

Escuta Interseccional: A Comunicação Organizacional e as Possibilidades de Construção de Sentidos a Partir das Margens¹

Milene LOURENÇO²

Universidade de São Paulo, São Paulo, SP

Resumo

Este estudo propõe uma reflexão crítica sobre a escuta organizacional a partir da perspectiva da interseccionalidade e decolonialidade. Partindo do entendimento de que a escuta, nas organizações, é uma prática profundamente atravessada por relações de poder e marcadores sociais da diferença, investiga-se como se constroem os processos de escuta e quais são seus efeitos na legitimação ou silenciamento de vozes plurais. O percurso analítico se desenvolve em três eixos: uma revisão dos paradigmas da comunicação organizacional; a incorporação da interseccionalidade e decolonialidade como lente teórica; e a proposição de escuta como prática interseccional. De natureza teórico-conceitual, o estudo contribui para se pensar que ouvir, sob uma perspectiva interseccional e decolonial, é em essência um ato político e de resistência.

Palavras-chave

Escuta organizacional; Interseccionalidade; Decolonialidade; Comunicação organizacional; Reconhecimento.

Desenvolvimento

A escuta organizacional tem sido tradicionalmente abordada de forma periférica no campo da comunicação, com ênfase em aspectos técnicos voltados à coleta de feedbacks e ajustes estratégicos nos processos institucionais (Claro, 2019). Inserida, em grande parte, no paradigma funcionalista da comunicação organizacional (Putnam, 1983; Miller, 2012), a escuta é tratada como ferramenta para o controle, a gestão de riscos e a manutenção da imagem. No entanto, autores da vertente crítica e dialógica vêm tensionando essa perspectiva ao defender que a comunicação organizacional deve ser

¹Trabalho apresentado (Comunicação Intercultural e as transversalidades interseccionais em crises), atividade integrante do XIX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Doutoranda em Ciências da Comunicação no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação ECA/USP, Universidade de São Paulo, Milene.rrpp@gmail.com.

entendida como prática simbólica, política e relacional, constituída por disputas, resistências e sentidos em constante negociação (Marques; Mafrá, 2013; França, 2006).

Partindo desse deslocamento teórico, o presente estudo tem como objetivo discutir como os processos de escuta organizacional podem ser ressignificados a partir de uma abordagem interseccional e decolonial, compreendendo a escuta como uma prática ativa, ética e transformadora da lógica hegemônica existente. A partir dessa lente, problematiza-se a escuta não apenas como um recurso metodológico, mas como prática de reconhecimento, construção de sentido e redistribuição simbólica.

Para tanto, o texto se estrutura a partir de três eixos interconectados. O primeiro eixo analisa os paradigmas da comunicação organizacional, entendendo que a abordagem funcionalista se ancora na racionalidade técnica, instrumentalizando a escuta como mecanismo de controle e ajuste à lógica organizacional (Putnam, 1983). A perspectiva interpretativa, por sua vez, reconhece a cultura e os significados como elementos centrais na produção de sentido, mas ainda opera dentro de um modelo que não enfrenta com profundidade as desigualdades estruturais. A abordagem crítica amplia o escopo analítico ao tratar da comunicação como locus de poder e resistência (Deetz, 1992; Alvesson; Deetz, 2000), mas ainda carece de uma atenção sistemática aos atravessamentos interseccionais que moldam as dinâmicas institucionais (Collins, 2022).

Por isso, o segundo eixo teórico se apoia nos construtos fundamentais da interseccionalidade — relacionalidade, poder, desigualdade social e contexto (Collins, 2022) — para reposicionar a escuta como uma prática politicamente situada, demonstrando que escutar é mais do que ouvir: é selecionar, interpretar, legitimar ou silenciar vozes. Como afirma Spivak (1988), o subalterno pode até falar, mas isso não garante que será escutado. Essa provocação é central para refletirmos sobre quem tem direito à fala nas organizações, quem é escutado com legitimidade e de que forma essa escuta é condicionada por estruturas normativas e simbólicas.

Neste sentido, o debate decolonial — como proposto por autores como Quijano (2005) e Boaventura de Sousa Santos (2010) — é fundamental para compreender que os modos de escutar, interpretar e reconhecer vozes nas organizações também são produtos históricos da colonialidade do saber (Quijano, 2005). Essa lógica epistêmica, derivada do projeto moderno-colonial, institui hierarquias entre conhecimentos, corpos e

formas de expressão, deslegitimando saberes não ocidentais, modos de fala periféricos e experiências que escapam às normas institucionais hegemônicas (Quijano, 2005).

Catherine Walsh (2009, 2013) defende que a interseccionalidade, além de ser compreendida como uma ferramenta analítica, deve ser vista como um projeto político-epistêmico vinculado à desobediência epistêmica e à insurgência dos saberes subalternos. Para a autora, as categorias de opressão como raça, gênero, classe e colonialidade não podem ser analisadas isoladamente, pois são constitutivas da própria organização social e do sistema-mundo moderno/colonial.

A partir dessa perspectiva, as epistemologias do Sul não são apenas saberes outros, mas são saberes em luta (Santos, 2010; Walsh, 2013). Isso implica pensar a escuta como parte de um processo político e ético de reexistência: escutar é legitimar vozes que não cabem nos marcos institucionais tradicionais, é reconhecer narrativas que constroem outras formas de vida e de organização do mundo. Escutar, nesse sentido, é também abrir espaço para a produção de sentidos insurgentes.

O terceiro eixo aprofunda o conceito de escuta interseccional como prática comunicacional ativa e transformadora. Escutar ativamente é reconhecer o outro em sua totalidade, legitimando sua narrativa, sua dor, seus modos de existência e seus saberes (Rizo, 2013). Sobre isso, Claro (2019) argumenta que a escuta deve ser contínua, sistemática e orientada ao conhecimento dos públicos, devendo ser uma ação pontual ou reativa, mas também, uma prática subjetiva, afetiva e ética, capaz de acolher o não dito, o desconforto e a alteridade radical (Sólido, 2010), comprometida em fortalecer os vínculos com os públicos e permitir que a organização se adapte às demandas sociais, culturais e históricas que a atravessam.

Desse modo, a escuta, na perspectiva interseccional, quando articulada ao pensamento decolonial, pode ser compreendida como uma prática implicada nas lutas por reconhecimento e por transformação organizacional. Esse movimento acolhe a diferença e desestabiliza os fundamentos coloniais do que é considerado legítimo no campo comunicacional, ou seja, que contesta as normas que, historicamente, definiram o que pode ou não ser reconhecido como “comunicação válida” dentro das organizações.

O campo comunicacional — especialmente sob lógicas gerenciais, eurocentradas e tecnocráticas — define padrões do que é aceitável dizer, de como deve-se dizer, e de

quem pode ser considerado um sujeito da comunicação. Isso se expressa, por exemplo, em processos que privilegiam a racionalidade instrumental, a linguagem técnica, a neutralidade, e que invisibilizam vozes que falam com afetos, com outras formas de expressão, em outras linguagens, a partir de experiências que fogem ao padrão dominante.

Essas considerações reforçam que a escuta é também se deparar com aquilo que incomoda, transborda e desafia as estruturas normativas da organização. Trata-se de acolher o dissenso, a ambiguidade e os sentidos que escapam às lógicas de controle e previsibilidade. A partir da articulação entre as contribuições da comunicação organizacional crítica, da interseccionalidade e das epistemologias decoloniais, sugere-se uma ‘escuta interseccional’ que opere como um ato de descolonização das sensibilidades, dos sentidos e das práticas organizacionais.

A ‘escuta interseccional’, por sua vez, se consolida como um projeto ético e insurgente de comunicação, capaz de contestar os filtros coloniais que regulam quem pode ser ouvido, como e com quais efeitos. Em vez de se manter as margens, ela é convocada para o centro de estrutura organizacional. Desse modo, considera-se que escutar interseccionalmente é assumir o compromisso com a justiça e com o reconhecimento das vozes historicamente silenciadas. É, portanto, um ato político — um posicionamento que afirma o direito à diferença, que pode reparar apagamentos históricos e que sustenta a construção de horizontes de reexistência coletiva, dentro e fora das organizações.

Referências

ALVESSON, Mats; DEETZ, Stanley. Fazendo pesquisa crítica de gestão. Londres: SAGE, 2000.

CLARO, Cecília. A escuta organizacional: uma proposta conceitual. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, v. 17, pág. 5–28, 2019. Disponível em: <https://revistarelacionespublicas.uma.es>. Acesso em: 21 mar. 2025.

COLLINS, Patrícia Hill. Interseccionalidade como teoria social crítica. Tradução de Jamile Pinheiro Dias. São Paulo: Boitempo, 2022.

CRENSHAW, Kimberlé. Mapeando as margens: interseccionalidade, política de identidade e violência contra mulheres de cor. *Stanford Law Review*, v. 43, n. 6, p. 1241–1299, 1991.

DEETZ, Stanley. Democracia em uma era de colonização corporativa: desenvolvimentos na comunicação e na política da vida cotidiana. Albany: State University of New York Press, 1992.

FRANÇA, Vera Veiga. Comunicação e organização: uma abordagem discursiva. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio (org.). Comunicação organizacional: abordagens, processos e tendências. São Paulo: Atlas, 2006. p. 95–110.

MARQUES, Ângela; MAFRA, Renan. A comunicação organizacional em uma perspectiva dialógica: notas para um modelo relacional de análise. *Organicom*, São Paulo, v. 18, pág. 120–129, 2013.

MILLER, Katherine. Comunicação organizacional: abordagens e processos. 6. ed. Boston: Wadsworth Cengage Learning, 2012.

PUTNAM, Linda L. A virada interpretativa na pesquisa de comunicação organizacional: de uma entidade para um processo. Em: *Handbook of organizational communication*. Newbury Park: Sage, 1983. p. 242–268.

QUIJANO, Aníbal. Colonialidade do poder, eurocentrismo e América Latina. In: LANDER, Edgardo (organizador). A colonialidade do saber: eurocentrismo e ciências sociais – perspectivas latino-americanas. Buenos Aires: CLACSO, 2005. p. 107–130.

RIZO, Marta. Escuta intercultural e epistemologia do sul: notas para uma reconfiguração da comunicação. *Eco-Pós*, Rio de Janeiro, v. 3, pág. 59–75, 2013.

SANTOS, Boaventura de Sousa. Para além do pensamento abissal: das epistemologias do Sul. São Paulo: Cortez, 2010.

SÓLIO, Marlene Branca. O papel fundador da escuta na comunicação organizacional. *Revista Espaço Aberto*, v. 1, pág. 17–29, 2010.

SPIVAK, Gayatri Chakravorty. O subalterno pode falar? In: LANDRY, Donna; MACLEAN, Gerald (organizador). A crítica pós-colonial: uma antologia. São Paulo: UNESP, 1988. p. 307–337.

WALSH, Catarina. Pensamento crítico e matriz (des)colonial: reflexões desde Abya Yala. Quito: Edições Abya Yala, 2013.