

## ENTREVISTA COM RUDIMAR BALDISSERA

[rudimar.baldissera@ufrgs.br](mailto:rudimar.baldissera@ufrgs.br) | <https://orcid.org/0000-0002-8295-9543>

### O pensamento complexo da comunicação organizacional: sobre identidade, imagem-conceito e gestão de imagem da ciência e do SUS

The complex thinking of organizational communication: on identity, concept-image and image management of science and of SUS

El pensamiento complejo de la comunicación organizacional: sobre identidad, imagen-concepto e gestión de la imagen de la ciencia y del SUS



A vivência num caminho de empregado de ‘chão de fábrica’ de grande empresa a gestor de uma pequena empresa, junto às teorias de comunicação, contribuíram para as reflexões acadêmicas no campo da comunicação organizacional do cientista e professor Rudimar Baldissera. Em entrevista à Reciis, o professor mobiliza termos frequentemente associados à comunicação e às organizações, tais como imagem-conceito, identidade e públicos, e problematiza o prisma das decisões e dos objetivos da gestão em perspectiva da comunicação para a partilha, o diálogo, a ação/retroação e as perturbações geradas pelos diversos públicos que são constitutivos das organizações. Por meio de reflexões a partir do paradigma da complexidade, Baldissera discorre sobre o ‘tecer’ e ‘retecer’ da imagem das instituições de saúde, da ciência, das universidades públicas e do SUS, no contexto contemporâneo marcado pela emergência sanitária da covid-19. Destaca a comunicação organizacional como um campo consolidado na construção da crítica e do conhecimento na área da comunicação e informação. Rudimar Baldissera é professor associado do Departamento de Comunicação – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação (Fabico), e professor e pesquisador do PPGCOM/UFRGS.

**Palavras-chave:** Comunicação; Comunicação organizacional; Complexidade; Organizações; Comunicação pública.

Along with communication theories, the experience acquired during the path from ‘factory floor’ employee to manager of a small business contributed to the academic reflections done by scientist and professor Rudimar Baldissera in the organizational communication field. In an interview to *Reciis*, the professor mobilizes terms frequently associated with communication and organizations, such as concept-image, identity and audience, and problematizes the prism of decisions and objectives of management in perspective of communication for sharing, dialogue, action/feedback and disturbances generated by the different publics that are constitutive of organizations. Through reflections from the paradigm of complexity, Baldissera discusses the ‘weaving’ and ‘reweaving’ of the image of health institutions, science, public universities and SUS, in the contemporary context marked by the health emergency of covid-19. He highlights organizational communication as a consolidated field in the construction of criticism and knowledge in communication and information field. Rudimar Baldissera is an associate professor at the Department of Communication – Faculty of Library Science and Communication (Fabico), and professor and researcher at PPGCOM/UFRGS.

**Keywords:** Communication; Organizational communication; Complexity; Organizations; Public communication.

La experiencia en un camino de empleado en el ‘piso de fábrica’ de una gran empresa a gerente de una pequeña, junto con las teorías de la comunicación, contribuyó a las reflexiones académicas en el campo de la comunicación organizacional del científico y profesor Rudimar Baldissera. En entrevista con *Reciis*, el profesor moviliza términos frecuentemente asociados con la comunicación y las organizaciones, como imagen-concepto, identidad y públicos, y problematiza el prisma de las decisiones y objetivos de la gestión en la perspectiva de la comunicación para compartir, el diálogo, la acción/retroalimentación y las perturbaciones generadas por los diversos públicos que son constitutivos de las organizaciones. A través de reflexiones desde el paradigma de la complejidad, Baldissera discute el ‘tejer’ y ‘retejer’ de la imagen de las instituciones de salud, la ciencia, las universidades públicas y el SUS, en el contexto contemporáneo marcado por la emergencia sanitaria de la covid-19. Destaca la comunicación organizacional como un campo consolidado en la construcción de la crítica y el conocimiento en el campo de la comunicación y información. Rudimar Baldissera es profesor asociado del Departamento de Comunicación de la Facultad de Biblioteconomía y Comunicación (Fabico) y docente e investigador del PPGCOM/UFRGS.

**Palabras clave:** Comunicación; Comunicación organizacional; Complejidad; Organizaciones; Comunicación pública.

---

## INFORMAÇÕES

**Entrevistador:** Roberto Abib.

**Fotografia:** Rudimar Baldissera/Acervo pessoal.

**Licença CC BY-NC atribuição não comercial.** Com essa licença é permitido acessar, baixar (*download*), copiar, imprimir, compartilhar, reutilizar e distribuir os artigos, desde que para uso não comercial e com a citação da fonte, conferindo os devidos créditos de autoria e menção à *Reciis*. Nesses casos, nenhuma permissão é necessária por parte dos autores ou dos editores.

**Reciis: Poderia nos contar sobre sua trajetória profissional e acadêmica e como os estudos sobre comunicação organizacional tornaram-se um dos principais temas de suas pesquisas?**

**Rudimar Baldissera:** Para falar sobre os meus estudos de comunicação organizacional é importante pontuar, para destacar o interesse pela área, o fato de que quando cursava a graduação em relações públicas eu trabalhava no ‘chão de fábrica’. Eu questionava muito os processos de comunicação no âmbito da organização, e nem sempre o que eu discutia no âmbito acadêmico parecia explicar aquela realidade, que, de modo geral, se apresentava muito mais complexa, mais disputada. As relações de forças eram permanentes. Na área, o conhecimento existente e, portanto, o que estudávamos, caracterizava-se por um viés de comunicação num sentido do que hoje denomino de fala autorizada, principalmente a dos departamentos de comunicação, das lideranças, e que apenas atentava para os interesses e objetivos da organização. Assim, cabia aos diferentes públicos apenas receber as mensagens e ‘cumprir’ o que se apresentava.

Entretanto, já naquele momento, entendia que se deixavam descobertos todos os outros processos comunicacionais, como a comunicação que se estabelecia entre os diferentes sujeitos que atuavam nas organizações – o que impactava diretamente na organização e nos seus objetivos –, além das estratégias de subversão e de sobrevivência daqueles sujeitos. Parecia haver descompasso muito grande entre aquilo que se apresentava teoricamente, de modo particular nessa área, e a realidade nas organizações.

Trabalhei no ‘chão de fábrica’ e depois tive um pequeno negócio no ramo da alimentação. Assim, também pude observar o outro lado desse processo: o do gestor. Vivi a comunicação organizacional a partir do sujeito que trabalha numa máquina, numa empresa metalúrgica, e depois pensando as mesmas questões de comunicação a partir do lugar da gestão. Assim, percebia ainda mais ampliada a distância entre as questões apresentadas academicamente e o mundo vivido. Isso me levou depois para o mestrado em semiótica, um salto qualitativo muito importante para pensar a comunicação organizacional, pensar aquelas estratégias, as relações de poder que ali se estabeleciam e em como elas se davam.

Por isso, pensar em comunicação, para mim, implica toda uma reflexão sobre as questões dos sentidos: como os sentidos são produzidos? Como circulam? Como são apropriados e empregados nos diferentes jogos e nas diferentes estratégias e disputas ali envolvidas? Nessa perspectiva, a comunicação organizacional, no âmbito acadêmico, na época em que eu cursava o mestrado, era reduzida a algo como comunicação empresarial, com uma perspectiva bastante funcionalista; e os aportes da semiótica foram muito interessantes para pensar a própria questão dos treinamentos de recursos humanos, minha pesquisa de mestrado (BALDISSERA, 2000), naquele momento restritos à ideia de treinar para fazer/executar. Esse escopo fez muita diferença, associado a todas as discussões, a partir de Foucault (1996), na perspectiva das relações de poder que se estabeleciam nas organizações. Depois disso, vieram o doutorado (BALDISSERA, 2004) e o mergulho no diálogo com o paradigma da complexidade – um novo salto qualitativo nesse mesmo pensar as organizações e a comunicação organizacional como um todo.

**Reciis: Você pensa a comunicação organizacional na perspectiva da complexidade, uma reflexão teórica proposta principalmente por Edgar Morin. Quais são as bases e como se dá a relação entre comunicação organizacional e teoria da complexidade?**

**Rudimar Baldissera:** Para mim há algumas questões de base. Quando iniciei a pesquisa de doutorado sobre a ideia de imagem percebi que era preciso ir além. A bibliografia que tínhamos versava muito sobre a ideia de passar ou vender imagens. Para mim, aquilo não era suficiente. Pensar a partir dessa perspectiva era muito redutor. Então, iniciei os diálogos e as apropriações das reflexões que Morin apresenta a partir

do paradigma da complexidade (MORIN, 1996, 1999, 2000a, 2001, 2002a, 2002b), que para mim fazem toda a diferença. Começo, assim, a me dar conta de que a ideia de organização ia além, muito além, do que se pensava: com frequência limitada a uma perspectiva de organização como um conjunto de pessoas que se organizam para um objetivo comum. O paradigma da complexidade, a partir de Morin, permitia avançar. É lógico que uma organização se estrutura em torno de algum objetivo, entretanto, ela não se reduz a isso (BALDISSERA, 2022). Os sujeitos que vivem as organizações também têm objetivos. Eles também agem e reagem por esses objetivos, assim como seus públicos.

A segunda questão que se apresenta a partir dessa perspectiva é a de pensar tais organizações como sistemas abertos, mas, para além disso, como sistemas vivos. Assim, busco alguns desses fundamentos que trazem questões de base para pensar esses sistemas vivos. Uma das questões fundamentais é a ideia de que todo sistema vivo é perturbado por outros sistemas, mas não determinado. Ao atentarmos para uma organização percebemos as múltiplas e permanentes perturbações, a partir de outros sistemas, como o econômico, o político, o social e o ambiental. As perturbações desses sistemas sobre a organização dependem do ramo de atuação dessa organização – se é empresarial ou pública ou não governamental – dependem do seu lugar. Então, a meu ver, a perspectiva da complexidade redimensiona o pensar a comunicação organizacional. Uma das primeiras questões problematizada é a de que a comunicação organizacional tem uma perspectiva profundamente organizadora – a intenção é organizadora, a intenção da organização é organizar. Entretanto, isso não significa que a comunicação organizacional seja apenas organizadora. Essa questão é redimensionada porque, à luz dos fundamentos da complexidade, é possível se pensar, por exemplo, sob o “princípio dialógico” (MORIN, 2000a) a própria ideia de que a organização é permanentemente organização e desorganização, como contrários que estão ali constituindo o uno, e que a experiência, ou seja, a vida dessa organização é permanentemente desorganizada-reorganizada. Essa é uma questão que para mim é fundamental, quando olhamos mais de perto as organizações e percebemos que elas precisam se reestruturar e se reorganizar o tempo todo para conseguirem dar conta dessas perturbações.

Outra dimensão a se considerar é a do “princípio recursivo” (MORIN, 2000a), ou seja, nem tudo que a organização faz ou produz é uma relação apenas de causa e efeito. Alguns processos são causa e efeito, outros não são dessa qualidade, mas, consideradas sistemas vivos, muitos desses efeitos retornam, retroagem sobre as causas, redimensionando-as. Por exemplo, no momento que se toma uma decisão, ela retroage sobre toda a estrutura organizacional e pode implicar em contradições e mudanças. Quando se pensa em comunicação, nesse sentido, importa compreendê-la como articulada e atravessada por esse “princípio recursivo”. Qualquer fala, qualquer manifestação no âmbito organizacional retroage recursivamente sobre o que foi dito, sobre a própria organização.

Como terceiro princípio basilar da complexidade temos o “hologramático” (MORIN, 2002). Durante muito tempo tendeu-se a pensar a organização como um sistema fechado, alheio dos demais processos sociais, dos atravessamentos da sociedade como um todo, das perturbações de outros sistemas. Porém, quando se pensa na perspectiva de que a parte está no todo e o todo está na parte, é possível ver como a organização, primeiro, está completamente articulada com outros sistemas da sociedade e, num segundo momento, como ela reage e retroage a partir das movimentações desses sistemas. Por exemplo, a questão das diversidades nas organizações. Para grande parte delas, especialmente as empresariais, a agenda da temática das diversidades não surgiu como algo interno, próprio. A necessidade de atentarem para essa temática tendeu a apenas assumir relevância a partir de pressões e perturbações procedentes de outros sistemas. Assim, de modo geral, essa necessidade apareceu como uma ação de retroagir, reagir ou redimensionar as suas próprias práticas, a partir de exigências dos públicos e dos movimentos sociais, dentre outras; não como questões internas, somente inerentes à organização. Nunca foram. Tratadas como algo externo, essas decisões impactam no âmbito da organização e impactarão na cultura organizacional, portanto nos

princípios e nos valores que circulam e que estruturam a organização. Isso parece redimensionar o pensar da própria ideia de comunicação organizacional. Para mim a complexidade nos faz ver que a comunicação está distante desse viés organizador ou organizativo que se pensou durante muito tempo (BALDISSERA, 2008b, 2008d, 2009b, 2010, 2022).

**Reciis: Há uma perspectiva de comunicação e cultura que atravessa suas reflexões em relação à comunicação organizacional. Qual é o seu entendimento de comunicação e cultura?**

**Rudimar Baldissera:** Pensar a comunicação – e eu fiz aquela referência inicial ao vivido – porque o pensar a comunicação organizacional é todo atravessado por um vivido, por uma experiência desses processos. O que acontece? De modo geral, dava-se muita ênfase aos processos advindos do âmbito gerencial ou dos departamentos de comunicação das diferentes organizações como sendo o centro, o lugar mais importante em termos de comunicação. Aquilo que eu experimentava e as percepções que eu tinha a esse respeito eram de que esse era um pequeno espaço comunicativo, eu diria, um pequeno volume da comunicação organizacional. As organizações são muito mais vida do que um departamento de comunicação. Essa vida é fortemente constituída, estruturada e perturbada por processos comunicacionais de outras dimensões e de outras ordens. Isso impacta a organização como um todo. Então, não tem como simplesmente eliminar toda essa ‘outra’ comunicação. Não é fértil. Parece uma tentativa de reduzi-la e de colocá-la dentro de um sistema simplificador para atender àquilo que o gestor e a organização querem, desconsiderando, com frequência, outros processos e outras materialidades organizacionais, ou mesmo silenciando-os. Frente a isso, propus pensar a comunicação organizacional a partir de três dimensões (BALDISSERA, 2009c). A primeira, a “organização comunicada”, trata-se da dimensão que com frequência é atravessada por planejamento, decisões, desejos e intenções da gestão, da organização como entidade comunicacional. Aquilo que a organização legitima; pensando a organização como sendo as pessoas que estão no lugar de decisão e autorizam a fazer, a dizer e assim por diante.

O que chamo de “organização comunicante” é um alargamento dessa perspectiva, pois carrega em si toda essa primeira dimensão, da “organização comunicada”, mas ela também abrange todas as outras possibilidades e todas as outras materialidades e processos comunicacionais que se realizam quando um sujeito ou um público entra numa relação direta com a organização. Nesse sentido, por exemplo, quando se pensa a arquitetura de um prédio e quando se está em relação direta com aquela organização, a arquitetura também produz sentido e faz agir e reagir. Gera comportamento. Assim, nas grandes escadarias em prédios há intenção comunicativa, de produção de sentido, e aquilo gera comportamento. Pensar as organizações implica também contemplar esses outros processos. E, mais, importa reconhecer toda a perspectiva dos boatos, das falas que acontecem nos bastidores como sendo constitutivas das organizações. Isso é atentar para um ‘mar’ comunicacional, frequentemente desconsiderado, como se não existisse, mas que está ali o tempo todo e impacta as organizações.

A terceira dimensão, que acredito ser o viés mais propositivo dessa reflexão, é pensar a organização a partir de sua dimensão “falada”. A ideia de “organização falada” se estrutura e ganha muita potência a partir das tecnologias de comunicação e informação, principalmente a partir das mídias sociais. Se no âmbito da “organização comunicada” e “comunicante” chego ao nível de relações diretas, seja pela presença física, pela estrutura ou pelo território da organização – incluindo o território virtual –, a dimensão da “organização falada” se dá num ambiente que não é o ambiente organizacional, da entidade. Estou me referindo às falas e às conversações que se materializam em outros ambientes e que têm a organização como seu objeto. Elas versam sobre a organização, mas ocorrem em outros espaços.

Podemos pensar aqui que boa parte dessas falas não impactam diretamente as organizações. No entanto, outras impactam e podem gerar significativas crises para elas. Como exemplo, destacamos a conversa entre funcionários de determinada organização, que ocorre fora dos seus ambientes, mas que versa sobre ela. Nesse caso, se é possível dizer que, de modo geral, isso permanece no nível das conversações, noutros casos, por algum motivo, pode ser mediatizado e até gerar crises de diferentes níveis. Como outro exemplo, podemos refletir sobre o quanto as organizações de saúde foram citadas durante a pandemia de covid-19 por diferentes pessoas. Não se tratavam de relações diretas, mas o que as pessoas diziam impactava a imagem das referidas organizações. Muitas vezes, inclusive, incidiam sobre seus próprios processos. Isso faz a gente pensar, também, sobre o quanto a ciência, como instituição, é impactada por falas de negacionistas, até mesmo em relação às verbas a ela destinadas. Por isso considero que se trata de pensar numa rede de implicações muita ampliada.

Entendo a comunicação, na sua articulação com a cultura (BALDISSERA, 2009a), nesse sentido desorganizador e (re)organizador. A comunicação sempre se dá em contextos. O que é uma organização? Como se dão os processos de constituição identitária? Como ela se apresenta? Sempre estamos pensando em significação em seus contextos, e pensando a comunicação organizacional em perspectiva de a organização ser sistema vivo, sistema aberto. Assim, a comunicação é o processo pelo qual os sentidos circulam, são construídos, disputados. Quando pensamos na comunicação organizacional, o que organiza, de uma forma ou de outra, é o ‘partilhamento’ desses sentidos. Isso estrutura tanto a organização quanto sua cultura, seus valores e seus princípios. Princípios esses que retroagem ou retornam sobre os sujeitos que atuam em relação a tal organização. Pela interação entre os sujeitos se constroem valores que são fundamentalmente estruturados, reafirmados, legitimados e questionados via processos comunicacionais. Nessa perspectiva, é evidente a relação de interdependência entre a comunicação e a cultura.

**Reciis:** Em seus estudos, você procura enfatizar a atuação do público (dos sujeitos/receptores) nas organizações, pensando esses sujeitos como sujeitos em comunicação. Por quê? Como você faz essa discussão no contexto da comunicação organizacional?

**Rudimar Baldissera:** Ainda hoje, há muitos estudos que tratam o público como ‘público-alvo’. Essa ideia de alvo para mim é extremamente problemática. O público não é alvo. A intenção de uma dada organização até pode ser a de transformar um público num alvo, mas não significa que seja alvo. Outro aspecto a ressaltar é o fato de que as organizações, de modo geral, definem seus públicos prioritários, e tendem a agir a partir dessa decisão. Entretanto, isso significa desconsiderar outros públicos possíveis, que podem se conformar a partir de uma ação, de uma fala, de um processo, enfim, pela própria existência da organização, suas concepções e práticas. Assim, a partir de uma fala ou de uma prática com potencial para gerar controvérsia pública, um público pode se constituir e, em disputa, gerar uma crise para a organização; esse público, que não existia anteriormente, se constituiu a partir da controvérsia pública.

É preciso superar essa perspectiva de os públicos serem alvo. É preciso trazê-los para dentro das organizações no sentido de pensá-los como constitutivos das organizações. Vejamos: os empregados de uma determinada empresa, eles não são apenas empregados, eles constituem aquela empresa, impactam todos os processos produtivos. Os consumidores cada vez mais impactam as decisões sobre o negócio – seja redimensionando produtos, seja inovando, seja apresentando-os de uma outra forma. Pensar as organizações naquele sentido anterior, que considero ultrapassado, significa de novo tomar para si um poder que não existe de fato. É lógico que há poder econômico e poder legitimador das organizações, mas isso não significa um poder dado incondicionalmente. Se esse poder fosse estabelecido de uma vez por todas, permitiria que as organizações agissem e reagissem da forma que quisessem o tempo todo. Entretanto, cada vez mais,

estamos presenciando os públicos adentrarem espaços organizacionais, impactando-os, sobretudo por meio das tecnologias digitais de comunicação e informação, e particularmente por meio das mídias sociais.

Outra questão é pensar como as organizações são constituídas por e se exercem sobre as subjetividades de seus públicos. Colocar em circulação determinadas informações, determinadas concepções de mundo, incide diretamente sobre esses sujeitos, que constituem diferentes públicos. Assim, impactam as mais diferentes dimensões que podem gerar muito sofrimento para os empregados, à medida que, por exemplo, determinados grupos identitários são colocados em situação de inferioridade. Como os processos de comunicação interferem ou reafirmam essa situação? Se atentarmos para a cultura, perceberemos que a comunicação vai impactar a constituição da estrutura organizacional ao tecer e retecer as teias de significação (BALDISSERA, 2008c, 2009a). Penso na ideia de cultura organizacional muito assentada na perspectiva de cultura de Geertz (1989). A teia que o homem construiu e na qual se prendeu, essa teia de significados que constitui a cultura organizacional conforma determinadas possibilidades de comunicação, criando lugares para esses sujeitos dizerem ou não se expressarem. Nesse sentido, veremos que há sujeitos que são silenciados nesses ambientes e outros que adentram o espaço do dizer, apropriando-se das variadas formas de estar e de se manifestar. É muito nessa linha, ou seja, de não pensar os sujeitos como simples receptores, no sentido antigo de recepção, no qual não são percebidos como sujeitos ativos no processo. Esse sujeito é redimensionado, ao se compreender esse público como parte constitutiva das organizações.

**Reciis: Há um estudo recente em que você faz uma comparação entre organizações e diversidade. Essa é uma questão central e contemporânea em relação à forma de se comunicar das organizações?**

**Rudimar Baldissera:** Penso que esses grupos identitários minorizados por muito tempo estão alcançando pequenos ganhos, seja por meio da legitimação, seja por meio de outros processos. O que nossos estudos têm relevado é que a perspectiva gestonária das diversidades ainda é preponderante, em particular nas empresas, menos nas organizações não governamentais e públicas. Dentre os vários estudos que realizamos sobre comunicação, organizações e diversidades, temos analisado particularmente o discurso da revista Exame (BALDISSERA *et al.*, 2022). Muitos podem questionar: analisar o discurso da Exame? Isso é comunicação organizacional? Sim! Primeiro é preciso lembrar que há uma organização que produz a revista Exame, organização essa que atende a determinados propósitos políticos e econômicos. E a revista, em si, impacta muito a comunicação de outras organizações à medida que, dentre outras coisas, premia comportamentos e práticas específicas em relação às diversidades, e isso se constitui na ideia de um modelo a ser seguido. Importa ressaltar, também, que essa revista é destinada prioritariamente a líderes e gestores de organizações, que por sua vez exercem preponderante papel no sentido de instituir valores a serem seguidos e conformar cultura organizacional. Isso é suficiente para revelar a importância de uma publicação do tipo do Guia Exame de Diversidade. Portanto, é fundamental atentarmos para os discursos que esses meios de comunicação atualizam sobre as diferenças e para que diversidades são apresentadas como relevantes. Nesse sentido, nossos estudos revelam que são poucos os recortes, e a interseccionalidade quase não aparece.

No discurso organizacional sobre diversidades é comum nos depararmos com algo do tipo: “É preciso fazer isso, pois essa prática se traduz em lucro e reconhecimento”, o que somente enfatiza o ganho econômico ou simbólico em alguns casos. Mas esse discurso pouco atenta para uma questão que, para mim, é central: a felicidade das pessoas num mundo mais humanizado e o ideal de um bem maior na sociedade como um todo. Para o discurso gestonário da diversidade, o valor não está nas diversidades em si ou nas diferenças. O valor está apenas no que as diferenças podem produzir.

Por outro lado, se os estudos revelam que ainda há muito a avançar, também evidenciam que essa questão será cada vez mais presença no âmbito organizacional. Trata-se de um processo que exige cada vez mais o redimensionamento das organizações como um todo. E, nessa direção, os setores de comunicação e os gestores terão que agir no sentido de gerar comunicação e informação para a mudança na cultura organizacional de forma ampla em perspectiva de uma cultura que reconheça que as diferenças são valor em si. Além disso, não podemos esquecer a perspectiva de as organizações serem sistemas vivos e de sofrerem perturbações de outros sistemas. Sob esse prisma, podemos dizer que o preconceito que está na sociedade tenderá a também se revelar nas empresas. O machismo não nasceu dentro da empresa; é maior, mais estruturado e mais complexo do que ela. Numa perspectiva “hologramática”, a empresa é parte desse todo que é a sociedade, e é muito provável que nela se estabeleçam relações de preconceito semelhantes às existentes no contexto em que está inserida. E isso pode ser dito também em relação ao racismo.

**Reciis: Em sua tese (BALDISSERA, 2004), você traz algumas contribuições para a ideia de ‘imagem-conceito’. Como pensá-la na construção da ‘imagem organizacional’?**

**Rudimar Baldissera:** A produção bibliográfica sobre imagem me parecia muito frágil. De modo geral, aqui no Brasil, ainda se pensava em ‘imagem passada’ e ‘imagem vendida’. Se a imagem é passada ou vendida, uma vez construída ela deveria permanecer. Se eu tratar como objeto, ela permanece assim. Para mim, tratava-se de algo muito mais complexo e com muitas implicações. Assim, em meus estudos sobre “imagem-conceito” (BALDISSERA, 2004, 2008a, 2017), compreendo ‘imagem’ nessa perspectiva de percepções, e com o termo ‘conceito’ procuro realizar uma espécie de fechamento, abarcando a questão de imagem e de reputação. A “imagem-conceito” é entendida como constructo simbólico de algo, alguém, alguma coisa, realizada pelos sujeitos ou públicos mediante relações ou mesmo interações, em processos judicativos e caracterizantes, atravessados por suas perspectivas e repertórios. Ao mesmo tempo é complexa e sintetizante. Por que complexa? Porque nós estruturamos a ‘imagem-conceito’ a partir de uma multiplicidade de relações com esse outro, com essa entidade, com essa organização política e/ou com uma personalidade, o sujeito da imagem. Sintetizante porque tendemos a traduzi-la em alguns poucos atributos ou em alguns poucos conceitos. Por exemplo, quando afirmamos: aquela organização tem sustentabilidade e é ética; a Universidade X é inovadora; os políticos brasileiros são ... e assim por diante, traduzimos e sintetizamos um conjunto muito grande de relações, de atribuições de sentido, dentre outras, a partir da articulação entre aquilo que nos é apresentado oficialmente, aquilo que percebemos mediante outras relações, e com o que inferimos a partir das relações que estabelecemos com outras organizações do mesmo setor. Articulamos isso tudo àquilo que temos como repertórios, como expectativas.

Assim, por exemplo, quando penso a imagem de uma instituição de saúde, não se trata apenas da minha experiência com aquela instituição, mas também de tudo o que já disseram, e eu soube, sobre ela, articulado àquilo que eu espero de uma instituição de saúde. Por isso, uma das primeiras questões é de que não se trata de imagem-conceito, mas de imagens-conceito, pois que os diferentes públicos podem construir diferentes imagens das mesmas organizações.

Outra questão de base é o fato de se tratar de algo de caráter judicativo e caracterizante. Judicativo porque será atravessado por juízos de valor. A questão da imagem organizacional não é uma questão de verdade. Como percepção constrói-se na mente dos públicos. Então, não se trata de algo que tem relação direta com a verdade – ela será sempre atravessada por juízos de valor daquele sujeito ou daqueles públicos que constroem a imagem. Além disso, ao mesmo tempo que lhe atribuem conceito, a caracterizam: aquela empresa é ética; aquela organização é inovadora; ou aquela personalidade é descolada. Isso não apenas consiste em estabelecimento de juízo de valor, mas também em caracterização do ente organização.

Além disso, a questão de juízo de valor nos dá elementos para entendermos os porquês de a mesma organização acabar sendo percebida de forma diferente por públicos diferentes. Por exemplo, podemos ter uma organização cuja imagem é péssima para as pessoas que trabalham nela – uma organização exploradora –, mas com os consumidores ela pode ter a imagem de inovadora. É a mesma organização, só que a realidade vivida por cada público é diversa. Isso tudo sempre tem um caráter provisório, porque a cada nova relação, a cada nova informação, um público pode reafirmar a imagem existente – a instituição é ética – ou, em direção oposta, aquilo que se apresentava pode ser fortemente perturbado. Algumas vezes, a perturbação é muito grande, levando a uma crise de imagem-conceito. Outras vezes, são apenas pequenas perturbações que não chegam a impactar muito. Acho que isso fica muito evidente quando atentamos para o âmbito da política, ou seja, o que acontece com a imagem dos candidatos quando estão disputando as eleições – as mudanças, por conta das perturbações que ocorrem o tempo todo, são muito frequentes, fazem parte do ‘jogo’.

Outro aspecto é o da necessidade de retirar a ideia de imagem de um lugar de poder da organização ou dos gestores e transferi-la para os públicos que vão construindo essas imagens, a partir daquilo que as organizações dizem de diferentes formas, inclusive através de ações e produtos, bem como daquilo que os públicos percebem do setor, da observação de outras organizações ou mesmo de algum escândalo que acontece. Por exemplo, o que acontece numa universidade federal impacta a imagem-conceito das outras universidades federais. Não tem como isso não acontecer. Os sujeitos não fazem essa dissociação de forma tão simples, como os gestores e profissionais de comunicação gostariam que fosse num mundo ideal. As experiências de cada sujeito e o seu repertório também impactam nas imagens-conceito que constrói. Assim, em relação a uma aula: ela é boa para quem? Se eu já assisti a uma aula melhor, essa de agora pode não ser tão boa. Entretanto, a mesma aula pode ser percebida e valorada como muito boa por alguém que nunca assistiu a uma aula melhor do que aquela em questão. Então, as imagens que se constroem sempre são atravessadas pelos repertórios dos sujeitos e por suas competências nas mais diferentes dimensões, até mesmo pela competência linguística, por seu lugar no mundo, por seu lugar cultural.

Então, por que não dá para passar ou vender imagens? Porque elas se estruturam a partir de todas essas forças, e, aqui, só estou identificando algumas. Pelo menos essas grandes forças atravessam a construção das imagens. A gente precisa mobilizar a questão da cultura que serve a essas organizações e a esses públicos, como também a questão do paradigma do seu setor de atuação. Quer dizer, a imagem de uma organização ou instituição educacional é atravessada também pelo paradigma educacional do país no qual ela se insere. A imagem-conceito das universidades públicas brasileiras no exterior, dentre outras coisas, também vai depender do país e de qual é o paradigma em que se inserem em termos de instituições de ensino. Essas universidades podem figurar como um desejo de consumo e atrair estudantes de certos países para determinados cursos e afastar outros porque olham para o Brasil como um país subdesenvolvido. A questão da imagem, em sua complexidade, exige uma compreensão que vá nessa direção. E esse entendimento permite realizar análises mais potentes das imagens-conceito das organizações e também planejar estratégias para as práticas profissionais dos comunicadores nessa arquitetura toda, nesse projeto de produção de imagens.

## Reciis: No universo das organizações/instituições e na interface com o campo da comunicação e informação, a expressão 'identidade organizacional' é comumente evocada. Como você pensa a ideia de identidade e de 'identidade organizacional'?

**Rudimar Baldissera:** Na área, boa parte da literatura está atravessada por uma literatura de *marketing*. Vemos com frequência a ideia de identidade sob uma perspectiva física ou de identidade visual. A identidade de uma organização como sua estrutura e seu negócio. Entretanto, quando começamos a pensar a própria ideia de imagem, como comentei anteriormente, observamos que a identidade de uma organização não pode ser reduzida a isso. Além de que ela não é estabelecida de uma vez por todas e, ainda, melhor do que falarmos em indetidades é falarmos em “identificações” (HALL, 2000a, 2000b; MAFFESOLI, 1996). Então procuramos pensar a identidade organizacional (BALDISSERA, 2007) como uma tessitura discursiva que, apesar de assumir certa estabilidade, é da qualidade do processo, e que resulta fundamentalmente de processos discursivos. Nessa direção, podemos atentar para o fato de que o projeto de sentido das organizações, que se constitui pela sua existência comunicada, de modo que passam a figurar publicamente a partir de uma existência comunicada, é completamente atravessado por outros discursos. Assim, por exemplo, o discurso machista da sociedade, como eu falava anteriormente, ele se exerce sobre as identidades organizacionais, se materializa como valor e as constitui. Uma vez incorporado por uma organização, passa a conformar subjetividades, especialmente as das mulheres. E, por conta de todo mecanismo e sistema político, social e organizacional, dentre outros, elas acabam se submetendo, ou melhor, são submetidas a, por exemplo, ocupar o mesmo cargo de responsabilidade com a mesma quantidade de trabalho e menor remuneração. E isso foi instituído de tal forma que, com certa frequência, ainda é percebido como normal ou natural. Outra situação a ser observada é relativa às roupas usadas por mulheres em cargos de gestão que, em certa medida, mais do que traduzir os próprios desejos de vestir, tratam-se de tentativas de aproximação a um vestuário validado como ‘masculino’ para, dentre outras coisas, sofrerem menos discriminação, ou para não serem deslegitimadas ao ocupar determinados lugares. Esses são exemplos de como essa identidade organizacional não é apenas algo de estrutura física, pois ela se conforma por esses atravessamentos discursivos.

Assim, atualmente, pensamos todas as marcas organizacionais com desejos, com projetos de sentido, que vão sendo permanentemente ‘tecidos’ e ‘retecidos’ de modo que essa identidade não se fecha de uma vez por todas, mas, sim, é permanentemente problematizada, questionada pelos diferentes públicos. Mais uma vez, os públicos se apresentam como constituintes. Eles deixaram de ser ‘alvos’. Eles interferem na própria estruturação dessa identidade. Quando penso em identidade organizacional, penso nisso. Como os públicos se mantêm identificados? Há uma discussão que sempre faço, pois é como se existisse uma consistência identificatória dos diferentes públicos com a organização, a partir da história das suas decisões, dos seus produtos, dos discursos aos quais ela se vinculou. Os diferentes públicos vão construindo e estabelecendo identificações com as organizações que podem ser de um prazo mais longo ou mais curto – vai depender do quanto se reconheceram nelas e de quanto tempo elas mantiverem concepções, práticas, produtos, serviços que geraram tais identificações. Portanto, as identificações podem ser de diferentes intensidades e temporalidades. Quando me identifico, por exemplo, com um movimento social, está ali uma identificação com uma tendência ao permanente. Não se trata de um produto ou de uma prática específica; trata-se, em princípio, de uma concepção de mundo, de uma forma de pensar nossa existência. Portanto, a tendência ali é a de identificação por longo prazo. Em compensação, quando penso em produto de moda, a tendência é para uma estação apenas, trata-se de uma identificação com tendência ao momentâneo ou ao sazonal.

Então, como tecido e tessitura, em perspectiva discursiva, as identidades organizacionais são completamente atravessadas por relações de poder, desejos, disputas por lugares de mais reconhecimento e por diferentes concepções de mundo.

### **Reciis: Como você observa a imagem das instituições de saúde e/ou das organizações mundiais de saúde, na emergência da pandemia de covid-19?**

**Rudimar Baldissera:** Faço uma avaliação a partir de percepções. Não tenho nenhuma pesquisa específica sobre instituições de saúde. Eu começaria por uma questão que, para mim, é anterior à pandemia. As instituições de saúde, durante muito tempo, em princípio, se estruturaram sobre uma ideia de legitimidade. As instituições de saúde são legítimas pelo seu lugar na sociedade. Poderíamos destacar várias questões que legitimam a sua existência. O segundo ponto é algo como um esquecimento do fato de que o reconhecimento de legitimidade sempre é realizado por um grupo sociocultural, por uma determinada sociedade, uma vez que essa legitimação impõe uma convenção e se dá a partir dos valores estabelecidos em um determinado momento histórico. Portanto, nos equivocamos quando pensamos que a legitimidade estabelecida permanece. Eu diria, nessa direção, que nos equivocamos em relação à legitimidade de instituições de saúde e de universidades públicas. A presunção de legitimidade incondicional pode ter gerado uma espécie de não ocupação de um espaço público, como se dessem as costas para a sociedade em alguns casos. Mas, para além disso, a não ocupação do espaço público para reafirmar a legitimidade das universidades públicas e das instituições de saúde gerou certo vazio de modo que outros discursos adentraram esse espaço e o ocuparam (BALDISSERA, 2021). Se as organizações, no caso, universidades e instituição de saúde, não reafirmaram sua legitimidade explicitando os porquês de serem legítimas, permitiram que os discursos de ataque circulassem sozinhos. Isso foi aumentando, adensando sem que essas organizações atentassem para essa realidade. E aqui temos um fenômeno que se desenvolveu ao longo dos anos. Até porque boa parcela da sociedade não tem acesso a essas organizações, não adentra esses espaços, seja porque nunca tenha precisado, porque não sabe como acessá-los ou por acreditar que não são para ela. O que quero dizer com isso? Para boa parte da sociedade, a universidade pública não faz parte do seu quadro de possibilidades de futuro. Isso se dá da mesma forma com as instituições de saúde, guardadas as devidas proporções.

Pensemos a partir da perspectiva da comunicação das instituições de saúde. Nos últimos anos, pelo menos, a perspectiva mercadológica se fortaleceu muito. Talvez isso tenha acontecido muito a reboque das intenções das operadoras dos planos de saúde. Assim, o viés mercadológico aparece muito forte e bem posicionado. A quem essa perspectiva atende? Essa é a primeira questão. A segunda questão é que a comunicação organizacional das instituições de saúde não se reduz a uma perspectiva mercadológica. Assim, no nível das experiências cotidianas, podemos tomar os atendimentos em organizações públicas de saúde como exemplo: como se dá o processo de atendimento ao público? Qual o nível de acolhimento e escuta? Que orientações são fornecidas? Etc. Essa materialidade diz muito sobre quem são as pessoas para as organizações e sobre o lugar que elas ocupam no âmbito da sociedade ou no âmbito das instituições. Além disso, quando atentamos para além do que a organização diz de si, sob a compreensão de comunicação organizacional que destaquei anteriormente, nos damos conta de que existe toda uma movimentação de sentidos no âmbito da ‘organização falada’. Quantas reportagens, quantos materiais, a partir das redes sociais, falam das péssimas experiências em hospitais e em outros equipamentos públicos de saúde vividas por esses sujeitos? Vejamos, de um lado, há um investimento muito grande para a apresentação pública de organizações de saúde em perspectiva de seu posicionamento mercadológico. De outro, existe uma experiência bastante fragilizada de grande parcela da população que busca o sistema público, como sabemos,

seja pela falta de estruturas mais qualificadas, pela falta de investimentos públicos, pela necessidade de mais profissionais, pela superlotação etc.

Esse vivido impacta muito mais a imagem ou a percepção pública dessas instituições do que mil conferências de cientistas. Ele diz muito mais às pessoas. Estou falando aqui da população brasileira, e não da imagem para os pares. Falamos muito bem para os pares porque comungamos das mesmas concepções de mundo. O problema é como falamos para essas pessoas que foram com frequência alijadas do processo. Como falamos para elas em contraposição a um discurso político que afirma que essas instituições recebem verbas absurdas? Ou como falamos do valor da pesquisa, do quanto custa o seu desenvolvimento, do quanto custam os insumos e equipamentos nela empregados, ou mesmo que a verba pública a ela destina ainda é pouca? E, mais, como evidenciamos as implicações dessas pesquisas? O fato é que, com frequência, os discursos de ataque tendem a encontrar terreno fértil especialmente porque essas organizações silenciaram ou não se apresentaram e reapresentaram suficientemente. Essa é uma das questões de base.

Lógico, existem as manifestações mercadológicas, em particular das organizações de saúde de caráter privado. Mas, quando refletimos a partir de uma perspectiva da comunicação pública, de modo geral, vemos apenas a fala de ataque, apenas o discurso desqualificador e deslegitimador. Diria até que durante a pandemia os ataques foram diários, tanto às instituições de saúde quanto à ciência e às universidades públicas. Apesar de tudo, em termos de imagem, a meu ver a pandemia permitiu certo reposicionamento das instituições pela urgência à mobilização e pela convergência na intenção de salvar mais vidas, ao agilizar processos e ao apresentar resultados objetivos, de fácil compreensão para os públicos. Nota-se o papel da Fiocruz nesse processo, como ela se apresentou e como assumiu protagonismo no sentido de constituição de reposicionamento das organizações de saúde pública na mente das pessoas – um lugar legítimo, mas que precisa ser permanentemente reafirmado. Lógico, esse trabalho se deu em convergência ao dos médicos(as) e enfermeiros(as), e outros tantos profissionais que também participaram desse processo. Todo esse sistema de saúde que parecia exausto, mas ainda assim tentando salvar mais vidas. Essa perspectiva impactou muito a percepção pública das instituições de saúde, por mais que os discursos procedentes de outros lugares, como o discurso negacionista, o econômico e as contradições provocadas por diferentes esferas de governo gerassem muita desinformação, controvérsias infundadas e resistências.

Outra questão que quero abordar em relação à percepção pública dessas organizações é: quantas vezes esses sujeitos estiveram em instituições de saúde ou em universidades e passaram por situações de comunicação violenta, por serem considerados desqualificados, ou porque alguns dos que ocupavam lugares de poder tornaram as falas de pessoas mais humildes risíveis, por não saberem o nome de um remédio ou de um órgão? Essas situações não apenas desrespeitosas, são de violência simbólica. Assim, como podem esperar depois que essas pessoas as reconheçam como aliadas, como organizações que labutam para a construção de uma sociedade melhor? Esses são apenas alguns dos atravessamentos na construção da imagem-conceito dessas organizações. De qualquer modo, a minha avaliação é a de que saímos fortalecidos dessa experiência. Passamos a atentar e a nos preocupar com os processos de comunicação com os diferentes públicos, e não apenas para com os pares.

### **Reciis: E como observa o Sistema Único de Saúde (SUS) no contexto da pandemia?**

**Rudimar Baldissera:** O SUS vinha sendo atacado todo dia. Não digo que em alguns casos não havia razão. A fila era real; a falta de atendimento era real; mas não necessariamente por conta do sistema. Às vezes, olhamos apenas para aquilo, e o que está ali não contextualiza as implicações econômicas, a ausência de estrutura e outras questões atravessadas por decisões políticas. Quem determina as verbas destinadas ao sistema, por exemplo, são esses mesmos sujeitos que, frequentemente, reduzem os valores ou não os

liberam, e depois atacam o próprio sistema. Porém, isso não aparece para o público em geral. O que aparece para o público em geral é o lugar de cada indivíduo na fila a espera de atendimento.

E o SUS vinha sendo atacado de diferentes formas. Evidentemente, como destaquei, tem a questão das experiências negativas para parcela da sociedade, por mais que entendamos que se não fosse pelo SUS, para muitas pessoas, nenhum tratamento seria possível porque não têm condições de dispor de um plano de saúde privado. Parece-me que esse é um aspecto, mas eu atentaria para um outro aspecto que talvez seja anterior. O que leva a essa movimentação, a esse conjunto de ataques ao SUS? Dentre outras coisas, precisamos pensar sobre as organizações que poderiam atuar mais fortemente com saúde privada no país; e no tanto que a desqualificação e a deslegitimação do sistema público poderiam render para a indústria privada. Porque se o objetivo, de uma forma ou de outra, é privatizar o SUS, inicia-se pelos processos desqualificadores em diferentes níveis: apontando que o serviço é ruim; as longas filas; a falta de atendimento; a falta de recursos; o desvio de verbas – são várias as frentes e as justificativas mobilizadas para esse ataque. Com isso, enfraquece-se o sistema e fica muito mais simples fazer repercutir o discurso que leva esse sistema para o lugar do privado, fortalecendo a ideia de que a privatização não só é necessária e urgente, como também gerará economia para os cofres públicos e funcionará muito melhor. E esses argumentos receberam mais visibilidade pela adesão de organizações de mídia. Não esquecendo que os meios de comunicação são organizações, portanto representam objetivos e interesses de determinados grupos econômicos e políticos.

Penso que a pandemia – infelizmente a pandemia – reposicionou, em certa medida, a imagem-conceito do SUS. Não apenas pela prática do SUS, mas porque um grande número de pessoas que tomou a vacina afirmou a presença do SUS, a qualidade dos serviços e realizou agradecimentos públicos. Isso repercutiu bastante e fez com que as coisas se ‘colassem’, gerando alguma aderência pública, ao se dizer que a vacina não é uma questão apenas do governo ou de um partido político, como algumas falas de políticos desejaram fazer crer. Dessa forma, para uma parcela da população, passou a tratar-se de um sistema maior que se preocupa com a vida, com a saúde da população como um todo. Porém, seria necessário ir além nessa apresentação pública, considerando o atual contexto, até porque, por exemplo, nem todo mundo compreende como que a vacina chegou nos lugares mais distantes. Para isso haveria a necessidade de entender o sistema como um todo, a capilaridade que o sistema tem. Para a maior parte das pessoas o sistema se resume ao posto de saúde, ou ao atendimento que recebe num determinado lugar. É necessário que se reconheça que todos esses processos são partes do complexo sistema SUS, portanto apenas algumas de suas materialidades.

De qualquer forma, essa reafirmação e esses agradecimentos públicos parecem trazer luz e gerar nova potência a um discurso que estava, de uma forma ou de outra, negligenciado: o discurso que versa sobre a saúde pública a partir do próprio sistema público de saúde e da ciência de perspectiva humanista. Pelo menos, agora uma parte da sociedade consegue compreender um pouco melhor o sistema e passa a defendê-lo. Nessa direção, uma questão que considero importante foi a competência que o sistema teve, particularmente a partir de um público que age como seus ‘embaixadores’, de mobilizar outros públicos, no contexto de pandemia; e isso adentrando a esfera de visibilidade pública a partir da mídia, mas fundamentalmente, pelas redes sociais digitais. Considero essa perspectiva fundamental para o reforço da própria legitimidade do SUS. É preciso mobilizar outros públicos em convergência. Caso contrário, fica só uma fala endógena e de reclamação.

## Reciis: Como avalia as importantes consolidações/conquistas da comunicação no universo das organizações e os desafios apresentados na contemporaneidade?

**Rudimar Baldissera:** Acho que tem conquistas em diferentes níveis. Uma das conquistas se deu no próprio campo da comunicação. Hoje, a área da comunicação organizacional parece assumir outro lugar no próprio campo da comunicação. Deixa de ser vista, pelo menos por uma parte da comunidade científica, como algo simplesmente aderente a interesses de gestão e passa a ser descrita como um subcampo de crítica, de construção de conhecimento; aliás, um subcampo fundamental, porque a gente tende a esquecer que vive o tempo todo em organizações. Portanto os estudos e a crítica produzida nessa área passaram a ser centrais. Assim, por exemplo, acreditar que um jornal seja isento de interesses e de práticas é, no mínimo, uma visão restritiva ou reduzida. Eu começaria por aí, talvez seja esse um dos grandes avanços importantes para a área.

Na mesma perspectiva, as próprias organizações começam a se dar conta da centralidade que a comunicação tem para elas, principalmente as organizações maiores. Antes, víamos muito a comunicação quase como um adereço. Atualmente a comunicação passou a ser vista como constitutiva do existir organizacional. Então, parece-me que ela passou também a compor as próprias estratégias de gestão. Essa é uma outra conquista importante.

Outra questão é o cuidado que as organizações estão tendo – não são todas, mas são as que estão atentando para o futuro e que serão modelo para as outras – em relação aos seus posicionamentos e materialidades discursivas. Essas organizações estão se percebendo como estruturas discursivas. Nesse sentido, procuram se conectar aos movimentos da sociedade como um todo, e a responder a esses movimentos que exigem que as organizações assumam sua responsabilidade de dizer o que fazem e pelos impactos que causam. Um aspecto que exemplifica uma perspectiva mais relacionada com o que falávamos é a compreensão de como a imagem passa a ser um valor central para as organizações como um todo – como no caso do SUS. Veja-se a importância que a imagem-conceito do SUS tem para o sistema como um todo. Não apenas como um bem simbólico, mas como um bem que se materializa em investimentos e na própria existência do SUS ou, em sentido contrário, como força que reforça o discurso da sua privatização. Essa é uma perspectiva fundante, até para questões mais internas, quando pensamos o processo de comunicação, quando pensamos como essa circulação de significação constrói cultura e se transforma em mudanças na própria cultura.

Um desafio que se coloca muito forte e tem a ver com as pesquisas que estou desenvolvendo é o da comunicação em perspectiva das diversidades, ou melhor, das diferenças. Com frequência acabamos nos atendo apenas aos nossos lugares e interesses em relação às diversidades. Acho que o nosso lugar como pesquisadores de universidades públicas, recebendo investimento público para isso, é pensar no bem maior da sociedade como um todo, na transformação social, a fim de que as relações sejam mais justas, dignas, para os diferentes sujeitos. Para mim, o grande desafio é como a comunicação pode auxiliar e ser um processo central na superação dos preconceitos e discursos de ódio, e no enfrentamento às estratégias de descolamento entre mundo objetivo e mundo simbólico. Uma das questões desafiadoras para nossa área hoje é como, mediante a comunicação, conseguiremos fortalecer e transformar as concepções de mundo existentes, que são fortemente atravessadas por preconceitos. A cultura organizacional pela presença dos diferentes se redimensiona – mas não basta o gestor decidir que “*agora terei pessoas diversas atuando ou políticas de contratação de pessoas diversas*”. O importante é que as pessoas que constituem esse espaço organizacional também acolham e reconheçam a importância disso. Para tal, é necessário que a comunicação alcance sua maior potência. Assim, considerando os lugares das organizações na sociedade, em particular das grandes organizações, e seu poder na instituição de concepções de mundo, se realmente se comprometerem com a valorização das diversidades no âmbito organizacional, se as organizações

fizerem isso, não tenho dúvida de que a sociedade também se transformará. É um compromisso que as organizações têm que assumir – afinal de contas, elas se inserem em toda a estrutura da sociedade.

## REFERÊNCIAS

- BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. *In*: MARCHIORI, Marlene. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 199-213. (Série Comunicação Organizacional, 2).
- BALDISSERA, Rudimar. A comunicação no (re) tecer da cultura organizacional. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**, São Paulo, n. 10, p. 52-62, 2009a. Disponível em: <http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/16>. Acesso em: 14 mar. 2023.
- BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009b. v. 1, p. 135-164.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação e significação na construção da imagem-conceito. **Fronteira – Estudos Midáticos**, São Leopoldo, v. 10, n. 3, p. 193-200, 2008a. Disponível em: <https://revistas.unisinos.br/index.php/fronteiras/article/view/5397#:~:text=Apresenta%2Dse%20a%20compreens%C3%A3o%2Fexplica%C3%A7%C3%A3o.for%C3%A7a%2C%20tais%20como%20a%20cultura>. Disponível em: 14 mar. 2023.
- BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Unisinos, 2000.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do Paradigma da Complexidade. *In*: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008b. p. 149-177.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional e imagem-conceito: sobre gestão de sentidos no ambiente digital. *In*: RUÃO, Teresa; NEVES, Ronaldo; ZILMAR, José. (org.). **A comunicação organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações**. Minho: CS Edições, 2017. p. 1-17. Disponível em: <https://www.cecs.uminho.pt/publicacao/a-comunicacao-organizacional-e-os-desafios-tecnologicos-estudos-sobre-a-influencia-tecnologica-nos-processos-de-comunicacao-nas-organizacaoes/>. Acesso em: 14 mar. 2023.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo, v. 6, n. 10-11, p. 115, 2009c. DOI: <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013>. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013>. Acesso em: 14 mar. 2023.
- BALDISSERA, Rudimar. **Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação**. 2004. 298 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.
- BALDISSERA, Rudimar. Isolamento social, discursos e sentidos circulantes da/na pandemia. *In*: GUERRA, Laura Ferreira *et al.* (org.). **Horizontes da comunicação: experiências, entrevistas e transcrições na pandemia**. Porto Alegre: Imaginalis, 2021. p. 12-27. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/234331?locale-attribute=es>. Acesso em: 14 mar. 2023.
- BALDISSERA, Rudimar. Notas para uma epistemologia da comunicação organizacional. *In*: KUNSCH, Margarida Maria Krohling; LIMA, Fábila Pereira; SAMPANIO, Adriano de Oliveira (org.). **Comunicação organizacional e relações públicas: 15 anos da Abrapcorp**. Salvador: EDUFBA, 2022. p. 47-61. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/35309>. Acesso em: 14 mar. 2023.
- BALDISSERA, Rudimar. O (re)tecer a cultura organizacional. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS, 2., 28-30 abr. 2008, Belo Horizonte. **Anais [...]**. Belo Horizonte: Abrapcorp, 2008c. Disponível em: [https://www.abrapcorp2.org.br/anais2008/gt7\\_baldissera.pdf](https://www.abrapcorp2.org.br/anais2008/gt7_baldissera.pdf). Acesso em: 10 mar. 2023.

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. *In*: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008d. p. 31-50.

BALDISSERA, Rudimar. Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, v. 4, n. 7, p. 228-243, 2007. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138954/134302>. Acesso em: 14 mar. 2023.

BALDISSERA, Rudimar *et al.* Jornalismo e diversidade: vozes na revista Exame. **Animus: Revista Interamericana de comunicação midiática**, Santa Maria, v. 21, p. 1-18, 2022. DOI: <https://doi.org/10.5902/2175497765797>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/animus/article/view/65797>. Acesso em: 10 mar. 2023.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 12. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1996.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 4. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000a.

HALL, Stuart. Quem precisa de identidade? *In*: SILVA, Tomaz Tadeu da. **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Petrópolis: Vozes, 2000b. p. 103-133.

MAFFESOLI, Michel. Da identidade à identificação. *In*: MAFFESOLI, Michel. **No fundo das aparências**. Petrópolis: Vozes, 1996. p. 299-350.

MORIN, Edgar. A noção de sujeito. *In*: SCHNITMAN, Dora Fried (org.). **Novos paradigmas, cultura e subjetividade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996. p. 45-58.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000a.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

MORIN, Edgar. **Meus demônios**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000b.

MORIN, Edgar. **O método 3: o conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 1999.

MORIN, Edgar. **O método 4: as ideias: habitat, vida, costumes, organização**. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002a.

MORIN, Edgar. **O método 5: a humanidade da humanidade**. Porto Alegre: Sulina, 2002b.