

FACOS - UFSM

# INSIGHTS PARA A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Carolina Terra • Daiane Scheid • Jones Machado • Patrícia M. Pérsigo (Orgs.)

  
EstratO

Grupo de pesquisa em Estratégias  
Midláticas Organizacionais

 influCom

comunicação, influência e visibilidade  
em tempos de plataformas sociais digitais

**FACOS - UFSM**

# **INSIGHTS PARA A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

**Carolina Terra • Daiane Scheid • Jones Machado • Patrícia M. Pérsigo (Orgs.)**

**EstratO**

Grupo de pesquisa em Estratégias  
Midiáticas Organizacionais

**influCom**

comunicação, influência e visibilidade  
em tempos de plataformas sociais digitais



Esta obra está licenciada com uma licença Creative Commons  
Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional

**TÍTULO** Insights para comunicação  
organizacional

**ORGANIZADORES** Carolina Terra  
Daiane Scheid  
Jones Machado  
Patrícia M. Pérsigo

**PROJETO GRÁFICO,  
CAPA E DIAGRAMAÇÃO** Adriano Batista Rodrigues

Esta obra conta com apoio da editora FACOS-UFSM para autopublicação

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Insights para a comunicação organizacional  
[livro eletrônico] / organizadores Carolina  
Terra...[et al.]. -- Santa Maria, RS :  
Ed. dos Autores, 2024.  
PDF

Outros organizadores: Daiane Scheid, Jones  
Machado, Patrícia M. Pérsigo.

Inclui bibliografia  
ISBN 978-65-00-93762-6

1. Comunicação organizacional 2. Inovação  
3. Insight I. Terra, Carolina. II. Scheid,  
Daiane. III. Machado, Jones. IV. Pérsigo,  
Patrícia M.

24-192987

CDD-658.45

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Comunicação organizacional : Administração  
658.45

Aline Grazielle Benitez - Bibliotecária - CRB-1/3129

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA**

Centro de Ciências Sociais e Humanas

Departamento de Ciências da Comunicação

<b>Reitor</b>	Luciano Schuch
<b>Vice-reitora</b>	Martha Bohrer Adaime
<b>Diretora do CCSH</b>	Sheila Kocourek
<b>Chefe do Departamento de Ciências da Comunicação</b>	Cristina Marques Gomes

**FACOS - UFSM**

<b>Diretora Editorial</b>	Ada Cristina Machado da Silveira
<b>Editora Executiva</b>	Sandra Depexe
<b>Conselho Editorial</b>	Ada Cristina Machado Silveira (UFSM)
	Eduardo Andres Vizer (UBA)
	Flavi Ferreira Lisboa Filho (UFSM)
	Gisela Cramer (UNAL)
	Maria Ivete Trevisan Fossá (UFSM)
	Marina Poggi (UNQ)
	Monica Marona (UDELAR)
	Paulo Cesar Castro (UFRJ)
	Sonia Rosa Tedeschi (UEL)
	Suzana Bleil de Souza (UFRGS)
	Valdir José Morigi (UFRGS)
	Valentina Ayrolo (UNMDP)
	Veneza Mayora Ronsini (UFSM)
<b>Comitê Técnico</b>	Profa. Dra. Sandra Depexe (UFSM)
	Acad. Ana Ribeiro (UFSM)
	Acad. Larissa Ferreira (UFSM)

# SUMÁRIO

<b>SINAPSE INICIAL</b> .....	7
<b>PREFÁCIO</b> .....	9
<b>ACESSIBILIDADE COMUNICACIONAL</b>	
PATRÍCIA MILANO PÉRSIGO.....	11
PATRICIA CARLA GONÇALVES SALVATORI .....	12
<b>COMPLIANCE</b>	
ÁGATHA EUGÊNIO FRANCO DE CAMARGO PARAVENTI.....	13
BRUNO CARRAMENHA.....	14
GISELE LORENZETTI .....	15
<b>COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA</b>	
MITHÁLY PAOLA DA SILVA .....	16
REGES TONI SCHWAAB .....	18
<b>COMUNICAÇÃO PÚBLICA</b>	
BIANCA MARDER DREYER .....	19
KÁTIA VIVIANE DA SILVA VANZINI .....	20
<b>CRISE</b>	
ANA PAULA SARTOR .....	21
JONES MACHADO .....	22
<b>CULTURA DO CANCELAMENTO</b>	
EDUARDO GOMES VASQUES .....	23
PATRICIA B. TEIXEIRA .....	25
<b>DIVERSIDADE</b>	
CLARISSA ZALEWSKI DAROIT .....	26

## **DATA COMMS**

JOAO FRANCISCO RAPOSO .....	27
MARGARETH BOARINI .....	28

## **EMOÇÃO E COMUNICAÇÃO**

CYNTHIA PROVEDEL E VIVIANE MANSI .....	29
--	----

## **ESG - ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE**

NATÁLIA DE CAMPOS TAMURA .....	30
RAQUEL CABRAL.....	31
RODOLFO GUTTILLA.....	33

## **INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**

CAROLINA FRAZON TERRA .....	34
EDUARDO CAMPOS PELLANDA.....	35

## **INFLUÊNCIA DIGITAL**

ISSAAF KARHAWI .....	36
----------------------	----

## **MENSURAÇÃO**

DAIANE SCHEID.....	37
VALÉRIA DE SIQUEIRA CASTRO LOPES.....	38
SUZEL FIGUEIREDO.....	39

## **MÍDIAS DIGITAIS CORPORATIVAS**

ADRIANO BATISTA RODRIGUES .....	40
---------------------------------	----

## **PLATAFORMIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO**

BETH SAAD .....	41
DANIELE CRISTINE RODRIGUES.....	42
JOYCE SOUZA .....	43
PABLO NABARRETE BASTOS .....	44

## **STAKEHOLDERS**

GISELE LORENZETTI.....	46
MÁRCIO SIMEONE HENRIQUES.....	47

## SINAPSE INICIAL

*...Há diversas questões éticas que envolvem a IA: quem é o autor de um conteúdo criado por um sistema como esse?*

*...a função de avaliação deve estar sempre ativa - em organizações de qualquer porte - e merece destaque nos planos e afazeres dos setores de comunicação.*

*...o histórico de posicionamentos pode ser determinante no gerenciamento da situação crítica.*

*...o fazer comunicacional, em diferentes espaços e organizações, livre e sem barreiras, de forma inclusiva e ampla.*

Os organizadores desta publicação propõem diferentes provocações para estudantes, pesquisadores/docentes e profissionais do mercado da Comunicação. A partir da sua experiência e área de atuação, o que seria um *insight*? Qual temática você destacaria?

A área da Comunicação Organizacional -Os fenômenos e as teorias da Comunicação Organizacional evoluem constantemente diante de novas tecnologias e cenários social, cultural, econômico e tecnológico dinâmicos. Contexto este que exige a reflexão permanente, tanto pelo mercado quanto pela academia, na direção de atualizar temas que dizem respeito à prática comunicacional nas organizações contemporâneas.

Numa parceria entre pesquisadores dos grupos de pesquisa Estrato (UFSM) e Inlucom (Cásper/USP), apresentamos esta obra com temas emergentes da área, que necessitam e têm potencial de serem tensionados - prática e teoricamente - diante da dinâmica dos cenários. Constituindo um material didático com potencial para auxiliar docentes, profissionais e estudantes.

Os temas são apresentados na forma de *insight*. Para nós, um *insight* consiste na intuitividade, na conexão, na compreensão de uma ou mais ideias, coisas, elementos, relações ou fatos. No contexto desta publicação, relaciona-se com a compreensão, proposição, solução de algo relacionado à Comunicação Organizacional, com aplicação em práticas cotidianas das organizações no sentido de aperfeiçoar técnicas, fazeres e abordagens.

A proposta é que o *insight* provoque subitamente novas ideias em cada leitor/a do livro, gerando a revisão, atualização ou inovação na comunicação organizacional em suas subáreas e aplicações práticas em benefício da sociedade. Em complemento, o leitor/a vai encontrar também sugestões de leitura sobre cada um dos temas abordados, dentre eles acessibilidade, crise, diversidade, influência, inteligência artificial, mensuração de resultados.



Uma publicação com tantos temas só acontece a partir de um esforço coletivo. São mais de vinte autores/as, pesquisadores/as e ou profissionais relevantes na área, de diferentes regiões do Brasil, que aceitaram o desafio de compartilhar seus *insights*, para quem registramos imensa gratidão. Além disso, agradecemos a gentileza da Viviane Mansi pelo prefácio, ao Adriano Batista Rodrigues pela capa e pelo projeto gráfico do ebook, e o suporte da Editora Facos-UFSM.

Desejamos uma leitura rica de reflexões e ideias!

**Carolina Frazon Terra**

**Daiane Scheid**

**Jones Machado**

**Patrícia Milano Pésigo**

  
Estrato

Grupo de pesquisa em Estratégias  
Midiáticas Organizacionais

**Grupo de Pesquisa Estrato**

Estratégias Midiáticas Organizacionais

<https://www.ufsm.br/grupos/estrato>

 **influCom**

comunicação, influência e visibilidade  
em tempos de plataformas sociais digitais

**Grupo de Pesquisa Influcom**

Comunicação, Influência e Visibilidade em tempos de  
plataformas sociais digitais

<http://dgp.cnpq.br/dgp/espelhogrupo/730614>



## PREFÁCIO

# COMUNICAÇÃO PARA HOJE, AMANHÃ E SEMPRE

Comunicação é uma ciência viva. Desde que eu me formei em Relações Públicas e entrei no mercado, no final da década de 1990, vivi ondas e ondas de abordagens e preocupações relacionadas à comunicação. Felizmente isso acontece, pois se nossa proposta é dialogar com diversas audiências e contribuir com os objetivos de diferentes tipos de instituições que trafegam num mundo movente (ou um mundo BANI – acrônimo em inglês para as palavras brittle, anxious, non-linear e incomprehensible que “definem” um mundo frágil, ansioso, não-linear e incompreensível), nada mais natural que a necessidade de atualização constante.

Eu me lembro, por exemplo, que na época em que eu fiz mestrado, optei pela área de comunicação interna. Naquele tempo a gente debatia terminologia e para algumas das pessoas com as quais eu conversava, criava e publicava, fazia sentido chamar a área de Comunicação com Empregados, pois nominava o sujeito da relação. Hoje penso que talvez esse termo nem dê mais conta de novas relações de trabalho que tendem a ser cada vez mais amplas que a CLT, de onde vem as referências de “emprego”.

Antigamente também podíamos dizer que a liderança sênior das organizações ocupava posições discretas. Normalmente essas pessoas eram cercadas por muitos cuidados e davam uma ou outra entrevista, sempre extremamente controladas. Hoje, existe uma forte expectativa de ver essa liderança nos canais digitais das organizações, sendo elas mesmas, pois essa transparência confere mais credibilidade.

Outro movimento que eu vejo muito relevante no mercado é como o espaço de comunicação cresceu nas organizações e nos Conselhos de Administração. Se antes era uma arena restrita a áreas técnicas – mesmo que elas fossem diretorias de Comunicação – hoje a discussão envolve a liderança. É vista como uma competência fundamental para operarmos, o que cria outros campos e outras possibilidades.

Reputação também é um tema que ganha importância em toda a complexibilidade de nos reimaginarmos como profissionais e organizações do futuro.

Por isso, recebi com alegria o convite para escrever esse prefácio. Os textos conversam com a atualidade: trazem um ponto de partida (e não de chegada), insights (curtos, objetivos, provocativos), falam de temas que estavam completamente fora das nossas preocupações num passado recente, como é o caso da

cultura de cancelamento, inteligência artificial e algoritmos, além de atualizarem a visão de outros termos, como é o caso de ESG e a importância da consciência da nossa linguagem e emoções, pois elas constroem mundos.

Esse livro também é um chamado particularmente interessante para quem tem sede de conhecimento: a maior parte dos insights convidam para a leitura de livros, estudos e outras referências. O mundo é grande, a necessidade é variada, e cabe a nós ampliarmos a nossa visão de mundo para que estejamos em condições de contribuir de forma decisiva nas causas ou organizações que nos envolvemos ou para as quais trabalhamos. Além disso, teremos novas ferramentas em mãos e precisaremos dominar outras linguagens, especialmente a digital, pois muitas das nossas relações serão mediadas.

Quando estamos frente a frente, olho no olho, temos uma carteira de ferramentas que nos auxiliam na comunicação. Quando estamos em ambientes digitais, muitas vezes as ferramentas mudam e ainda estamos aprendendo a conviver com elas. Lidamos também com um certo receio de que a inteligência artificial tome nossos postos de trabalho. Essa eu particularmente espero com ansiedade: que ela leve mesmo tudo que é simples, básico, processual. Que a gente possa ter mais tempo nas atividades que precisam de criatividade e que ela seja um bom instrumento de análise relevante para nossa tomada de decisão.

Quem decide trabalhar com Comunicação precisa, ao longo da carreira, decidir “como” quer atuar. Quero ter preparo para dar conta das demandas que me forem solicitadas? Quero antecipar tais demandas e propor posicionamentos e ações antes que se tornem potenciais riscos? Ou quero ajudar a definir a agenda? Comunicação não precisa ser atividade fim. Quando é um “meio” para realizarmos melhor nossos objetivos de negócio ou das causas que apoiamos, ela se torna muito maior. Mas o tamanho da nossa cadeira a gente começa a definir a partir da nossa atitude com relação ao mundo e à própria comunicação.

Espero ter deixado vocês com alguma curiosidade pelas próximas páginas. Que você tire uns minutinhos na pausa do café, no trajeto para o trabalho se não estiver dirigindo, ou antes de dormir para mergulhar nesse mundo de possibilidades que o futuro nos oferece e possa criar, a partir desse conteúdo, novos insights que te guiem a um caminho pleno nas avenidas da Comunicação.

Sucesso!

## **Viviane Mansi**

Executiva, palestrante, membro de Conselhos e autora de um dos insights publicado nesse livro.

**E-mail:** [viviane.mansi@gmail.com](mailto:viviane.mansi@gmail.com)

**LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/vivianemansi/>



# ACESSIBILIDADE COMUNICACIONAL

Ao propor este insight sobre acessibilidade comunicacional convido você a incorporar o olhar do fazer comunicacional, em diferentes espaços e organizações, livre e sem barreiras, de forma inclusiva e ampla. Mas o que de fato é isso? Vamos pensar a acessibilidade comunicacional sob três perspectivas:

- Desconstrução da noção padronizada e classificatória de públicos; é preciso contemplar a diversidade dos indivíduos, conhecê-los, mapeá-los nas suas características individuais, preferências e necessidades. Incluir na noção de acessibilidade os idosos, as gestantes, as pessoas com sobrepeso, PCDs... compreender os públicos em sua especificidade e dinamicidade.
- Planejar a comunicação organizacional inclusiva. Atender e ir além do estabelecido na legislação, articulando os relacionamentos organizacionais a partir da naturalidade das individualidades dos públicos.
- Atuar profissionalmente na dimensão da acessibilidade atitudinal. Seja como mais um colaborador(a) da organização ou como relações públicas, atuar no dia a dia pela desconstrução de estereótipos, buscar informações, esclarecer dúvidas, interagir com as diferentes pessoas do ambiente organizacional, disseminar/fomentar o conhecimento, o esclarecimento, promover igualdade de condições de trabalho/de acesso ao todo organizacional.

A partir daí o profissional da comunicação organizacional atuará para além do nível de tornar sua comunicação acessível, mas de forma mais comprometida com a transformação dos ambientes e a multiplicação de um clima organizacional acessível.

## Sugestão de leitura

**Comunicação e Acessibilidade Digital.** Guia de Referências para Comunicadores. Disponível em: <https://ifrs.edu.br/ifrs-tem-guia-de-acessibilidade-digital-para-comunicadores/>.

## Patrícia Milano Pérsigo

Professora Associada do Departamento de Ciências da Comunicação, da Universidade Federal de Santa Maria, Campus Frederico Westphalen (UFSM/FW). Pós-doutora e Doutora em Comunicação pela UFSM. Líder do Grupo de Pesquisa EstratO – Estratégias Midiáticas Organizacionais.

E-mail: [patricia.persigo@ufsm.br](mailto:patricia.persigo@ufsm.br)

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/patricia-milano-persigo>



# ACESSIBILIDADE COMUNICACIONAL

Comunicação acessível ou inclusiva é prerrogativa central para profissionais de comunicação organizacional e de relações públicas, que buscam a construção de conexões éticas e perenes. Muito além de linguagem neutra, a comunicação deve refletir um comportamento verdadeiramente inclusivo, que contemple acolhimento, (re)conhecimento e pertencimento, e proporcione diversas formas de acessibilidade para que todas as pessoas possam participar, com as mesmas chances.

Hoje já não basta convidar para a festa e somente ensinar a dançar, como ensina o ditado. É preciso um esforço genuíno para que todas as pessoas reconheçam seus inúmeros papéis sociais e os impactos que causam ao seu redor, principalmente aquelas que ocupam lugares de privilégios e participam da tomada de decisões. O reconhecimento das diferenças é o ponto de partida, mas é preciso mais. A comunicação precisa deixar claro que a organização é antiracista, antimachista, anticapacitista, antiLGBTfóbica, dentre tantos outros ANTI. Ou seja, precisa evidenciar suas práticas includentes e anti-discriminatórias. A comunicação acessível tem a missão de eliminar barreiras sociais, culturais e políticas, transmitir intenção e criar empatia, tornando-se agente de mudanças e de transformação social.

## Sugestão de leitura

SALVATORI, P.C.G. **Comunicação inclusiva: modismo ou reparação?** Blog Mundo im.Perfeito, 2023. Disponível em: <https://mundoimperfeito.com/2023/11/10/comunicacao-inclusiva-modismo-ou-reparacao/>

## Patricia Carla Gonçalves Salvatori

Doutora em Ciências da Comunicação pelo PPGCOM (ECA-USP); Membro do Centro de Estudos de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Cecorp – ECA/USP); Pesquisadora, Professora Universitária e Consultora em Comunicação e Diversidade; Fundadora da Rede Mães Atípicas e da Mundo im.Perfeito Consultoria.



# COMPLIANCE

Ser ético nas organizações era compreendido como não praticar corrupção. Desde 2022, a preocupação desloca-se para o respeito nas relações interpessoais. Mais de 52% das denúncias, segundo pesquisas da KPMG e Alliant, são sobre assédio moral, sexual, discriminação e desrespeito no ambiente de trabalho. Esse panorama é representativo: primeiro, das cenas de (in)capacidade de coexistência da pluralidade na sociedade brasileira que interpenetra os “muros organizacionais”; e segundo, de que os empregados começam a reconhecer o compliance também como o espaço de proteção de CPF’s, não apenas do CNPJ. O que fazer se, ou melhor, quando, surgem conflitos nessas relações? É possível educar para o respeito? Um programa de compliance tem como objetivo desenvolver uma cultura de integridade para a aplicação dos valores e a conformidade jurídica. A educação é um pilar decisivo, mas entre o “saber” e o “significar” da cultura há o primário (no sentido de essencial) processo de construção de representações e realidades sociais que determinarão o que é, na prática, entendido como justo ou injusto. Quais organizações estão preparadas para promover os dissensos e conflitos para que a comunicação seja o lugar do tecer e não do informar? A não reforçar o “vigiar e punir” que retroalimenta a heteronomia da qual a sociedade brasileira precisa se desvencilhar?

## Sugestão de leitura

ARENDR, H. **A condição humana** 12. ed. revista. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2016.

HONNET, Axel. **Luta por reconhecimento: a gramática moral dos conflitos sociais**. São Paulo, Editora 34, 2009.

## Ágatha Eugênio Franco de Camargo Paraventi

Doutora e Mestre pela ECA/USP. Professora da Faculdade Cásper Líbero. Docente nos cursos de pós-graduação Lato Sensu GESTCORP ECA-USP, Comunicação Pública ECA-USP, MBA Eventos ECA-USP, MBA Comunicação Empresarial Aberje-FGV e ESG e Gestão da Sustentabilidade FIA Progesa. Docente nos cursos de educação executiva Compliance e Gestão de Compliance do Insper-SP e Compliance Anticorrupção da PUC-Rio. Pesquisadora do CECORP ECA-USP. Consultora em comunicação e cultura de integridade.

**E-mail:** [aefcparaventi@casperlibero.edu.br](mailto:aefcparaventi@casperlibero.edu.br)

**LinkedIn:** [linkedin.com/in/ágatha-c-8204ab33](https://www.linkedin.com/in/ágatha-c-8204ab33)

# COMPLIANCE

Políticas de Compliance nas organizações existem, a princípio, para formalizar a atenção ao cumprimento das leis. Ainda que agir dentro da legalidade não seja facultativo, o Compliance é uma forma de materialização do compromisso organizacional com o poder público. Essas políticas também determinam parâmetros de atuação próprios de cada organização, estabelecendo limites para a “conduta aceitável” e tendem a adquirir um caráter imperativo e dogmático, como mandamentos a serem seguidos inquestionavelmente, principalmente por pessoas empregadas, terceirizadas e empresas fornecedoras. Assim, com uma Política de Compliance, costuma vir uma Comunicação de Compliance para disseminação dessas diretrizes.

É neste momento, já tardio, que profissionais de Comunicação normalmente têm interface com o tema: sem tempo e espaço para qualquer perspectiva crítica, atuam reproduzindo e amplificando essas diretrizes em narrativas que defendem o Compliance como “o certo a ser feito”. A reprodução irrestrita deste discurso desestimula qualquer problematização sobre o fato de que não se tratam de verdades absolutas, mas de desejos intencionais da gestão das empresas, que determinam, a seu interesse, o que deve ser condenável. De quebra, ainda se autointitulam responsáveis pelo controle e proteção do “certo”.

Ainda que o CEO ganhe 5000 vezes mais do que a média do restante da empresa, que mulheres pretas ocupem apenas funções de base, que pessoas com deficiência recebam salários menores, ou que profissionais estejam adoecendo por conta do trabalho, as empresas, amparadas em suas Políticas de Compliance que não desaprovam tais práticas, omitem-se quanto à sua responsabilidade na perpetuação da desigualdade e seguem reafirmando-se como bastiões da ética.

## Sugestões de leitura

**A elite do atraso: Da escravidão a Bolsonaro**, de Jessé de Souza.

**CEOs chegam a ganhar quase 5 mil vezes mais que a média dos funcionários.**

Terra / Estadão Conteúdo. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/educacao/carreira/ceos-chegam-a-ganhar-quase-5-mil-vezes-mais-que-a-media-dos-funcionarios-diz-site,70e75cad6ecc3ee718aeef6c0ff8e4d7a1xoj42m.html>

## Bruno Carramenha

Relações públicas e mestre em comunicação. Professor na graduação e pós-graduação da FAAP e da ESPM. Autor e colaborador em mais de uma dezena de artigos, capítulos e livros nas áreas de comunicação e cultura organizacional. Sócio da 4CO, consultoria reconhecida entre as 10 empresas de comunicação mais admiradas do Brasil pelo TOP Mega Brasil 2022 e eleita Agência do Ano em 2018 e 2019 pelo Troféu Jatobá.

**E-mail:** [bruno.carramenha@gmail.com](mailto:bruno.carramenha@gmail.com)

**LinkedIn:** [linkedin.com/in/brunocarramenha](https://www.linkedin.com/in/brunocarramenha).

Relações Públicas e Compliance, muito prazer. Somos atividades irmãs, filhos dos zeladores da reputação de organizações e, exatamente por isso, compartilhamos o mesmo propósito.

Compliance assegura o cumprimento de leis, regulamentos e ética interna, buscando operar conforme normas legais e manter práticas éticas. Em última instância, zela pela reputação da empresa. Relações Públicas gerenciam a comunicação estratégica entre a organização e seus stakeholders, promovendo compreensão mútua e cultivando reputação.

Integrar essas atividades envolve, primeiro, compreender que o compliance implica mudança de comportamento, sendo essencial engajar através da comunicação para promover essa transformação. Em segundo lugar, a comunicação é vital para mapear stakeholders e criar narrativas personalizadas, destacando como o comportamento de compliance beneficia cada público.

Essa sinergia entre Compliance e Relações Públicas potencializa a construção e preservação da reputação, fundamentais para o sucesso e a sustentabilidade de qualquer organização.

## Sugestões de leitura

**Qual a relação entre compliance e reputação empresarial.** Disponível em: <https://360compliance.com.br/qual-a-relacao-entre-o-compliance-e-a-reputacao-empresarial>

**Comunicação da integridade empresarial.** Disponível em: <https://lec.com.br/elevando-a-comunicacao-da-integridade-empresarial/>

## Gisele Lorenzetti

CEO da LVBA Comunicação. Graduada em Relações Públicas sempre conduziu sua atuação em gestão da reputação e business. Tem especialização em gestão estratégica de negócios, compliance, governança e conselhos de administração. Foi presidente do conselho e do conselho de ética da Abracom – Associação Brasileira das Agências de Comunicação. É atual professora de comunicação, reputação e gestão de crises da LEC – Legal, Ethics & Compliance e associada ao IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

**LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/gisele-lorenzetti-7ab5729/>



# COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

Sabemos que ter uma boa comunicação e saber transmiti-la de maneira adequada é uma habilidade essencial para criar segurança psicológica e colaboração nas organizações. Por muito tempo, a referência de uma gestão eficaz foi a de líderes carismáticos ou agressivos, não havia meio termo, foi o aprendizado que temos desde a infância de que, para algo ser feito, a pessoa precisa temer a punição ou desejar a recompensa, o que por muito tempo funcionou. Mas, estamos na era do mundo BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear e Incomprehensible, que em tradução livre significa Frágil, Ansioso, Não linear e Incompreensível), em que de maneira rotineira lidamos com ansiedade, sistemas frágeis, a ausência de linearidade e o grande desafio de compreender as rápidas mudanças. Neste cenário é demandado das equipes de alto desempenho a capacidade de pensar rápido e coletivamente, de inovar e ter resiliência. E aqui o modo padrão não funciona mais.

Então, algumas das habilidades mais importantes para líderes hoje são habilidades sociais:

- aprimorar a autoconsciência;
- ter uma escuta ativa, compassiva e se comunicar bem;
- saber trabalhar com pessoas diferentes;
- compreender as pessoas com quem trabalha.

Aplicando os 3C's da Liderança - comunicação, confiança e cocriação - aprimorando habilidades sociais. Para um líder desenvolver sua Comunicação Consciente não podemos apenas nos manter focados em como ele se comunica, mas também em como criar resultados coletivos e construir confiança. A Comunicação tem foco no resultado, mas também em atender as necessidades de cada indivíduo. Fale para ser compreendido e escute além das palavras. A confiança tem como ponto de partida a criação de um ambiente seguro onde há o cuidado mútuo e a franqueza, ambos como propulsores de resultados e bem-estar, aplicando dois aspectos fundamentais: segurança psicológica e vulnerabilidade. E, por fim, a Cocriação, espaço destinado a alcançar resultados inovadores e efetivos a partir da junção de habilidades e talentos de cada indivíduo, conciliando as necessidades de todas as partes.

## Sugestão de leitura

**Comunicação não violenta** - Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais (2021), de Marshall B. Rosenberg.



## **Mithály Paola da Silva**

Pós-graduada em Gestão Estratégica de Eventos pela ECA/USP. Graduada em Relações Públicas pelo Centro Universitário Belas Artes de São Paulo. Atualmente é Wellbeing Engagement Senior Manager no Gympass. Passou pelas empresas Whirlpool Latin America e Norte Marketing Esportivo, onde atuou nas áreas de Comunicação Corporativa e Marketing. Foi assistente no curso de Relações Públicas ECA/USP, e Comunicação Integrada e Institucional no curso de Publicidade e Propaganda na PUC-SP.

**E-mail:** [mithaly.paola@gmail.com](mailto:mithaly.paola@gmail.com)

**Linkedin:** <https://www.linkedin.com/in/mith%C3%A1ly-paola-541a7320/>

# COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA

Aperfeiçoar nossa comunicação interpessoal e estabelecer conexões significativas com quem está ao nosso redor é essencial para o cotidiano de grupos e de organizações. Se pela tecnologia, parte dos nossos processos passa a ser automatizado ou facilitado, capacidade de diálogo, de convivência, de reconhecimento do Outro, de acolhida e de cooperação com os demais são as habilidades do presente e do futuro no universo do trabalho.

Encontrar soluções de modo colaborativo, em prol de resultados significativos, requer a compreensão de necessidades e o desenho de caminhos negociados, acolhendo, ouvindo e se posicionando diante de desafios e de anseios que alimentamos, nos planos individual e coletivo.

Para isso, temos de encontrar métodos sólidos e experimentados, que possam ser integrados em todos os aspectos da nossa vida, pessoal e profissionalmente. Então, passamos a ser coerentes em nossas atitudes, hábeis em colaborar para ambientes mais saudáveis e propícios ao desenvolvimento humano. A Comunicação não-violenta amplia nossa capacidade de escuta e de fala, e permite transcender atitudes guiadas pelo julgamento pessoal. Conseguimos visualizar a raiz de conflitos e ajudar a imaginar rotas de saída em questões sensíveis. Sem fórmulas prontas, nos convida à autenticidade em nosso agir, com respeito, compreensão e acolhida das diferenças.

## Sugestão de leitura

Marshall Rosenberg - **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais.**

## Reges Toni Schwaab

Professor no Departamento de Ciências da Comunicação (Campus Frederico Westphalen) e no Programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria. Doutor em Comunicação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Estágio de pós-doutoramento na Universidad de Antioquia (Colômbia). Coordena o milpa - laboratório de jornalismo (CNPq/UFSM).

E-mail: [reges.schwaab@ufsm.com](mailto:reges.schwaab@ufsm.com)

O planejamento estratégico é um dos elementos da prestação de contas no setor público. Ele é um processo de gestão contínuo e fundamental para qualquer organização pública. O planejamento oferece a estrutura básica para que a organização possa dar andamento em programas, campanhas, atividades e projetos de forma alinhada à missão, visão, valores e objetivos estratégicos. No setor público, o planejamento estratégico deve gerar valor para o cidadão e, assim sendo, a comunicação pública exerce papel essencial, pois ela é responsável por manter o cidadão informado, além de ser encarregada de atender as suas necessidades de forma interativa. O processo de geração de valor público deve estar vinculado ao planejamento, bem como ao modelo de negócio e a cadeia de valor das organizações públicas. O modelo de negócio demonstra de que forma os recursos, aplicados às atividades, se transformam em produtos e serviços. Já a cadeia de valor deve comunicar o conjunto de atividades realizadas com seus respectivos resultados ao cidadão e a sociedade em geral. Gerar valor público é uma via de mão dupla. A organização precisa criar iniciativas e buscar saber a percepção das partes interessadas em relação às ações propostas e, nesse sentido, a comunicação pública exerce papel estratégico para o estabelecimento desta relação.

## Sugestões de leitura

**Governança organizacional pública e planejamento estratégico** (2021), de Augustinho Paludo e Antonio Oliveira.

**A gestão do relacionamento e a interação com o cidadão:** uma proposta de cadeia de valor para o capital social e de relacionamento (2023), de Bianca Dreyer. Disponível em: [https://sbap.org.br/ebap-2023/anais/documento\\_final-40.pdf](https://sbap.org.br/ebap-2023/anais/documento_final-40.pdf)

## Bianca Marder Dreyer

É graduada em Relações Públicas, mestre e doutora em Ciências da Comunicação pela ECA-USP. É diretora/fundadora da Relatio, empresa que atua com Gestão Integrada de Negócios e Relações Públicas para o setor público; é pesquisadora, professora de pós-graduação e palestrante; faz parte também do grupo de pesquisa Com+ da ECA/USP; É autora de diversos artigos e de três livros.

E-mail: [biancadreyer@relatio.com.br](mailto:biancadreyer@relatio.com.br)

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/biancamarderdreyer/>

Situações recentes no Brasil e no mundo têm despertado a atenção para a ocorrência de eventos climáticos extremos, como os registrados no litoral paulista e as enchentes que destruíram cidades inteiras no Rio Grande do Sul. As ações de Comunicação Pública na área de divulgação de informações meteorológicas e eventos climáticos extremos têm se multiplicado nos últimos anos.

Centros de meteorologia e órgãos da defesa civil, mantidos com recursos públicos, têm utilizado plataformas de redes sociais como Twitter, Facebook, Instagram e, mais recentemente, TikTok como parte de suas estratégias de divulgação de informações meteorológicas e alertas para a ocorrência de eventos climáticos extremos.

Embora priorizem conteúdo de interesse geral e utilidade pública, atendendo aos pressupostos da Comunicação Pública, como boletins meteorológicos e alertas, as estratégias ainda estão voltadas ao modelo de comunicação de cima para baixo. Percebemos a ausência de conteúdos produzidos pelos usuários, como vídeos e fotos. As páginas e perfis também priorizam conteúdos que divulgam os agentes públicos responsáveis pela pasta, o que iria de encontro ao princípio da impessoalidade da administração pública.

## Sugestão de leitura

**Comunicação pública e riscos climáticos:** quatro dimensões estratégicas para interação com comunidades em áreas de vulnerabilidade climática”, por Cora Catalina. Disponível em: [https://abrapcorp2.org.br/site/manager/arg/\(cod2\\_23047\)CORACATALINAQUINTER\\_OS\\_GT4\\_ABRAPCORP2020\\_anaisdocongresso.pdf](https://abrapcorp2.org.br/site/manager/arg/(cod2_23047)CORACATALINAQUINTER_OS_GT4_ABRAPCORP2020_anaisdocongresso.pdf).

## Kátia Viviane da Silva Vanzini

Jornalista, mestre e doutora em Comunicação, pós-doutoranda na Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design - Universidade Paulista Júlio de Mesquita Filho – Unesp, onde desenvolve a pesquisa sobre Comunicação Pública Científica e Meteorologia, sendo responsável também pela gestão das redes sociais do Instituto de Pesquisas Meteorológicas - IPMET da Unesp.

**E-mail:** [katiavanzini@gmail.com](mailto:katiavanzini@gmail.com)

**LinkedIn:** [www.linkedin.com/in/kátia-vanzini-604ba727](http://www.linkedin.com/in/kátia-vanzini-604ba727)

Zelar pela reputação e construir uma imagem que esteja associada à credibilidade são as principais atribuições da área de comunicação de uma organização. Em um cenário de desconfiança crescente, motivada principalmente pela epidemia da desinformação, no qual as pessoas consideram instituições confiáveis apenas as empresas e ONGs (dados do Edelman Trust Barometer 2023), gerir riscos, monitorar situações sensíveis e atuar com agilidade em caso de crise se torna fundamental para proteger a reputação.

Ter um mapeamento de riscos abrangente, uma classificação detalhada do que é considerado crise, um passo a passo sobre o que fazer e uma matriz que conecte responsáveis e seus respectivos papéis é determinante para reagir de maneira assertiva.

Além disso, garantir que a informação correta esteja disponível em vários pontos de contato de forma objetiva e adaptada para cada audiência é uma das maneiras mais eficazes de lidar com a desinformação e evitar o compartilhamento de boatos e de dados incorretos. Uma estratégia de comunicação integrada garante que todos os públicos, dos funcionários ao governo, passando por jornalistas, influenciadores, entidades da sociedade civil e as pessoas em geral tenham acesso a dados e fatos de forma fácil e clara, e o correto cascadeamento é um ponto imprescindível para uma estratégia bem-sucedida.

## Sugestão de leitura

**Edelman Trust Barometer 2023:** Disponível em: <https://www.edelman.com.br/edelman-trust-barometer-2023>

## Ana Paula Sartor

Graduada em Jornalismo pela Universidade São Judas Tadeu, com pós-graduação em Comunicação e Marketing pela FMU e especialização em Gestão de Projetos, é diretora de Engajamento Corporativo e Reputação na Edelman Brasil. Com mais de quinze anos de experiência em comunicação corporativa, atualmente lidera times de atendimento para clientes como Aegea, Bradesco Seguros, ENGIE Brasil Energia, Grupo Tigre, Serasa Experian e Tupy.

O posicionamento de uma organização se constitui num elemento-chave para a gestão da identidade, da imagem e da reputação. Mas além disso, se ele for verdadeiro impacta não só nos ativos intangíveis como também contribui para causas, inspirando outras organizações a se posicionarem em benefício da sociedade. A voz que elas têm precisa ser potencializada a fim de reverberar a diversidade, a sustentabilidade, a acessibilidade, etc. Em momentos de crise, por exemplo, o histórico de posicionamentos pode ser determinante no gerenciamento da situação crítica. Por isso, manifestar-se e comunicar tais posicionamentos é tão importante, os públicos esperam uma posição ágil, consistente e coerente com a identidade, com os valores e com a essência daquela organização em que eles confiam.

Um exemplo emblemático de posicionamento refere-se ao da Magazine Luiza na ocasião do lançamento do Trainee 2021 exclusivo para negros, programa que forma futuros líderes da empresa, que até aquele momento tinha 80% dos cargos de liderança ocupados por pessoas brancas. A rede varejista passou por um evento crítico ao ser questionada se não estaria realizando “marketing de laçação”, ou ainda, “racismo reverso”. De forma célere, convicta e didática, a organização ratificou sua iniciativa por meio de redes sociais digitais nas quais surgiram os questionamentos. A CEO da empresa, Luiza Helena Trajano, concedeu diversas entrevistas cujo posicionamento reafirmou que o programa de trainee tinha respaldo legal e teria continuidade a fim de promover igualdade de oportunidade e inclusão, visando romper com o racismo estrutural existente no Brasil.

## Sugestão de leitura

**Risco e crise no contexto da comunicação organizacional:** artigos e entrevistas de especialistas (2024). Jones Machado (Org.). Disponível em: <https://www.ufsm.br/projetos/institucional/observatorio-crise>

## Jones Machado

Doutor em Comunicação, Professor da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Coordenador-geral do Observatório da Comunicação de Crise (OBCC) e autor do livro *Gestão Estratégica da Comunicação de Crise* (2020). Atua como pesquisador nos Grupos de Pesquisa EstratO - Estratégias Midiáticas Organizacionais e Crise.Com - Comunicação organizacional, Crise e Estratégia.

**Email:** [jones.machado@ufsm.br](mailto:jones.machado@ufsm.br)

**LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/jones-machado/>

# CULTURA DO CANCELAMENTO

A chamada cultura do cancelamento ganhou novos contornos na contemporaneidade. O fenômeno possui variações na forma de se apresentar, mas pode ser identificado quando um grupo de pessoas decide questionar, de forma eloquente, expurgar ou reduzir uma pessoa, o que ela ou suas ideias representam, suas atitudes ou posicionamentos sociais. Trata-se, portanto, de um processo bastante complexo justamente pelo fato de reunir elementos que transitam por esferas e campos entrelaçados que, ao final do dia, criam efeitos diretos e reais na vida de quem é afetado por essas manifestações. São implicações filosóficas, éticas, psicológicas, afetivas, sociológicas, jurídicas reunidas em uma única experiência. Para além de impactos psíquicos, emocionais ou de ordem financeira, o conceito se mistura com posicionamentos políticos e ideológicos, liberdade de expressão, capital social, construção ou elevação de reputação, moral, tolerância, entre tantos outros aspectos que nos permitem olhares bastante diversos. Hoje, este tipo de exposição extrapolou os campos digitais - e tem afetado também o mundo corporativo. Estes movimentos vêm acontecendo também com marcas e instituições, adicionando ainda mais camadas desafiadoras para sua compreensão. Vimos muitos casos de boicotes e “linchamentos virtuais” a diversas marcas, na tentativa de “apagá-las” em razão de apoio a candidatos presidenciais nas últimas eleições brasileiras, por exemplo. Apesar do avanço na forma de trabalhar com meios digitais, muitas empresas ainda padecem de estratégias, mecanismos, planos e guias que permitam lidar com episódios relacionados ao tema. É possível transformar em um tópico de gerenciamento de crise de imagem e reputação, analisar e aprender com os casos, orientar a triangulação entre público, marca e influenciadores digitais, mas, antes de tudo, monitorar e acompanhar a evolução dessa questão e seus desdobramentos, no universo das organizações.

## Sugestões de leitura

[A “cultura do cancelamento”: contribuições de um olhar sociológico](#) (2022), de Tamires de Assis Lima Martins e Ana Paula Cordeiro

[Calling for Cancellation: Understanding how Markets Are Shaped to Realign With Prevailing Societal Values](#) (2023), de Vlad Demсар, Carla Ferraro, Julho Nguyen e Sean Sands

[Já que é pra tombar, TOMBEII: cultura do cancelamento, o tribunal da internet e representação de marcas nos memes do “close errado” de Karol Conká no BBB 21](#) (2021), de Luana Inocência e Davi Rebouças



[A influência das mídias sociais nas organizações: como as marcas são impactadas quando associadas à cultura do cancelamento](#) (2023), de Marcele Roberta da Silva Lima

Depois do cancelamento: o impacto na relação entre o seguidor e o influenciador digital e na percepção das marcas a ele associadas (2021), de Vanessa Marques Domingos

[Cultura do cancelamento: primeiras aproximações](#) (2021), de Teresa Mary Pires de Castro Melo e Eduardo Gomes Vasques

[Porter Novelli's 2021 Business of Cancel Culture Study](#) (2021), de Porter Novelli  
[Como a cultura do cancelamento pode prejudicar sua marca?](#) (2020), de UOL

### **Eduardo Gomes Vasques**

Mestre em Estudos da Condição Humana pela Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), jornalista, pós-graduado em Gestão Integrada da Comunicação Digital nas Empresas pela Universidade de São Paulo (USP) e pesquisador do Núcleo de Estudos e Pesquisas em Tecnologia, Cultura e Sociedade (NEPeTeCS) da UFSCar. Pós-graduando em Psicanálise e Análise do Contemporâneo pela PU-C-RS. Atua há mais de 15 anos com planejamento estratégico, marketing digital e comunicação corporativa. É professor convidado em cursos de comunicação digital na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Aberje, entre outras instituições.

**E-mail:** [evasques@gmail.com](mailto:evasques@gmail.com)

**LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/evasques/>.



## CULTURA DO CANCELAMENTO

Cancelar uma marca ou uma celebridade nas redes sociais é a primeira atitude tomada quando o seguidor não concorda com os princípios do emissor da informação. O cancelamento é a retirada do apoio público e identificação em resposta a posicionamento, comportamentos controversos e inadequados. O gerenciamento de crise para cancelamentos concentra-se na resposta estratégica, bem-feita e desenhada para responder o mal-entendido, sendo transparente, preciso, assertivo e verdadeiro.

O grande desafio quando se fala de cancelamento é o que usuário de internet tem um espaço livre para analisar, julgar e tomar decisões sem muitas vezes olhar diferentes perspectivas. Com o poder do click, ele é o juiz sem muitas vezes ouvir e analisar os dois lados.

A função do gestor de crise é exatamente olhar o contexto da história, analisar os riscos, impactos, consequências, considerando sentimentos, pensamentos, vozes dos diferentes grupos para conduzir um melhor posicionamento para a marca.

Em tempos de velocidade de informação e os sentimentos tão aflorados, a estratégia é desenvolver um plano de gestão de crise, no qual contemple ameaças a marcas, os riscos que podem vir à tona, os públicos envolvidos e estudo do seu perfil, e agir cautelosamente para que não entre numa crise. E se entrar? Não ter medo de assumir erros, estar preparado psicologicamente e sustenta novo posicionamento. Muitos seguidores permanecerão, e novos seguidores virão.

### **Patricia B. Teixeira**

Jornalista, psicanalista, mestre em Comunicação e Tecnologia pela Faculdade Cásper Líbero, professora em pós-graduação em Gestão de Crise, autora do livro Caiu na Rede. E agora? Gestão de Crise nas Redes Sociais. Certificada pela ISO 31.000 de Gestão de Risco e CBCP pelo Disaster Recovery International Institute.

Diversidade deixou de ser pauta da moda para ser fator crítico de sucesso das organizações, cujas operações e posicionamentos estão alinhadas às demandas do ESG ou ASG em Português (Ambiente, Social e Governança). Porém, na contramão desse movimento, outras organizações têm observado a pauta com certa desconfiança, colocando-a num lugar de marcador partidário político e reduzindo sua importância, seu papel, sua existência.

Tenho percebido que essa valorização, ou o oposto, está intrinsecamente conectado ao nível de abertura, humildade, vulnerabilidade e diversidade - ou a ausência de todos esses atributos - por partes das altas lideranças, ou seja, de quem toma a decisão. A tinta dessas canetas segue determinando quem merece respeito, escuta, consideração e voz. Como somos todas pessoas enviesadas, nossos cérebros tendem a otimizar energia continuamente, nos levando para o piloto automático. Conscientes disso, de que forma poderíamos transpor essa realidade e melhorar nossa forma de perceber o mundo, interagir e se relacionar?

Trago a reflexão para o papel da comunicação social, o que ela deveria fazer? Promover acesso, desenvolvimento, bem-estar, democratização da informação com base na inclusão, representatividade e respeito. Logo, deveríamos pautar a diversidade ou precisamos agir com base nela? Se existem cerca de 8 bilhões de pessoas no planeta e se concordamos que todas elas merecem respeito, valorização e reconhecimento, por que não atualizarmos o sistema desde já e agirmos e influenciarmos a transformação da sociedade por interações e relações com mais justiça e pertencimento? E você, profissional de comunicação, o que está fazendo na organização para valorizar a diversidade?

## **Clarissa Zalewski Daroit**

Bacharel em Relações Públicas pela Unisinos, com MBA em Gestão Empresarial pela FGV e Pós-Graduada em Neurociências e Comportamento pelo PUCRS, soma 20 anos de experiência, atuando em Comunicação Organizacional e Gestão de Pessoas, em empresas nacionais e Multinacionais. Atualmente, está Diretora de Vendas e Novos Negócios na Mais Diversidade e é professora de Planejamento para o Programa Avançado de Diversidade nas Organizações da Aberje.

**E-mail:** [clarissazd@gmail.com](mailto:clarissazd@gmail.com)

**LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/clarissadaroit/>

Monitoramento das audiências para customização de mensagens e conteúdos; criação de narrativas relevantes e baseadas em dados, visando a construção de conexões e relacionamentos com o público; e desenvolvimento de novas experiências, criando ações únicas e muito além da simples oferta de produtos e serviços - são três preceitos essenciais para a existência e o funcionamento da Comunicação de dados, ou DataComms. Seja no jornalismo, nas relações públicas ou na publicidade, o que vemos hoje é a consolidação de um panorama de múltiplas vozes, espaços, formatos e linguagens, e uma atividade comunicacional pautada agora pela performance, pela previsão e pela personalização. Buscar compreender e analisar o que público quer ou deseja não é novidade, e já faz parte de ações de comunicação e marketing há algumas décadas. Os institutos de pesquisa criam estudos para saber mais dos gostos e desejos de uma determinada amostra de pessoas, captando e analisando a fundo dados quantitativos e qualitativos. A partir disso, as marcas materializam esses insights em produtos e/ou serviços exclusivos para novas oportunidades de consumo. Mas hoje, em um mercado cada vez mais digital e hiperconectado, monitorar o comportamento dos públicos passa a ser uma obrigação corporativa que orienta estratégias comunicacionais de sucesso de empresas de todos os portes e seguimentos. E é a partir da DataComms, que torna o trabalho dos comunicadores mais preciso e com potencial de atingir e cativar novos públicos, que essa realidade se torna cada vez mais comum. A possibilidade de ajustes das estratégias em tempo real, monitorando o que funciona e o que não funciona; e a capacidade de entender os próximos passos e decisões a serem tomadas em um plano estratégico, avaliando métricas específicas, trazem uma gama de desafios e oportunidades para uma comunicação com mensagens cada vez mais dirigidas, customizadas e assertivas. Assim, profissionais e empresas são forçados a aprender e a desenvolver novas habilidades técnicas ligadas a dados, vivendo em constante “modo beta”.

## Sugestões de leitura

[Você, Eu e os Robôs - Como se transformar no Profissional Digital do Futuro](#) (2021)  
- Martha Gabriel

[Comunicação Organizacional em tempos de algoritmos e hiperconexão digital](#) (2019), de Carolina Terra, Elizabeth Saad Corrêa e João Francisco Raposo

## João Francisco Raposo

É pesquisador do grupo de pesquisa em Comunicação Digital Com+, da ECA/USP, e doutor, mestre e especialista, todos pela ECA-USP. É formado em Comunicação Social/Publicidade e Propaganda pela PUC-MINAS, com mais de quinze anos de expertise em Comunicação, e experiência em empresas e agências do Brasil e do exterior.

E-mail: [jota.frs@gmail.com](mailto:jota.frs@gmail.com)

A IDC já nomeou o período em que estamos vivendo como a era da AI Everywhere (IA em todos os lugares), uma vez que a chegada da inteligência artificial generativa ao grande mercado tem nos mostrado quão profundas as transformações em todas as áreas podem se dar. Porém, é preciso se apegar sempre que o bom emprego da IA se dá a partir de uma confiável, diversa e não preconceituosa base de dados, já que são dos dados, inclusive os relativos à emoção e a sentimentos, que provém a predição.

O mercado não precisa apenas de profissionais que saibam manejar a IA, mas daqueles que consigam ler o que os dados revelam para criar insights inovadores que entreguem o que as audiências esperam ter. A comunicação de nossos dias deve estar alicerçada no tripé que reúne a cultura data-driven, a análise preditiva e todos os recursos da IA/IAG.

A melhor decisão comunicacional virá dessa confluência. É possível identificar tendências pela análise de características de segmentos das audiências e criar ações diferenciadas; fazer correção de rota de campanhas em curso, detectar riscos e oportunidades reputacionais e de branding, atingir um melhor ROI. A cultura analytics de um PR preditivo tem que permear o trabalho de profissionais de todas as áreas para alçar o setor a um nível cada vez mais competitivo.

## Sugestão de leitura

[Inteligência Artificial - Do Zero ao Metaverso](#) (2023), de Martha Gabriel

## Margareth Boarini

Pós-doutoranda e doutora em Tecnologias da Inteligência e Design Digital da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), mestra em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo. Professora de cursos de pós-graduação, é membro dos grupos de pesquisa Comunidata (PUC-SP) e Influcom (Faculdade Cásper Líbero).

Os novos modelos de trabalho e dilemas contemporâneos contribuem para o nosso repensar quanto ao sentido do trabalho na vida. A chegada das novas gerações às organizações intensifica esta reflexão, além de trazer o desafio da convivência multigeracional. Colaboração e interdependência se tornam ainda mais relevantes num contexto de mundo incerto e complexo. A pauta crescente de saúde mental e a busca por ambientes de trabalho mais proveitosos e felizes completam o conjunto de fatores que direcionam nossa atenção para a relação entre emoção e comunicação. Tais fatores impactam a nossa convivência no trabalho e tornam ainda mais evidente o quanto nossa comunicação é atravessada por nossas emoções, afetando nosso agir, nossa forma de dialogar e nos relacionar. Conhecer mais sobre nós mesmos, dar nome ao que sentimos e expressar nossas emoções pode melhorar nossas relações, experiência e impacto no trabalho. Como comunicadores, nos cabe influenciar e conscientizar as lideranças a respeito, bem como articular espaços de diálogo e aprendizagem voltados a este tema tão fundamental para a humanização das relações no trabalho.

## Sugestão de leitura

**Emoção e Comunicação.** Reflexões para humanização das relações no trabalho. Autoras: Cynthia Provedel e Viviane Mansi. Editora Haikai.

### Cynthia Provedel

20 anos de experiência em organizações, é atualmente Diretora da Caminho do Meio, consultoria especializada em Comunicação Interna, treinamentos e mentoria em comunicação e carreira para líderes e profissionais de Comunicação e RH. Doutoranda em Estudos Interdisciplinares pela Universidade Anáhuac no México, Mestre em Comunicação pela Cásper Líbero e Especialização em Gestão das Emoções nas Organizações pelo Instituto Albert Einstein. É professora de MBA pela Aberje, FGV e ESPM.

**E-mail:** [contato@caminhomeio.com.br](mailto:contato@caminhomeio.com.br)

**LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/cynthiaprovedel/>

### Viviane Mansi

Viviane é executiva e fez carreira em empresas liderando projetos de transformação em que a comunicação e a sustentabilidade eram críticas. Passou por empresas como MSD, Takeda, GE, Votorantim Cimentos e Toyota. Mantém seu vínculo acadêmico especialmente nas escolas de negócio. Tem mais vinte livros publicados, de autoria própria, como organizadora e como articulista. Foi eleita a melhor comunicadora do Brasil pela MegaBrasil e pela Scopen em 2023, como uma das 5 referências em ESG pela LLYC em 2022 e é uma das 'Top Voicers' brasileiras pelo LinkedIn.

**E-mail:** [viviane.mansi@gmail.com](mailto:viviane.mansi@gmail.com)

**LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/vivianemansi/>



# ESG - ENVIRONMENTAL, SOCIAL AND GOVERNANCE

Muito além de dar nome a uma área ou a uma equipe corporativa, ou de ser um tema pontual, Sustentabilidade é uma maneira de pensar, um mindset, que exige reciprocidade e construção em múltiplas camadas. E como o tema perdura desde os anos 50, já o chamamos de Triple Bottom Line, Responsabilidade Social, Valor Compartilhado e, mais recentemente, ESG, dando vida à sigla Environmental, Social e Governance (Ambiental, Social e Governança).

Embora confundida como recente, o acrônimo foi proposto em 2004, pelo então secretário-geral da ONU, Kofi Annan, a CEOs de instituições financeiras, sobre como integrar fatores sociais, ambientais e de governança no mercado de capitais. Por isso, ESG é o critério que guia investimentos com foco em sustentabilidade e não deveria ser lido como uma sopa de letrinhas, como comumente ouvimos. Quando verdadeiramente integradas em uma prática, as facetas da sigla não podem ser vistas ou comunicadas separadamente sem que percam sentido.

Logo, tão elementar quanto compreender as nuances da Sustentabilidade é comunicá-la de maneira a transmiti-la. Uma comunicação que gera confiança na temática abre janelas para percepções diferentes, toca causas profundas, respeita dificuldades e resistências pontuais e mobiliza para o engajamento de transformação e não apenas de sensibilização.

## Sugestão de leitura

**Green Swans:** The Coming Boom in Regenerative Capitalism. John Elkington. 2020

## Natália de Campos Tamura

Doutora em Ciências da Comunicação pela USP, Mestre em Educação, Arte e História da Cultura, Especialista em Gestão da Comunicação, e Bacharel em Relações Públicas. Pesquisadora e docente do curso de Relações Públicas na Faculdade Cásper Líbero e do MBA da Aberje, também representa a Associação na Plataforma de Comunicação e Engajamento do Pacto Global, da ONU, há 5 anos. Desenvolve pesquisa e consultoria em processos de gestão da Sustentabilidade/ESG, atuando como facilitadora de diálogos por meio de metodologias colaborativas de participação.

**E-mail:** [nataliadecampos@gmail.com](mailto:nataliadecampos@gmail.com)

**LinkedIn:** [linkedin.com/in/natalia-de-campos-tamura-2b712110](https://www.linkedin.com/in/natalia-de-campos-tamura-2b712110)

ESG é um acrônimo derivado do inglês, que significa “ambiental, social e governança”. Nascido a partir de uma provocação do ex-secretário geral da ONU, Koffi Annan, a CEOs de grandes instituições financeiras do mundo todo, o termo aparece pela primeira vez em uma publicação do Pacto Global da ONU em parceria com o Banco Mundial, denominada Who Cares Wins, em 2004. A provocação fazia referência à necessidade de engajar as organizações, especialmente do setor empresarial, para articular fatores ambientais, sociais e de governança ao mercado de capitais. Na mesma época, alguns relatórios internacionais começaram a incentivar a integração entre os fatores ESG para avaliação financeira das organizações.

Na realidade, o próprio Pacto Global da ONU vai explicar que o ESG busca associar propósitos e lucro. Trata-se de uma filosofia empresarial que avalia as ações institucionais com base no atendimento dos denominados princípios ESG. Na atualidade, há uma grande pressão do mercado financeiro internacional sobre as empresas para essa adequação.

Entretanto, quando falamos em Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da ONU, trata-se de uma agenda de governança global, pautada por 17 objetivos, que representam a evolução dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) e de outras ações articuladas desde o século passado na busca de soluções para problemas complexos do nosso tempo, como a mudança climática e outras questões inter-relacionadas. Os ODS oferecem uma metodologia para orientar as ações organizacionais e da sociedade civil por meio de diretrizes e indicadores que inter-relacionam as dimensões ambiental, social, econômica e institucional de forma indissociável. Parte-se do entendimento de que os problemas atuais superam as concepções tradicionais de Estado, fronteiras e política, pois suas respostas requerem ações de articulação multissetorial, do global ao local, que devem envolver todos os agentes sociais. Por essa razão, no contexto das organizações, essa concepção requer uma profunda autoavaliação interna, que redireciona seus propósitos e impacta diretamente sua cultura organizacional ao reconhecer sua responsabilidade como agente estratégico de mudança para o avanço desta agenda. Portanto, trabalhar a dimensão da comunicação das organizações no contexto dos ODS é bem diferente do contexto ESG, pois implicará no entendimento mais amplo e complexo de que, para além de fatores financeiros, a ação organizacional impacta a viabilidade e continuidade da vida dos ecossistemas humanos e ambientais do nosso planeta.



## Sugestões de leitura

Dossiê 39 “**Comunicação, Agenda 2030 da ONU e Organizações**” da Revista ORGANICOM, 2022. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/12657>

Coluna ESG Revista EXAME. O **ESG é uma preocupação que está tirando o seu sono?** Calma, nada mudou – Carlo Pereira (CEO do Pacto Global da ONU Brasil), 2020. Disponível em: <https://exame.com/colunistas/carlo-pereira/esg-o-que-e-como-adotar-e-qual-e-a-relacao-com-a-sustentabilidade/>

**Guia Agenda 2030:** integrando ODS, educação e sociedade. Disponível em: [www.guiaagenda2030.org](http://www.guiaagenda2030.org)

## Raquel Cabral

Pesquisadora e professora da Universidade Estadual Paulista (Unesp). Pós-doutora em Ciências da Comunicação pela ECA/USP, doutora em Comunicação e mestre em Estudos Internacionais em Paz, Conflitos e Desenvolvimento pela Universitat Jaume I na Espanha. Mestre em Comunicação e bacharel em Relações Públicas pela Unesp. Suas linhas de pesquisa atual abordam os estudos sobre violência e comunicação; violência organizacional; e Agenda 2030.

**E-mail:** [raquel.cabral@unesp.br](mailto:raquel.cabral@unesp.br)

Ao longo de três décadas de experiência profissional, tenho acompanhado de perto a evolução do ESG como uma questão crucial no mundo empresarial. Juntamente com minha equipe na CAUSE, desenvolvemos uma metodologia para mapear e implementar estratégias ESG de forma eficaz. Essa abordagem é um “como fazer” para ajudar as organizações a se alinharem com as demandas do nosso tempo.

Inicialmente, é essencial avaliar o estágio de maturidade da organização em relação aos princípios ESG, identificando os recursos disponíveis, as ações já realizadas e os resultados obtidos em cada iniciativa relacionada ao tema. Compreender os tópicos essenciais é o próximo passo, pois permite definir os objetivos da organização em relação ao ESG, alinhando-os com a liderança da empresa.

No entanto, é fundamental lembrar que uma estratégia é apenas o começo. Sua execução é o que realmente importa. Um acompanhamento próximo em todas as áreas ESG garante uma transição bem-sucedida para a próxima etapa: comunicar as mudanças positivas que a empresa está implementando e como elas contribuem para um mundo mais sustentável. A percepção dos stakeholders está diretamente relacionada ao valor gerado.

## Sugestões de leitura

[Como Implementar uma Estratégia ESG: do propósito à ação](#) (2023), de Rodolfo Guttilla.

[Seu ESG é sustentável?](#) (2021), de Aron Belinky.

[The Path to Corporate Responsibility](#) (2004), de Simon Zadek.

## Rodolfo Guttilla

É sócio-fundador da CAUSE, Cientista Social e especialista em ESG e sustentabilidade. Com uma carreira de quase três décadas, atuou em comunicação organizacional e liderou iniciativas de sustentabilidade em diversas empresas, incluindo Whirlpool e Natura. Seu amplo conhecimento o levou a ser membro emérito do Sistema B Brasil e a ocupar posições de destaque em várias associações internacionais e de classe.

**E-mail:** [rodolfoguttilla@cause.net.br](mailto:rodolfoguttilla@cause.net.br)

**LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/rodolfo-witzig-guttilla/>

A inteligência artificial é um sistema que toma decisões autônomas, baseado em treinamento com textos, imagens, audiovisuais etc. produzidos por humanos e armazenados em repositórios, como a internet, por exemplo, com seus blogs, aplicativos, sites de redes sociais, entre outros. O grande impacto e burburinho do tema se deu, sobretudo, após o lançamento da inteligência artificial generativa (IAG), com softwares como o chatGPT, Google Bard, MidJourney e outros. Há diversas questões éticas que envolvem a IA: quem é o autor de um conteúdo criado por um sistema como esse? Para a Comunicação Organizacional, os impactos são notáveis. Pode-se usar uma ferramenta de IA para a construção de textos, planos, imagens, músicas, poemas, rimas, conteúdos os mais diversos e variados possível. Pode-se valer de IA para a uma campanha institucional como fez a VolksWagen, por ocasião de seus 70 anos no Brasil, em que utilizou o recurso do deepfake para simular a presença da cantora já falecida Elis Regina. Pode-se utilizar o ChatGPT para campanhas, como fez McDonald's, Burger King e Subway que ainda aproveitaram para competir entre si. Pode-se usar uma ferramenta de IA para coleta de dados, monitoramento de mídias (sociais e tradicionais), gestão de crises, trabalhos operacionais de maneira geral. O que não se pode fazer é prescindir o elemento HUMANO de tudo isso. Criticidade, reflexão, supervisão e muita resiliência para viver em tempos tão voláteis e que evoluem a uma velocidade extraordinária.

## Sugestões

[Inteligência Artificial - Do Zero ao Metaverso](#) (2023), de Martha Gabriel

[Há como deter a invasão do ChatGPT?](#) (2023), de Lúcia Santaella

[Dá pra resolver uma crise com IA?](#) (2023), de Carolina Terra

## Carolina Frazon Terra

Pesquisadora do grupo de pesquisa em Comunicação Digital Com+ da ECA/USP, líder do grupo de pesquisa Influcom, pós-doutora, doutora, mestre e especialista, todos pela ECA-USP; formada em Comunicação Social/RP. Já passou por empresas como FIAT, Vivo, MercadoLivre, Agência Ideal, Garoto e Nestlé. Atualmente, é consultora, professora (na USP e na Cásper Líbero) e pesquisadora de mídias sociais e RP Digitais.

E-mail: [contato@carolterra.com.br](mailto:contato@carolterra.com.br).

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/carolineterra/>.

O tema da Inteligência Artificial não é tão novo quanto parece. Desde da década de 50 no laboratório do Professor Marvin Minsky do MIT/EUA que se procurava entender como as máquinas digitais poderiam “aprender sozinhas”. Vários anos depois, vimos a materialização deste trabalho somados ao de vários outros pesquisadores e um investimento pesado por parte das empresas. Neste ano, a startup OpenAI conseguiu tangibilizar IA para aplicações horizontais na nossa sociedade. Ao escrever este texto o ChatGPT, produto da OpenAI, completa 6 meses de funcionamento público. Neste curtíssimo período já vimos uma infinidade de usos em corporações das mais diversas características. Este fato, mostra primeiramente a velocidade que algumas tecnologias impactam nas organizações e também como devemos nos preparar para revoluções como esta. Especificamente para Comunicação Organizacional, é preciso entender as implicações dos usos do ChatGPT de forma não regulamentada dentro do ambiente de trabalho. As fontes originais de dados do sistema de IA generativa são diversas e a OpenAI não comenta claramente estas origens e nem como processa estes dados. Logo, é preciso usar com parcimônia e adotar novas políticas de uso destas informações. Mas sobretudo, esta é uma tecnologia que precisamos entender seus mecanismos para poder estabelecer os padrões de uso.

## Sugestão de leitura

**The Age of Algorithms** - Interview with Professor Lev Manovich

DOI: [https://doi.org/10.51480/1899-5101.14.2\(29\).8](https://doi.org/10.51480/1899-5101.14.2(29).8)

## Eduardo Campos Pellanda

Formado em Publicidade, Mestre e Doutor pela PUCRS. Professor Titular por merecimento da Famescos-PUCRS. Professor visitante do Mobile Experience Lab MIT/EUA onde também realizou dois períodos de pós-doutoramento. Foi membro do Advisory Board do GAMI (WAN-IFRA). Coordenador do Ubilab. e do Plug HUB do Tecnopuc. Pesquisador de Produtividade CNPQ nível 2. Realizou pesquisas para DB Server, HP, Grupo RBS, Bradesco, WAN-IFRA, TOTVS, Paim, [Globo.com](http://Globo.com) e Unicef.

Email: [eduardo.pellanda@pucrs.br](mailto:eduardo.pellanda@pucrs.br)

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/pellanda/>

75% dos profissionais de marketing incluem ações com influenciadores digitais em suas campanhas – dado da Statista e da HootSuite de 2022 que revela que o mercado de influência já está consolidado no Brasil. No entanto, a pesquisa *Creators & Negócios 2023* mostra como existe um formato padrão de ações com influenciadores, o famoso pacote de 1 post no feed + 3 stories. Em uma extrapolação, não seria equivocado afirmar que o mercado de influência digital virou commodity. Um scroll pelo feed não nega: temos um mercado pasteurizado, em que a famosa #publi repete padrões, formatos e, até mesmo, influenciadores. Uma saída para contornar esse cenário é a aceitação da comunicação organizacional como possibilidade de olhar para os influenciadores, criadores de conteúdo ou creators a partir de objetivos de comunicação mais amplos, criativos e diversos. Assim, influenciadores podem ser porta-vozes de ações de responsabilidade social; parceiros na produção de conteúdo em mídias próprias das organizações; desenvolvedores de produtos; parceiros de longo prazo de marcas e não apenas “ferramentas” para o marketing de influência. No melhor cenário, influenciadores são também *públicos de interesse*. Ou seja, 1 post + 3 stories é a menor de todas as entregas que um creator poderia oferecer para as marcas.

## Sugestão de leitura

**Comunicação organizacional e influenciadores digitais:** aproximações e conflitos, de autoria de Issaaf Karhawi. Capítulo integrante do livro *Comunicação Organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais*, organizado por Carolina Terra, Bianca Marder Dreyer e João Francisco Raposo (Editora Summus, 2021).

## Issaaf Karhawi

É autora do livro “De blogueira a influenciadora: etapas de profissionalização da blogosfera de moda brasileira” (Editora Sulina, 2020). Mestre e Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) e Professora Titular do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Paulista.

E-mail: [issaaf@gmail.com](mailto:issaaf@gmail.com)

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/issaaf/>



# MENSURAÇÃO

Sabemos da importância e das vantagens da avaliação de resultados em relações públicas e comunicação organizacional. Especialmente ao mensurarmos o impacto das ações, ou seja, o nível de efetivação dos objetivos propostos, os quais podem envolver mudanças de comportamento/atitude dos públicos envolvidos. Portanto, a função de avaliação deve estar sempre ativa - em organizações de qualquer porte - e merece destaque nos planos e afazeres dos setores de comunicação. Mas como podemos alavancar isso? Indico aqui alguns aspectos, como sugestão de um MAPA básico para esse caminho.

Um passo essencial é movimentar (M), ou seja, começar. Mesmo que na organização não haja um hábito de pesquisa, o setor de comunicação pode ser o ponto de partida. E depois trabalhar para manter a dinâmica, num esforço para desenvolver uma cultura de (valorização da) pesquisa no setor/na empresa. Outro elemento básico é aprender (A). Nenhum profissional chega no mercado preparado para tudo. E aqueles que lá estão há mais tempo também precisam aprimorar suas competências. Nesse sentido, é essencial que o setor busque formas de capacitação. Não podemos esquecer do aspecto básico: planejar (P). Vamos assumir a avaliação como elemento tão importante quanto os objetivos e as metas nos planos de comunicação. Por fim, mas não menos importante: adaptar (A). Construir os meios de avaliar de acordo com cada situação e ter disposição para ajustes no caminho, contribuindo para a continuidade do movimento.

## Sugestão de leitura

Revista *Organicom* - v. 20 n. 42 (2023) - **Mensuração e Avaliação em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/13087>

## Daiane Scheid

Professora adjunta do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria, campus Frederico Westphalen/RS. Realizou Estágio de Pós-Doutoramento junto ao Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, na Universidade do Minho. Doutora em Comunicação. Pesquisadora do EstratO - Grupo de Pesquisa em Estratégias Midiáticas Organizacionais.

**Email:** [daiane.scheid@ufsm.br](mailto:daiane.scheid@ufsm.br)

**LinkedIn:** [linkedin.com/in/daiane-scheid-95424a1ba](https://www.linkedin.com/in/daiane-scheid-95424a1ba)

A mensuração e a avaliação, embora sejam procedimentos distintos, são indissociáveis. Enquanto a mensuração volta-se à demonstração de resultados declarados nos objetivos e metas, seja de ações, de programas ou de campanhas de Comunicação, a avaliação consiste na análise destes resultados, ao longo da implementação destas iniciativas, visando auferir sua efetividade e, com isso, a continuidade das ações, sua revisão ou proposição de curso alternativo.

Portanto, para se obter assertividade na mensuração, é imprescindível considerá-la desde o início do processo de planejamento. Ela deve ser delineada a partir da concepção dos objetivos e metas, uma vez que esses elementos indicam os resultados que deverão ser perseguidos pela área, apontando para a finalidade e o(s) público(s) das ações. A mensurabilidade dos resultados está também relacionada às metas, pois elas tangibilizam os objetivos, quantificando-os e estabelecendo prazo para sua consecução.

A pesquisa será imprescindível neste processo em três momentos: no diagnóstico, indentificando o cenário que será ponto de partida do planejamento, bem como referência para a mensuração após a intervenção comunicacional (pesquisa formativa); durante a implementação do plano, em um esforço contínuo na obtenção de métricas para o controle do curso das ações e monitoramento dos resultados parciais por ela trazidos e, por fim, na averiguação dos resultados consolidados em comparação com os objetivos inicialmente traçados (pesquisa somativa).

## Sugestão de leitura

International Association for the Measurement and Evaluation of Communication - AMEC. **The importance of smart(er) objectives.** Disponível em: <https://amecorg.com/amecframework/home/supporting-material/planning/#smarter-objectives>

**Mensuração e Avaliação em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Revista** Organicom, vol. 20, n.42, 2023. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/>

## Valéria de Siqueira Castro Lopes

Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – ECA-USP, membro do Centro de Pesquisa em Comunicação Organizacional e Relações Públicas - Cecorp/ECA-USP. Docente e Coordenadora do Curso de Especialização Gestcorp/ECA-USP e do Bacharelado em Relações Públicas da ECA-USP. Professora do curso de Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero.

E-mail: [valeriacastro@usp.br](mailto:valeriacastro@usp.br)

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/valeriacastro/>



# MENSURAÇÃO

Organizações existem para viabilizar propósitos e cumprir a missão estabelecida por seus criadores. O papel do profissional de comunicação no contexto organizacional é ser a voz que dialoga com os públicos de relacionamento, levando as narrativas que traduzem crenças, intenções, atributos de produtos e serviços.

Trata-se de uma responsabilidade de gestão, embora muitas vezes seja considerada uma atividade de natureza técnica com suas caixas de ferramentas e soluções criativas. A gestão, portanto, pressupõe planejamento com objetivos segmentados por públicos, soluções para alcançar os objetivos, metas, prazos e orçamento.

Indicadores que medem exposição de marca, interação, volume, alcance de canais e satisfação com conteúdos, por exemplo, explicam os processos. Para medir o resultado é preciso saber se os objetivos foram alcançados. E não há comunicação estratégica sem objetivos claros a serem perseguidos.

Como tais objetivos de comunicação tangenciam desafios como conhecimento, reputação, reconhecimento, engajamento, confiança, entre outros, é preciso saber a opinião do público impactado. Sem mensuração não é possível saber se a comunicação surtiu algum resultado e sem resultado, de que vale o esforço dos profissionais de comunicação?

## Sugestões de leitura

[Avalie o Que Importa: Como Google, Bono Vox e a Fundação Gates sacudiram o mundo com os OKRs](#) (2018), de John Doerr.

[Comece pelo porquê: Como grandes líderes inspiram pessoas e equipes a agir](#) (2018), de Simon Sinek.

[Reinventando as Organizações](#) |(2017), de Frederic Laloux.

## Suzel Figueiredo

Pesquisadora especialista em métricas de comunicação organizacional. Atualmente é professora convidada na ECA-USP, ABERJE/FGV e FACOM-UFBA, graduada em Comunicação/RP (FAAP), especialista em gestão de dados e pesquisa (ESPM) e mestre (ECA-USP). Fundadora da Ideafix Pesquisas & Inteligência Corporativa e da startup Indica Fix Métricas Digitais.

E-mail: [suzel.figueiredo@indicafix.com.br](mailto:suzel.figueiredo@indicafix.com.br)

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/suzel-figueiredo-727299/>

No contexto da Comunicação Organizacional contemporânea, a mídia digital - com a criação de conteúdos publicados em Sistemas de Gestão de Conteúdos (CMS - Content Management System) - emerge como uma ferramenta importante para as corporações. Essa abordagem espelha a convergência das Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TICs) com as necessidades de uma comunicação dinâmica e interativa das organizações com seus diversos públicos. Diante disso, a busca por visibilidade torna-se essencial e indispensável para alcançar públicos mais amplos, tendo em vista que os comunicadores conscientes das características desse tipo de mídia, atuam na criação e entrega de informações corporativas em ambientes digitais, direcionadas tanto a agentes humanos quanto a não humanos.

A transição da comunicação organizacional, de um modelo tradicionalmente funcionalista e linear para um mais holístico e integrado, é crucial para definir as características que a mídia digital corporativa deve apresentar. Uma mídia digital corporativa eficazmente estruturada não apenas facilita a disseminação eficiente de informações, mas também fomenta um engajamento significativo com os públicos, por meio de conteúdos interativos e adaptados ao ambiente digital. Portanto, a publicação digital na comunicação organizacional transcende a função de um mero canal de informação, configurando-se como uma extensão estratégica que reflete e fortalece a identidade e os valores da organização em um cenário que está em constante transformação.

## Sugestões de leitura

KUNSCH, Margarida M. K.(Organizadora). [Comunicação organizacional estratégica](#): aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus . Acesso em: 03 dez. 2023. , 2016

CORRÊA, E. S. **Comunicação digital**: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. *Organicom*, [S. l.], v. 2, n. 3, p. 94-111, 2005. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2005.138900. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138900>

MARTINO, L.M.S. [Teoria das mídias digitais](#): linguagens, ambientes, redes. 2014 - Petrópolis, RJ: Vozes.

## Adriano Batista Rodrigues

Publicitário, Professor da Faculdade Cásper Líbero, Mestre em Artes Visuais pela UNICAMP, especialista em Design Digital pela Universidade Anhembi Morumbi e pesquisador do InfluCom. Já passou por empresas como SENAC-SP e Universidade Cruzeiro do Sul.

E-mail: [abrodrigues@casperlibero.edu.br](mailto:abrodrigues@casperlibero.edu.br)

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/adrianobrodrigues/>

A presença de dispositivos inteligentes nas organizações não é novidade, sendo um processo sem volta. A “novidade” deve-se à massiva ação de marketing para o lançamento do ChatGPT como uma ferramenta de uso razoavelmente simples por qualquer pessoa. Temos três pontos importantes para as organizações que merecem atenção. Assim,

O uso de dados digitalizados. São um pré-requisito para processos que envolvam inteligência de informação, automação de processos repetitivos, predições, entre outras possibilidades. O simples uso de um CRM, indica um processo de correlação de dados com base numa inteligência, entendida como artificial. Mas, dados isolados nada representam. Seu significado depende da capacidade humana em criar formas, softwares, sistemas que criem sentido e valor para a organização.

Usar “inteligência artificial” para designar qualquer atividade automatizada é dissonância. Compreender as diferentes nuances do termo é essencial para que a organização e seus colaboradores se envolvam adequadamente. Dados podem alimentar, por exemplo, uma enquete junto à audiência, ou de forma mais complexa utilizar um processo de aprendizado de máquina, estabelecendo um diálogo personalizado, contextualizado e direto com um determinado cliente. O nível de diferenciação e complexidade são fundamentais.

Por último, é o aspecto humano-ético. Falamos de um cenário no qual a construção humana é protagonista, seja para a produção dos diversos sistemas, seja para sua aplicação cotidiana. Um sistema inteligente deve refletir os valores da organização e as formas com que ela se comunica com seus públicos. As máquinas apenas os reproduzem.

## Sugestão de leitura

**A inteligência artificial é inteligente?** Santaella, Lúcia. São Paulo: Edições, 70, 2023.

## Beth Saad

Docente Titular Sênior do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação – USP. Coordenadora do Grupo de Pesquisa COM+. Doutora e Livre-Docente em Comunicação, graduada e mestre em Administração de Empresas pela USP. Autora e organizadora de livros no campo da comunicação, jornalismo e mídias digitais. Palestrante internacional e consultora de empresas.



# PLATAFORMIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO

O processo de criação evolui do pensamento Lego (blocos de montar conectados no final) à lógica de plataforma multidisciplinar concebida de modo orquestrado por times de criatividade, dados, tecnologia, atendimento ao cliente e negócio. Isso se deve porque não existe uma ordem específica de interferência de uma área na outra. Dependendo do caminho, a tecnologia é o elemento central do projeto e a criação coadjuvante. A gestão de uma crise pode demandar um pronunciamento no intervalo do Fantástico ou um movimento de nano influenciadores acompanhado de um trabalho preciso de SEO.

A plataforma precisa ter fluidez para abraçar diferentes pontos de contato, elasticidade para suprimir ou adicionar novos no decorrer da implementação, ser guiada por indicadores de performance (KPIs) para avaliar a contribuição de cada frente no objetivo estabelecido no começo da jornada e com olhar aguçado para ver oportunidades criativas e de negócio em cada micromomento de contato com o público.

A implementação de in-house em empresas de diferentes portes endereça de um jeito harmônico e assertivo a conexão entres áreas. Metodologia Agile, operação em squads, simplificação da visualização de dados (dashboard) e inovação no perfil dos criativos dos profissionais que atuam nessas agências internas - creators ao lado de criativos tradicionais e diretores de arte que dominam técnicas de programação, por exemplo – são fragmentos dessa grande mudança de estratégia criativa ao pensar comunicação de marca. Esse movimento começou visando redução de custos e tempo de execução, agora, é mandatório para as marcas estabelecerem diálogos com esse complexo - e nada óbvio - consumidor contemporâneo.

## Sugestões de leitura

**Draftline** (agência In-house da AMBEV): [https://www.instagram.com/draftline\\_br/](https://www.instagram.com/draftline_br/)

**MY Agencia**, hoje chamada de Cafehyna (in-house da Hypera Pharma): <https://www.updateordie.com/2018/05/29/uma-in-house-no-topo-das-50-maiores-agencias-de-publicidade/>

## Daniele Cristine Rodrigues

Doutoranda do Programa de Pós-Graduação de Ciências Humanas e Sociais da UFA-BC, onde pesquisa o discurso da branquitude nas redes sociais, Mestre em Comunicação Digital pela ECA/USP e especialista em Educomunicação pela UFTPR. Professora de pós-graduação e MBA da FAAP e ESPM, além de ministrar cursos livres e palestras sobre comunicação digital, criatividade e estratégia. No mundo corporativo, é Diretora de Criação da Cafehyna, in-house da Hypera Pharma, liderando um time de 58 criativos de diferentes verticais (campanhas B2C, redes sociais, influenciadores, embalagens, demanda médica/B2B, experiência de marcas e um estúdio e ilha de edição próprios).

**E-mail:** [daniele.rodrigues100@gmail.com](mailto:daniele.rodrigues100@gmail.com)

**Linkedin:** <https://www.linkedin.com/in/daniorodrigues/>

# PLATAFORMIZAÇÃO E ALGORITMIZAÇÃO

O avanço e disseminação das tecnologias digitais trouxeram consigo uma transformação das interações sociais no século XXI, que passaram a ser cada vez mais realizadas em ambientes virtuais, denominados como plataformas digitais.

Baseadas em princípios e técnicas inerentes à dataficação, ou seja, a processos voltados à coleta, processamento e categorização de dados, as plataformas digitais operam fundamentalmente por meio de sistemas algorítmicos que, baseados nos dados inseridos em suas estruturas, geram resultados de acordo com as diretrizes de design e programação previamente estabelecidas.

A gama de informações coletadas por essas plataformas é bastante diversificada e inclui desde dados pessoais até preferências individuais e comportamentais. Esses dados são utilizados para os mais diversos fins, contemplando desde a venda de anúncios para estratégias de marketing segmentado até o desenvolvimento de novas soluções tecnológicas, como a Inteligência Artificial. Esse cenário impreciso sobre as finalidades da coleta e do processamento de dados ainda é uma incógnita que levanta questões fundamentais sobre como essas imensas bases de dados estão sendo construídas e utilizadas. Há nelas elementos que compõem a diversidade social existente no Brasil? Quais requisitos permeiam a criação de perfis dos indivíduos?

Esse contexto se desenvolve e cresce na atualidade a partir da ideologia do dataísmo, que traz consigo uma crença exacerbada nos dados, como se esses pudessem resolver problemas até então não solucionados pela humanidade. No campo da Comunicação Organizacional é fundamental o olhar crítico na utilização dessas ferramentas, compreendendo-as como ferramentas e não como detentoras de decisões.

## Sugestões de leituras

[A sociedade de controle: Manipulação e modulação nas redes digitais](#) (2019), de Joyce Souza, Rodolfo Avelino e Sérgio Amadeu da Silveira (org.)

[Dataficação, dataísmo e dataveillance](#): Big Data entre o paradigma científico e a ideologia (2014), de José van Dijck.

[A privacidade e o mercado de dados pessoais](#) (2016), de Joyce Souza, Rodolfo Avelino e Sérgio Amadeu da Silveira.

## Joyce Souza

É pesquisadora do Laboratório de Tecnologias Livres da Universidade Federal do ABC, mestre e doutora em Ciências Humanas e Sociais pela UFABC, formada em Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo pela UMESP e especialista em Comunicação Digital pela ECA/USP. Desenvolve pesquisas sobre os impactos sociais dos sistemas algorítmicos na contemporaneidade, especialmente no campo da saúde pública e privada brasileira, bem como realiza consultoria em mapeamento de dados e segurança digital.

E-mail: [joyce.souzaa@gmail.com](mailto:joyce.souzaa@gmail.com)

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/joyce-souza-64b557269/>



## PLATAFORMIZAÇÃO E ALGORITMIZAÇÃO

No campo da Comunicação temos lidado com processos e conceitos que abrangem desde particularidades da vida cotidiana, das práticas sociais, profissionais, até transformações mais amplas da sociedade, dos sujeitos e sua totalidade. Desde o início deste milênio, o conceito que emerge com força e se torna referência de teoria da comunicação é mídiatização. Mais recentemente, de meados da segunda década deste milênio em diante, emerge o conceito de plataforma. Tanto mídiatização como plataforma partem de análises mais específicas de mudanças nas mídias ou plataformas, suas articulações com transformações sociais e culturais, e depois ampliam seu escopo para maior nível de abstração e abrangência a partir dos conceitos e processos de mídiatização e plataforma. Em termos mais concretos e com foco no segundo conceito que é objeto do nosso insight, em perspectiva micro podemos falar de plataforma de setores ou práticas específicas, como plataforma da educação, plataforma da política, plataforma do jornalismo ou plataforma da comunicação organizacional. Em perspectiva macro, podemos falar da plataforma da sociedade, este processo mais amplo em que se torna quase impossível escapar às lógicas e às infraestruturas técnicas das diferentes plataformas digitais ou mais especificamente de mídias sociais, que atravessam diferentes domínios da nossa vida cotidiana. O acrônimo GAFAM expressa o oligopólio das big techs: Google, Apple, Facebook, Amazon e Microsoft. Portanto, podemos nos referir a um conceito societal de plataforma.

Uma especificidade relevante com relação ao conceito de mídiatização é a ênfase maior da plataforma na dimensão material deste processo, na base tecnológica que estrutura a produção, circulação e consumo de bens materiais e simbólicos diversos. Um objeto técnico central neste processo são os algoritmos. Embora a palavra algoritmo tenha origem na Idade Média, no século IX, a partir do matemático persa Muḥammad ibn Musa al-Khwarizmi, os algoritmos se tornaram um elemento onipresente em contexto de plataforma. Muitas vezes sua presença é evocada de forma abstrata, como se fosse uma entidade a coordenar nossas ações em ambientes platformizados, o que se expressa em frases como: “o algoritmo está a nosso favor, vamos observar os algoritmos, como os algoritmos vão reagir a isso?”. De fato, há obscuridade com relação ao funcionamento dos algoritmos. E cada vez mais impera a força dos processos de monetização na mediação algorítmica, que vão desde a visibilidade maior para conteúdos “impulsionados” até o uso de técnicas para nichar o conteúdo e alcançar maior visibilidade conforme a lógica da publicidade microdirecionada das plataformas de mídias sociais. Esses são alguns desafios que atravessam a vida cotidiana, o mundo do trabalho e os produtores de conteúdo para organizações diversas em contexto de plataforma.



## Sugestões de leitura

[Plataformização](#) (2020), de Thomas Poell, David Nieborg e José van Dijck.

[A relevância dos algoritmos](#) (2018), de Tarleton Gillespie.

[Hegemonia e engajamento em contexto de mídiatização e plataformação](#) (2022), de Pablo Nabarrete Bastos.

### **Pablo Nabarrete Bastos**

Professor do Departamento de Comunicação Social e do Programa de Pós-Graduação em Mídia e Cotidiano da Universidade Federal Fluminense. Doutor em Ciências da Comunicação pela ECA-USP, com pós-doutorado em Estudos Culturais pela UFRJ. Pesquisador Jovem Cientista do Nosso Estado (JCNE FAPERJ), período 2021-2024. Coordenador pedagógico do Laboratório de Investigação em Comunicação Comunitária e Publicidade Social (LACCOPS).

E-mial: [pablobastos@id.uff.br](mailto:pablobastos@id.uff.br).

Desde sempre, as relações públicas tratam das relações entre as organizações e seus públicos ou, públicos de interesse ou, ainda, stakeholders. No passado, esta relação era traduzida numa figura que colocava a organização no centro e seus públicos a sua volta, tais como satélites. Talvez isso tenha sempre sido ficção: uma empresa nunca foi o centro de um sistema solar e seus públicos jamais foram blocos que reuniam seres iguais. De qualquer forma, nos dias hoje, isso é, simplesmente, impensável uma vez que tudo – organizações e stakeholders – formam uma rede, onde todos estão interligados e que pessoas estão cada vez mais relacionais, expondo vivências, pensamentos e experiências. Há muito mais complexidade e necessidade de estabelecer e manter esses relacionamentos.

Muito se fala sobre a necessidade de mapear e, até mesmo, catalogar os stakeholders. No entanto, a riqueza deste processo está na definição das narrativas que serão desenvolvidas para cada público, tendo, em cada um deles, uma persona muito bem definida, o mais próximo possível de um ser humano. Interessante considerar que, raramente, a maior parte dos stakeholders está interessada na mensagem da organização. Tendo esta premissa, o fundamental na relação com este público é se perguntar “o que eu devo falar que vai chamar a atenção daquela persona e, com isso, tornar relevante meu conteúdo para cada um dos meus públicos de interesse.”?

## Sugestões de leitura

**Mapa de Stakeholders** - <https://hazeshift.com.br/mapa-de-stakeholders-stakeholder-mapping/>

**Uma nova era de narrativas** - <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/technology/articles/uma-nova-era-narrativas.html>

## Gisele Lorenzetti

CEO da LVBA Comunicação. Graduada em Relações Públicas sempre conduziu sua atuação em gestão da reputação e business. Tem especialização em gestão estratégica de negócios, compliance, governança e conselhos de administração. Foi presidente do conselho e do conselho de ética da Abracom – Associação Brasileira das Agências de Comunicação. É atual professora de comunicação, reputação e gestão de crises da LEC – Legal, Ethics & Compliance e associada ao IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

**LinkedIn:** <https://www.linkedin.com/in/gisele-lorenzetti-7ab5729/>



# STAKEHOLDERS

O termo incorporou-se ao jargão da comunicação estratégica desde que Edward Freeman o tomou para construir uma base teórica na década de 1980. Trouxe à consideração da alta gestão a ideia de que agrupamentos sociais são fontes de influência sobre decisões da organização pelos interesses que possuem em relação às suas transações – por isso costumamos nos referir a ele como “partes interessadas”. Seja para diferenciar dos acionistas, seja para dar relevo a grupos internos e externos como “pilares de sustentação”, colocou em bases mais complexas as relações entre organizações e sociedade. Desde então, sua aplicação oscila entre tentativas de diferenciá-lo do conceito de públicos e o seu emprego prático como sinônimo. Públicos, já conhecidos nas relações públicas, passam a ser tomados facilmente como stakeholders, porque possuem, em geral, características que esta abordagem aplica a grupos sociais e participantes de sistemas institucionais. Se tomamos uma noção de públicos que não seja de meros alvos para o endereçamento de propaganda, mas como entes ativos na mobilização e ampliação de fontes de influência social, podemos pensar, para além da diferenciação conceitual, que uma visão dos stakeholders pode reduzir-se a modelos funcionais e uma visão a partir dos públicos pode focalizar as próprias dinâmicas e lógicas de construção dessa influência.

## Sugestão de leitura

**“Misuse of the term ‘stakeholder’ in public relations”, Steve Mackey faz interessantes provocações a partir de uma discussão sobre o uso do termo nas relações públicas:** <https://www.prismjournal.org/v4-no1.html>.

## Márcio Simeone Henriques

Professor do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais, docente do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UFMG e líder do Grupo de Pesquisa em Instituições, Públicos e Experiências Coletivas – IPÊ.

E-mail: [simeone@ufmg.br](mailto:simeone@ufmg.br)

# INSIGHTS PARA A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

## ORGANIZADORES

Carolina Terra

Daiane Scheid

Jones Machado

Patrícia M. Pérsigo

  
EstratO  
Grupo de pesquisa em Estratégias  
Midiáticas Organizacionais

 influCom  
comunicação, influência e visibilidade  
em tempos de plataformas sociais digitais