (HENRIQUES, 2004), de vincular sujeitos às suas causas, promover diálogos, mobilizar públicos, tecer redes – de comunicar, enfim.

O incremento das interações comunicativas é, portanto, um aspecto vital da atuação das entidades voltadas à promoção da cidadania. Para demonstrar e discutir essa questão, será abordada uma experiência concreta: a Agência de Comunicação Solidária (ACS).

## A AGÊNCIA DE COMUNICAÇÃO SOLIDÁRIA

A Agência de Comunicação Solidária, realizada desde 2006 pela Associação Imagem Comunitária (AIC), é um núcleo de ações pelo fortalecimento da comunicação e de fomento ao desenvolvimento institucional que atende gratuitamente os mais variados grupos e entidades populares que atuam em prol da cidadania em Minas Gerais.

A AIC, por sua vez, é uma organização da sociedade civil de Belo Horizonte (MG) nascida de um projeto de extensão que foi promovido pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), de 1993 a 1996. O projeto consistia numa experiência de TV comunitária realizada em bairros periféricos de Belo Horizonte. Com foco em saúde, qualidade de vida e cidadania, as produções televisivas, criadas com a participação de variadas pessoas das localidades contempladas, eram veiculadas em postos de saúde públicos.

Desde o início da experiência, os moradores das comunidades envolvidos já vislumbravam o potencial da comunicação. É o que se pode notar em duas falas dos participantes do ano de 1995<sup>4</sup>. Afonso, morador do bairro Nazaré, afirmou à época que a TV comunitária e outras produções levadas a cabo pela TV Sala de Espera significavam “a abertura para uma nova realidade;

---

3. Segundo o IPEA (2018), no ano de 2016, havia 820 mil organizações da sociedade civil com CNPJ ativo no Brasil. É importante mencionar que, embora não haja levantamentos oficiais, esse número se amplia exponencialmente se forem considerados os grupos informais voltados à promoção de direitos.

4. Entrevistas realizadas por Rafaela Lima junto aos moradores em junho de 1995, como parte das atividades de estágio da TV Sala de Espera.



uma forma de mostrar e tentar entender a nossa realidade para, então, tentar sonhar com uma realidade melhor, vista de uma posição mais consciente da vida, da política e dos fatos”. Já para Marco Aurélio, produtor cultural comunitário, as ações de comunicação eram oportunidades de “organizar um debate entre as comunidades, ser um elo de ligação”.

Tal percepção ampliou os horizontes da iniciativa: os moradores passaram a demandar cada vez mais da equipe do projeto a realização de ações que fossem além da produção dos programas de TV. Assim, o projeto abriu espaço à criação colaborativa de jornais, fanzines, produções radiofônicas, peças gráficas voltadas à divulgação de questões e iniciativas das comunidades.

A elaboração de produções midiáticas que atendessem variadas demandas de grupos e organizações atuantes no campo dos direitos foi uma constante ao longo dos anos 1990 e se intensificou a partir dos anos 2000. No período, a própria AIC conquistou paulatinamente uma estrutura institucional, uma rede de parceiros e recursos para a realização de variados projetos. Assim, foi ampliando a sua percepção dos desafios e das oportunidades relacionadas ao desenvolvimento das organizações da sociedade civil, bem como do papel estratégico da comunicação na construção de tal desenvolvimento.

O amadurecimento da compreensão do papel, dos desafios e das possibilidades da comunicação no âmbito das iniciativas da sociedade civil levou a AIC a redimensionar as ações que tradicionalmente realizava de produção midiática junto a grupos populares. No diálogo com os sujeitos atendidos, a equipe construiu um entendimento de que a elaboração de peças de comunicação pulverizadas atendia demandas importantes dos grupos, mas tinha pouco impacto estratégico. Cumpriam um papel de informar sobre os grupos, mas contribuíam pouco para o empoderamento dos mesmos.

Como fruto de tal reflexão, nasceu, em 2006, a Agência de Comunicação Solidária, um projeto voltado a ir além do atendimento a demandas. A ideia era estabelecer uma parceria com cada grupo atendido na construção de um pensamento acerca de sua identidade, desafios e perspectivas de atuação; bem como no planejamento e na implantação de estratégias de comunicação para o seu fortalecimento.

Importante mencionar que, nesse processo, a AIC contou com um aliado fundamental: o Mobiliza – Grupo de Pesquisa em Comunicação, Mobilização Social e Opinião Pública da UFMG. A abordagem da comunicação voltada aos contextos de mobilização social empreendida pelo Mobiliza possibilitou

que a Agência de Comunicação Solidária dirigisse o foco à relação de cada entidade com os seus públicos, com vistas ao incremento dos vínculos. A iniciativa passou, assim, a investir em fomentar e apoiar a construção, por cada grupo, de um processo colaborativo constituído por três momentos básicos: 1) um exercício de diagnóstico, com a identificação de sua causa e de seus propósitos, dos públicos com os quais se relaciona – visando à compreensão do papel e da importância de cada público para a consecução da causa da entidade –, e ainda de análise dos vínculos com tais públicos; 2) a elaboração de um plano de ações, com o planejamento de uma estratégia de comunicação para o incremento do vínculo com os públicos mais relevantes; 3) a implantação de um conjunto integrado de ações de comunicação.

## FERRAMENTAS DE DIÁLOGO

Ao longo dos treze anos da ACS, com centenas de entidades atendidas, tem sido desafiante desenvolver uma metodologia, métodos e ferramentas de trabalho capazes de assegurar o caráter colaborativo do percurso de construção, pelos grupos, de suas estratégias de comunicação. Há uma atenção permanente à dimensão metodológica, uma vez que é fundamental que todas as pessoas dos grupos que participam compreendam o processo, se apropriem das ferramentas e incidam na construção do planejamento da comunicação, bem como na implantação do que é planejado.

Para isso, foi crucial a apropriação criativa de técnicas de DRP – Diagnóstico Rural Participativo nos processos de diagnóstico e planejamento da ACS. Segundo Santos (2005), as técnicas de DRP foram desenvolvidas no final da década de 1970 na Universidade de Chiang Mai, no norte da Tailândia, como ferramentas de diálogo<sup>5</sup> para tratar de problemáticas complexas do meio rural de forma efetivamente participativa – ou seja, com a inclusão de todos (e não só da população letrada) e a construção de abordagens coletivas e colaborativas.

As ferramentas de DRP envolvem, sobretudo, esquemas visuais elaborados colaborativamente. Todos os participantes são convidados a construir e a interferir em diagramas, mapas interativos e outros instrumentos que sistematizam e correlacionam informações por meio de imagens gráficas.

---

5. Ferramenta de diálogo é uma terminologia proposta por FARIA e NETO, 2006.

Um exemplo é o mapa falado, que é um desenho representativo de um espaço que está sendo objeto de reflexão (pode ser um bairro, uma comunidade, um município etc) por um grupo. Tal mapa pode ser desenhado em variadas superfícies: no chão, em um pano, em uma folha de papel grande, e é construído com elementos móveis disponíveis no local e/ou disponibilizados pelos facilitadores. Normalmente são utilizados barbante, folhas, pedras, fitas coloridas etc. Isso favorece a realização de eventuais modificações. Em alguns contextos, a ACS propõe o uso dessa ferramenta a grupos que buscam uma compreensão de sua atuação em determinado território, ou que precisam identificar e analisar redes distribuídas em um território.

Já os diagramas – também construídos em superfícies como panos ou folhas de papel grandes – são esquemas gráficos, constituídos por figuras geométricas, para a representação e a análise de processos em curso e de relações entre os elementos de determinado contexto. A ACS utiliza intensamente um diagrama denominado Diagrama de Venn<sup>6</sup>, constituído por círculos de diferentes tamanhos, dispostos de forma a representar a relação existente entre conjuntos – relações como interseção, pertinência, distância, semelhanças, diferenças.

No contexto da Agência de Comunicação Solidária, o Diagrama de Venn foi adaptado para um diagrama em cujo centro há um círculo que representa a entidade e a causa de interesse público à qual se dedica. Os integrantes são convidados a afixar, em torno de tal círculo, outros círculos de diferentes tamanhos – sendo que cada um deles representa um público da entidade. A cor do círculo representa a classificação do público (beneficiário, legitimador ou gerador – ou seja, se é apenas beneficiado pela ação da entidade; ou se tem o papel sobretudo de legitimar o trabalho da mesma ou, por fim, se desempenha um papel essencial na geração das condições necessárias para a existência da entidade). Já o tamanho do círculo representa a importância daquele público para a entidade. Quanto maior a importância, maior o tamanho do mesmo. Por fim, a distância entre os círculos representa a situação atual de proximidade ou não em relação à entidade (o vínculo) (HENRIQUES, 2004).

A construção do Diagrama de Venn pode parecer, à primeira vista, um exercício muito simples. Contudo, há uma enorme potência nas reflexões

---

6. O nome faz alusão ao matemático inglês John Venn, que criou tal diagrama no século 19.

de cada participante, nas interações entre os participantes, nas problematizações que ocorrem a cada momento de definir, dimensionar e posicionar um círculo / público em torno da entidade e sua causa. Isso sem contar que, para dar início ao diagrama, ao criar o círculo que representa o grupo e sua causa, muitas vezes acontece um debate profundo e inédito sobre a missão, o sentido de ser e a identidade do grupo.

Após o levantamento e a qualificação dos públicos e dos vínculos entidade/públicos, o percurso do grupo chega ao momento de levantamento, depuração e sistematização de ações capazes de incrementar o relacionamento com os seus públicos. Nessa fase, experiências de diversas outras entidades são analisadas, de modo a repertoriar as pessoas, e são feitas reflexões sobre o real contexto, demandas e possibilidades do grupo, de modo que as ações planejadas tenham perspectivas factíveis de execução. Todo esforço é voltado a um desenho estratégico da comunicação – à busca por uma compreensão de aspectos-chave a serem trabalhados, à identificação de prioridades, à concepção de um conjunto sintético de ações concatenadas e convergentes, sempre orientadas pelas prioridades de fortalecimento institucional identificadas.

Dessa forma, busca-se, ao invés de gerar um plano nos moldes usuais – uma lista enorme de sugestões de implantação de meios e peças de comunicação –, elaborar um documento que sirva de referência e orientação para que os sujeitos que atuam na entidade deem um foco mais estratégico aos seus fazeres cotidianos e incrementem o modo como dialogam com os públicos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS: A ACS E O DIREITO À COMUNICAÇÃO**

A experiência da Agência de Comunicação Solidária traz à tona uma compreensão do direito humano à comunicação que o associa à dimensão das interações comunicativas cotidianas dos grupos e movimentos populares. Ainda que a produção de peças e de meios de comunicação sejam dimensões da comunicação contempladas no atendimento aos grupos, o coração da ACS são os processos de diálogo que geram compreensões compartilhadas, pelos integrantes das entidades, das causas em que atuam, das identidades coletivas, dos públicos e das relações construídas com eles.

Destaca-se que um aspecto fundamental do trabalho da ACS foi – e continua sendo – desenvolver processos de planejamento e de desenvolvimento

da comunicação estratégica efetivamente acessíveis aos grupos e às entidades atendidas, posto que o essencial do processo é o seu caráter colaborativo. Afinal, a Agência de Comunicação Solidária segue uma lógica diferente da dos contextos empresarial e governamental, em que muitas vezes predomina uma abordagem tecnicista, marcada pela lógica da “consultoria” – o mito de que a melhor forma de resolver problemas de comunicação seria contratar agentes externos, detentores de saberes extremamente especializados, e que forneceriam soluções a serem apenas assimiladas e implementadas pelo “cliente”.

Busca-se uma comunicação institucional voltada à construção de perspectivas de autonomia para os sujeitos envolvidos. Acredita-se que os esforços de cada entidade de mapear, analisar e investir no fortalecimento dos vínculos com os seus públicos convergem para o desenvolvimento institucional, ou seja, para que ela empreenda um movimento contínuo de mobilização dos recursos necessários à sua perenização e ao incremento de sua atuação social. Aposta-se que a ênfase na mobilização de recursos – na construção de parcerias que gerem recursos não só financeiros, mas também materiais e humanos, por meio de trocas, cooperações, captação de doações e patrocínios, prestação de serviços, articulação em rede – confere ao grupo ou organização condições de sustentabilidade. Trata-se de uma orientação estratégica calcada no exercício do direito à comunicação – exercício, esse, que pode gerar impactos positivos no âmbito ampliado da mobilização da sociedade civil para a promoção dos direitos humanos.

## REFERÊNCIAS

BRANT, João e CHITA, Thaís. **Direito à Comunicação (Coleção Caravana de Educação em Direitos Humanos)**. Brasília: Secretaria dos Direitos Humanos da Presidência da República, 2015.

FARIA, Andréa Alice e NETO, Paulo Sérgio Ferreira. **Ferramentas do diálogo: qualificando o uso das técnicas do DRP – diagnóstico rural participativo**. Brasília: MMA, IEB, 2006.

FGV/DAPP. Fundação Getúlio Vargas/Diretoria de Análise de Políticas Públicas (2018). Robôs, redes sociais e política: Estudo da FGV/DAPP aponta interferências ilegítimas no debate público na web. Disponível em:

<http://dapp.fgv.br/robos-redes-sociais-e-politica-estudo-da-fgydapp-aponta-interferencias-ilegitimas-no-debate-publico-na-web/>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2019.

HENRIQUES, Márcio Simeone. **Comunicação e estratégias de mobilização social**. Belo Horizonte: Autêntica, 2004.

LAFER, Celso. A reconstrução dos direitos humanos: a contribuição de Hannah Arendt. In: **Estudos Avançados: Dossiê Direitos Humanos**. São Paulo: Instituto de Estudos Avançados da USP, v. 11, n. 30, 1997.

LOPEZ, Felix Garcia (org.). **Perfil das organizações da sociedade civil no Brasil**. Brasília: IPEA, 2018.

MARTINS, Helena. **Caminhos para a luta pelo direito à comunicação no Brasil: como combater as ilegalidades no rádio e na TV**. São Paulo: Intervezes – Coletivo Brasil de Comunicação Social, 2015.

MOYSES, Diogo; BRANT, João e PRAZERES, Michelle. **Contribuições para a construção de indicadores do direito à comunicação**. São Paulo: Intervezes – Coletivo Brasil de Comunicação Social, 2009.

OLIVEIRA, Filipe. Robôs são 64% dos seguidores de Alvaro Dias. Folha de São Paulo, 03 de julho de 2018. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/poder/2018/07/robos-sao-64-dos-seguidores-de-alvaro-dias.shtml>. Acesso em 10 de fevereiro de 2019.

ONU. Organização das Nações Unidas. **O que são os direitos humanos?** Disponível em: <https://nacoesunidas.org/direitoshumanos/>. Acesso em: 10 de fevereiro de 2019.

SANTOS, Alton Dias (org.). **Metodologias participativas: Caminhos para o fortalecimento de espaços públicos**. São Paulo: Peirópolis, 2005.

SARLET, Ingo Wolfgang. **Dignidade da pessoa humana e direitos fundamentais**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2001. p. 60.

SOARES, Rafael Morgental. **Robôs nas eleições: manipulação, engajamento e os novos desafios do Direito**. In: Boletim Consultor Jurídico, 18 de agosto de 2018. Publicação online. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2018-ago-18/rafael-morgental-robos-eleicoes-novos-desafios-direito>. Acesso em 10 de fevereiro de 2019.

UNESCO – ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. **Um Mundo e Muitas Vozes: comunicação e informação na nossa época**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.

WINKIN, Yves. **A nova comunicação: da teoria ao trabalho de campo**. São Paulo: Papirus, 1998.

WOLF, Mauro. **Teorias da Comunicação**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.





— PARTE 4 —

**VULNERABILIDADES, EXPERIÊNCIAS  
E AFETOS EM CONTEXTOS  
ORGANIZACIONAIS DESIGUAIS**



# Acessibilidade afetiva? Da linguagem hospitaleira às redes de relações em organizações

SÔNIA CALDAS PESSOA

ESTE É UM TEXTO que foi escrito para ser falado. Se por um lado peço desculpas ao leitor por certa informalidade, por outro preferi mantê-lo assim para ser fiel à sua criação e aos modos como ele afetou os ouvintes que partilharam comigo o diálogo no dia do encerramento do IV Sico, realizado na UFMG. Para minha surpresa, o que eu chamei de rascunho para orientar a minha fala, feito horas antes entre o atendimento aos alunos e o intervalo no Colegiado do Curso de Graduação em Jornalismo na mesma universidade, por algum motivo, afetou os presentes. Enquanto lia, levantava os olhos para mirar o público. De cima do palco desviava rapidamente o olhar e o voltava para o computador. O movimento, de certo modo, aflito, estava mais para evitar os olhos lacrimejantes e as faces entre espantadas, tocadas e emocionadas do que para não me perder na leitura. Digo isso não para mobilizar o leitor, mas para dividir com vocês a sensação de que é preciso falar sobre acessibilidade afetiva em organizações. De algum modo, as pessoas ali presentes nos permitiram um estar junto, um encontro para além da formalidade de um evento científico. Foi como um pensar em voz alta diante de uma plateia privilegiada de pesquisadores e estudantes. Um deles, que eu tive o prazer de conhecer naquele dia, me disse ao final: “Eu procurei os seus olhos para te mostrar a minha emoção, mas não os encontrava na minha direção”. A minha resposta, espontânea:

“Eu já havia encontrado os seus olhos em lágrimas, mas evitei repousar o meu olhar no seu para conseguir terminar a leitura”. Mas vamos ao nosso olhar sobre o tema e aos relatos apresentados.

Gostaria de convidar vocês para dividir a nossa conversa em três movimentos que considero importantes para refletir sobre o trabalho em organizações como a universidade. No primeiro vou tratar dos imaginários que constituem discursos justificadores de atitudes pouco empáticas e, por vezes, pouco éticas com pessoas em situações potenciais de vulnerabilidade. O segundo movimento será sobre a decisão de pesquisa não engajada, que objetifica os sujeitos e os isola em dados a serem analisados e pesquisa engajada em uma dimensão afetiva. E o terceiro aponta questões sobre o enfrentamento de barreiras que impedem ou dificultam um estar confortável, com todas as ambiguidades que este sintagma pode nos despertar em instituições de ensino superior públicas.

Seguindo então neste primeiro movimento recorro aos imaginários que constituem discursos justificadores de atitudes pouco empáticas e por vezes pouco éticas com pessoas em situações potenciais de vulnerabilidade. Pensamos aqui os imaginários com Charaudeau (2007, 2011), e os entendemos como modos de apreender o mundo conectados em mecânicas de representações sociais, constituindo significados, sentidos e fenômenos nos quais os sujeitos e seus comportamentos, de ordens emocionais e racionais, sem separação dicotômica entre si, transformam ordens sociais.

Não é segredo para nós que ao longo da história da humanidade termos como retardado, idiota, imbecil e deficiente, entre tantos outros, foram e ainda são recorrentes para se referir a pessoas com deficiência. Se esses termos podem revelar o medo, a estranheza e a incerteza sobre como lidar, incorporar e incluir as pessoas com deficiência, podem, muitas vezes, ultrapassar as barreiras discursivas e levar a movimentos de rudeza, crueldade e exclusão. Revelariam, ainda, a ignorância e até mesmo despreparo para encarar o outro “e assumir - ele, ou ela, ou ele/ela, é diferente de mim, mas nem por isso é menos do que eu” (PESSOA, 2018, p. 50).

No entanto, há outros afetos possíveis atravessados nas discursividades. Charaudeau nos lembra que nas instâncias políticas, percebidas em seu sentido amplo incluindo organizações, os imaginários tensionam a consciência cidadã, o que pode estimular discursos de certa culpabilidade e até de compaixão para com as vítimas de possíveis excessos praticados.

Compaixão... palavra que está na moda nas trocas superficiais, em especial em campanhas organizacionais ou de iniciativas individuais, em ambientes digitais, de sensibilização para as chamadas causas sociais. Em seu sentido mais comum e imediato seria um sentimento de piedade e de simpatia para com a “tragédia pessoal” de outrem. Pode mover-se para um desejo de minorá-la. Compaixão no campo da espiritualidade estimularia uma participação na “infelicidade” alheia, algo que suscitaria um impulso altruísta alcançando afetos supostamente positivos, tais como a ternura com o “sofredor”.

Para a reflexão aqui proposta a compaixão apresenta-se como uma armadilha se as palavras-chaves que a guiam são piedade, tragédia pessoal e sofredores, por exemplo. Não se trata de julgarmos os afetos alheios e os movimentos por eles proporcionados. Afetos cotidianos não são passíveis de julgamento, categorização ou definição. Quero dizer que trata-se de discutirmos como alguns imaginários, que ainda estão cristalizados em culturas organizacionais, nos reduziriam o universo de possibilidades de tratarmos pessoas com deficiência como cidadãos como os demais. As intersubjetividades que constituem esses imaginários estão em correlação permanente, alimentando memórias coletivas. Essas, por sua vez, são fundamentais para a tradição e a credibilidade organizacionais. São também elementos que dificultam movimentos de flexibilização de barreiras atitudinais.

Assim, sujeitos, que estão no centro de processos paradoxais entre o individual e o coletivo, protagonizariam papéis essenciais nas organizações tendo em vista que os imaginários ora intensificam abordagens hospitalares ora nem tanto.

Talvez um desafio possa ser cada um de nós pensar em quantas vezes ouvimos a nós mesmos e aos outros afirmarem que “em tal instituição é muito difícil realizar esta ou aquela atividade”, ou que “na instituição X é impossível implantar políticas acolhedoras; ou que “na instituição y não passaria uma política efetiva de cotas para pessoas com deficiência a não ser aquelas nas quais se cumpre a legislação” e por que não? “a instituição z não concordaria com vagas para pessoas com deficiências em concurso público para professor”.

Deixando o campo abstrato e pensando sobre os desafios cotidianos de uma pessoa com deficiência em uma universidade pública, as barreiras

podem estar de modo literal relacionadas ao concreto; a arquitetura dos espaços é um desafio a ser vencido cotidianamente por estudantes e profissionais que ali atuam, por exemplo. As questões que apresento a seguir foram relacionadas por pessoas com deficiência que integram o Afetos: Grupo de Pesquisa em Comunicação, Acessibilidade e Vulnerabilidades do qual sou uma das fundadoras e coordenadoras. Ali, essas pessoas, vinculadas formalmente ou não à universidade, são bem vindas como pesquisadoras empíricas, que contribuem para nossas investigações sobre as práticas cotidianas. As suas narrativas e, principalmente, os seus modos de perceber o peso do cotidiano, não só nos inspiram como constituem importante fonte de conhecimento. Michel de Certeau (2012, p.31) não nos deixa esquecer que o cotidiano é aquilo que partilhamos no presente mas que também nos oprime: “Todo dia, pela manhã, aquilo que assumimos ao despertar, é o peso da vida, a dificuldade de viver, ou de viver nesta ou noutra condição, com esta fadiga, com este desejo”.

Da memória das nossas reuniões de pesquisa, nem sempre harmoniosas tendo em vista a tensão do cotidiano, trago, então, alguns dos apontamentos de pessoas em situação de deficiência a partir de ocorridos em suas aventuras no dia a dia. Um aluno com deficiência precisa se arriscar em um elevador já com bons anos de uso sem a indicação de comando de voz para os cegos ou com os botões indicativos do andar em altura inadequada para cadeirantes. E o que a pessoa com mobilidade reduzida vai fazer se o elevador não estiver funcionando no dia da prova? Um aluno com deficiência visual bateu o corpo em uma porta de vidro por falta de sinalização. Além do impacto físico que lhe custou um galno na testa, se sentiu constrangido ao ter que explicar aos funcionários porque ainda não adotou a bengala como suporte para a sua rotina. Um técnico administrativo, certa vez, caiu em um lago no campus também porque falta sinalização. Vou poupá-los dos inúmeros relatos que ouvimos e sobre os quais refletimos em nossas pesquisas sempre tendo o cuidado de que estes pesquisadores empíricos nos presenteiem com as suas experiências sem, entretanto, compreender o grupo de pesquisa como um lócus para a resolução das situações vivenciadas. Lembramos, algumas vezes durante discussões calorosas, que estamos ali para problematizar e não para resolver as situações. As organizações contam com instâncias adequadas para tal.

Uma pergunta que me acompanha e que agora faço a vocês: Mas quantas vezes nos sentimos responsabilizados ao extremo, nos sentimos pequenos, indefesos e incapazes diante de grandes desafios sociais tensionados e atravessados por limitações organizacionais?

Os modos de sentir, perceber e narrar as histórias e as nossas posturas nas organizações deslocam as responsabilidades individuais, necessárias e fundamentais, para a constituição de culturas organizacionais coletivas. Essas culturas organizacionais nos parecem em xeque, se questionando e se reinventando para dar conta de desafios contemporâneos em sociedades constituídas por sujeitos diversos, que não se contentam atualmente com coletivos de corpos homogêneos, massificados, concebidos, pensados e respeitados apenas, se e quando, em conformidade com supostas normalidades. Estamos falando de sujeitos que sim, trazem consigo histórias surpreendentes aos olhos dos demais e doses significativas de inquietações que potencializam o sofrimento. Mas antes de serem considerados sofrendores, dignos de piedade, querem assumir seus papéis de protagonistas das próprias histórias e das próprias narrativas.

Para tal, no caso de pessoas com deficiência, reivindica-se um conjunto de práticas cotidianas que estejam conectadas com o reconhecimento de sua autonomia como cidadãos. Acreditamos que uma destas práticas esteja relacionada às práticas discursivas. Uma linguagem hospitaleira seria uma possibilidade de tratamento discursivo acolhedor, respeitando os modos como as próprias pessoas com deficiência gostariam de ser nomeadas, evitando-se categorização e juízos de valor. Tratam-se de modos discursivos que acolhem as demandas das pessoas com deficiência, respeitando-as em suas necessidades de identidade e de reconhecimento social. Isso significa dizer que expressões pejorativas, de cunho negativo ou depreciativo, que constituem efeitos de sentido preconceituosos, não deveriam ser utilizadas para se referir a pessoas com deficiência. Mais do que “discursos politicamente corretos”, estariam no campo de discursividades atentas ao afável, ao receptivo, ao confortável para o outro.

Temos consciência de que os caminhos que nos levam a contemplar o acolhimento na linguagem nos exigem esforço cotidiano de aprendizados individual e coletivo nos provocando em reflexões que se desprendam de modos de falar que estão conosco há anos.

O segundo movimento que eu convido vocês a fazerem, mesmo que a inércia possa nos rondar nesta tarde de sexta-feira em que a maioria parece cansada após dias de estudos e discussões, é refletir sobre a decisão de pesquisa não engajada com o estar no mundo de pessoas em situações potenciais de vulnerabilidade. De novo, recorro para um pensar sobre pessoas com deficiência. Falo de pesquisas que objetificam os sujeitos e os isolam em dados a serem analisados. Não estamos aqui fazendo críticas a pesquisas específicas nem defendendo que todos os pesquisadores se lancem repentinamente em movimentos impensados em direção a perspectivas teóricas e metodológicas que tenham os afetos como norteadores de suas investigações. Trata-se, no entanto, assumidamente de uma provocação cotidiana que nos fazemos no Afetos.

E eu convido vocês a se provocarem sobre isso também... se não em seus projetos de pesquisa mas somente neste momento, congelado, e proposto nesta troca de ideias. Aqui chamo Stewart (2007) para encorajar a minha voz e me apoiar em passos que nos guiam nesta trilha tortuosa de pesquisadoras, de professoras e de profissionais que se relacionam em seus projetos de extensão com comunidades. Por isso tomo a liberdade de compartilhar com vocês algumas sensações. Elas me afetaram, tal como nos diz Stewart, para reflexões no meu trabalho que considero de pesquisa engajada, o que fique claro, não significa dizer que é melhor ou pior do que as demais nem que eu esteja aqui como militante que represente pessoas com deficiência ou fale em nome delas. Com muita tranquilidade, sei que este não é o meu lugar. O meu lugar de pesquisadora e de professora, por vezes, é posto à prova diante de desafios que nos interpelam.

Em uma aula da formação transversal em Acessibilidade e Inclusão, a aluna cadeirante me pede para levá-la ao banheiro. Os poucos movimentos do seu corpo estão restritos aos dedos e à cabeça. As outras partes do corpo magro nos parecem sem força e estão, em sua maioria, paradas, sempre quietas, acomodadas na cadeira. Sempre elegante, vestida com roupas coloridas e maquiada, tem presença marcante nas aulas. Por vezes chora ao refletir sobre teoria e empiria e se perceber como sujeito em pesquisa e sujeito pesquisado. Eu não tinha noção do que nos esperava e se daria conta de ajudá-la. Um frio percorreu o meu corpo. Meu pensamento voava rapidamente, muito veloz mesmo, enquanto nos deslocávamos para o banheiro. Tentava capturar alguma memória de experiências anteriores que



me desse repertório para agir. Me perguntava freneticamente, no silêncio agitado da minha mente, e, simultaneamente, enquanto conversávamos e nos deslocávamos para o banheiro, se já havia acompanhado um adulto a tal lugar. Lembrei das vezes em que troquei fralda, do tempo em que acompanhei meu filho, que já está em outra dimensão, diversas vezes ao banheiro. Mas era criança, era filho... Havia intimidade a sobrar... Catapultei para a adolescência quando amigas abusaram de bebida e as ajudei quando vomitavam em banheiros de festa... Mas como seríamos eu e uma aluna cadeirante no banheiro?

O modo que encontrei foi dar o comando a ela, confessar a minha inexperiência e a minha insignificância diante de uma situação tão corriqueira para os sujeitos e suas necessidades básicas. Ela percebeu a minha falta de jeito e certo desespero para lidar com a situação. Foi conversando tranquilamente no breve trajeto entre a sala e o banheiro. A mim, pareceram quilômetros de distância e horas de travessia. Ainda assim não me deu tempo de ter certeza se faria tudo ‘certo’. Segui, insegura, passo a passo as suas orientações. Ela me dizia o que fazer, como a ditar um manual. Abracei-a e ouvi que meu coração batia tão freneticamente que ressoava para além do meu corpo. “Tadinha, o coração disparou”, disse ela, rindo.

Pairava o medo de deixá-la cair. Lembrava dos exercícios na academia quando sempre considero meus braços fracos, sem massa muscular e tenho preguiça de trabalhá-los. Mas por que raios devo pensar na academia? Por que se não me apegasse à esteira teria certeza de que meus braços poderiam ser mais fortes e estaria garantida mais segurança, pelo menos do ponto de vista da força física, a esta operação, que para mim era arriscada. Abro o zíper da calça dela, abaixo-a até os joelhos para facilitar o que vem a seguir. Assento-a no vaso sanitário. Devo permanecer ali, a segurar o seu corpo para que não caia dentro do vaso. Tenho a impressão de que qualquer respiração fora do lugar pode ser fatal para que o corpo se esvaia vaso adentro. Corpos colados. Silêncio. “Vai ser só xixi, vai ser rapidinho”, ela tenta me tranquilizar. Sinto muito calor no banheiro sem ventilação. Levanto os olhos, procuro uma janela, não a encontro. Será que não há mesmo? Só o exaustor ou o meu olhar vaga sem rumo e não a alcança? O suor escorre pela testa, a minha, é claro. Devolva-a à cadeira de rodas. Tento subir a calça sem machucá-la. A calça apertada me faz lembrar a discussão de mulheres com deficiência que reivindicam roupas com estilo e confortáveis que atendam

às necessidades de seus corpos com formas não previstas pela maioria da indústria da moda. Posiciono a cadeira para que ela possa lavar as mãos. A torneira parece acessível para pessoas com movimentos restritos. Ela atua sozinha neste momento; confere o visual no espelho e me diz que podemos seguir.

Ufa! Operação finalizada com sucesso para o meu alívio ou para a minha inquietação ao me lembrar quantas vezes ouvi relatos de pessoas com deficiência que estudam em universidades públicas e privadas e, cotidianamente, não podem ir ao banheiro durante sua permanência nestes locais. Os banheiros para pessoas com deficiência, muitas vezes, estão fechados, sujos e podem provocar contaminações, ou simplesmente porque pessoas com deficiência precisam de sujeitos que as acompanhem até lá. Relato esta experiência a partir do modo como fui afetada. E imediatamente me sinto egoísta por não poder contemplar aqui a sensação do outro.

Mas o que isso tem a ver com a pesquisa? Como esta experiência me impacta e me afeta nos meus modos de pesquisar, de incluir as pessoas com deficiência, e de promover uma escuta para que as minhas pesquisas, que não são sobre comunicação organizacional, tragam espaço para que corpos disformes ou não normalizados como são considerados, estejam em presença, nas nossas relações e nosso estar em pesquisa, como diz Jean-Luc Moriceau (2017). E como nos afeta no nosso estar em organizações?

E o terceiro e último movimento aponta questões sobre o enfrentamento de barreiras que impedem ou dificultam um estar confortável, com todas as ambiguidades que este sintagma pode nos despertar, em instituições de ensino superior públicas. Em nome das instituições, os sujeitos se lançam em discursos, a partir de imaginários concebidos ao longo dos anos, por vezes carregados de preconceito, de discriminação e de ódio. Em nome das instituições, sujeitos se tornam resilientes, outra palavra banalizada pelo excesso de uso, a mundos hostis a pessoas em situações potenciais de vulnerabilidade, em especial a pessoas com deficiência. Em um raciocínio simples, o terceiro movimento está relacionado aos dois primeiros, como se fosse o elo, um resumo de ações e afetos, sendo, a meu ver, impossível separá-los.

Nestes mundos hostis, no entanto, há espaços de respiro, de movimentos sutis, alguns mínimos e outros significativos, como os dos dedos e da cabeça da aluna que é personagem deste meu narrar, para desestabilizar certezas, provocar nossos olhares e nos questionar se damos conta, nós mesmos, como sujeitos em organizações, de algumas questões sobre as quais tecemos

considerações em nossos próprios estudos. Não somos capazes de sentir a dor do outro, o deslocamento precário do outro... não acredito nas receitas prontas de nos colocarmos no lugar do outro; não se trata de ter a experiência do outro, menos ainda de ocupar o corpo do outro. No meu perguntar e, por que não, no meu incômodo e, talvez, no meu incomodar, acredito ser possível pensar em acessar o outro, não de modo unilateral, egoísta para satisfazer o meu desejo de me sentir bem por me importar... Para dizer que tenho compaixão ou que sou empático... Trata-se de acessar o outro para que ele acesse o mundo de modo diverso ao que lhe é imposto.

E por isso, termino com uma pergunta... quem sabe podemos pensar individualmente e no coletivo se nós, como sujeitos em pesquisa em humanidades, conseguimos nos mover em redes de relações mais hospitalares e, por que não, afetivas, em suas dimensões de afetação, mas também de sentimentos e emoções tão necessários a nós, sujeitos em ação nas organizações. Estas redes, entrelaçadas por discursos, práticas cotidianas e movimentos de acolhimento nos campos da comunicação e do estar no mundo, constituiriam um conjunto de relações sociais que chamo de acessibilidade afetiva.

## REFERÊNCIAS

CHARAUDEAU, P. Les stéréotypes, c'est bien. Les imaginaires, c'est mieux. In: BOYER, H. (Dir.). *Stéréotypage, stéréotypes: fonctionnements ordinaires et mises en scène*. Paris: L'Harmattan, 2007. Disponível em: <<http://www.patrick-charaudeau.com/Les-stereotypes-c-est-bien-Les.html>>. Acesso em: 10 jun. 2018.

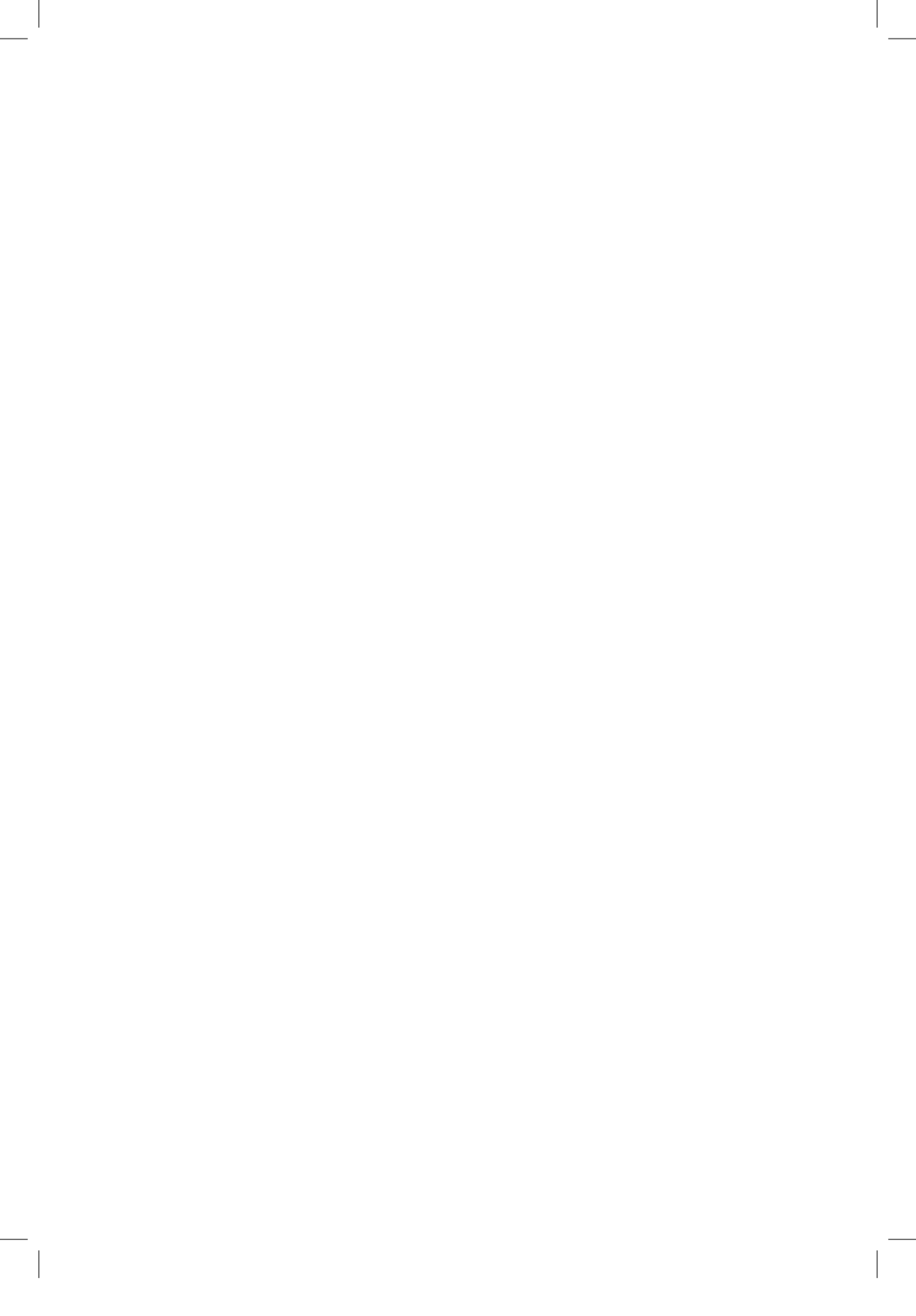
CHARAUDEAU, P. *Discurso político*. São Paulo: Contexto, 2011.

CERTEAU, Michel de. *A invenção do cotidiano*. Petrópolis: Vozes, 2012.

MORICEAU, Jean-Luc. *Os afetos na pesquisa acadêmica e na comunicação organizacional*. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte: 21 a 24 de novembro de 2017.16h.

PESSOA, Sônia Caldas. *Imaginários sociodiscursivos sobre a deficiência: experiências e partilhas*. Belo Horizonte: PPGCOM, 2018.

STEWART, Kathleen. *Ordinary Affects*. Durhan, NC: Duke University Press, 2007.



# Mobilidade e organizações: novas dinâmicas e (des)territorialidades

CAMILA MACIEL CAMPOLINA ALVES MANTOVANI  
ISADORA SILVA FERREIRA

## INTRODUÇÃO

As formas como os sujeitos se organizam em torno do trabalho modificaram-se bastante nos últimos anos. Vários elementos podem ser levantados na tentativa de explicar e refletir sobre tais alterações. Na discussão aqui apresentada, propomos perceber as dinâmicas contemporâneas permeadas pelas tecnologias de informação e comunicação para compreender as relações que os sujeitos estabelecem com e a partir de suas práticas laborais.

Como nos alerta Safatle (2015), as relações que se constituem em torno do trabalho devem ser percebidas para além da questão da produção de riqueza e valor. Ao propor uma reflexão do trabalho como elemento ordenador do cotidiano, atuando não apenas na esfera material, ligada ao sustento da vida humana, mas também vinculado às dinâmicas de subjetivação, a partir das quais os sujeitos constituem processos identitários e também de significação, o autor nos alerta para as possíveis afetações das atuais dinâmicas do trabalho.

A fluidez e a flexibilidade que, num primeiro momento, pareceram “liberar” o sujeito de um trabalho automatizado e massificado, tornando-o dono do seu próprio tempo, bem como um agente criativo da produção,

vão assumindo outras roupagens na medida em que o controle do relógio da fábrica passa para as tecnologias móveis que acompanham os sujeitos. Ao ampliar as possibilidades de interação, tais tecnologias acabam por gerar uma sociedade potencialmente sempre conectada e disponível para ingressar em processos interativos e produtivos. Tal adaptação parece adequar-se às expectativas das organizações em relação à dedicação e ao envolvimento dos sujeitos com o trabalho.

A possibilidade de desempenhar suas atividades “em qualquer lugar” parece ser uma tendência e até algo desejado pelos profissionais que, diante das vicissitudes dos deslocamentos nas grandes cidades e da concentração das organizações nos principais centros urbanos, parecem ver nesse “nomadismo laboral” uma possibilidade de se ter qualidade de vida.

No entanto, no cenário contemporâneo, marcado pela crescente perda de direitos adquiridos pelos trabalhadores, as implicações do trabalho remoto tornam-se ainda mais complexas. Assim como existem estudos que dizem dos benefícios dessas novas formas de organização do trabalho, outros apresentam resultados não tão positivos, apontando para o esgotamento desse trabalhador que, nas palavras de Safatle (2015), torna-se o único responsável pelo seu próprio sucesso ou fracasso, os “empreendedores de si”.

Assim, se anteriormente o sentimento de alienação no trabalho estava vinculado à perda da autenticidade na esfera da ação, com as temáticas clássicas da estereotipia inflexível das normatividades e da perda da individualidade, atualmente nos deparamos com a crença que cabe apenas ao indivíduo a responsabilidade pelo fracasso da tentativa de autoafirmação de sua individualidade no interior do trabalho, pois o próprio discurso social é constituído a partir da incitação à autoexpressão de si. O que nos faz acreditar que, se tal autoexpressão não se realizou, foi por culpa única e exclusiva da covardia moral do indivíduo incapaz de afirmar suas múltiplas possibilidades no interior da “sociedade de risco”. (SAFATLE, 2015, p. 45)

Diante disso, cabe-nos perguntar: Como o trabalho a distância, mediado pelas tecnologias de informação e comunicação, constitui novas dinâmicas relacionais entre as organizações e seus trabalhadores? Como essas dinâmicas alteram a organização, as rotinas do trabalho e a vida cotidiana desses sujeitos? Neste capítulo apresentamos algumas pistas sobre o uso de tecnologias de informação e comunicação para a realização de atividades

laborais e propomos uma reflexão acerca da comunicação organizacional a partir da perspectiva das organizações enquanto fluxo.

## **O TRABALHO REMOTO E AS MUDANÇAS NAS DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS**

Em um contexto marcado pela ascensão dos dispositivos móveis, pela possibilidade de constantes trocas comunicacionais e informacionais, independente do local e do horário escolhido pelo sujeito, é esperado que práticas sociais se modifiquem, inclusive as relativas ao trabalho e às organizações.

Os dispositivos móveis e as interações possibilitadas por eles permitiram o surgimento de uma nova e dinâmica forma de criar e compartilhar informações (MANTOVANI & MOURA, 2012). Não só isso, eles proporcionaram uma maior mobilização dessas informações, bem como de pessoas, produtos e capital.

As novas possibilidades do movimento despertaram o interesse de alguns estudiosos, que passaram endereçar essas transformações a partir do arcabouço conceitual e metodológico do paradigma da mobilidade, desenvolvido por John Urry (2007). Em seu livro *Mobilities* (2007), ainda sem edição em português, Urry apresenta determinadas formas de mobilidade que, na sua perspectiva, produzem e organizam a vida social, atuando de maneira interdependente. São elas:

- A mobilidade corpórea dos sujeitos, que pode ser realizada com diferentes objetivos, como trabalho, lazer, turismo, migração, fuga etc;
- A mobilidade física dos objetos, referente não apenas à produção, ao consumo e à venda de bens, mas também a presentes e souvenirs;
- A mobilidade imaginativa, que se dá por imagens de lugares e pessoas em diferentes mídias;
- A mobilidade virtual, que é operada em tempo real para além das distâncias geográficas e sociais;
- A mobilidade comunicativa, que ocorre por meio de mensagens entre pessoas, a partir de diferentes textualidade e dispositivos. (URRY, 2007, p. 47, tradução livre).

No contexto de diversas e constantes mobilidades, ressaltamos aqui o que Urry (2007) denomina de “mobilidade produtiva”, proporcionada pelo

desenvolvimento de tecnologias de comunicação e informação. A difusão e o uso das tecnologias móveis tornaram possível que informações, conhecimentos e a prestação de serviços pudessem ser feitos de qualquer lugar e momento. Além disso, a ubiquidade dos dispositivos móveis fez com que as fronteiras tradicionais entre a vida profissional e privada sejam alteradas.

A partir do acesso às novas tecnologias, bem como do desenvolvimento de habilidades sociais e cognitivas para o uso, é possível que os profissionais tenham a oportunidade de sair do cenário tradicional de trabalho, ou seja, dentro de uma empresa, e possam exercer suas atividades remotamente, seja em casa ou de qualquer outro lugar que reúna as condições de conexão com ambientes digitais em que se desenrolam as atividades da empresa.

Cada vez mais, profissionais e empresas parecem aceitar novas organizações de trabalho, como o remoto, que permite que empregados, empreendedores e prestadores de serviço executem suas atividades laborais de qualquer lugar, seja de casa, cafés, *coworkings* ou enquanto se deslocam.

De acordo com dados divulgados em 2017 pela pesquisa<sup>1</sup> “*Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*”, da Organização Internacional do trabalho (OIT), a adesão ao trabalho remoto vem crescendo em escala mundial desde o início dos anos 2000. Segundo a pesquisa, tal crescimento se deve, principalmente, à presença de tecnologias de comunicação e informação e do aumento do trabalho imaterial.

Em grande medida, o trabalho remoto é percebido como um novo formato que, supostamente, possibilita ao profissional uma melhor administração do tempo dedicado a atividades profissionais e pessoais. No entanto, ainda não se sabe se as tecnologias que propiciam tal organização cotidiana possibilitam o equilíbrio entre a vida pessoal e profissional ou se apenas criam novas formas de desequilíbrio (PAULEEN et al. 2015).

Algumas considerações importantes dizem respeito à comunicação profissional fora do horário comercial, uma prática cada vez mais recorrente e que vem suscitando debates acerca do direito dos trabalhadores à desconexão, quando fora do seu horário de trabalho.

Por outro lado, a questão das possíveis interrupções nas atividades profissionais - por conta do uso de dispositivos móveis como interface

---

1. Disponível em: [https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS\\_544138/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_544138/lang--pt/index.htm)



principal onde se realizada a atividade, ou devido à sua presença no trabalho (smartphones de uso pessoal) -, também vem sendo abordada nos estudos que correlacionam os dispositivos móveis e as atividades cotidianas (Wajcman, 2015; Gazzaley & Rosen, 2016). Tais estudos pontuam o comportamento multitarefas como um desafio para os trabalhadores que fazem uso das tecnologias de informação e comunicação para desempenhar seus afazeres, destacando questões problemáticas como as sobrecargas mentais que as interposições de atividades podem provocar a esses indivíduos.

Todas essas transformações trazem importantes questões para a comunicação organizacional. Cavazzote *et al* (2009, p. 1) pontua que:

Do ponto de vista organizacional, é necessário ainda tratar de forma adequada questões técnicas, como as associadas à conectividade, segurança e suporte de usuários destes dispositivos, além de questões relacionadas aos ganhos de eficiência efetivamente promovidos pela tecnologia e à coordenação eficiente e eficaz da força de trabalho móvel. Do ponto de vista individual e social, há também em aberto questões relacionadas à aceitação dessa tecnologia pelas pessoas no trabalho, ao uso efetivo que fazem da tecnologia na sua rotina profissional, e às consequências do uso da tecnologia para o próprio usuário e para a sociedade.

Mas não apenas isso, a comunicação organizacional envolve também as maneiras como os trabalhadores comunicam entre si, com seus superiores, seus contratantes, seus clientes e como são organizados esses fluxos de informação e comunicação, uma vez que, com os dispositivos móveis, eles se podem se fundir com outros fluxos, como os de informações pessoais.

Para refletir e entender melhor essas questões, foi aplicado um questionário online a profissionais que trabalham de forma remota e que têm nas tecnologias de informação e comunicação uma mediação fundamental para a realização de sua atividade. A caracterização da amostra deu-se a partir de configurações diversas, que envolvem não só o lugar de trabalho, que pode ser a residência desse trabalhador, bem como outros espaços como cafés e livrarias, mas também o vínculo estabelecido com a organização: se é funcionário contratado, prestador de serviços, consultor, *freelancer*.

Os resultados apresentados apontam para a necessidade de maior aprofundamento e debate das questões, principalmente, no âmbito da comunicação organizacional, tendo em vista os impactos nas relações e interações laborais cotidianas a partir da interposição de mediações tecnológicas e da desterritorialização dos ambientes organizacionais.

## ESTAR EM MOVIMENTO: NARRATIVAS CONTEMPORÂNEAS DAS PRÁTICAS LABORAIS

Buscando compreender o conjunto de fenômenos que envolve a trajetória das tecnologias de informação e a comunicação nas práticas laborais contemporâneas, foi elaborado um questionário com o objetivo de se perceber questões relativas à organização profissional, redes de interação e troca infocomunicacionais realizadas pelos sujeitos em práticas organizacionais que envolvem o trabalho a distância através de dispositivos móveis. O questionário “Dinâmicas organizacionais na atualidade” foi amplamente divulgado através das redes sociais e listas de e-mail constituindo uma amostra por adesão.

Algumas das perguntas presentes no questionário cumpriam a função de filtragem dos entrevistados: só prosseguiram para as próximas fases os participantes que atendiam ao perfil estabelecido para a análise que, de maneira geral, buscava garantir que o participante tivesse uma experiência profissional dentro do contexto do trabalho remoto, fazendo uso da comunicação via redes digitais para realização de suas atividades.

As questões apresentadas para os participantes eram de caráter variado, permitindo opções de múltipla escolha, escalas lineares e respostas descritivas. Isso foi feito de maneira a possibilitar uma análise mais qualitativa da realidade dos trabalhadores remotos, ainda que as respostas fossem quantificáveis.

A pesquisa foi realizada em novembro e dezembro de 2017 e contou com a participação de 38 pessoas que apresentaram a seguinte relação com o trabalho remoto:

- 13 participantes realizam todas as atividades profissionais remotamente;
- 7 participantes realizam a maioria das atividades profissionais remotamente, porém, periodicamente, têm a necessidade de se deslocar para a empresa;
- 18 participantes realizam a maioria das atividades profissionais na empresa, porém, há demandas de trabalho remoto;

Desses 38 participantes, 18 passam a maior parte do tempo de trabalho nas empresas ou escritórios; 18 trabalham de casa; um (1) utiliza espaços de *coworking* e outro não possui local fixo de trabalho. Com relação ao perfil profissional, a amostra dividiu-se entre funcionários contratados e

profissionais autônomos/*freelancers*, sendo que muitos que se declararam funcionários de uma empresa, afirmaram realizar também trabalhos como *freelancers*. Um dado que nos chamou a atenção foi referente ao número de participantes que se declararam mulheres, quase 80% em relação ao total dos respondentes.

Após a parte inicial de filtragem e caracterização do perfil, o primeiro grupo de perguntas voltava-se para as rotinas de trabalho. A organização do horário de trabalho é uma questão importante a ser considerada. A flexibilização trazida pelos dispositivos móveis, com a promessa de maior produtividade e liberdade, muitas vezes significa a realização de trabalhos em horários comumente reservados a atividades da vida privada.

Ao responderem questões sobre o trabalho nos fins de semana, 14 participantes disseram não trabalhar nesses dias, enquanto outros 24 afirmaram trabalhar fora dos dias úteis. Dentre os 24 participantes que responderam SIM em relação ao trabalho durante os fins de semana, 20 disseram se organizar por demandas e prazos, não possuindo um horário fixo de trabalho; dois disseram trabalhar de 4 a 6 horas nos fins de semana e outros dois, de 6 a 8 horas.

Outro ponto importante refere-se ao uso da internet para realização das atividades. Acerca da comunicação no ambiente profissional e na realização dos trabalhos, todos os participantes disseram fazer uso da internet para trabalhar e/ou se comunicar profissionalmente. Vale destacar que a maioria dos participantes (27) arca com os custos de conexão com a internet para realização do trabalho. Os outros 11 têm os custos pagos pela empresa para a qual trabalham/prestam serviços.

Quando perguntados acerca dos dispositivos tecnológicos usados para o desempenho do trabalho e/ou para se comunicar no ambiente profissional, os entrevistados tinham quatro opções a serem marcadas, podendo assinalar mais de um item. 32 pessoas disseram utilizar smartphones, 28 disseram fazer uso de notebook, 15 disseram utilizar computadores desktop e apenas dois disseram usar tablets para trabalhar e/ou se comunicar profissionalmente.

No questionário, os participantes foram perguntados acerca da sua organização profissional e os aplicativos que utilizam para isso. Os aplicativos, *softwares* e sites de organização mais citados foram Google Drive, Google Calendar, Trello e Dropbox, sendo que um dos participantes disse não fazer uso de aplicativos, programas e sites para se organizar profissionalmente.

Já na comunicação com clientes, parceiros e/ou colegas de trabalho, os participantes disseram utilizar principalmente e-mail, WhatsApp e Skype.

No que concerne à percepção de eficiência, pelos participantes, dos aplicativos e softwares acima citados, a maioria os considera eficientes, fazendo observações apenas acerca da infraestrutura de rede, bem da capacidade de processamento de dados dos dispositivos utilizados.

Buscando refletir sobre a percepção de eficiência em relação à sua própria performance – produtividade e comportamento multitarefa – os participantes foram convidados a concordar e/ou discordar de algumas afirmativas apresentadas. Os resultados foram bastante interessantes e mostraram as contradições entre o discurso corrente em relação ao trabalho remoto e a percepção dos sujeitos que vivenciam essa realidade.

Dos 38 participantes, 25 disseram concordar total e parcialmente com a afirmação *“Me considero mais produtivo trabalhando remotamente e/ou no meu próprio ritmo do que seguindo os padrões laborais convencionais”*. Apenas sete discordam total e parcialmente dessa afirmação, enquanto seis foram indiferentes.

Sobre organização e realização de atividades profissionais, 30 participantes concordaram total e parcialmente com a afirmação *“Consigno me organizar e cumprir minhas atividades quando trabalho remotamente (fora do ambiente físico da organização)”*. Três participantes foram indiferentes, enquanto cinco discordaram parcialmente.

No que se refere ao comportamento multitarefas, a afirmativa *“Ao trabalhar remotamente, acabo adotando um comportamento/uma dinâmica multitarefas”* foi ratificada pela maioria dos participantes. Havendo apenas cinco discordâncias.

Importa ressaltar que esse comportamento multitarefa diz menos de realizações de atividades múltiplas do universo do trabalho e mais da sobreposição entre interações comunicacionais da esfera profissional e pessoal, como nos mostra a reação dos participantes às afirmativas apresentadas na sequência.

A pesquisadora Linda Stone, já em 2009, alertava-nos para uma certa confusão entre o comportamento multitarefa e o que ela chamava de “atenção parcial contínua”. Para Stone (2009), quando assumimos um comportamento multitarefa temos o desejo de ser mais produtivos, fazendo um uso pleno de nossas capacidades em relação a determinadas atividades e contextos. Já na atenção parcial contínua,

somos motivados por um desejo de não perder nada. [...] Há uma espécie de vigilância que não é característica do comportamento multitarefa. Na atenção parcial contínua, nos sentimos vivos quando estamos ligados, conectados e cientes. Estamos constantemente realizando varreduras em busca de oportunidades, atividades ou pessoas (STONE, 2009).

Outro aspecto importante da atenção parcial contínua vincula-se à demanda cognitiva das atividades realizadas. No caso do comportamento multitarefa, geralmente, uma das atividades realizadas demanda menor esforço cognitivo ou envolve habilidades distintas como limpar a casa e falar ao telefone. Nesses casos, segundo Stone (2009), as atividades realizadas assumem o mesmo nível de importância em termos de sua consecução.

No entanto, na atenção parcial contínua, o que há é um constante reposicionamento de prioridades: estamos engajados em uma conversa, ou assistindo a uma importante palestra, mas não perdemos de vista o celular, checando as redes e enviando aquela mensagem “urgente” que não pode esperar. Nessas situações, de acordo com a autora, temos a ilusão de que realizamos as atividades em paralelo, porém nosso cérebro as processa de maneira serial.

Segundo Stone (2009), esse estado de alerta é importante nas situações em que precisamos acionar tal mecanismo (situações de crise, por exemplo). Porém, o que vem ocorrendo é que nos últimos anos nos encontramos continuamente nesse estado de alerta o que tem desencadeado situações de estresse e esgotamento.

Ao se depararem com a afirmativa “*Ao trabalhar remotamente, consigo separar os fluxos de informações profissionais dos fluxos de informações pessoais*”, 18 participantes discordaram total e parcialmente. Tal dificuldade foi corroborada pela também discordância da maioria dos participantes (19) com a afirmativa: “*Trabalhar remotamente permite que eu organize minha rotina de maneira a passar mais tempo com familiares, amigos e desempenhando atividades não profissionais*”.

Os participantes também foram questionados a respeito dos limites que conseguem colocar em relação às horas dedicadas ao trabalho e à vida pessoal. Para a afirmativa “*Ao trabalhar remotamente, consigo me ater a um horário de trabalho e me desligar das obrigações profissionais fora desse período*”, a maioria dos participantes (20) apresentou uma reação de discordância. Tais resultados corroboram as informações trazidas

anteriormente sobre a quebra de expectativa entre o que é prometido pelos dispositivos móveis na execução de trabalhos remotos (maior produtividade, possibilidade de organizar os próprios horários e fluxos profissionais) e a realidade de intensificação de trabalho e desorganização dos fluxos pessoais e profissionais.

De acordo com Cavazzote *et al* (2014), o uso de dispositivos móveis no contexto profissional poderia diluir as fronteiras entre o tempo de trabalho e o de não trabalho. Esse comportamento, na perspectiva dos autores, teria grande potencial para gerar conflitos em relação às demandas pessoais e profissionais. Nesse aspecto, a constante conexão dos usuários aos seus dispositivos e as demandas de sincronicidade exigidas por alguns deles fazem com que as interações de trabalho também sejam modificadas, ainda mais considerando o cenário de trabalho remoto.

Diante da afirmativa “*Trabalhar remotamente faz com que eu me sinta obrigado a estar sempre disponível para meus colegas de trabalho e/ou clientes*”, 27 participantes mostram concordância. Apesar de esse ser um resultado esperado, ele não deixa de ser alarmante. A constante conexão com o trabalho não é somente uma questão de ordem gerencial ou mesmo jurídica, mas se coloca como intimamente relacionada à qualidade de vida e saúde dos trabalhadores.

Ainda que as tecnologias criem essa ilusão de ubiquidade, é impossível “estar em qualquer lugar a qualquer hora. Autores como Katz e Aakhus (2002), ao tratar da ubiquidade, comparam-na aos dons divinos da onipresença. No entanto, eles nos chamam a atenção para o fato de que nem mesmo os deuses, com suas capacidades ilimitadas, estavam sempre aptos a realizar tal feito, haja vista Mercúrio, o deus da comunicação, mensageiro e portador das ordens de Zeus, ou mesmo os anjos, mensageiros divinos.

Sendo assim, ainda que as tecnologias e o trabalho remoto nos deem uma sensação de melhor gestão e controle da rotina, o que, na realidade, parece ocorrer é algo distinto. As respostas dos participantes apontam para uma dificuldade em se impor limites ao número de horas trabalhadas e para uma sobrecarga em termos dos fluxos aos quais o sujeito se torna receptivo, devido aos múltiplos canais em que pode se fazer presente enquanto fluxo. A sobreposição do espaço de fluxos ao espaço de lugares (SANTOS, 2003; CASTELLS, 2007;) faz sentir nos corpos e mentes dos sujeitos os efeitos da fluidez exacerbada das novas dinâmicas laborais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

As reflexões aqui apresentadas, colocam-nos ainda mais questões a serem respondidas. Ao mesmo tempo em que o uso de tecnologias móveis para a comunicação, no cenário de trabalho, parece representar para funcionários, empreendedores e prestadores de serviço uma forma mais econômica, prática e rápida de interação, esse uso excessivo também pode causar complicações referente às dificuldades em se estabelecerem limites, de tempo e espaço, para essas interações.

Além disso, há implicações administrativas e legais que ainda não foram suficientemente debatidas e analisadas. Quando o funcionário de uma empresa trabalha remotamente, via dispositivos móveis, quem é responsável pelo pagamento das contas de energia e internet? E pela manutenção dos equipamentos que ele utiliza para trabalhar? No caso de profissionais *freelancers*, autônomos, empreendedores, que realizam suas atividades remotamente, seus gastos com internet, manutenção, energia elétrica, aluguel de espaços (como uma sala em *coworking*) estão inseridos no valor que cobram por seus serviços? Essas questões não foram abordadas nessa pesquisa, uma vez que surgiram com a análise dos resultados obtidos no questionário, mas se colocam aqui como importantes apontamentos para investigações futuras.

As conquistas em relação à proteção e garantia de direitos aos trabalhadores, que adotam essas novas configurações de trabalho, ou que se veem obrigados a adotá-las, tornam-se cada vez mais ameaçadas diante da fragilidade dos direitos trabalhistas e, por que não, humanos, tanto em contexto nacional, como internacional.

Por não ser possível prever os desdobramentos que a adoção dessas práticas organizacionais contemporâneas pode gerar, as análises, até então empreendidas, sinalizam a necessidade de estudos mais consistentes e multidisciplinares para dar conta das ambivalências do fenômeno em questão, abrangendo desde as discussões sobre as relações dos trabalhadores nos ambientes organizacionais, até reflexões sobre o próprio conceito de organização.

## REFERÊNCIAS

BARON, Naomi S. Adjusting the Volume: Technology and Multitasking in Discourse Control. In: KATZ, James (org.). **Handbook of Mobile Communication Studies**, Cambridge, MA: MIT Press, 2008. p.177-193.

CASTELLS, M. A sociedade em rede. **A Era da Informação: economia, sociedade e cultura**; v.1, 6ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; BROLLO, M. S.; MORENO, V. Mobilidade computacional no trabalho: um estudo sobre as experiências dos usuários de telefones inteligentes. **Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, 2009.

CAVAZOTTE, F. S. C. N.; LEMOS, A. H. C.; BROLLO, M. S. Trabalhando Melhor ou Trabalhando Mais? Um estudo sobre usuários de smartphones corporativos. **Organizações & Sociedade**, v. 21, n. 68, 2014. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/9956>>. Acesso em: 3 de junho de 2017.

GAZZALEY, A., ROSEN, L. D. **The distracted mind: ancient brains in a high-tech world**. Cambridge, MA: MIT Press, 2016

GENOVA, G. L. The anywhere office: anywhere liability. **Business Communication Quarterly**, v. 73, n. 1, p. 119-126, 2010. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1080569909358104?journalCode=bcqd>>. Acesso em: 3 de junho de 2017.

MANTOVANI, C. M. C. A. Narrativas da Mobilidade: comunicação, cultura e produção em espaços informacionais. Belo Horizonte, 2011. 234 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2011.

MANTOVANI, C. M. C. A.; MOURA, M. A. Informação, interação e mobilidade. **Informação & Informação**, v. 17, n. 2, p. 55-76, 2012. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/13764>>. Acesso em: 21 de março de 2018.

PAULEEN, D. et al. Making sense of mobile technology: The integration of work and private life. **Sage Open**, v. 5, n. 2, p. 2158244015583859, 2015. Disponível em: <<http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/2158244015583859>>. Acesso em: 3 de junho de 2017.



PELLEGRINO, G. Discourses on mobility and technological mediation: the texture of ubiquitous interaction. *PsychNology Journal*, v.5, n.1, p.59-81, 2007. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/bcf9/0c778bae9be31873a94cfce455f5034f295.pdf>>. Acesso em: 3 de junho de 2017.

SAFATLE, V. O trabalho do impróprio e os afetos da flexibilização. *Porto Alegre*, v. 60, n. 1, jan.-abr. 2015, p. 12-49 Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15448/1984-6746.2015.1.20196>

SANTOS, M. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003. 174p.

STONE, L. Beyond Simple Multi-Tasking: Continuous Partial Attention. 2009. Disponível em: <<http://lindastone.net/2009/11/30/beyond-simple-multi-tasking-continuous-partial-attention>> Acesso em: dez. 2018

URRY, J. **Mobilities**. London: Routledge, 2007.

WAJCMAN, J. **Pressed for Time**: The Acceleration of Life in Digital Capitalism. Chicago University Press, 2015.



# Comunicação, lógica organizativa do trabalho e precarização

CLAUDIA NOCIOLINI REBECHI

NESTE ANO DE 2019, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) completa 100 anos de existência. Criada com o objetivo principal de promover a justiça social, por meio de oportunidades de emprego e de respeito aos direitos no trabalho, a OIT, em 1946, tornou-se a primeira agência especializada das Nações Unidas, tendo como um de seus princípios fundamentais a dignidade humana.

Atualmente, a OIT é bastante lembrada por sua atuação na promoção do conceito de trabalho decente, formulado por ela própria em 1999. Trata-se de um entendimento baseado nos valores da organização e em sua missão de possibilitar aos indivíduos a oportunidade de obterem um trabalho digno caracterizado por condições de liberdade, equidade e segurança. A Agenda Global de Trabalho Decente da OIT, formalizada no início dos anos 2000 em resposta ao processo de globalização e à crise internacional econômica e de emprego, considera três pressupostos básicos: (1) o trabalho é a via fundamental para a superação da pobreza, das desigualdades e da exclusão social; (2) o trabalho é uma das formas diretas pelas quais o desenvolvimento pode favorecer as pessoas e (3) o trabalho é uma via fundamental de inclusão social, condição básica para uma vida digna e para o exercício da cidadania e o fortalecimento da democracia (OIT, 2015).

Tais pressupostos nos fazem lembrar que ao falarmos de direitos humanos, como um conjunto de garantias universais centradas na dignidade humana, também estamos falando sobre o mundo do trabalho e todos os elementos que o constituem. Nesse sentido, ao nos referirmos a uma sociedade caracterizada pela precarização do trabalho e de sua classe trabalhadora, estaremos tratando de uma sociedade que fere os direitos humanos e, portanto, pouco faz para assegurar a dignidade humana.

Sabemos que os direitos humanos fundamentais do trabalhador não têm sido amplamente respeitados em várias partes do mundo, inclusive no Brasil. O que se tem visto, de outro lado, é o aprofundamento da exploração do trabalho humano. Veja-se, por exemplo, que a expansão da terceirização e da informalidade, a desregulamentação do trabalho, as condições de trabalho que adoecem e causam mortes, os assédios morais e sexuais no trabalho, as formas de intensificação do trabalho, os trabalhos intermitentes são alguns dos indícios do avanço da precarização sobre a qual estamos abordando.

As empresas, entendidas como agentes e espaços de organização e gestão do trabalho, também são parte fundamental desse contexto. Considerando os próprios princípios da OIT (2015), para que uma empresa seja considerada uma organização que respeita os direitos humanos no trabalho seria necessário constataremos as seguintes atitudes por parte dela, dentre outras exigências: não se envolver com o trabalho infantil e escravo; garantir que não exista qualquer tipo de discriminação nas relações de trabalho; respeitar a liberdade de associação e negociação coletivas; zelar pela saúde e segurança no trabalho; não admitir qualquer tipo de tratamento desumano; respeitar a jornada de trabalho prevista na legislação.

O que se percebe no mundo do trabalho contemporâneo, no entanto, é um insuficiente empenho, em geral, das empresas em respeitar esses e outros direitos de trabalhadores e trabalhadoras.

Em complemento a isso, pode-se dizer que a atual lógica organizativa do trabalho, baseada nas formas “flexíveis” de organização e gestão do trabalho, tem se apresentado de modo a colaborar com o avanço da precarização do trabalho e ao desrespeito à dignidade humana no trabalho.

Desde o final do século XX até o presente momento, verifica-se a assimilação cada vez maior dos princípios e métodos toyotistas e daqueles vinculados à chamada “uberização do trabalho” pelas empresas brasileiras e

estrangeiras (ANTUNES, 2019). Trata-se de formas de gestão e organização do trabalho fundamentadas, em grande medida, por aspectos da recente reestruturação produtiva tais como: flexibilização, terceirização, informalização, desregulamentação e digitalização/informatização do trabalho.

Ao mesmo tempo, é possível observarmos que as formas de administrar as relações sociais nas empresas – e em outros ambientes de trabalho controlados por elas – foram repensadas e, conseqüentemente, os usos da comunicação tiveram que ser reconsiderados para gerir as relações de trabalho de acordo com as necessidades dessa nova configuração de organização do trabalho.

Diante desse contexto, consideramos necessário, sob a abordagem crítica da inter-relação comunicação e trabalho, discutir, neste nosso artigo, de que modo a gestão da comunicação responde aos princípios das contemporâneas formas de gestão do trabalho.

E, para dar conta deste propósito, discorreremos, num primeiro momento, sobre alguns importantes aspectos – sobretudo no que diz respeito à flexibilização – que caracterizam determinadas modificações do mundo do trabalho impulsionadoras do contexto de precarização, o qual trabalhadores e trabalhadoras, atualmente, estão vivenciando. Em seguida, procuraremos realizar uma breve contextualização sobre o toyotismo e a uberização do trabalho, compreendidos como formas de gestão e organização do trabalho orientadoras das relações de trabalho em/de empresas na atualidade. Por fim, desenvolveremos uma discussão inicial sobre a mobilização da subjetividade do trabalhador como estratégia de comunicação no contexto da atual lógica organizativa do trabalho, considerando que as empresas estão investindo muitos de seus esforços em tentar envolver os trabalhadores à racionalidade de modos de pensar e de se comportar nesta nova configuração das relações de trabalho.

## **TRANSFORMAÇÕES DO MUNDO DO TRABALHO E O AVANÇO DA PRECARIZAÇÃO**

Em âmbito global, a partir dos anos 1970, inicia-se um processo de reestruturação produtiva promovido pelo capital com o propósito de “recuperar as formas econômicas, políticas e ideológicas da dominação burguesa” (Antunes, p. 233, 2009).

Dentro desse cenário, diversos aspectos e diferentes formas do “trabalho precarizado”, conforme indica o sociólogo Ricardo Antunes (2005; 2019), têm surgido: terceirização e subcontratação; regime *part-time*; trabalho intermitente; empreendedorismo; informalização; informatização e digitalização do trabalho, dentre outros.

No Brasil, essas novas características do trabalho começam a ser mais visíveis a partir das décadas de 1980 e 1990. É nesse período que empresas transnacionais estrangeiras atuantes no país e algumas das grandes companhias brasileiras assumiram novos padrões organizacionais e tecnológicos e outras maneiras de organização social do trabalho em resposta às necessidades de novos mercados, modos de produção e padrões de consumo (ANTUNES, 2006). Trata-se de inéditas formas de “acumulação flexível” (HARVEY, 2001) que surgem em países ocidentais, em contraponto aos modelos de organização e gestão do trabalho, até então, dominantes do sistema taylorista/fordista.

A “flexibilização”, como um elemento estruturante da contemporânea transformação do capitalismo, tem sido um fundamental princípio orientador das novas formas precarizadas de trabalho. O estudioso Sadi Dal Rosso (2017, p.54) indica que há interpretações variadas para o conceito de “flexibilidade”, tais como, por exemplo: possibilidade de variar os horários de chegada e saída dos locais de trabalho; trabalhar aos finais de semana, nos feriados e à noite; realização de horas extras; empregos de tempo parcial e de duração limitada ou aceitar contratos de trabalho sem direitos sociais.

Desregulamentar o trabalho também pode ser entendido como uma forma de flexibilização. O mesmo autor afirma que ao tratarmos de “regulamentação”, no contexto de sociedades desenvolvidas a partir do capitalismo ocidental, estamos falando de normas sociais e condições necessárias para o trabalho ser realizado e que foram regulamentadas por meio do Estado. Rosso, diante disso, alerta sobre os danos de uma desregulamentação do trabalho:

Desregulamentar ou flexibilizar a regulamentação consiste num processo de retirar direitos constituídos, de retirar vantagens maiores ou menores estabelecidas em favor dos trabalhadores, ou ainda criar atalhos por meio dos quais os tempos e horários de trabalho se tornam mais adequados ao processo de acumulação de capital das empresas privadas e públicas. Em síntese, desregulamentar significa desconstituir direitos

sociais. Implica liberalizar novamente o trabalho, conferir aos empregadores autonomia sobre a regulação social do labor. Significa inverter o processo histórico, considerando que a regulamentação que constituiu direitos impede um desfrute mais exaustivo da força de trabalho. Desregulamentar pressupõe recriar condições de aumentar a produção do mais-valor (ROSSO, 2017, p. 65).

No Brasil, a recente Reforma Trabalhista (Lei 13.467/2017) aprofundou a desregulamentação do trabalho, propiciando a implementação do trabalho intermitente, a expansão do trabalho por tempo determinado e da terceirização, enfim, oficializando inúmeras outras medidas que retiram direitos sociais e contribuem para a precarização do trabalho.

Os empregadores certamente se beneficiaram com as mudanças na legislação e as organizações empresariais, agora, se percebem em um cenário ainda mais propício para seguir adiante no processo de acumulação flexível.

As chamadas “empresas modernas” (LINHART, 2007) ou “empresas flexíveis” (ANTUNES, 2019) modificaram suas estruturas e seus funcionamentos. Elas tornaram-se mais enxutas ao demitir funcionários e ao utilizarem-se de mão-de-obra terceirizada e temporária. Apropriaram-se, também, de métodos de trabalho que dependem, em grande medida, dos grupos de trabalho em equipe e da polivalência e multifuncionalidade de seus funcionários, implicando na intensificação da atividade humana de trabalho.

Verifica-se uma maior incorporação de processos produtivos automatizados pelas empresas modernas e flexíveis, exigindo trabalhadores com conhecimento e habilidades que saibam lidar com variadas necessidades tecnológicas das organizações, excluindo do mercado de trabalho os indivíduos que não estão adaptados às conveniências do trabalho digital e informatizado. Além disso, é possível observar que os novos métodos de organização sociotécnica do trabalho com o uso, por exemplo, de celulares e diversos dispositivos de trocas de mensagens, contribuíram para o prolongamento da jornada de trabalho, confundindo a vida no trabalho com a vida fora do trabalho.

Tendo tudo isso em vista, nos parece que a modernização das organizações empresariais, com o propósito de se adequar às necessidades da reestruturação recente de do capital, não tem criado condições para a emancipação humana no trabalho. Ao contrário, as empresas procuram

convencer a classe trabalhadora a “envolver-se” com os princípios das novas formas de trabalhar impostas pelas organizações, as quais têm procurado mobilizar a subjetividade do trabalhador em prol de sua racionalidade, conforme veremos mais adiante.

## **NOVAS FORMAS DE GESTÃO E ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO**

O discurso da racionalização do trabalho, baseado nos princípios da “Organização Científica do Trabalho” – ou seja, nos ensinamentos do ideário taylorista/fordista<sup>1</sup> – mostrou-se dominante durante muito tempo, mas na segunda metade do século XX começou a dar lugar a um outro discurso, com base em uma nova configuração de organização do trabalho. Conforme indicamos antes, as formas de gestão e organização do trabalho, mobilizadas pela moderna administração de empresas de sociedades capitalistas, assumem características de um determinado contexto de reestruturação produtiva delineado a partir dos anos 1980.

O “toyotismo”, neste caso, apresentou-se como uma opção eficiente para a substituição do modelo rígido e estandardizado de produtividade difundido pelo fordismo, que não mais respondia à expectativa de acumulação de capital das grandes empresas. Trata-se de uma escola japonesa de gestão da produção que tem como um de seus principais objetivos produzir produtos diferenciados em escalas menores, ao contrário do fordismo, que tinha como base a produção em série de produtos com características idênticas. Este novo sistema opera com uma quantidade mínima de trabalhadores e com a capacidade de reduzir ou aumentar a produção conforme a demanda, tornando, assim, “flexíveis” as empresas que incorporam esse modelo produtivo (CORIAT, 1994).

Alves (2011) aponta que os “princípios organizacionais” do toyotismo, inicialmente, foram admitidos por corporações multinacionais nos Estados Unidos, países da Europa ocidental e da Ásia, na década de 1980. Só mais

---

1. O encontro do taylorismo com o fordismo mostrou-se, durante quase todo o período do século XX, como a forma racionalizada do processo de organização do trabalho mais bem desenvolvida. Com base numa linha rígida de produção, envolvendo clara divisão de tarefas, forte hierarquização de autoridade, produção em série, repetição de atividades desenvolvidas pelos trabalhadores de forma mecânica em tempo cada vez mais reduzido, este padrão produtivo iniciou-se nas indústrias automobilísticas norte-americanas e difundiu-se por outros países capitalistas. Não se restringiu às indústrias e foi apropriado também por parte do setor de serviços.



tarde esses princípios foram adotados por empresas em países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil. Tais “princípios organizacionais”, segundo o autor, assumiram um valor universal e misturaram-se às particularidades dos sistemas produtivos de cada país.

Vários estudos desenvolvidos e também orientados por Antunes (2013), na década de 1990 e nos anos 2000, demonstram que a configuração contemporânea do mundo do trabalho no Brasil é marcada pela apropriação dos preceitos do “toyotismo” por empresas de diversos setores de negócios, as quais se apoiaram nos elementos da modernização tecnológica, da qualidade total, da polivalência e multifuncionalidade da mão-de-obra, no modelo de competência e na ideia de gestão do conhecimento.

Participação, confiança, cooperação, engajamento, motivação, transparência e integração são princípios que ganharam legitimidade no atual discurso da gestão do trabalho em empresas, pautado pelo ideário toyotista. O que no passado parecia não ser determinante para o aumento da produtividade organizacional, agora se mostra relevante às novas formas de acumulação do capital. Os novos padrões produtivos conferem maior responsabilização do empregado pelo processo de trabalho, sendo cada vez mais exigido seu envolvimento na vida da empresa. A individualização do empregado em oposição aos coletivos de trabalho, incentivo à acessibilidade, à informação no ambiente de trabalho e à valorização do trabalhador como pessoa demarcam outros princípios assumidos pela gestão de empresas, de uma forma ou de outra, com o propósito de mobilizar a subjetividade do funcionário (ANTUNES, 2005, 2013); LINHART, 2007, 2010).

Verifica-se, também, que há poucos anos, outra forma de gestão e organização do trabalho despontou como uma extensão dos princípios toyotistas: a uberização do trabalho. Trata-se de um fenômeno em expansão conhecido por sua combinação entre o avanço tecnológico e a precarização do trabalho, que, dentre outros princípios, é guiado pelos preceitos de autonomia, flexibilização e consumo vigilante.

Novos negócios apoiados no uso da internet e na criação de plataformas digitais surgiram com a promessa inicial de conectar pessoas que pudessem realizar trocas informais de serviços e ajudar economicamente uns aos outros, dependendo cada vez menos de grandes corporações e criando comunidades próprias para suprir as necessidades de uma vida mais fácil e melhor para todos.

Conhecida como “Economia do Compartilhamento”, estamos falando de negócios hoje bem difundidos e baseados em serviços de alugueis de imóveis de curta temporada, de transporte de passageiros por meio de viagens de carro, de tarefas domésticas, dentre outros.

Fundamentada em um discurso de que a internet é a grande saída para muitos dos problemas sociais e econômicos enfrentados por sociedades capitalistas, a Economia do Compartilhamento, conforme explica Tom Slee:

(...) promete ajudar prioritariamente indivíduos vulneráveis a tonar controle de suas vidas tornando-os microempresários. Podemos nos autogerenciar, entrando e saindo deste novo modelo flexível de trabalho, montando nosso próprio negócio na internet; podemos nos tornar anfitriões da Airbnb, motoristas do Lyft, um trabalhador manual para a Handy ou um investidor altruísta emprestando dinheiro no Lending Club. O movimento parece ameaçar aqueles que detêm o poder, como grandes cadeias de hotel, redes de *fast-food* e bancos. É uma visão igualitária construída mais em relações de troca de igual-para-igual do que em organizações hierárquicas e garantida pela habilidade virtual que a internet tem de conectar pessoas (...) (SLEE, 2017, p. 22).

Além disso, o autor lembra que a Economia de Compartilhamento também quer nos convencer de que ela é uma alternativa sustentável contra o consumismo. Por exemplo: por que comprar um carro se eu posso usar os serviços da empresa Uber?

No entanto, o próprio Tom Slee (2017) nos alerta que tais promessas não estão se concretizando, conforme foram preconizadas. O que se vê atualmente são “empresas-plataforma” que estão se enriquecendo muito com uma mão-de-obra explorada de milhões de homens e mulheres ao redor do mundo, contribuindo para o aprofundamento da precarização do trabalho e incentivando ainda mais formas de consumismo, de competitividade e, conseqüentemente, a falta de solidariedade entre os indivíduos.

No Brasil, a Economia do Compartilhamento é mais conhecida como “uberização” em alusão à empresa Uber, considerada uma das maiores e mais poderosas empresas-plataforma mundiais que entrou no país em 2014, e trouxe consigo um modelo de gestão e controle do trabalho baseado em princípios e práticas que, de certa forma, já estavam sendo admitidos em nossa sociedade com a incorporação do modelo “toyotista”. O que a Uber fez, e continua fazendo, é se aproveitar de um Estado facilitador à

acumulação capitalista e de um cenário de grande desemprego e de perda de direitos sociais.

Ludmila Abílio (2017), nesse sentido, afirma que a uberização, como parte de um processo de reestruturação produtiva, não nasce necessariamente com o universo da economia digital. Embora esse modelo de organização do trabalho esteja se materializando e ganhando projeção a partir de grandes empresas como a própria Uber e a Airbnb, criadas como um tipo de empresa *startup*<sup>2</sup>, as bases da uberização já vêm se constituindo há algum tempo no mundo do trabalho.

A flexibilização e a terceirização, por exemplo, não são fatores desconhecidos do mundo do trabalho brasileiro. Não é de hoje, segundo a pesquisadora citada, que o trabalhador precisa se submeter a empregos precários, de tempo parcial, que renumeram muito pouco, mas que exigem grande comprometimento e disponibilidade de sua parte ao empregador. Também, não é novidade para o trabalhador brasileiro ter que “se virar” com “bicos” para conseguir algum dinheiro e conseguir sobreviver. Ou, ainda, que ele precise acumular mais de um tipo de trabalho, seja ele formal ou informal.

A uberização é um fenômeno ainda pouco estudado. Porém, estudiosos sobre as transformações do mundo do trabalho, tais como Ludmila Abílio (2017) e Marcio Pochmann (2016), indicam que a inovação do modelo de uberização está na possibilidade de exploração do trabalho a partir do desenvolvimento e da administração de plataformas digitais e aplicativos que são criados para reunir os trabalhadores dos “bicos” em único espaço, mediado pelas relações de trabalho, e, inclusive, direcionando o consumo dos serviços prestados por esses trabalhadores.

Nesse novo modelo de trabalho, a empresa se coloca como uma simples mediadora das relações entre trabalhadores e consumidores, isentando-se de possíveis responsabilidades que possam gerar algum vínculo empregatício.

Também, no modelo de uberização, a empresa procura convencer os cidadãos, inclusive aqueles que compõem a classe que trabalha para o seu negócio, de que o consumidor é quem decide sobre as regras balizadoras da qualidade do trabalho realizado. Nesse sentido, deseja-se que o trabalhador acredite que não existe subordinação de seu trabalho em relação ao comando

---

2. Pode-se considerar a *startup* como uma empresa que detém negócios estruturados e gerenciados a partir de softwares e plataformas digitais.

da empresa. Autonomia e liberdade são dois outros princípios disseminados pelos ditames desse novo modelo de gestão e organização do trabalho.

### **A MOBILIZAÇÃO DA SUBJETIVIDADE DO TRABALHADOR COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DA ATUAL LÓGICA ORGANIZATIVA DO TRABALHO**

Os modos de conceber e utilizar a comunicação por organizações, especialmente quando se trata de organizações empresariais, são de suma importância ao propósito de compreender as manifestações da comunicação no mundo do trabalho e as conexões entre comunicação e trabalho em sociedades, que, como a nossa, são circunscritas pelas contradições inerentes ao desenvolvimento do sistema capitalista e suas formas de se reinventar.

As organizações são espaços em que as relações de trabalho apresentam-se bastante evidenciadas. Na condição de lugar onde homens e mulheres produzem, as organizações são diretamente ligadas à atividade de trabalho para o seu desenvolvimento e sua sobrevivência. Esse fato, por si só, já ofereceria uma justificativa plausível para admitirmos a organização como um ambiente de emergência da comunicação, com seus diversos usos. Quando se considera a organização no sentido de “empresa”, então, a comunicação ganha ainda mais destaque, pois, em meios às modificações do universo do trabalho motivadas pela reestruturação produtiva, as empresas são o tipo de organização que mais integrado está a esse processo. As empresas são os celeiros da constituição de formas de gestão e organização do trabalho. Sejam elas industriais ou de serviços, as empresas agem como força motriz do desenvolvimento permanente do capitalismo e, ao mesmo tempo, são constitutivas das faces renovadas do capital.

Considerando, portanto, que a empresa, na qualidade de sistema organizacional, apresenta determinadas dimensões que fazem dela um agente ativo na configuração do mundo do trabalho, a socióloga Danièle Linhart (2010, p. 18) expõe uma delas que é muito importante, sob o nosso ponto de vista, para se pensar certas manifestações da comunicação nas relações de trabalho. Conforme explica a estudiosa, toda empresa é um conjunto coordenado de pessoas e produtora de um “laço social” composto de normas e padrões formais e informais, de contradições e de conflitos. E como um sistema de organização e de mobilização de seus recursos a favor de seu obje-

tivo de rentabilidade e de sobrevivência, a empresa, segundo afirma Linhart (2010), usa esse “laço social” para desenvolver suas estratégias e torná-las eficientes. Para a socióloga, essa dimensão do sistema organizacional da empresa seria uma espécie de promotora de relações sociais e expressaria uma face da empresa relacionada aos “modos ideológicos e culturais de controle e de mobilização dos trabalhadores” (Linhart, 2010, p.18, tradução nossa).

A ideia, portanto, é conseguir a confiança do trabalhador aos propósitos organizacionais e sua anuência às condições de realização do trabalho impostas pelas gerências das empresas.

Tendo isso em vista, observa-se que as estratégias de comunicação assumidas pelas empresas no contexto do toyotismo e da uberização do trabalho podem ser caracterizadas pela tentativa de “envolver” os trabalhadores ao focalizar na gestão das emoções, dos sentimentos e na ideia de uma “autorrealização” do indivíduo no trabalho que independe de sua remuneração. Trata-se de estratégias discursivas que anunciam valores como, por exemplo, autonomia, liberdade e felicidade em primeiro lugar. Aliás, hoje, já é possível encontrarmos o cargo de “gestor da felicidade” nas empresas, substituindo o gerente de Recursos Humanos (RH).

Ao encontro dessa mesma perspectiva, o estudioso do mundo do trabalho Giovanni Alves (2011) afirma que, na lógica atual do capital, as empresas tentam se apoderar da disposição “intelectual-afetiva” e das habilidades “afetivo-comunicacionais” dos trabalhadores.

A comunicação, nesse sentido, é considerada um recurso útil para adequar os comportamentos e as maneiras de agir dos trabalhadores às necessidades do capital e de seus controladores. Pode-se dizer que o mundo do trabalho reúne e revela um conjunto de discursos (enunciados) que trazem à tona uma disputa de sentidos. Sentidos, estes, produzidos nas relações de trabalho e articulados no processo comunicativo. E, no que diz respeito às relações entre comunicação e trabalho no contexto das organizações e empresas, essas disputas de sentidos são, de certo modo, reveladas no que denominamos de “prescrições de comunicação” (REBECHI, 2014).

De maneira coerente ao ideário difundido pelas atuais formas de gestão e organização do trabalho, a comunicação – delimitada pelo uso da gerência – concebe orientações e recomendações de como administrar as relações entre as organizações e os trabalhadores, bem como entre chefias e subordinados e entre os próprios trabalhadores nas empresas. Trata-se de

preceitos que procuram conceber um conjunto de valores sociais e de regras de comportamento aos trabalhadores e aos representantes do comando das organizações, com o propósito de apaziguar os conflitos que surgem nas relações entre aqueles que vendem (e alienam) a sua força de trabalho para viver e aqueles que pagam por ela e exploram ao máximo sua potencialidade.

O caso do trabalho uberizado é um bom exemplo disso. As corporações ou companhias que assumem a “uberização”, como um modelo de gestão do trabalho mais adequado aos seus interesses mercantis, argumentam que elas são uma simples mediadora entre o trabalhador (realizador do serviço) e o consumidor. Neste caso, o trabalhador não tem vínculo empregatício com tais organizações. Ele é considerado um trabalhador autônomo que se utiliza, por exemplo, dos aplicativos da empresa para realizar um determinado serviço e conseguir alguma remuneração com isso. Entende-se, desse modo, que esse indivíduo não precisa se submeter às ordens de um patrão, tendo liberdade para desenvolver a sua atividade de trabalho, conforme as suas próprias necessidades e seus desejos.

Não à toa, as empresas, ao tratarem sobre as vantagens que o trabalhador terá ao tornar-se um “parceiro” delas, procuram reforçar valores tais como: prazer, alegria, felicidade, auto sustento, autonomia e empreendedorismo. Trata-se de promessas do discurso neoliberal inerente ao modelo de uberização do trabalho que envolvem, em certa medida, os trabalhadores, mesmo eles vivenciando as condições precárias à concretização de sua atividade de trabalho.

No entanto, se, de um lado, o trabalhador uberizado é considerado um empresário de si mesmo, que deve gerenciar seu próprio trabalho e assumir todos os riscos sozinho, sem vínculo empregatício, de outro lado, empresas como a Uber querem manter o trabalhador vinculado aos seus valores, às suas orientações de conduta. Eles desejam que os trabalhadores tenham orgulho de trabalhar para a marca e que sejam porta-vozes delas aos consumidores (LINHART, 2017).

Embora a Uber, assim como outras empresas de aplicativo, procure ser compreendida como apenas mediadora entre trabalhadores e consumidores, verifica-se que o controle da gestão do trabalho permanece, em grande medida, concentrado nas mãos dos detentores do capital. Por exemplo, a empresa não delimita muito bem as regras de avaliação do trabalhador e de seu trabalho feita pelos consumidores. Além disso, ela promove uma

competição entre os trabalhadores a partir de um ranking gerado pelas avaliações. Isto é, trata-se de estratégias de controle da gestão do trabalho por parte da empresa.

Mesmo na lógica da uberização, que pregra discursivamente a “liberdade” do indivíduo, as organizações procuram mobilizar a subjetividade dos trabalhadores em prol de uma racionalidade produtiva que ainda depende da subordinação dos indivíduos que realizam concretamente o trabalho.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pensar a comunicação a partir das transformações do mundo do trabalho exige um olhar atento aos fenômenos contemporâneos que orientam as diversas formas de trabalhar e as relações sociais que delas derivam.

Nesse sentido, compreender os aspectos que movem o mundo do trabalho, sobretudo a configuração das formas de gestão e organização do trabalho atualmente admitidas pelos controladores do capital, mostra-se fundamental para uma análise crítica sobre a comunicação nas relações de trabalho vinculadas às organizações empresariais.

Sabe-se que a comunicação, como atividade humana, é fundamental na constituição do trabalho. A atividade de trabalho depende da ação do homem e essa *práxis* humana é articulada pela atividade de comunicação. Ao mesmo tempo, pode-se admitir que a comunicação tem sido permanentemente admitida como elemento essencial da lógica organizativa dos processos produtivos em sociedades industriais e capitalistas.

Neste artigo, procuramos discutir, de modo inicial, sobre algumas questões que podem nos ajudar a compreender de que modo a comunicação e seus usos aparecem relacionados à atual lógica organizativa do trabalho, considerando um contexto de avanço da precarização do trabalho.

Em geral, as perspectivas tratadas ao longo do texto indicam que a gestão do trabalho controlada pelas chamadas empresas modernas e flexíveis procura, em certa medida, tentar mobilizar a subjetividade dos trabalhadores a favor dos princípios da atual lógica organizativa do trabalho. E a comunicação e seus usos têm sido utilizados como estratégias para o alcance desse propósito.

Ao mesmo tempo, não podemos ignorar que os trabalhadores conseguem entender a exploração de sua atividade de trabalho, mesmo que a relação de

subordinação sobre a qual tratamos aqui nem sempre seja muito clara para eles. Além disso, sabemos que o trabalho não é simplesmente um meio de conseguir uma renda para sobreviver. O trabalho também é uma forma de realização subjetiva do trabalhador.

Por fim, o trabalhador não é um “objeto a ser descrito” (Schwartz; Durrive, 2010, p. 197), ele sempre se livra, mesmo que não completamente, do enquadramento imposto pelos ditames externos a ele. Ao realizar escolhas nas situações de realização do trabalho, homens e mulheres mobilizam seus corpos, biologicamente, fisicamente e intelectualmente no sentido de ter controle sobre o seu próprio trabalho, renormalizando prescrições impostas a eles.

## REFERÊNCIAS

ABÍLIO, L. C. **Uberização do trabalho: subsunção real da viração**. Passa Palavra, 19 fev. 2017. Disponível em <<http://passapalavra.info/2017/02/110685>>. Acesso em: 09 jul. 2017.

ALVES, G. **Trabalho e subjetividade: o espírito do toyotismo na era do capitalismo manipulatório**. São Paulo: Editora Boitempo, 2011.

ANTUNES, R. **O caracol e sua concha: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2005.

\_\_\_\_\_. Século XXI: nova era da precarização estrutural do trabalho? ANTUNES, Ricardo; BRAGA, Ruy (Orgs). **Infoproletários: degradação real do trabalho virtual**. São Paulo: Boitempo, 2009. p. 231-238.

\_\_\_\_\_. A nova morfologia do trabalho e suas principais tendências. In: ANTUNES, Ricardo (Org.). **Riqueza e miséria do trabalho no Brasil II**. São Paulo, Boitempo Editorial, 2013. p. 13-27.

\_\_\_\_\_. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2019.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização**. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ / Revan, 1994.

HARVEY, D. **Condição pós-moderna**. 10 ed. São Paulo: Loyola, 2001.



LINHART, D. **A desmedida do capital**. São Paulo: Boitempo, 2007.

\_\_\_\_\_. **La modernisation des entreprises**. 3.ed. Paris: La Découverte, 2010.

\_\_\_\_\_. A uberização do trabalho não é inevitável. Um assalariado sem submissão é possível. São Paulo, **Le Monde Diplomatique Brasil**, n.120, 2017. Disponível em: <<https://diplomatique.org.br/um-assalariado-sem-submissao-e-possivel>>. Acesso em: 09 jul. 2018

OIT – Organização Internacional do Trabalho. **Uma década de promoção do trabalho decente no Brasil: uma estratégia de ação baseada no diálogo social**. Genebra: OIT, 2015.

POCHMANN, M. A crise capitalista e os desafios dos trabalhadores. **Cadernos do CEAS**, Salvador, n. 239, p. 698-712, 2016.

REBECHI, C. N. Prescrições de comunicação e racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas em diálogo com o discurso do IDORT (anos 1930-1960). 2014, 351 f. Tese [Doutorado em Comunicação]. Escola de Comunicações e Artes – Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2014.

ROSSO, S. D. **O ardil da flexibilidade: os trabalhadores e a teoria do valor**. São Paulo: Boitempo, 2017.

SLEE, T. **Uberização: a nova onda do trabalho precarizado**. Tradução de João Peres; notas de edição Tadeu Breda, João Peres. São Paulo : Editora Elefante, 2017.



# Desigualdades e assimetrias no ethos discursivo de uma instituição pública sobre empreendedorismo e trabalho juvenil

VALÉRIA RAIMUNDO

IMERSAS NA IDEOLOGIA NEOLIBERALISTA as instituições governamentais e corporativas não só desenvolveram, como também refinaram tecnologias e técnicas gerenciais que seguem replicando as políticas neoliberais. Os anos 80 são vistos por Peter Evans (1995) como um marco da hegemonia das políticas neoliberais que introduziram, entre outras, expressivas transformações no mundo do trabalho. O autor é um dos estudiosos do tema para quem a negação do Estado como principal condutor do desenvolvimento não só fez eclodir uma onda de “*pessimismo sem esperança*” como “*uma fé no Mercado*” desprovida de qualquer crítica e, nesse sentido, a doutrina neoliberalista, cuja premissa era a de conferir plena autonomia ao mercado não se traduzia em inovação intelectual.

O incentivo ao empreendedorismo centrado na autonomia e no individualismo fez emergir agendas temáticas sobre a centralidade do trabalho na tessitura da vida social, seu papel na inserção e mobilidade dos indivíduos na estrutura formal de trabalho e na conformação do processo de subjetivação engendrados no, então, modelo de acumulação capitalista.

Neste artigo apresentamos reflexões sobre transformações ocorridas no mundo do trabalho, contextualizadas no debate sobre a reestruturação produtiva que marcaram os anos 80 e 90.

Para fins do estudo interessou-nos explorar as percepções de jovens integrantes dos núcleos de formação para o empreendedorismo de uma instituição pública governamental, sobre as questões centrais e tangenciais que levam mulheres e homens jovens a mobilizarem suas expectativas sobre reconhecimento e a realização pessoal como um das implicações em suas inscrições na estrutura formal do trabalho.

O projeto de formação de jovens para o empreendedorismo proposto pela organização pública governamental em questão, preconiza o desenvolvimento de habilidades e competências que facilitem a entrada de jovens da população empobrecida no mercado de trabalho. Com esta iniciativa os idealizadores e gestores do projeto acreditam que estão contribuindo para a melhoria das condições de vida desses jovens e excluindo-os do acesso à criminalidade. Sobre esse aspecto, uma questão que se impõe é se esse discurso, que opera sob a lógica do empreendedorismo contemporâneo, não seria mais uma tecnologia de controle das escolhas dos jovens, mediante a capacitação deles para o mercado de trabalho, via projetos do governo. As proposições de Marta Nussbaum, (2002, p.154) sobre a teoria das capacitações são, indubitavelmente, uma ancoragem importante para a discussão dessa temática. A autora defende a teoria das capacitações como um conceito universal, *uma teoria dos direitos políticos fundamentais* centrada no pluralismo e na liberdade, na qual o ser humano é concebido como *um agente e como um fim em si*, capaz de ser e de fazer.

Em nosso entendimento o incentivo ao empreendedorismo criativo, centrado na autonomia e no individualismo representa uma das estratégias técnicas e gerenciais que não só reproduz a ideologia neoliberal, como também contribui com o acirramento das clivagens sociais. Corroboramos com a defesa de Livia Tomazzi de que o protagonismo dos homens e mulheres aqui, visto pelo viés do empreendedorismo, acaba por transformá-los em “sujeitos e atores de sua integração social e econômica e responsabilizando-os dentro do quadro dos projetos sociais” o que não é suficiente para assegurar-lhes a conquista de direitos e tão pouco o acesso à cidadania. (TOMAZZI, 2014, p.302).

## **BREVE RELATO DO PERCURSO METODOLÓGICO**

Os grupos de mulheres participantes desse estudo foram abordados por meio de entrevistas individuais realizadas com integrantes dos cinco núcleos

da instituição focados em processos formativos em várias áreas de qualificação. Para fins desse artigo optamos pela abordagem de um dos núcleos de formação, no qual o empreendedorismo era o eixo nucleador na trajetória das mulheres.

As entrevistas constituíram de um roteiro semi-estruturado, abrigando respostas abertas não codificadas previamente, permitindo que as mulheres, localizadas nos intervalos das faixas etárias de 15 a 17 anos, de 18 a 21 anos e de 22 a 25 anos, discorressem livremente sobre os temas.

As categorias iniciais da análise escolhidas em uma das etapas do percurso metodológico foram: Percepção do trabalho, Desenvolvimento profissional, Juventude e Hábitos de consumo de mídia. De posse dos depoimentos, fizemos uma leitura cuidadosa do material, de modo a obtermos um contato mais direto e ao mesmo tempo panorâmico dos cenários da investigação. Passamos, em seguida, à fase de codificação aberta, na qual realizamos a categorização dos dados. Nesse procedimento foram evidenciadas percepções das mulheres acerca das categorias destacadas acima. Nessa etapa, nosso propósito era de proceder verificações alternadas de conteúdos dos depoimentos no processo de triangulação entre as categorias, buscando evidências que confirmassem o seus desdobramentos em subcategorias. Esse procedimento resultou na identificação das seguintes subcategorias: Motivos de escolha e opiniões sobre a instituição, Inserção da família, Acesso às informações e uso de redes sociais, Participação em movimentos sociais e práticas culturais, Mídia e representação da juventude.

## **A CENTRALIDADE DO TRABALHO SOB A ÓTICA DO NEOLIBERALISMO**

Ao discutir os dilemas da modernidade, Robert Castell, em sua obra intitulada *Les Methamorphose de la Question Sociale* (1995) questiona primazia do todo econômico na fundação da ordem social, pois, para ele em uma sociedade complexa, a solidariedade não é mais um dado, mas sim uma construção. A propriedade social seria, simultaneamente, compatível com o patrimônio privado e por conseguinte haveria a necessidade de deliberar sobre os aspectos econômicos a partir de estratégias coletivas. O autor defende que a garantia de um lugar aos indivíduos numa sociedade democrática não ocorre por meio da completa transformação da sociedade em

mercado. Para ele, não se trata de estabelecer um mundo melhor à força, mas sim, de construir um processo de transição progressiva em direção ao progresso. Nesse sentido, o papel do Estado Social - compreendido por ele como social-democrata - é de um ator central na condução do progresso e que surge como o princípio de governo da sociedade direcionado para a melhoria progressiva da condição social de todos os indivíduos.

O neomarxista europeu Claus Offe, em *Capitalismo Desorganizado* (1989), segue uma linha de raciocínio semelhante, sobretudo no que diz respeito às relações entre o papel do Estado Social e o mundo do trabalho. Para o autor, o Estado Social está no centro de uma sociedade de indivíduos, embora mantenha uma relação dupla com o individualismo, considerando-se o fato de que a seguridade social foi inserida nas falhas da sociedade primária e nas lacunas da proteção próxima.

Para o autor esse é um dos fatores que contribuem para que o Estado Social também colabore com a perda da centralidade do trabalho, que para ele, não só foi deslocado, objetivamente, de um status de centralidade na articulação das relações sociais como está perdendo também o seu papel subjetivo de força estimulante central na atividade dos trabalhadores.

Castell (1995) defende o trabalho como uma categoria sociológica chave, da mesma forma como é entendido nas tradições sociológicas clássicas sobre a sociedade burguesa e marxista. Destaca-se que a sociologia clássica pontua que o papel do trabalho e a divisão social do trabalho, as classes trabalhadoras e as normas de trabalho, a organização do trabalho e seu correspondente conceito de racionalidade foram amplamente discutidos em Marx, Weber e Durkheim. Sua inquietação é sobre como preservar essa preocupação materialista dos clássicos da sociologia.

Segundo o autor, estamos vivenciando na contemporaneidade o declínio da ética do trabalho onde cabe questionar qual é o significado do trabalho assalariado para o modo de vida e para a consciência dos trabalhadores dependentes em geral, bem como das orientações e estímulos que desenvolvem em relação às esferas do trabalho e da atividade econômica.

O paradoxo é que, nesse contexto tem-se, simultaneamente, o crescimento de uma parcela da população como participante do trabalho assalariado dependente e um declínio no grau em que o trabalho assalariado participa na vida dos indivíduos, envolvendo-os e ajustando-os de diferentes maneiras. O autor reconhece o trabalho como suporte privilegiado de inscrição do indivíduo na estrutura social e não uma mera relação técnica de produção.

Apesar de as suas análises estarem circunscritas à ausência de trabalho ou às relações aleatórias com o trabalho, é importante a sua defesa da existência de uma correlação entre o lugar ocupado pelos indivíduos na divisão social do trabalho e a participação deles nas redes de sociabilidade e os sistemas de proteção que os cobrem.

Alguns conceitos são centrais nos fundamentos da argumentação de Castell (1995), tal como o de *integração*, em que a existência de um trabalho estável para o indivíduo proporciona-lhe uma inserção relacional sólida na estrutura social. Outro conceito importante é o de *desfiliação* consequente da ausência de participação do indivíduo em qualquer atividade produtiva, levando-o ao isolamento relacional e, por conseguinte, a uma forma de exclusão social. A *vulnerabilidade social* também tem significativa importância em suas reflexões e trata-se de uma zona intermediária, instável, que conjuga tanto a precariedade do trabalho quanto a fragilidade dos suportes de proximidade existentes nas redes de relacionamentos que os indivíduos constroem. Uma das implicações dessas transformações sociais, segundo ele, foi a precarização do trabalho com a consequente vulnerabilidade social provocada pelo desemprego, que levou os indivíduos ao processo de desfiliação social. Desse modo, a precarização do emprego e o desemprego se inseriram na dinâmica atual da modernização. Nesse cenário, uma das funções das organizações corporativas é de integradoras, o que ocorre quando as mudanças tecnológicas e a adaptação do pessoal vigoram como sua responsabilidade.

A flexibilidade organizacional preconizada como modelo de gestão corporativa cria a necessidade de ajustar o trabalhador moderno à sua tarefa e atribui a ele um estado de polivalência e, por vezes, de subcontratação. Nesse caso, implica o favorecimento da precariedade das condições de trabalho e muitos riscos de desemprego. Assim, para Castell (1995), a empresa pode funcionar também como uma máquina de exclusão por esta função estar diretamente relacionada com a busca pela eficácia e pela competitividade, gerando a desqualificação dos trabalhadores menos aptos.

Christian Laval (2017,p.101) ao discutir a precariedade como “estilo de vida” na era neoliberal assevera “que não se trata apenas de um modo de gestão do trabalho, mas que sob a perspectiva biopolítica do capital, a precariedade tornou-se, primeiro intelectualmente e deve se tornar, praticamente, em uma forma de existência, um “estilo de vida.”

## **TRABALHO: UMA PRÁTICA EDIFICADA NA DIMENSÃO DA CULTURA**

Na perspectiva ergológica, trabalhar constitui um conjunto de ações coordenadas num contexto temporal e espacial em direção à construção coletiva de objetivos (SCHWARTZ, 2003). Consideramos que o trabalho, como uma forma de organização coletiva, se inscreve nas interações sociais e, por conseguinte, não prescinde da existência, de associações colaborativas entre os indivíduos. Aqui, tomamos como referência a abordagem da interação apresentada por Simmel (2006, p.60) como sociação, ou seja, uma “forma na qual os indivíduos se desenvolvem conjuntamente em direção a uma unidade no seio da qual esses interesses se realizam.

Uma das considerações de Fígaro (2001), ao tentar desvendar o imbricamento entre trabalho, mediação de processos comunicacionais é de que as práticas culturais que se dão nesta dimensão contribuem para que o trabalhador consiga romper com a lógica do trabalho alienado. Assim, o trabalho constitui-se de práticas e relações construídas pelos indivíduos.

Trabalhar é todo o tempo trabalhar junto. O outro está presente, seja como parceiro de trabalho, seja representado pelas normas e prescrições da hierarquia, pelo conhecimento técnico e tecnológico acumulado, ou seja, pela experiência registrada na linguagem. (FÍGARO, 2001, pgs. 100 e 101).

Essa construção da subjetivação no âmbito do trabalho apresentada pelos autores encena a discussão sobre o assujeitamento e do potencial de auto-realização e resistência que os trabalhadores criam a partir de bens “imateriais.” Os autores não apreendem, no atual modelo técnico de organização do trabalho, novas formas de expropriação, mas ressaltam traços como humanização, autonomia e independência.

Nessa transformação não é nem o trabalho imediato, executado pelo próprio homem, nem é o tempo que ele trabalha, mas a apropriação de sua produtividade geral, a sua compreensão da natureza e o domínio sobre esta através da sua existência enquanto corpo social - em uma palavra, é o desenvolvimento do indivíduo social que se apresenta como o grande pilar de sustentação da produção e da riqueza.

A concepção do projeto de formação para o empreendedorismo juvenil da organização prescreve sua estrutura em quatro pilares formativos quais



sejam: aprender a conhecer para adquirir os instrumentos da compreensão, aprender a fazer para agir sobre o meio envolvente, aprender a conviver a fim de participar e cooperar com os outros em todas as atividades humanas e aprender a ser, considerada uma via essencial que integra as precedentes.

Aqui, nos ancoramos nas premissas dos autores Negri e Lazzarato (2001) de que o perfil do trabalhador forjado no “*novo*” regime de acumulação capitalista é cada vez mais intelectualizado, dotado de capacidade de escolha e de tomada de decisões.

O processo de aprendizagem deve ser baseado na autonomia e responsabilidade e as ações pedagógicas devem valorizar a diversidade, as diferenças, concomitantemente ao respeito à individualidade e ao bem comum. O espaço destinado aos rituais de aprendizagens são as salas de aula, projetadas para serem espaços de formação dos trabalhadores e empreendedores. Aqui destacamos a assertiva de Negri e Lazzarato (2001, p.25) de que é a alma do operário que deve descer na oficina. É a sua personalidade, a sua subjetividade, que deve ser organizada e comandada. Qualidade e quantidade do trabalho são reorganizadas em torno de sua imaterialidade»

O ethos discursivo da organização sobre o empreendedorismo constitui-se da retórica neoliberal em prol da docilização dos corpos, face as imposições de condutas e comportamentos dos jovens nos contextos social e do trabalho. Uma das estratégias mais propaladas pelas organizações é a promoção do diálogo como necessárias às boas práticas da gestão.

O culto aos valores como diálogo, autenticidade, sensatez, autonomia e comprometimento são condutas exigidas de um trabalhador empreendedor que, além de compreender seus direitos, deveres e papéis sociais, deve possuir “*atiudes subjetivas*” de inquietação, ousadia e proatividade em relação às questões sociais.

Contudo, o diálogo apresenta-se como um episódio conversacional altamente estruturado, que precisa ocorrer quando as maneiras “normais” de falar não mais se referem aos conflitos que confrontam os membros da organização. Ele é limitado ao seu próprio conjunto de regras e, dessa forma, se distancia dos embates, das discussões, enfim, da complexificação das compreensões nas interações comunicacionais e tende camuflar assimetrias e desigualdades recorrentemente naturalizadas. O diálogo é pois, um recurso e, como tal, precisa ser estruturado a partir de parâmetros que o validem como eficaz à lógica organizacional e funcione como uma importante

forma conversacional que precisa ser instituída em todas as dimensões da organização. Investido de um caráter de instrumentalidade nos moldes sugeridos por (Bohn 1996 apud BARGE e LITTLE, 2001), constitui-se em um fenômeno prescritivo, dotado de práticas e regras específicas associadas ao desempenho dos jovens em processo formativo. É importante destacar, por fim, que essa visão do diálogo, como forma especial de discurso, impede que os interlocutores do processo comunicacional o perceba como parte conversacional diária.

A concepção do projeto formativo institucional, a aprendizagem e o conhecimento não se baseiam apenas nas experiências objetivas, mas também na subjetividade e, por conseguinte, aprender é uma atividade social, onde se negocia e se compartilha o entendimento sobre fenômenos e experiências. Neste campo se encaixa a autonomia e a solidariedade, que contribuem para a formação dos jovens. Contudo, não podemos desconsiderar aqui a existência de limites para as escolhas dos jovens, a formação de preferências e a produção de um projeto de vida - ações permeadas de fortes constrangimentos e assimetrias, desigualdades, vulnerabilidades.

## **AFETAÇÕES NA INSCRIÇÃO DE JOVENS NA ESTRUTURA SOCIAL**

Diante das complexidades e dos desafios suscitados pelas questões sobre o trabalho juvenil o tema tem sido abordado no Brasil a partir de diferentes matrizes disciplinares. Aqui, consideramos as condições desfavoráveis para a inscrição da população jovem empobrecida na estrutura formal do trabalho e importa-nos enfatizar o trabalho para esses jovens como a necessidade de uma construção pessoal, de uma questão identitária que ponha em jogo a imagem do eu numa relação com o outro, bem como as capacidades e a realização de seus desejos face as realidades vividas por eles (DUBAR,1997).

Para (Nádia Guimarães, 2005 apud OLIVEIRA, 2013) a centralidade do trabalho para os jovens emerge como um demanda de urgência social:

[...] a centralidade do trabalho para os jovens não advém predominantemente do seu significado ético (ainda que ele não deva ser de todo descartado), mas resulta da sua urgência enquanto problema; ou seja, o sentido do trabalho seria antes o de uma demanda a satisfazer que o de um valor a cultivar [...]. Diria que é, sobretudo, enquanto um fator de

risco, instabilizador das formas de inserção social e do padrão de vida, que o trabalho se manifesta como demanda urgente, como necessidade no coração da agenda, para uma parcela significativa da juventude brasileira. Ou, de outra forma, é por sua ausência, por sua falta, pelo não-trabalho, pelo desemprego, que o mesmo se destaca (GUIMARÃES, 2005, p. 156)

Seguindo esse raciocínio, Oliveira (2013) assevera que a centralidade do trabalho para os jovens apresenta-se como uma problema social e político e que, por conseguinte, torna-se necessário pensá-la a partir da lógica das políticas públicas de emprego para juventude no Brasil e destaca o pensamento de Sposito e Corrochano a seguir

Por outro lado, as análises sobre as políticas públicas dirigidas aos jovens desenvolvidas nos últimos anos no Brasil no geral ressaltam seu caráter precário, pouco orgânico e intermitente, e a falta de diálogo com os jovens como “sujeitos capazes de participar efetivamente das definições que dizem respeito aos seus interesses e à sua própria vida” (SPOSITO e CORROCHANO, 2005, p. 166).

Nesse sentido, para o autor as políticas públicas estariam ainda longe de garantir os direitos juvenis, sendo preciso, portanto, engajar os jovens em uma luta pelo reconhecimento desses direitos e pela ocupação dos espaços de interlocução supostamente abertos para a discussão e a definição de direitos e de políticas.

## **TECIDOS NARRATIVOS: SUBJETIVAÇÃO E TRABALHO IMATERIAL**

A percepção do trabalho, uma das categorias iniciais da análise, é vista pelas mulheres participantes da pesquisa como um mecanismo de empoderamento por torná-las independentes e por conferir-lhes autonomia no que concerne ao atendimento das suas necessidades de consumo.

Na percepção das mulheres entrevistadas, o trabalho também é um meio de realização pessoal pela promessa de que, mediante a conquistada *estabilidade financeira*, é que é possível a *aquisição de bens imateriais* como *independência, autonomia* e um *padrão de vida melhor*. Embora as falas dessas mulheres sejam marcadas por valores como liberdade, estabilidade financeira, observamos que a elas não expressam em seus depoimentos, sentimentos de empatia e não mencionam experiências concretas de

engajamento aos movimentos sociais em defesa das causas feministas. Urge destacar que “preferências, escolhas, consentimento e recusa a consentir remetem diretamente às posições concretas dos indivíduos, às assimetrias socialmente estruturadas e às alternativas efetivamente disponíveis. O que está em jogo é “o reconhecimento do direito de uma mulher à escolha autônoma” (NUSSBAUM,1999, p.143 apud Birolli).

Para as mulheres o trabalho é uma prerrogativa para a estruturação da sua vida material e constitui um meio de prover o seu sustento e, desse modo, ele representa para as mulheres um meio para a conquista de *uma vida digna, a possibilidade de ser alguém na vida* e um meio de influenciar pessoas. O depoimento acima nos sugere a identificação de marcas do empreendedorismo forjado no âmbito da racionalidade neoliberal nas quais os indivíduos contemporâneos são incitados a viver como se fossem projetos, a tornarem-se, cada um, um empresário de si mesmo.

O que pode ser identificado nos depoimentos de mulheres que estão na faixa etária de 15 a 17 anos, cuja visão do trabalho traduz-se em um mecanismo de empoderamento, por conferir-lhes *independência dos pais e autonomia no atendimento às suas necessidades de consumo*. A *satisfação pessoal* também surge como uma referência importante na fala das mulheres embora também vejam no trabalho um modo de ganhar dinheiro e satisfazerem as suas necessidades pessoais. Elas não só relacionam a satisfação no trabalho com a idealização do futuro mediante a aquisição de conhecimento como também querem se identificar com a atividade que exercem como trabalhadoras.

A visão instrumental do trabalho associada à necessidade de sobrevivência é evidenciada, sobretudo, nos depoimentos das mulheres com idade acima de 18 anos. Para essas jovens o trabalho, que como já dissemos anteriormente, é visto como uma maneira de se sustentarem, vincula-se a uma ideia de sobrevivência tanto delas quanto das suas famílias. Assim, remuneração do trabalho realizado é para essas mulheres um mecanismo que tanto lhes *‘assegura a sobrevivência’* quanto lhes permite *conquistar a independência*. O que mais se evidencia nesses depoimentos é a crença de que com o trabalho é possível *planejar e idealizar o futuro e também adquirir conhecimento*. As mulheres almejam uma ocupação profissional com a qual se identificam e gostam, o que para elas consiste na realização com o trabalho.

Podemos pensar aqui em um processo de subjetivação no qual a realização se reverte em uma espécie de emancipação vigiada em consonância com os ditames da ideologia neoliberal sobre a meritocracia. A predominância de mecanismos que favorecem o exercício do poder e controle, mediante a *docilização* de corpos. Sob a ótica da produção biopolítica ou imaterial apreendida por Hardt and Negri (2000, p.23) como uma forma de poder que regula a vida social a partir de seu interior e que idéias, informações, imagens, conhecimentos, códigos, linguagens, relações sociais, afetos assumem este papel dominante.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70 Ltda, 1977.
- BARGE, J. Kevin; LITTLE, Martin. **Dialogical Wisdom, communicative practice, and organizational life**. In: WESTERN STATES COMMUNICATION ASSOCIATION ANNUAL CONVENTION, 72<sup>nd</sup>, Febr. 23-27, 2001. Annls... Coeur d'Alen, ID, 2001.
- BIROLI, Flávia. **Democracia e tolerância à subordinação: livre escolha e consentimento na teoria política feminista**. Rev. Sociol. Polít., Curitiba, v. 21, n. 48, p. 127-142, dez. 2013.
- BRAVERMAN, Harry. **Ciência e mecanização**. In: BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981, p.135-212.
- DARDOT, Pierre; LAVAL, Christian. **A Nova Razão do Mundo: ensaio sobre a sociedade neoliberal**. São Paulo: Boitempo, 2016.
- CASTELL, Robert. **Les methamorphose de la question sociale**. Paris: Fayard Ed., 1995.
- DUBAR, C. **A socialização - construção das identidades sociais e profissionais**. Porto: ed. Porto, 1997.
- EVANS, Peter. **Embedded autonomy: States na Industrial Transformation**. Princeton: Princeton University Press, 1995, caps. 1, 2, 3 e 10, pp 3-73 e 227-250
- FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**. 10. ed.; Petrópolis: Vozes, 1987, p. 161.

GUIMARÃES, Nadia. Trajetórias inseguras, autonomização incerta: os jovens e o trabalho em mercados sob intensas transições ocupacionais. In: CARAMANO, Ana Amélia (Org.) **Transição para vida adulta ou vida adulta em transição?** Rio de Janeiro: IPEA, 2006. pp. 171-197.

OLIVEIRA, Luiz Paulo Jesus de. **Filhos da precarização social do trabalho no Brasil: um estudo de caso sobre a juventude trabalhadora nos anos 2000**, Salvador, 2013.

LAZZARATO, M.; NEGRI, A. **Trabalho imaterial; formas de vida e produção de subjetividade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2001,

LAVAL, Christian. **Precariedade como “estilo de vida” na era neoliberal**. PARÁGRAFO. JAN/JUN. 2017 V.5, N.1 (2017).

NOVAES, Regina. Textos complementares para formação de gestores (Pag 42) Brasília, 2007. **Trajetórias juvenis: desigualdades sociais frente aos dilemas de uma geração, Mundo do Trabalho e Subjetividade**. Revista de Economia Política das Tecnologias da Informação e Comunicação. www.eptic.he.com.br. Vol.III, n.3, Sep/Dic 201.

ROSA, Maria Inês. **Trabalho, subjetividade e poder**. São Paulo: Edusp, 1994.

ROSE, Nikolas. **Inventando nossos Selfs – psicologia, poder e subjetividade**. 1. ed. Vozes. Petrópolis: 2011.

FÍGARO, Roseli. **Comunicação e Trabalho: binômio teórico produtivo para as pesquisas de recepção**. Mediaciones Sociales, N.º 4, I semestre 2009, pp. 23-49. ISSN electrónico: 1989-0494.

SCHWARTZ, Yves. **Expérience et connaissance du travail**. Paris: Messidor/Éditions sociales, 1988.

SIMMEL, Georg. **Questões fundamentais da sociologia: indivíduo e sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, Ed. 2006.

TOMMASI, Livia. **Nem bandidos nem trabalhadores baratos: trajetórias de jovens da periferia de Natal**, op cit. DOI: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-7984.2013v12n23p11>.

TOMMASI, Livia De. **Culturas de periferia: entre o mercado, os dispositivos de gestão e o agir político.** Revista Política & Sociedade, Florianópolis, v. 12, n. 23, 2013.

YUNES, M. A. M.; SZYMANSKI. **Entrevista Reflexiva & Grounded-Theory: estratégias metodológicas para compreensão da resiliência em famílias.** Revista Interamericana de Psicología/Interamerican Journal of Psychology, 2005, Vol. 39, Num. 3 p.000-000.





## I Sobre os autores e as autoras

### **ÂNGELA CRISTINA SALGUEIRO MARQUES**

Professora Adjunta do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais. Doutora e mestre em Comunicação Social pela UFMG. Pesquisadora do Grupo Margem (Democracia e Justiça, DCP-UFMG). Realizou pós-doutorado em Comunicação e em Ciências Sociais em Grenoble (França), onde atuou junto a dois grupos de pesquisa: o Groupe de Recherche sur les Enjeux de la Communication (Institut de Communication et Medias - Université Stendhal) e o Groupe de Recherche en Sciences Sociales sur l'Amérique Latine (MSH-Alpes, Université Pierre Mendès France). Foi professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero. Seus atuais interesses de pesquisa estão voltados para a interseção entre a Comunicação, a Política e a Estética; entre a Comunicação e a Cultura, e entre a Comunicação e processos políticos.

### **CAMILA M. C. ALVES MANTOVANI**

Professora do Departamento de Comunicação Social e do PPGCOM/UFMG. Doutora e Mestre em Ciência da Informação (ECI/UFMG). Graduada em Comunicação Social/Jornalismo (UFMG) é co-coordenadora do Afetos: Grupo de Pesquisa em Comunicação, Acessibilidade e Vulnerabilidades. Seus interesses de pesquisa abrangem: Mídiação; Comunicação organizacional; Estudos de usabilidade e acessibilidade; Mobilidades; Mídias móveis; Pessoas com deficiência; Corpo e tecnologia.

**CLAUDIA NOCIOLINI REBECHI**

Professora do Departamento de Linguagem e Comunicação da Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) e do Programa de Pós-Graduação em Tecnologia e Sociedade (PPGTE) na mesma instituição, atuando na linha de pesquisa Tecnologia e Trabalho. Doutora e mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP). Realizou estágio de pesquisa doutoral (doutorado sanduíche) no Centre des Recherches Sociologiques et Politiques de Paris (CRESPPA-CNRS), na França, de julho de 2012 a agosto de 2013. Apresenta interesse de estudo e pesquisa sobre os seguintes temas: comunicação e trabalho, tecnologia e trabalho, gestão da comunicação e comunicação em contextos organizacionais.

**CLEUSA MARIA ANDRADE SCROFERNEKER**

Pós-Doutorado e Doutorado em Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP). Professora Titular da Escola de Comunicação, Artes e Design (FAMECOS) e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PPGCOM/PUCRS. Bolsista PQ/CNPq 2. Coordenadora do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional-GEACOR/CNPq.

**DANIEL REIS SILVA**

Doutor em Comunicação social pela UFMG. Mestre em Comunicação Social pela UFMG. Bacharel em Comunicação Social (Relações Públicas) pela UFMG. Professor Adjunto do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria, Campus Frederico Westphalen. Ganhador do Prêmio Capes de Teses 2018 na área de Comunicação e Informação, do Grande Prêmio UFMG de Teses 2018 e do Prêmio Abrapcorp na categoria Tese (2018) e Dissertação (2014). Membro do Grupo de Pesquisa em Comunicação, Mobilização Social e Opinião Pública – MOBILIZA. Estuda questões críticas e teóricas sobre Relações Públicas, sobre os processos de formação e movimentação de públicos e sobre as dinâmicas de influência e vigilância civil na sociedade contemporânea.

**EUGENIA MARIA MARIANO DA ROCHA BARICHELLO**

Professora Titular da UFSM. Docente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e dos cursos de graduação em Relações Públicas, Publicidade e

Propaganda, e Jornalismo. Realizou Estágio Pós-doutoral na University College of London (UCL-UK/CAPES-BEX 2384/14-0). É bolsista em Produtividade do Conselho Nacional de Pesquisa. Foi Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UFSM entre os anos de 2007 a 2013. Possui Doutorado em Comunicação pela UFRJ. É líder do Grupo de Pesquisa em Comunicação Institucional e Organizacional (CNPq). Os termos mais frequentes na sua produção científica são: comunicação institucional, visibilidade midiática, midiaticização das práticas sociais, ecologia da mídia, comunicação organizacional e relações públicas.

### **FÁBIA PEREIRA LIMA**

Professora do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais e Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (2014). Possui graduação em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (1999), especialização em Gestão Estratégica de Marketing (PUC Minas, 2003), mestrado em Comunicação Social: Interações Midiáticas (PUC Minas, 2009). Integrante dos Grupos de Pesquisa Comunicação, Mobilização Social e Opinião Pública - MOBILIZA (UFMG) e DIALORG - comunicação no contexto organizacional: aspectos teórico-conceituais (PUC Minas).

### **FERNANDA LUZ MORAES**

Mestranda em Comunicação (Bolsista Integral/CNPq) no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PPGCOM/PUCRS. . Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais (PUCRS) e Bacharel em Relações Públicas (PUCRS) É membro do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional – GEACOR/CNPq.

### **ISADORA SILVA FERREIRA**

Graduanda em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo pela Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais (FAFICH/UFMG). Pesquisadora de Iniciação Científica no projeto “Sujeito em movimento: narrativas e subjetividades nas novas dinâmicas organizacionais” com coordenação da professora Camila Mantovani.

**IVONE DE LOURDES OLIVEIRA**

Professora do Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da PUC-Minas. Líder do grupo de pesquisa Dialorg - Comunicação no Contexto Organizacional: aspectos teóricos e conceituais (PUC-Minas / CNPQ). Leciona no mestrado de comunicação social "Interações Midiáticas". Pós-doutora pela Université de Toulouse - Paul Sabatier (2013). Doutora em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (2002). Presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas – ABRAPCORP (2010-2012). Co-autora do livro "O que é comunicação estratégica nas organizações?" (2007). Co-organizadora dos livros "Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações" (2008), "Propostas Conceituais para a Comunicação no Contexto Organizacional" (2012); "Redes Sociais, Comunicação, Organizações" (2012); "Discurso, Comunicação, Organização" (2013). Pesquisadora da área de Comunicação, com ênfase em Comunicação em contextos organizacionais

**JEAN-LUC MORICEAU**

Doutor em ciências de gestão da Universidade de Paris IX Dauphine e habilitado à dirigir as pesquisas desta mesma universidade, ele é responsável pela formação de doutores da Télécom École de Management (IMT-BS). Professor do Programa de Pós-Graduação do Institut Mines Télécom (Evry, France) e Université Paris Saclay. Responsável pelas formações doutorais et co-diretor da equipe ETHOS junto ao Laboratório de pesquisa LITEM. Seus principais interesses de investigação relacionam-se aos temas: Estética e organização; Estudos críticos de gestão/pós-modernismo; Arte e construção de sentido; Performance e performatividade; Métodos Qualitativos.

**LUCIANA BUKSZTEJN GOMES**

Doutoranda (Bolsista Parcial/CAPEs) e Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PPGCOM/PUCRS. É membro do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional – GEACOR/CNPq e do Grupo de Pesquisa em Comunicação, Emoção e Conflito – GPCEC/CNPq. Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais (PUCRS).

**LUIS ALBERTO DE FARIAS**

Livre-Docente pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (2018). Pós-Doutorado em Comunicação pela Universidade de Málaga/Espanha (2016). Doutor em Comunicação e Cultura pelo Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina (Prolam) da Universidade de São Paulo (2006). Professor visitante na Universidade de Málaga e professor conveniado como orientador de Doutorado na Universidade Nova de Lisboa (Portugal). Atuou como diretor acadêmico de dezembro de 2013 a junho de 2016, da Escola de Comunicação e a Escola de Educação, e de julho de 2016 a dezembro de 2017, da Escola de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Anhembi Morumbi (Laureate International Universities), onde também atuou como professor colaborador no programa de pós-graduação *Stricto Sensu* em Comunicação. É professor titular e coordenador do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo.

**MÁRCIO SIMEONE HENRIQUES**

Doutor em Comunicação Social pela UFMG, com Pós-Doutorado pela Universidade Nova de Lisboa, Portugal (Capes). Mestre em Educação pela UFRJ, Bacharel em Comunicação Social (Relações Públicas) pela UFMG. Professor Associado do Departamento de Comunicação Social da UFMG, integrante do corpo docente permanente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, na linha Processos Comunicativos e Práticas Sociais. Atua na área de Relações Públicas e Planejamento da Comunicação. Líder do Grupo de Pesquisa em Comunicação, Mobilização Social e Opinião Pública – MOBILIZA.

**MARCOS HENRIQUE DE ALMEIDA CANÇADO**

Pesquisador de Iniciação Científica PUC-Minas. Membro do grupo de pesquisa Dialorg - Comunicação no Contexto Organizacional: aspectos teóricos e conceituais (PUC-Minas / CNPQ).

**MARIA APARECIDA DE PAULA**

Professora da Faculdade de Comunicação e Artes da PUC-Minas. Membro do grupo de pesquisa Dialorg - Comunicação no Contexto Organizacional: aspectos teóricos e conceituais (PUC-Minas/CNPQ). Consultora de Comunicação. Graduada em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais. Possui Especialização em Pesquisa da Comunicação e

Aperfeiçoamento em Planejamento da Comunicação, ambos pelo Centro Internacional de Estudos Superiores da Comunicação (CIESPAL). Tem interesse nos seguintes temas: comunicação no contexto organizacional, estratégia e planejamento de comunicação e teorias da comunicação.

### **MARIA APARECIDA FERRARI**

Professora Associada I da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Livre-docente em Relações Públicas: pressupostos teóricos e históricos pela Universidade de São Paulo (USP). Doutora em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP) com período de estudos na Universidade de Maryland (EUA). Desenvolve pesquisas com financiamento da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP). Lidera o grupo de pesquisa Diversidades, interculturalidade, comunicação e linguagens culturais (DICULT). Mantém convênios de cooperação acadêmica em ensino em universidades da Colômbia, Equador, Uruguai e Moçambique. Desenvolveu atividades de ensino e pesquisa em universidades instituições dos Estados Unidos, Argentina, Uruguai, Chile, Costa Rica, Peru, Colômbia e Equador. Participou da fundação da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (ABRAPCORP) tendo sido membro do Conselho Fiscal de 2006 a 2010, Diretora de Relações Públicas de 2010 a 2012 e Diretora Editorial de 2012 a 2014. Tem experiência nas áreas de Comunicação e Relações Públicas. Desenvolve estudos e pesquisas nas áreas de ensino e didática em Relações Públicas, interculturalidade e diversidade nas organizações e gestão da cultura organizacional.

### **MARIÂNGELA FURLAN HASWANI**

Possui graduação em Comunicação Social Jornalismo pela Faculdade Cásper Líbero (1983), mestrado em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes e doutorado pelo Programa de pós-graduação em integração da América Latina (PROLAM), ambos da Universidade de São Paulo. Atualmente é docente da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em Comunicação Pública e Estatal, atuando principalmente nos seguintes temas: comunicação estatal, comunicação pública e relações públicas.

**MARLENE PEREIRA MACHADO**

Mestre em Comunicação pelo Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da PUC-Minas. Membro do grupo de pesquisa Dialorg - Comunicação no contexto organizacional: aspectos teóricos-conceituais (PUC-Minas/ CNPQ). Doutoranda em Comunicação Social pela UFMG.

**MAURÍCIO CORREALI**

Especialista em Comunicação Pública e Governamental pela ECA/USP, é Delegado de Polícia e Diretor do Centro de Comunicações e Operações da Polícia Civil do Estado de São Paulo, professor da disciplina “Inteligência Policial” na Academia de Polícia de São Paulo.

**NICOLE D’ALMEIDA**

Professora da Escola de Pós-Graduação em Jornalismo e Comunicação (CELSA) da Universidade de Sorbonne (Paris, França), onde ensina e publica sobre temas relacionados com comunicação interna e externa de entidades empresariais e organizacionais, opinião pública e relações públicas, comunicação e sustentabilidade, responsabilidade social corporativa e discursos narrativos nesses campos. É diretora fundadora do programa de MBA da universidade, vice-presidente da Associação Francesa de Ciências da Informação e Comunicação, e Editora Chefe da revista acadêmica *Hermès*, publicada pelo Centro Nacional Francês de Investigação Científica.

**RAFAELA PEREIRA LIMA**

Graduada em Comunicação Social / Jornalismo (1994), mestre em Ciência da Informação (2004) e doutoranda em Comunicação Social (ingresso em 2018) pela Universidade Federal de Minas Gerais. Integrante do Mobiliza - Grupo de Pesquisa em Comunicação, Mobilização Social e Opinião Pública da UFMG. É sócio-fundadora e diretora da Associação Imagem Comunitária - Grupo Pesq Exp em Mídias de Acesso Público.

**REGIANE LUCAS DE OLIVEIRA GARCÊZ**

Professora adjunta do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e professora permanente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UFMG (PPGCOM). Doutora,

mestre e jornalista pela mesma universidade. Participa como pesquisadora do Grupo de Pesquisa em Mídia e Esfera Pública (EME). Dedicar-se a pesquisas que envolvem, de forma geral, a interface entre mídia, lutas por reconhecimento, representação política, esfera pública, ativismo e movimentos sociais. De maneira mais específica, se interessa pelos processos comunicativos que envolvem a temática das pessoas surdas e com deficiência seja no espaço dos movimentos sociais, das organizações, das redes sociais e das arenas públicas. Possui interesse também em ações e estudos que envolvam a temática da acessibilidade nos meios de comunicação.

### **RENNAN LANNA MARTINS MAFRA**

Professor Adjunto do Departamento de Comunicação Social e do Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Viçosa (UFV). Líder do DIZ - Grupo de Pesquisa em Discursos e Estéticas da Diferença. Doutor (2011) e mestre (2005) em Comunicação e Sociabilidade Contemporânea e graduado em Comunicação Social/habilitação Relações Públicas (2001) pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Desenvolve atividades científico-acadêmicas em torno de temas como comunicação e organizações; espaço público e mundo comum; diferença e experiência; práticas discursivas e produção de sentido. Dedicar foco metodológico na análise de sujeitos e de textos, em contextos investigativos que problematizem a sociabilidade, a partir da interação entre organizações, emergências e discursos.

### **RICARDO GONÇALVES DE SALES**

Doutorando na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP). Possui graduação em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas pela mesma instituição (2008) e especialização em Comunicação Institucional (2011). Atua desde 2005 com os temas comunicação e diversidade. Tem interesse nos seguintes temas de pesquisa: diversidade nas organizações, comunicação e diversidade, interculturalidade, cultura organizacional e pessoas LGBT no mundo do trabalho.

### **RUDIMAR BALDISSERA**

Professor associado do Departamento de Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Doutor em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do



Sul. Mestre em Ciências da Comunicação/Semiótica pela Universidade do Vale dos Sinos. Graduado em Relações Públicas pela Universidade de Caxias do Sul. Líder do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder – GCCOP. Membro fundador do Observatório de Marcas e da Cátedra Itinerante da Nova Teoria Estratégica.

### **SÔNIA CALDAS PESSOA**

Professora do Departamento de Comunicação e do PPGCOM/UFMG. Doutora em Estudos Linguísticos (Poslin/UFMG), com estágio doutoral na Université Paris Est-Crèteil / Le Céditec (Centre d'étude des discours, images, textes, écrits, communication (Paris, França). Autora do livro "Imaginários sociodiscursivos sobre a deficiência: experiências e partilhas". Cooordenadora do Afetos: Grupo de Pesquisa em Comunicação, Acessibilidade e Vulnerabilidades. É idealizadora e coordenadora da Rádio Terceiro Andar. É idealizadora do blog Tudo Bem Ser Diferente sobre educação inclusiva. O blog nasceu das vivências com o filho Pedro, que tinha hidrocefalia e morreu em janeiro de 2016. E-mail: soniacaldaspessoa@gmail.com. Site: www.afetos.com.

### **VALÉRIA RAIMUNDO**

Possui mestrado em Comunicação Social (1998) e doutorado em Sociologia e Política, pela Universidade Federal de Minas Gerais (2009). Atualmente é professora adjunta da Universidade Federal de Minas Gerais. Desenvolve pesquisas na área de Comunicação Organizacional sobre a natureza dos vínculos no âmbito da dominação e seus tensionamentos no interior de dispositivos hierarquizados, com ênfase no imbricamento entre a comunicação organizacional e processo de trabalho e nos seguintes temas: comunicação, organizações sociais e relações de poder; novas mídias e interação comunicacional em organizações; comunicação e discurso organizacional; comunicação pública da ciência e divulgação científica. É líder do grupo de pesquisa/CNPq NERCOPC – Núcleo de Estudos de Recepção e Mediação em Comunicação Pública da Ciência. Coordena o Observatório de Comunicação Pública da Ciência, projeto de extensão universitária /UFMG.

### **VANESSA VEIGA DE OLIVEIRA**

Professora adjunta do departamento de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) e professora permanente do Programa de Pós-

Graduação em Comunicação Social da UFMG (PPGCOM). Doutora e Mestre em Comunicação Social pela UFMG, mesma instituição onde se formou em Jornalismo. Realizou estágio doutoral com bolsa Fulbright na University of North Carolina at Chapel Hill (UNC) sob orientação de Jurg Steiner (2015-2016). Sua dissertação "Direitos humanos e suas justificativas na mídia: a controvérsia envolvendo o caso do PNDH-3" recebeu menção honrosa no prêmio de melhor dissertação pela Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação e Política (COMPOLÍTICA), em 2013. É membro do grupo de Pesquisa em Mídia e Esfera Pública (EME) da UFMG desde 2007.

---





**ÂNGELA MARQUES** é professora adjunta do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais. Doutora e mestre em Comunicação Social pela UFMG. Realizou pós-doutorado em Comunicação e em Ciências Sociais em Grenoble (França). Integra os grupos de pesquisa MARGEM - Grupo de Pesquisa em Democracia e Justiça (UFMG) e Teorias e Processos da Comunicação (Faculdade Cásper Líbero).

**DANIEL SILVA** é professor adjunto do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais. Doutor em Comunicação Social pela Universidade Federal de Minas Gerais (2017). Pesquisador associado do Grupo de Pesquisas em Comunicação, Mobilização Social e Opinião Pública (Mobiliza - UFMG). Autor do livro "Astroturfing: lógicas e dinâmicas de públicos simulados", do "Jogo das Relações Públicas" e do portal "Relações Públicas no Cinema".

**FÁBIA LIMA** é professora adjunta do Departamento de Comunicação Social e pesquisadora colaboradora do Programa de Pós Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais. Doutora em Ciências da Comunicação pela USP. Diretora do Centro de Comunicação (CEDECOM) da Universidade Federal de Minas Gerais. Presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (ABRAPCORP).

Esta coleção agrupa obras resultantes de parcerias e cooperações acadêmicas entre o PPGCOM-UFMG e outras universidades nacionais e internacionais, cujos projetos deram origem a textos comuns, abordagens cruzadas e aproximações conceituais marcadas pelo delicado jogo das dissonâncias.