

Comunicação acessível e filosofia organizacional cidadã: o papel da liderança sensível na construção do espaço comum¹

Fernando Carara LEMOS²

Cleusa Maria Andrade SCROFERNEKER³

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS

Resumo

O artigo tem como principal objetivo discutir sobre as aproximações entre a comunicação acessível Scheid, Pérsigo e Machado (2019), cidadania comunicacional (Peruzzo, 2024), a dimensão do sensível (Sodré, 2006), a liderança sensível (Christofoli, 2020) e a ética do cuidado (Brugère, 2023). Trata-se de uma discussão teórica, a partir de levantamento bibliográfico, que intenta pensar e esperar que é por meio do exercício diário da liderança sensível que a comunicação acessível possa consolidar-se como prática de gestão, revelada e materializada na implantação de uma filosofia organizacional cidadã pautada em uma ética do cuidado.

Palavras-chave: comunicação no contexto organizacional; cidadania comunicacional; liderança sensível; comunicação acessível. ética do cuidado.

Considerações Iniciais: o que nos move....

As contribuições trazidas pelo artigo de Scheid, Pérsigo e Machado (2019) sobre “Comunicação acessível nas organizações: por uma filosofia organizacional cidadã” nos estimularam a propor este artigo, por entendermos que se trata de um tema que ainda carece de discussões e práticas efetivas. No referido artigo há dois conceitos fundantes - a comunicação acessível e a filosofia organizacional cidadã - que nos

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Pesquisa 8 - Comunicação Organizacional, Cultura e Cidadania, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Relações Públicas (Unisinos), Mestre e Doutorando em Comunicação Organizacional (PUCRS/Brasil). Atualmente lidera a área de Comunicação e Marketing no Tecnopuc/PUCRS, tendo passado pela gestão da comunicação corporativa de organizações nas áreas da saúde, educação, entretenimento e inovação. Possui financiamento pela CAPES. ferclemospoa@gmail.com. ORCID 0000-0002-6787-7566

³ Professora Titular da Escola de Comunicação, Artes e Design - Famecos da PUCRS. Pós-Doutorado e Doutorado em Ciências da Comunicação/Universidade de São Paulo. Professora Titular da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos/PUCRS. Coordenadora do Grupo de Pesquisa GEACOR/CNPq. Bolsista Produtividade CNPq 2. scrofer@pucrs.br

propomos a expandir em dois momentos: o primeiro, aproximando a comunicação acessível da cidadania comunicacional (Peruzzo, 2024) e da dimensão sensível (Sodré, 2006); seguido de uma reflexão sobre a importância do respaldo de uma liderança igualmente sensível (Christofoli, 2020) para a implantação da filosofia proposta pelos autores.

O artigo tem como principal objetivo discutir sobre as aproximações entre a comunicação acessível (Scheid; Pérsigo; Machado, 2019), cidadania comunicacional (Peruzzo, 2024), a dimensão do sensível (Sodré, 2006), a liderança sensível (Christofoli, 2020) e a ética do cuidado (Brugère, 2023), a partir de levantamento bibliográfico.

Segundo Scheid, Pérsigo e Machado (2019), a comunicação acessível transcende a troca de informações por meio de recursos tecnológicos e humanos - como a língua de sinais, por exemplo -, e se efetiva na intencionalidade inclusiva que reconhece a diversidade e a pluralidade dos sujeitos. Essa concepção parte da compreensão de que a comunicação “é viva e é construída concomitantemente à cultura, às ações das pessoas, às diferenças e ao que acontece na organização” (Machado; Pérsigo; Scheid, 2019, p. 158). Para que essa comunicação se efetive, os autores reforçam a necessidade de uma estrutura de valores e ações que respalde comportamentos orientados a reconhecer os sujeitos por suas habilidades e não por suas deficiências, ao que eles denominam filosofia organizacional cidadã.

Ao concordarmos com os autores de que a comunicação acessível não se sustenta apenas na dimensão instrumental, compreendemos que ela se insere na perspectiva da cidadania comunicacional (Peruzzo, 2024). Para a autora, o direito à comunicação não se restringe ao acesso, mas sobretudo à possibilidade de protagonismo e de participação dos sujeitos, sem discriminação. Machado, Pérsigo e Scheid (2019, p. 157) reforçam que “essas diferenças é que nos tornam iguais, apenas com diferenças funcionais que devem ser reconhecidas e respeitadas, jamais ‘normalizadas’, ‘corrigidas’ ou tratadas com infantilidade”.

Bomfim (2019) tensiona a temática, ao analisar a forma pela qual as organizações estão se “adaptando” (grifo nosso), tanto interna quanto externamente, à diversidade e à inclusão. O autor alerta que muitas das mudanças estão ocorrendo

mais para o atendimento de ajustes legais e de novos padrões de comportamentos exigidos pela sociedade - muitas vezes expressos por prêmios -, do que por uma intenção genuína de promover a equidade. Para ilustrar sua visão, Bomfim (2019) aplica às organizações o processo desenvolvido por Galery (2017) para o contexto escolar: na exclusão, nega-se a voz por meio de uma postura assistencialista; na segregação, a diversidade encontra-se em funções - geralmente na base da pirâmide hierárquica - ou setores específicos; na integração, que acontece por meio de vagas de estágios ou *trainees*, a pessoa diversa deve se adaptar para estar em condições de disputar as oportunidades de crescimento; e, por fim, na inclusão. É neste paradigma que ocorre a inversão, e a organização se estrutura para remover “barreiras visíveis e invisíveis, conscientes e inconscientes, envolvendo a participação de todos de forma progressiva, uma luta da organização com a sociedade de forma que todas as organizações se engajem nesse processo” (Bomfim, 2019, p.136-137).

Compreendemos que é na transição da integração para a inclusão que a dimensão sensível (Sodré, 2006) se sobrepõe à racionalidade instrumental. Para Sodré (2006), a comunicação não opera somente na lógica mecanicista e pragmática; pois é profundamente atravessada pelo afeto, pelo vínculo e pela percepção estética do outro. Sem a mobilização do sensível, acolher a diferença torna-se um *checklist* burocrático, e não uma construção dialógica e cidadã.

Em nossa compreensão, para que a filosofia organizacional cidadã floresça, a gestão deve compreender o processo de diversidade e inclusão não apenas sob um viés econômico, mas, também para “promover o acolhimento das diferenças, reconhecer as profundas desigualdades históricas do nosso país, sem as quais refleti-las torna o esforço da diversidade menos socialmente responsável às organizações” (Bomfim, 2019, p. 133).

Há nesse contexto uma dimensão que atravessa e, talvez, se imponha quando nos referimos à filosofia da organização cidadã: a ética do cuidado. Para Brugère, (2023, p. 9) “Os fundamentos dessa ética se apoiam na necessidade de considerar os seres humanos como seres de carne e osso, relacionais, em contraposição a qualquer tentação objetivante moral”. Ainda em relação a esses fundamentos, a autora destaca “[...] essa ética tão recente, estruturada pela referência a uma inteligência não separada dos afetos [...]” (Brugère, 2023, p. 9).

Chamamos atenção que a ética do cuidado reconhece os afetos como constituintes das relações que se estabelecem nos ambientes organizacionais, especialmente quando nos referimos aos discursos sobre inclusão e diversidade e que revela o que denominamos de imprecisões e/ou fragilidades conceituais quando da implementação de ações e práticas. Assumir a diversidade nos ambientes organizacionais não significa que a inclusão aconteça, visto que pressupõe mudanças significativas na cultura organizacional em que os/as gestores/as assumem o protagonismo. O gestor/a tradicional, portanto, necessita buscar ressignificar a sua atuação como também gestor/a de pessoas diversas e que esperam ‘fazer parte da organização’ como sujeitos reconhecidos pelas suas habilidades, competências e pela sua afetividade.

Há que reconhecer, contudo, que “Contextos organizacionais podem ser descritos como espaços frequentemente desiguais e hierarquizados nos quais relações antagônicas e agônicas são criadas e recriadas, a partir da pluralidade de agentes, demandas e vínculos” (Marques; Martino, 2024, p.18). Esse reconhecimento, por sua vez, compreende, como afirmam os autores “Não há como produzir uma definição na qual as noções de desigualdade, exclusão e injustiça estejam presentes”(Marques; Martino, 2024, p.19).

Entendemos que há necessidade de um revisar permanente das práticas de gestão aproximando-as da dimensão do sensível (Christofoli, 2020), em que sobressaem os afetos e os vínculos do amor, do conhecimento e do reconhecimento (Zimmerman, 2010) na relação com a alteridade. É nossa utopia, talvez, pensar e esperar que é por meio do exercício diário da liderança sensível que a comunicação acessível possa consolidar-se como prática de gestão, revelada e materializada na implantação de uma filosofia organizacional cidadã pautada em uma ética do cuidado.

Referências

BRUGÉRE, Favienne. **A ética do cuidado**. Editora Contracorrente: São Paulo, 2023.

BOMFIM, Marcus Vinícius de Jesus. Reflexões sobre inclusão racial nas organizações: produção de sentido sobre diversidade. *In*: SCHEID, Daiane; MACHADO, Jones; PÉRSIGO, Patrícia M. (org.). **Tendências em comunicação organizacional**: temas emergentes no contexto das organizações. Frederico Westphalen: FACOS-UFSM, 2019. p. 126-141.

CHRISTOFOLI, Márcia Pillon. **Comunicação e liderança**: em busca da dimensão sensível. 2020. 179 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Escola de Comunicação, Artes e Design, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

MACHADO, Jones; PÉRSIGO, Patrícia M.; SCHEID, Daiane. Comunicação acessível nas organizações: por uma filosofia organizacional cidadã. *In*: SCHEID, Daiane; MACHADO, Jones; PÉRSIGO, Patrícia M. (org.). **Tendências em comunicação organizacional**: temas emergentes no contexto das organizações. Frederico Westphalen: FACOS-UFSM, 2019. p. 155-163

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; MARTINO, Luís Mauro Sá. **A violência invisível em contextos organizacionais**: desigualdades, vulnerabilidades e resistências. Porto Alegre: Editora Sulina, 2024.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política. *In*: KUNSCH, Margarida M. Krohling; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

PERUZZO, Cicilia Maria Krohling. **Fundamentos teóricos da comunicação popular, comunitária e alternativa**. Vitória: Edufes, 2024. Disponível em: <https://repositorio.ufes.br/server/api/core/bitstreams/3400f8b7-1354-421b-b1da-8e75a459b740/content>. Acesso em: 05 de março. 2026.

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

ZIMERMAN, D. E. **Os Quatro Vínculos**: Amor, Ódio, Conhecimento e Reconhecimento. Porto Alegre: Artmed, 2010.