

Comunicação Organizacional na Escola como prática de coabitação democrática: arquitetura, incomunicação e cuidado¹

Aidil Fonseca²

Vinicius ESCOBAR³

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

Resumo

A intensificação da mediação tecnológica nas organizações educacionais reorganizou os fluxos comunicacionais e tensionou as relações institucionais. Este artigo propõe compreender a comunicação organizacional nessas instituições como prática de coabitação democrática, articulando arquitetura comunicacional, incomunicação, cuidado e a noção de jornada circular – antes, durante e depois do ingresso do aluno. A partir da ecologia dos meios, da teoria da convergência, da economia da atenção e das contribuições de Wolton (2023) e Morin (2011), sustenta-se que comunicar no contexto escolar implica negociação permanente e responsabilidade relacional. Defende-se que a jornada comunicacional circular constitui dispositivo estruturante da convivência democrática e da cultura institucional.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Escola; Incomunicação; Cuidado.

1. Introdução

A pandemia de covid-19 acelerou processos de virtualização já em curso nas instituições educacionais, reorganizando profundamente os fluxos comunicacionais. Aplicativos institucionais, comunicados digitais e plataformas de gestão consolidaram-se como mediações centrais entre escola, famílias e estudantes (FONSECA, 2024). A

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Pesquisa Comunicação, Organizações e Consumo, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Doutoranda do PPGCOM da PUCRS, bolsista do Programa Institucional de Bolsas PRO-Stricto, e membro do Grupo de Pesquisa Cuidar_Com - Comunicação, Crise e Cultura do Cuidado (PPGCOM/PUCRS), e-mail: aidil.edu@gmail.com.

³ Mestre em Comunicação Social (PUCRS) e membro do Grupo de Pesquisa Cuidar_Com - Comunicação, Crise e Cultura do Cuidado (PPGCOM/PUCRS), e-mail: viniciusdescobar@gmail.com.

ampliação da conectividade produziu um ambiente de comunicação contínua, marcada por instantaneidade e volume crescente de mensagens.

Contudo, como alerta Wolton (2023, p. 24), “Nunca houve tanta informação no mundo e nunca tanta incomunicação”. A multiplicação de canais não assegura compreensão. O deslocamento analítico, portanto, deve incidir sobre a qualidade relacional das interações e não apenas sobre sua eficiência instrumental.

Sob a perspectiva da ecologia dos meios (MCLUHAN, 1969), a transformação do suporte comunicacional implica reconfiguração cultural. A passagem da agenda impressa para o aplicativo não representa mera atualização técnica; ela altera temporalidades, expectativas de resposta e formas de hierarquização da informação. O meio reorganiza as relações de autoridade, proximidade e controle.

Nesse cenário, a convergência descrita por Jenkins (2006) e a economia da atenção analisada por Davenport e Beck (2001) inserem a escola em uma dinâmica de disputa por relevância simbólica. Entretanto, interatividade não se confunde com interação. Wolton (2024, p. 34) afirma: “Só porque usamos as mesmas ferramentas não significa que pensamos da mesma maneira.” A abundância digital pode coexistir com fragilidade relacional. É nesse ponto que a reflexão sobre a jornada comunicacional assume relevância estruturante.

2. Jornada circular: comunicação como processo contínuo de coabitação

A noção de jornada comunicacional estruturada em três momentos - antes, durante e depois do ingresso do aluno - não deve ser compreendida apenas como ferramenta de mapeamento operacional, mas como dispositivo conceitual que explicita a natureza circular da relação escola-família.

Tradicionalmente, as organizações educacionais tendem a organizar sua comunicação de forma linear: captação (antes), manutenção (durante) e eventual contato residual (depois). Entretanto, essa lógica fragmenta a experiência relacional. Ao propor

a circularidade, desloca-se o foco da sequência cronológica para o fluxo contínuo de pertencimento.

No momento *antes*, a comunicação não se restringe à divulgação institucional. Ela inaugura um pacto simbólico. É nesse estágio que expectativas, valores e promessas são formulados. Se a escola comunica apenas desempenho e infraestrutura, constrói vínculo utilitarista; se comunica valores, cuidado e escuta, inaugura relação ética.

Durante o período escolar, a comunicação assume caráter cotidiano e regulador. Nesse estágio, a incomunicação manifesta-se com maior intensidade: conflitos pedagógicos, expectativas divergentes, tensões disciplinares. Wolton (2023, p. 28) sustenta que o desafio da comunicação reside na alteridade e na negociação. A jornada circular permite compreender que esses conflitos não rompem o ciclo, mas o tensionam produtivamente.

O momento *depois* - frequentemente negligenciado - revela a potência estratégica da circularidade. A relação com egressos não é encerramento, mas reentrada simbólica no ciclo. O pertencimento prolonga-se para além da presença física. A escola que mantém diálogo com ex-alunos e famílias reafirma sua identidade comunitária e transforma memória em vínculo ativo.

A circularidade, portanto, não é mera repetição, mas retroalimentação contínua. Cada experiência vivida *durante* influencia a percepção *depois*; cada narrativa compartilhada *depois* impacta a escolha *antes* de novas famílias. A comunicação organiza-se como um ecossistema relacional.

Essa perspectiva dialoga com o pensamento sistêmico. Capra (2014, p. 113) destaca que o paradigma sistêmico desloca a análise das partes isoladas para as interdependências. Morin (2011, p. 17) reforça que “a compreensão é, a um só tempo, meio e fim da comunicação humana”. A jornada circular expressa essa interdependência: não há ponto inicial absoluto nem encerramento definitivo; há movimento contínuo de construção de sentido.

3. Jornada e cuidado: a ética da permanência relacional

Se a jornada comunicacional é circular, ela exige sustentação ética permanente. É nesse ponto que a noção de cuidado adquire centralidade. Mortari (2018, p. 7) afirma que o cuidado é condição essencial da vida humana. No ambiente escolar, comunicar com cuidado significa reconhecer o outro como sujeito de dignidade e não como destinatário funcional. No estágio *antes*, o cuidado manifesta-se na escuta das expectativas familiares; no *durante*, na mediação respeitosa dos conflitos; no *depois*, na preservação do vínculo.

A incomunicação, conforme Wolton (2023, p. 29), constitui etapa possível do processo relacional e pode ser superada por meio da negociação. A jornada circular, sob a ótica do cuidado, transforma a incomunicação em oportunidade pedagógica. Ao invés de ruptura, busca-se reconstrução.

A circularidade também impede que o cuidado seja episódico. Se a comunicação fosse linear, poderia haver investimento relacional apenas no momento de captação. Contudo, ao compreender que o *depois* retroage sobre o *antes*, a instituição reconhece que cada interação integra um ciclo maior de confiança.

Sodré (2006) enfatiza a dimensão afetiva da comunicação. A jornada circular materializa essa dimensão ao reconhecer que pertencimento se constrói no tempo. Srouf (2010) observa que a cultura organizacional se forma na partilha contínua de significados. A permanência relacional, sustentada pela circularidade, fortalece essa cultura.

4. Conclusão: circularidade como prática democrática institucional

A análise desenvolvida permite afirmar que a jornada comunicacional circular constitui o eixo estruturante da comunicação organizacional na escola enquanto prática de coabitação democrática.

Arquitetura, incomunicação e cuidado articulam-se nesse movimento. A arquitetura organiza os fluxos; a incomunicação revela as fraturas inerentes à pluralidade; o cuidado sustenta a negociação que impede a ruptura. A circularidade garante que nenhum momento da relação seja isolado ou descartável.

Ao reconhecer que o *depois* influencia o *antes* e que o *durante* reconfigura ambos, a escola assume postura sistêmica e democrática. Coabitar democraticamente significa sustentar a diferença ao longo do tempo, e não apenas administrar conflitos pontuais. A jornada circular materializa essa permanência.

Em sociedades marcadas por fragmentação e volatilidade relacional, a escola pode afirmar-se como espaço de estabilidade ética. A comunicação organizacional, quando concebida como processo circular e sustentada pelo cuidado, torna-se laboratório cotidiano de democracia.

Não se trata de ampliar o volume de mensagens, mas de qualificar a permanência do vínculo. A circularidade impede a lógica do descarte relacional e transforma cada interação em parte de um ciclo maior de confiança. Nesse horizonte, comunicar deixa de ser operação técnica e torna-se prática institucional de convivência.

A jornada circular, portanto, não é apenas ferramenta de análise; é princípio organizador de uma cultura democrática sustentada pela negociação contínua e pelo cuidado mútuo. Ao compreendê-la como tal, a escola reafirma seu papel formativo não apenas no currículo formal, mas na aprendizagem concreta da convivência.

Referências

CAPRA, Fritjof; LUISI, Pier Luigi. A visão sistêmica da vida. São Paulo: Cultrix, 2014.

CURVELLO, João José Azevedo; SKROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. A comunicação e as organizações como sistemas complexos. 2008.

DAVENPORT, Thomas H.; BECK, John C. The Attention Economy. Boston: Harvard Business School Press, 2001.

FONSECA, Aidil Brites Guimarães. Comunicação no contexto educacional pós-pandêmico: reflexões à luz de Dominique Wolton. 2024.

JENKINS, Henry. Cultura da convergência. São Paulo: Aleph, 2006.

MCLUHAN, Marshall. Os meios de comunicação como extensões do homem. São Paulo: Cultrix, 1969.

MORIN, Edgar. Os sete saberes necessários à educação do futuro. São Paulo: Cortez, 2011.

MORTARI, Luigina. Filosofia do cuidado. São Paulo: Paulus, 2018.

NODDINGS, Nel. Caring: A Relational Approach to Ethics and Moral Education. Berkeley: University of California Press, 2002.

SODRÉ, Muniz. As estratégias sensíveis. Petrópolis: Vozes, 2006.

SROUR, Robert Henry. Poder, cultura e ética nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

WOLTON, Dominique. Informar não é comunicar. Porto Alegre: Sulina, 2023.

WOLTON, Dominique. Conferências e entrevistas publicadas em 2024.