

Inclusão de trabalhadores com deficiência sensorial nas organizações pelas lentes das dimensões da Comunicação Organizacional e do paradigma relacional/dialógico

The Inclusion of Workers with Sensory Disabilities in Organizations through the Dimensions of Organizational Communication and the Relational/Dialogical Paradigm

Guilherme Ferreira de Oliveira¹ | [ORCID](#)

guilherme.f.oliveira@unesp.br

Universidade Estadual Paulista, Brasil / SciencesPo Paris, Francia

Roseane Andrelo² | [ORCID](#)

roseane.andrelo@unesp.br

Universidade Estadual Paulista, Brasil

Recepción: 29/10/2025 Revisión: 07/12/2025 Aceptación: 23/12/2025 Publicación: 29/12/2025

<http://dx.doi.org/10.5783/revrrpp.v15i30.914>

Resumo

Este trabalho objetiva analisar o fenômeno da inclusão de trabalhadores com deficiência sensorial nas organizações pela lente das dimensões da Comunicação Organizacional (instrumental, humana, cultural e estratégica) e do paradigma relacional/dialógico. Trata-se de um ensaio teórico com o intuito de elucidar algumas possibilidades para o campo, que se valeu de fontes bibliográficas e pesquisas secundárias disponíveis sobre a temática. A reflexão permite olhar para as relações construídas entre trabalhadores com deficiência sensorial e as organizações, sejam elas pautadas em aspectos de circulação de sentidos ou mediadas por questões técnicas, políticas de acessibilidade e que consideram os trabalhadores como agentes organizacionais.

Palavras-chave: comunicação organizacional; inclusão; deficiência; paradigmas; diversidade.

Abstract

The hiring of people with disabilities represents only the initial stage of the organizational inclusion process. Once these individuals enter the labor market, significant challenges persist, such as their placement in operational roles regardless of their educational background. Organizations often remain unprepared for inclusion – both among managers and other employees – by reproducing stigma, prejudice, and ableist practices, and by failing to provide

¹ Guilherme Ferreira de Oliveira é pesquisador visitante no Laboratoire Interdisciplinaire d'Évaluation des Politiques Publiques (LIEPP) do SciencesPo - Paris, no âmbito do projeto Prespol - Promouvoir l'autonomie économique des personnes handicapées par l'emploi et les politiques sociales. Doutorando da Universidade Estadual Paulista (Unesp). ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1424-0254>. Autor da correspondência.

² Roseane Andrelo é Docente da Universidade Estadual Paulista (Unesp). ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4390-4037>.

the necessary accommodations and accessibility that would allow all workers to perform their duties and participate fully in the organizational ecosystem.

Exclusion and marginalization within organizations are even more pronounced for workers with sensory disabilities (visual, auditory, or deaf blindness), mainly due to limited access to information – namely, the lack of policies and practices that ensure accessibility in Organizational Communication.

As a scientific field, Organizational Communication can address this phenomenon by promoting real-world transformation through the critique and exposure of power relations – one of the core aims of the critical paradigm in communication studies. When referring to communication paradigms, we refer to the specific analytical lenses that allow researchers to observe and interpret communicative phenomena within organizations.

Accordingly, organizational communication processes can be examined through multiple paradigmatic lenses. Among these, the four dimensions of Organizational Communication (instrumental, human, cultural, and strategic) (Kunsch, 2014) and the relational/dialogical paradigm (Marques & Oliveira, 2015; Lima & Bastos, 2012; Lima, 2008) stand out.

This paper aims to analyze the phenomenon of the inclusion of workers with sensory disabilities in organizations through the lenses of the dimensions of Organizational Communication and the relational/dialogical paradigm. It is a theoretical essay, interpretive and critical in nature, that draws upon diverse bibliographic sources to shed light on analytical and epistemological possibilities for the field.

We understand that two main types of relationships are established between workers with sensory disabilities and organizations: (1) Relationships grounded in the relational aspects of the organizational context, which involve the meanings circulating within organizational cultures and the representations of disability – meanings that can either confer legitimacy upon these workers or contribute to their exclusion; and (2) Relationships mediated by technical and political dimensions, particularly concerning the consideration of accessibility in communication processes. These two perspectives intertwine and reflect the complex phenomenon of the relationships between organizations and their employees with sensory disabilities. The possibilities for analyzing and interpreting the inclusion of workers with sensory disabilities within organizations are broad. However, when addressing cultural, political, and meaning-making aspects, several analytical lenses from Organizational Communication can be applied – namely, the technical, cultural, human, and strategic dimensions, as well as the relational/dialogical perspective.

We argue that such reflections are essential within Organizational Communication, especially considering the evolution of theoretical approaches – from the “interpretive turn” and the development of the critical paradigm in the international context to the “epistemological turn” of the 2000s in Brazil.

Workers with disabilities, as both public and organizational agents, must be recognized as such. From the perspective of the dimensions of Organizational Communication, there are multiple points of intersection and opportunity to promote inclusion – particularly within the human dimension, the humanistic and social aspects of the strategic dimension, and the incorporation of accessibility into the instrumental dimension. The cultural dimension, in turn, is closely linked to the relational/dialogical paradigm, as both emphasize the meanings that circulate within organizational cultures and the potential recognition of diversity and alternative interests (beyond purely organizational ones) that shape organizational life and drive tensions between exclusion and inclusion as cultural and communicational practices.

In conclusion, these reflections represent an initial contribution to understanding this phenomenon within Organizational Communication, aiming to foster further debate from contemporary paradigmatic and theoretical perspectives. As the field continues to expand in Brazil, Organizational Communication can embrace new critical and inclusive approaches to promote social transformation and more equitable relations between people with disabilities and organizations.

Keywords: organizational communication; inclusion; disability; paradigms; diversity.

Sumário

1. Introdução. 2. Percurso Metodológico. 3. Marco teórico: Comunicação Organizacional e seus paradigmas. 4. Marco teórico: Trabalhadores com deficiência sensorial e as relações organizacionais. 5. Resultados: Reflexão sobre a inclusão pelo olhar da Comunicação Organizacional. 6. Conclusões. 7. Declaração de IA. 8. Referências.

Summary

1. Introduction. 2. Methodological design. 3. Theoretical framework: Organizational communication and its paradigms. 4. Theoretical framework: workers with sensory disabilities and organizational relations. 5. Results: reflexions on inclusion by the lens of organizational communication. 6. Conclusions. 7. AI statement. 8. References.

1. INTRODUÇÃO

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) de 2022, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), enquanto 66,4% dos brasileiros sem deficiência estão inseridas no mercado de trabalho, apenas 29,2% das pessoas com deficiência se encontram na mesma condição de empregabilidade. Além disso, quando contratadas, essas pessoas são frequentemente alocadas em postos de trabalho que não condizem com suas formações e habilidades (Tette, Carvalho-Freitas & Oliveira, 2014) e/ou enfrentam situações de discriminação e violência cultural (Cabral, Gonçalves & Salhani, 2018; Oliveira, Barbeto & Cabral, 2024). Com frequência, culturas organizacionais reforçam estigmas, preconceitos e noções de normatividade, resultando em exclusão e falta de acessibilidade (Oliveira, Maciel & Andrelo, 2025; Oliveira, 2024; Pereira & Figueiró, 2020; Silveira, Pereira & Barcelos, 2014).

A exclusão e a marginalização nas organizações são ainda mais intensificadas para trabalhadores com deficiências sensoriais (visuais, auditivas ou surdocegueira), pela falta de acesso à informação, ou seja, pela ausência de políticas e práticas voltadas à acessibilidade na Comunicação Organizacional (Oliveira, Barbeto & Cabral, 2024).

O campo científico da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas, como é assim denominado no cenário brasileiro, pode direcionar seu olhar a esse fenômeno (Oliveira et al., 2023). Apesar de serem considerados campos interligados e unificados, considera-se que cada um possui um olhar específico, com escolas de tradições próprias (Kunsch, 2015; Oliveira, 2022) e com diferenças significativas no que tange à prática profissional (Oliveira, 2009). Dessa forma, neste trabalho não se discutem as dimensões reflexivas e práticas das Relações Públicas, mas sim os olhares paradigmáticos da Comunicação Organizacional.

O direcionamento do olhar da Comunicação Organizacioanl para o fenômeno da inclusão permite que estudos na área promovam transformações na realidade a partir da denúncia de

relações de dominação, objetivo este do paradigma crítico da Comunicação Organizacional (Mumby, 2013).

Vera França (2001, p. 12) define um paradigma como “o esquema organizador das teorias”. Assim, ao nos referirmos aos paradigmas da comunicação, estamos tratando da especificidade de uma área a partir do olhar que ela possibilita: a lente por meio da qual se torna possível observar os objetos (França, 2001). A autora explica que “tal ou tal objeto ou prática não são ‘em si’ comunicacionais, e apenas existem a partir do momento em que os nomeamos e os enxergamos como tal; é resultado de vermos (ou buscarmos enxergar) nesses objetos e práticas uma dimensão comunicativa” (França, 2016, p. 156).

A partir disso, os processos comunicacionais nas organizações podem ser analisados por diferentes lentes paradigmáticas. Entre elas, destacam-se as quatro dimensões da Comunicação Organizacional (instrumental, humana, cultural e estratégica) (Kunsch, 2014) e o paradigma relacional/dialógico (Marques & Oliveira, 2015; Lima & Bastos, 2012; Lima, 2008). Este trabalho objetiva, portanto, analisar o fenômeno da inclusão de trabalhadores com deficiência sensorial nas organizações pela lente das dimensões da Comunicação Organizacional e do paradigma relacional/dialógico. Trata-se de um ensaio teórico em que diferentes bibliografias são evocadas com o intuito, interpretativo e crítico, de elucidar algumas possibilidades para o campo. Pesquisa parcialmente financiada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), processo nº 88887.150064/2025-00.

2. PERCURSO METODOLÓGICO

Foi utilizado o método de pesquisa bibliográfica, partindo de uma revisão narrativa de literatura (Rother, 2007; Siddaway, Wood & Hedges, 2019). A revisão narrativa é mais abrangente que outras técnicas empregadas em pesquisas bibliográficas, e busca descrever e discutir o desenvolvimento ou o ‘estado arte’ de um determinado assunto, a partir da coleta seletiva e intencional de quais materiais bibliográficos irão integrar a pesquisa (Rother, 2007).

A revisão narrativa é um dos tipos de síntese que se concentra nos resultados de estudos qualitativos individuais (Siddaway, Wood & Hedges, 2019). No entanto, ela faz isso sem fazer referência à significância estatística dos achados, o que a distingue da meta-análise, por exemplo, e de outras formas de revisão sistemática (Rother, 2007). Aqui, busca-se elencar textos de artigos científicos e capítulos publicados em obras coletivas, considerando capítulos que tratam especificamente do paradigma relacional/dialógico, uma vez que essa discussão está mais presente em obras coletivas do que em periódicos científicos. As principais obras coletivas evocadas neste estudo são as resultantes das discussões desenvolvidas no âmbito teórico da “comunicação no contexto das organizações”.

Uma revisão narrativa é apropriada quando se busca analisar uma coleção de estudos que examinaram diferentes conceitualizações teóricas, construtos ou relacionamentos (Siddaway, Wood & Hedges, 2019) e a relevância para a articulação teórica é a sua principal função.

Revisões narrativas são meios úteis de conectar estudos sobre diferentes tópicos para reinterpretar ou interconectar. Neste caso, evoca-se as discussões internacionais do paradigma crítico da Comunicação Organizacional, especialmente as travadas por Silva, Ruão e Gonçalves (2020), Mumby (2009; 2013), Mumby, Quintela e Nois (2023) e Deetz (2001). Em relação às discussões das dimensões da Comunicação Organizacional, baseia-se especialmente em Kunsch (2014), ainda que sejam evocados outros autores que tratam de

dimensões específicas, como Pérez (2008) e Pérez e Massoni (2009). Por fim, neste eixo da Comunicação, o Paradigma Relacional/Dialógico da Comunicação é apresentado por Vera França (2001; 2016) e deslocado para a Comunicação Organizacional por Lima (2008), Oliveira (2009), Lima e Bastos (2012), Marques (2015) e Marques e Oliveira (2015).

Em relação à temática da acessibilidade e da inclusão de pessoas com deficiência, baseia-se principalmente na literatura brasileira do assunto (Tette, Carvalho-Freitas e Oliveira, 2014; Matos & Duarte, 2025), em específico àquela que traz a discussão por um olhar comunicacional, sociológico e/ou das Relações Públicas: Oliveira, Maciel e Andrelo (2025), Oliveira e Maciel (2025), Oliveira (2024), Oliveira, Escarabello Junior e Maciel (2023), Luvizotto e Magalhães (2023), Pereira e Figueiró (2020), Pessoa (2019) e Silveira, Pereira e Barcelos (2014),

A análise é interpretativa e ilustrativa da possibilidade de olhar para o fenômeno da inclusão de pessoas com deficiência sensorial nas organizações pelas lentes de paradigmas da Comunicação Organizacional.

3. MARCO TEÓRICO: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SEUS PARADIGMAS

Internacionalmente, enquanto campo acadêmico, a Comunicação Organizacional herdou tradições de diversos campos, como Sociologia, Antropologia, Psicologia Social, Administração, Estudos Organizacionais, Retórica, Linguística, entre outros, desde a década de 1960 (Silva, Ruão & Gonçalves, 2020). Desde então, emergiram múltiplas abordagens, desde as positivistas até as fundamentadas em paradigmas complexos, como o interpretativista, o crítico e o dialógico/pós-moderno (Silva, Ruão & Gonçalves, 2020). Neste trabalho, concentramo-nos nos paradigmas interpretativista e crítico.

O paradigma interpretativista emerge de uma virada significativa de abordagem nos estudos de Comunicação Organizacional a partir da década de 1980 (Silva, Ruão & Gonçalves, 2020). Com a “virada interpretativista”, o olhar da área se direciona para os processos de significação, construção e circulação de sentidos, ao invés de se manter focada nas questões técnicas e de eficiência/eficácia organizacional, como acontecia nas tradições anteriores (Silva, Ruão & Gonçalves, 2020).

O paradigma crítico é uma continuidade do interpretativista, aprofundando o desenvolvimento de conceitos (Mumby, 2009). Ambos emergem da “virada interpretativista” dos anos 1980, quando organizações passaram a ser vistas como fenômenos discursivos, que compartilham significados com seus públicos (Deetz, 2001). Essa virada valoriza a subjetivação dos sujeitos e a (re)interpretação de fenômenos sociais e comunicacionais. A comunicação organizacional, nesse olhar, é constitutiva das organizações e carrega implicações simbólicas e políticas (Mumby & Stohl, 1996). O ponto de distinção entre os paradigmas está na ênfase que o crítico dá ao poder e à dominação como estruturantes da comunicação nas organizações (Mumby, 2013).

A partir desses pressupostos, o paradigma crítico da Comunicação Organizacional propõe que as organizações sejam consideradas como espaços-agentes coercitivos, configurando sistemas de controle e dominação mediados por relações de poder, especialmente em processos decisórios e hierárquicos (Deetz, 2001).

Temas como ideologia, assimetria de poder, identidade e emancipação de grupos minoritários tornam-se centrais, pois afetam o cotidiano dos agentes organizacionais (Mumby, 2013). O paradigma crítico, assim, impulsiona estudos que denunciam essas experiências em seus contextos histórico-culturais (Mumby, 2013).

Mumby (2009), em entrevista concedida à revista *Organicom*, indica que a perspectiva crítica tem redefinido a forma de se olhar para os objetos de estudo da Comunicação Organizacional. Segundo ele, essa perspectiva atua no sentido de “enfraquecer a ideia de que as organizações são simplesmente locais de tomada de decisão racional onde poder e política são fenômenos idiossincráticos e anômalos” (Mumby, 2009, p. 199). A partir da noção de trocas entre ambiente e organização, resgata-se a consideração dos aspectos comunicacionais que resultam desses processos interacionais.

Em entrevista concedida à revista *Dispositiva*, em 2023, Mumby afirma que o foco não se limita ao local de trabalho, mas abrange o cotidiano dos trabalhadores e os sentidos de dominação que emergem das relações com organizações e marcas (Mumby, Quintela & Nois, 2023).

“O objetivo é observar como os trabalhadores lidam com o trabalho sob demanda e como se envolvem, dão sentido ao seu trabalho, como criam um senso estável de si mesmos em um contexto em que não têm uma carreira previsível, não têm um único emprego, não permanecem em uma única organização.” (Mumby, Quintela & Nois, 2023, p. 356-357)

Na perspectiva crítica, portanto, não se trata apenas de observar a realidade, mas de problematizá-la (Mumby, 2013). Ainda, há um esforço para a transformação da realidade, a partir da denúncia das relações de dominação (Mumby, 2013).

Embora os paradigmas possam ser vistos como uma sequência de abordagens em evolução, um não substitui o outro: as abordagens coexistem, refletindo a pluralidade da prática de comunicação nas e das organizações. Cabe, portanto, entender a presença dos paradigmas no contexto brasileiro, considerando tanto as influências internacionais quanto os olhares desenvolvidos neste cenário nacional.

3.1. Comunicação organizacional no Brasil

No que diz respeito à Comunicação Organizacional no Brasil, seu desenvolvimento na sociedade se deu a partir décadas de 1950 e 1960 (Kunsch, 1997; Kunsch, 2006), e como área do saber, a partir de 1970, no âmbito do ensino e da pesquisa em Relações Públicas e em programas de pós-graduação em Comunicação (Kunsch, 1997). A Comunicação Organizacional, enquanto campo acadêmico, desenvolve-se “a partir da produção de conhecimento científico em um movimento que, desde então, aproxima práxis e teoria com foco nos fenômenos comunicacionais que permeiam as organizações” (Santos, 2024, p. 53).

Em uma revisitação histórica da Comunicação Organizacional no Brasil, Kunsch (1997, p. 57) a divide em algumas eras: 1) Era do produto (década de 1950), da imagem (década de 1960), da estratégia (décadas de 1970 e 1980) e da globalização (Década de 1990). Santos (2024), ao revisitar as reconstruções históricas feitas por Kunsch em diferentes momentos (do meio do século XX até 2019), acrescenta que, a partir dos anos 2000, a Comunicação Organizacional entrou na era dos relacionamentos.

Em concordância, Oliveira (2022, p. 38) explica que o impulso dos estudos na área e sua virada epistemológica se manifestam a partir dos anos 2000, “quando os estudos ganham uma perspectiva mais crítica, em contraposição ao paradigma clássico-informacional”.

A Comunicação Organizacional no Brasil, com o passar dos anos, também se reaproximou do campo da Comunicação, resgatando o que há de “comunicacional” nos relacionamentos e processos organizacionais (Oliveira, 2009) e adotando abordagens mais qualitativas, “buscando problematizar as mais diversas e múltiplas práticas comunicacionais, bem como delinear as suas potencialidades no contexto das organizações de modo a contribuir para o reconhecimento da sua importância para a sociedade e ampliar a atuação profissional” (Oliveira, 2022, p. 44-45).

Desde a década de 2010, nota-se a coexistência entre abordagens funcionalistas e perspectivas interpretativas da Comunicação Organizacional (Santos, 2024), bem como o desenvolvimento de novas abordagens variadas. Apesar das dificuldades e de algumas limitações, é inegável que a área experimenta certo adensamento teórico (Baldissera, 2022), desenvolvido a partir de distintos fundamentos epistêmicos, com potência para conformar teoria(s) sobre a Comunicação Organizacional em nível nacional.

Neste espaço, interessa-nos destacar algumas abordagens específicas, especialmente aquelas que consideram os públicos como sujeitos ativos. A compreensão dos públicos na Comunicação Organizacional mudou nos últimos anos, passando a serem vistos como interlocutores ativos e co-(re)organizadores das organizações, e não mais apenas como receptores passivos (Baldissera, 2022; Oliveira, 2022). Os públicos,

“considerando o atual contexto e as possibilidades tecnológicas, assumem cada vez mais potência para questionarem, contraporem argumentos e resistirem às racionalizações ao tempo que podem expor (como tem ocorrido) suas limitações, simplificações, exclusões e manipulações em detrimento do que se apresenta desajustado aos interesses organizacionais. Assim, sua participação no esboço organizacional é central, e não periférica.” (Baldissera, 2022, p. 61)

Assim, para este trabalho, optamos por apresentar algumas abordagens nacionais da Comunicação Organizacional que já partem do pressuposto de que os públicos são partícipes da construção da comunicação no contexto das organizações: as Dimensões da Comunicação Organizacional, propostas por Kunsch (2014) e as perspectivas do Paradigma Relacional/Dialógico da Comunicação Organizacional, exploradas por Lima (2008), Oliveira (2009), Lima e Bastos (2012) e Marques e Oliveira (2015).

3.1.1. As dimensões da comunicação organizacional

A Comunicação Organizacional, segundo Kunsch (2014), é um campo multifacetado e dinâmico que vai além da mera transmissão de informações, sendo compreendido por dimensões interconectadas: instrumental, humana, cultural e estratégica.

A dimensão instrumental é a mais presente nas organizações, caracterizando-se por seu caráter técnico e funcional. Enxerga a comunicação como ferramenta de transmissão de informações e de viabilização de processos organizacionais (Kunsch, 2014). Putnam (2009) utiliza a metáfora do “conduíte” para descrever essa concepção, em que a organização é um contêiner da comunicação e adota uma ideologia funcionalista voltada aos objetivos

gerenciais. Essa visão tende a ser linear e assimétrica, ignorando os contextos e as subjetividades (Kunsch, 2014).

A dimensão humana, embora considerada a mais relevante, é frequentemente negligenciada na teoria e na prática (Kunsch, 2014). Esta dimensão valoriza o aspecto relacional e a subjetividade dos indivíduos, que interpretam mensagens de formas singulares, em contextos específicos. Seu principal objetivo é o entendimento mútuo (Whitaker Penteado, 1976 cit. por Kunsch, 2014). A comunicação interpessoal é essencial nessa dimensão, apesar de nem sempre ser estimulada nas organizações.

Esta dimensão busca a humanização das organizações, visando a melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores em ambientes complexos e competitivos: “as organizações saudáveis, que consideram a qualidade de vida do trabalhador e se preocupam de forma responsável com as consequências de sua comunicação, certamente são as mais criativas, produtivas e admiradas por seus públicos” (Kunsch, 2014, p. 54).

Já a dimensão cultural reconhece que as organizações são compostas por indivíduos com diferentes origens e referências culturais, que precisam se adaptar à cultura organizacional vigente, aos valores organizacionais e às culturas nacionais e/ou multiculturais (Kunsch, 2014). Essa dimensão deve estar integrada às ações comunicacionais e de gestão, a fim de valorizar a diversidade cultural e evitar sua diluição por uma comunicação excessivamente técnica (Kunsch, 2014).

O ambiente organizacional deve valorizar as diferentes culturas no fazer comunicativo, evitando que sejam sufocadas por uma comunicação muito técnica e instrumental, ignorando as nuances culturais (Kunsch, 2014).

Por fim, a dimensão estratégica pode ter duas abordagens: a tradicional ou a inovadora. A visão tradicional é próxima da dimensão instrumental, voltada a resultados e alinhamento com os objetivos organizacionais (Kunsch, 2014). Em contraste, Pérez (2008) e Pérez e Massoni (2009) propuseram a chamada “Nova Teoria Estratégica (NTE)” que privilegia relações sociais e humanas. Essa visão defende uma abordagem que incorpora fatores relacionais e intangíveis e propõe regras hermenêuticas em lugar de normas rígidas (Kunsch, 2014).

A nova visão estratégica defende: a) a centralidade do ser humano, b) a concepção da estratégia como ciência da relação e da articulação social (em vez do conflito), c) a adoção de uma postura mais dialógica, negociadora e cooperativa (Kunsch, 2014).

3.1.2. A perspectiva relacional/dialógica da comunicação organizacional

O paradigma informacional foi dominante ao longo do século XX (também chamado de clássico), concebendo o processo comunicacional como uma simples transmissão de mensagens entre um emissor e um receptor (França, 2001). Pelo olhar deste paradigma, os elementos da comunicação são concebidos de forma que “a comunicação possui uma finalidade meramente operativa e consiste em fazer passar, por meio de um canal, o máximo de informação com o mínimo de distorção e com a máxima economia de tempo e de energia” (Lima & Bastos, 2012, p. 32). Similar à dimensão instrumental.

Segundo Lima e Bastos (2012, p. 35), “ao predefinir os papéis que cada interlocutor ocupa no processo, com suas funções específicas, passamos a analisar o fenômeno com base nesses parâmetros limitadores e perdemos a visão do todo, da globalidade”. Em oposição a essa visão linear e restritiva, emergem modelos que buscam apreender a totalidade do processo comunicacional. Dentre eles, o paradigma relacional (ou dialógico), influenciado por abordagens como a praxiológica (Marques, 2015; Lima & Bastos, 2012), considera a comunicação como um processo dinâmico de construção de sentidos entre sujeitos em relação, situados em contextos específicos (França, 2016).

Nesse paradigma, a comunicação é vista como um processo de negociação contínua: França (2001, p. 14) afirma que a comunicação compreende “um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores, realizado através de uma materialidade simbólica (da produção de discursos) e inseridos em determinado contexto sobre o qual atua e do qual recebe os reflexos”.

Três dimensões fundamentais estruturam esse olhar: “o quadro relacional (relação dos interlocutores); a produção de sentidos (as práticas discursivas); a situação sócio-cultural (o contexto)” (França, 2001, p. 15). É na interseção dessas dimensões que se torna possível uma leitura comunicacional da realidade. A relação entre os sujeitos é marcada por “dupla afetação, dinâmica de ida e volta, reflexividade” (França, 2016, p. 162), em que “nós comunicamos para afetar (de alguma maneira) o outro”, e somos simultaneamente afetados por essa ação (França, 2016).

A dimensão contextual afirma que a comunicação é uma ação situada. França (2016, p. 159) aponta que “a comunicação é um fazer, implica trabalho de agente, ação no mundo”. O sujeito “está inserido em um contexto, é parte de uma coletividade, e naquela situação específica se vê afetado pelo outro”. Essa dimensão está diretamente conectada à interacional, pois “a interação comunicacional varia de acordo com o tipo de relação que é estabelecida, bem como o contexto histórico, político, social e cultural no qual a relação se constrói” (Lima & Oliveira, 2014, p. 86).

Já a dimensão simbólica se manifesta nos discursos (França, 2001). Lima (2008, p. 118) destaca que, na perspectiva relacional, os discursos são “vestígios da comunicação” que “trazem impressas marcas do contexto em que a interação se dá, características dos interlocutores e da própria relação”.

A Comunicação Organizacional pode adotar também a lente relacional/dialógica (Lima, 2008; Marques & Oliveira, 2015). Enquanto as organizações, muitas vezes, ainda compreendem a comunicação sob a lógica informacional, como um departamento ou uma técnica, na perspectiva relacional, a organização é vista como um espaço de trocas simbólicas, em que as práticas e discursos organizacionais constroem sentidos compartilhados e atribuem significados aos sujeitos, aos grupos e à própria organização (Oliveira, 2009). Assim, “a organização é um sistema aberto, que interage com o ambiente externo a todo o tempo e é palco de relações entre indivíduos articulados, com desejos, condições e competências bastante diferentes” (Marques & Oliveira, 2015, p. 7).

Nesse sentido, Lima e Bastos (2012, p. 30) afirmam que “o objeto da chamada comunicação organizacional não é outro senão a própria comunicação como construção conceitual, vista pelo viés das relações engendradas pelas ou nas organizações”. A organização deve ser

compreendida também como um interlocutor (Lima & Bastos, 2012, p. 37), que assume posições e estabelece relações simbólicas com seus públicos.

Lima (2008, p. 123) sintetiza: “é a relação com o outro [...] que define quem a organização é, naquela interação, e quem são seus interlocutores”. Esses interlocutores também se constituem como públicos, como os clientes, trabalhadores, parceiros, nas interações com a organização. Oliveira (2009, p. 60) explica que “pode-se reconhecer que é na relação entre os atores – organização e interlocutores – que o ato comunicativo se constitui nas organizações, realçando as (inter)subjetividades, as mensagens e o contexto.”

Essa visão relacional permite compreender a Comunicação Organizacional como um fenômeno complexo, simbólico, interacional e contextual, essencial na construção das organizações (Marques, 2015) e em constante dinamismo nas trocas com os públicos, sendo os trabalhadores um deles.

4. MARCO TEÓRICO: TRABALHADORES COM DEFICIÊNCIA SENSORIAL E RELAÇÕES ORGANIZACIONAIS

A empregabilidade de pessoas com deficiência é central nas discussões sobre inclusão, sendo considerada um passo inicial fundamental para a participação plena nas organizações (Pereira & Figueiró, 2020; Tette, Carvalho-Freitas & Oliveira, 2014). No Brasil, a Lei nº 8.213/1991, conhecida como “Lei de Cotas” (Brasil, 1991), exige que empresas com 100 ou mais funcionários reservem de 2% a 5% de seus cargos para pessoas com deficiência ou reabilitadas. Essa legislação é essencial para garantir o direito ao trabalho e viabilizar a inserção formal dessas pessoas no mercado (Matos & Duarte, 2025).

Contudo, Pereira e Figueiró (2020) apontam que a contratação é apenas o início. Após o ingresso, persistem desafios significativos: muitas vezes, pessoas com deficiência são alocadas em funções operacionais, independentemente de sua formação, devido à descrença em seu potencial (Tette, Carvalho-Freitas & Oliveira, 2014). Além disso, as organizações demonstram despreparo para a inclusão por parte dos gestores e demais trabalhadores (Matos & Duarte, 2025). Esse despreparo decorre de estigmas, preconceitos e da desinformação sobre deficiência e acessibilidade (Silveira, Pereira & Barcelos, 2014; Oliveira, Escarabello Junior & Maciel, 2023), além do capacitismo presente nas organizações (Oliveira, Maciel & Andrelo, 2025; Sharma et al., 2025).

De acordo com Campbell (2001), o capacitismo é definido como uma “rede de crenças, processos e práticas que produz um determinado tipo de corpo (o padrão corporal), que é projetado como perfeito, típico da espécie”. Complementarmente, Gesser, Block e Mello (2020) ampliam essa compreensão, afirmando que

“o capacitismo é estrutural e estruturante, ou seja, ele condiciona, atravessa e constitui sujeitos, organizações e instituições, produzindo formas de se relacionar baseadas em um ideal de sujeito que é performativamente produzido pela reiteração compulsória de capacidades normativas que consideram corpos de mulheres, pessoas negras, indígenas, idosas, LGBTI e com deficiência como ontológica e materialmente deficientes”. (p. 18)

O ambiente organizacional, enquanto continuação das dimensões sociais dos trabalhadores (Marques & Oliveira, 2022), está sujeito à reprodução dos ideais do capacitismo que circulam

na sociedade e “é inegável que ele, enquanto estrutura, exerce poder e influência sobre como as relações se constroem” (Oliveira & Maciel, 2025, p. 3).

No que diz respeito às pessoas com deficiência sensorial (visual, auditiva e surdocegueira), existem ainda mais impedimentos relacionados à comunicação (Brasil, 2015). Os processos comunicacionais no contexto organizacional dependem da percepção sensorial para a circulação da informação em variadas linguagens (visual, sonora, digital etc.) e, na ausência de um dos sentidos, alguns trabalhadores podem não ter acesso às informações necessárias para o exercício do trabalho, para a participação e para a sociabilidade (Oliveira, 2024).

A acessibilidade, enquanto condição para o exercício da cidadania (Bonito & Santos, 2020) e para o acesso aos Direitos Humanos, emerge como um ativo essencial na sociedade para todas as pessoas (Greco, 2016), inclusive para os trabalhadores com deficiências sensoriais. Ela pode ser promovida a partir da disponibilização de Tecnologias Assistivas e de recursos de acessibilidade midiática nos canais de comunicação interna, mediada pela instituição de políticas organizacionais que considerem tais condições (Oliveira, 2024; Silveira, Pereira & Barcelos, 2014).

Assim, a acessibilidade da informação e da comunicação deve ser considerada nos processos da Comunicação Organizacional, de forma a possibilitar o acesso à informação no ambiente organizacional (Oliveira, 2024) e a circulação de sentidos (Luvizotto & Magalhães, 2023), com o objetivo de promover a participação plena e o exercício autônomo das atividades laborais, combatendo as situações de marginalização e de exclusão social no ambiente de trabalho (Oliveira, 2024).

A partir dessas considerações, entendemos que existem dois tipos de relações estabelecidas entre os trabalhadores com deficiência sensorial e as organizações: 1) as relações pautadas nos aspectos relacionais do contexto organizacional, considerando os sentidos circulantes nas culturas organizacionais e os sentidos sobre deficiência, os quais podem conferir legitimidade aos trabalhadores ou promover sua exclusão; e 2) as relações mediadas por questões técnicas e políticas relacionadas à consideração da acessibilidade na comunicação. Ambas as perspectivas se entrelaçam e dizem respeito ao fenômeno complexo da relação entre organizações e seus trabalhadores (Oliveira & Paula, 2009), neste caso, aqueles com deficiências sensoriais.

As possibilidades de análise e interpretação da inclusão de trabalhadores com deficiência sensorial nas organizações são amplas. Entretanto, ao abordarmos aspectos culturais, políticos e de circulação de sentidos, percebemos que alguns olhares da Comunicação Organizacional podem ser evocados, como o das dimensões técnica, cultural, humana e estratégica e a perspectiva relacional/dialógica.

5. RESULTADO: REFLEXÃO SOBRE A INCLUSÃO PELO OLHAR DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Primeiramente, retomamos a ótica do paradigma crítico, como pano de fundo das abordagens escolhidas. Esta compreende as organizações como espaços-agentes coercitivos e sistemas de controle, onde temas como ideologia, assimetria de poder e a emancipação de grupos minoritários são centrais (Mumby, 2013). Dentre os grupos minorizados, está o das pessoas com deficiência. Logo, o olhar do paradigma crítico pode contribuir para se elucidar as relações de poder e as situações de violências vivenciadas por trabalhadores com deficiência,

uma vez que, na visão deste paradigma, as organizações não são locais neutros, mas sim atores políticos e estruturados por comunicação (Mumby, 2009). Destaca-se a presença dessas abordagens críticas e denunciativas em perspectivas recentes do fenômeno da inclusão nas organizações: questões de estigma, relações de poder e participação são trazidas a tona por Oliveira e Maciel (2025) e Oliveira, Maciel e Andrelo (2025).

Enquanto isso, no cenário brasileiro da pesquisa em Comunicação Organizacional, outras duas lentes também possibilitam olhar para as relações organizacionais e promover compreensões-outras da relação dos trabalhadores com deficiência sensorial com as organizações, mediada pela Comunicação Organizacional.

As quatro dimensões da Comunicação Organizacional de Kunsch (2014) fornecem lentes valiosas para analisar a inclusão dos trabalhadores com deficiência. A dimensão instrumental, de caráter técnico e funcional (Kunsch, 2014), pode ser relacionada ao segundo tipo de relação existente entre organizações e trabalhadores com deficiência sensorial – as relações mediadas por questões técnicas e políticas associadas à acessibilidade, como as discussões travadas pelos estudos de Acessibilidade Midiática (Greco, 2016), inclusive na comunicação organizacional. Na dimensão instrumental, a acessibilidade nos mais diversos canais de comunicação pode promover maior autonomia para os trabalhadores, uma vez que relações de dependência e falta de autonomia estão diretamente associadas com a necessidade dos trabalhadores com deficiência sensorial recorrerem a outros trabalhadores para acessarem a informação (Oliveira, 2024).

Na dimensão humana, devem ser considerados processos de subjetivação e entendimento mútuo (Kunsch, 2014). Uma Comunicação Organizacional que considera os públicos enquanto agentes organizacionais está mais apta a incluir os trabalhadores com deficiência, uma vez que considera as nuances da diversidade humana e as necessidades específicas que cada indivíduo pode ter para se comunicar, interagir e participar das organizações. Assim, a dimensão humana é essencial para que a comunicação considere as relações organizações-trabalhadores, trabalhadores-trabalhadores, ambiente-trabalhadores, e promova mudanças empáticas e em prol do bem-estar de todos, inclusive considerando a acessibilidade enquanto um fator de humanização. Nesta dimensão percebe-se também uma relação com o descrédito de suas capacidades que as pessoas com deficiência enfrentam nas organizações (Tette, Carvalho-Freitas & Oliveira, 2014). Considerar a dimensão humana é desmistificar as in/capacidades dos trabalhadores e assumir uma postura empática para com as diferentes corporeidades.

Já a dimensão cultural possui grande relevância tanto para a Comunicação Organizacional como um todo quanto para os processos de inclusão: a dimensão cultural deve estar integrada às políticas e ações comunicacionais e de gestão (Kunsch, 2014), de forma que na cultura estejam presentes elementos que considerem a diversidade de sensorialidades dos trabalhadores, enfrentando uma cultura impositiva (lê-se corponormativa) e excludente (Silveira, Pereira & Barcelos, 2014; Oliveira, Escarabello Junior & Maciel, 2023). Nesse sentido, associamos a dimensão cultural ao primeiro tipo de relação existente entre trabalhadores com deficiência e as organizações - as relações mediadas pelo capacitismo. A partir da cultura é possível transformar o cenário organizacional e promover a inclusão, com a adoção de práticas culturais que valorizem os trabalhadores com deficiência e que reconheçam suas habilidades e potencialidades, em detrimento de uma cultura segregacionista e capacitista que assume que somente um tipo de corpo produtivo é ideal (Gesser, Block & Mello, 2020).

A última das quatro dimensões pode desempenhar outro papel crucial para a inclusão: a dimensão estratégica, ao privilegiar as relações sociais e humanas e adotar uma abordagem inovadora (Pérez, 2008), pode propor que, junto à gestão, os planos, planejamentos e ações de comunicação assumam posturas dialógicas e desestigmatizantes, tendo ativamente o combate ao capacitismo como uma estratégia.

De forma geral, considerando que as quatro dimensões são interconectadas (Kunsch, 2014), pautar a inclusão dos trabalhadores com deficiência em cada uma delas pode proporcionar uma mudança social significativa tanto para os trabalhadores quanto para as organizações, uma vez que olhar para este fenômeno por esta lente proporciona a construção de parâmetros para uma Comunicação Organizacional mais inclusiva.

O paradigma relacional/dialógico da Comunicação Organizacional, tendo como parâmetro basilar a “globalidade dos processos” (França, 2001), pode olhar para o fenômeno da inclusão de trabalhadores com deficiência sensorial a partir das perspectivas da interação, da linguagem e do contexto sociocultural.

Primeiramente, por uma perspectiva contextual, temos que os trabalhadores com deficiência carregam consigo as questões socioculturais que vivem no cotidiano, dentro e fora das organizações. As dificuldades encontradas por eles no dia a dia também estão presentes nas organizações e nos processos comunicacionais, por exemplo, em cada vez que um comunicado interno é disponibilizado de forma impressa para um trabalhador cego, ao invés de um formato digital ou sonoro.

Pelo olhar do paradigma relacional, as organizações se constituem de processos interacionais com os mais diversos agentes organizacionais (Marques, 2015), sendo, neste caso, os trabalhadores com deficiência agentes em interação direta com as organizações em que atuam, uma vez que participam da construção da comunicação das organizações ao fazerem circular sentidos sobre elas no ambiente organizacional.

Oliveira (2009) explica que a organização pode ser entendida como um espaço de relações simbólicas, onde práticas e discursos constroem sentidos compartilhados e atribuem significados aos sujeitos e à própria organização. Desta forma, a organização também é um interlocutor em relação simbólica com os trabalhadores. Essa perspectiva é fundamental para a compreensão do primeiro tipo de relação dos trabalhadores com deficiência sensorial com as organizações: é na Comunicação Organizacional e no ambiente organizacional que os sentidos circulam (Lima & Bastos, 2012), inclusive os sentidos sobre a deficiência (Pessoa, 2019). Os sentidos entram em constante embate e disputam espaços de significação, de forma que as noções de inclusão/exclusão, produtivo/improdutivo, corponormatividade/diversidade corporal são postas em circulação nos processos interacionais entre os agentes organizacionais.

Os públicos, na perspectiva relacional/dialógica, são vistos como interlocutores ativos e co-(re)organizadores, com poder de questionamento das lógicas organizacionais excludentes e estigmatizantes, inclusive de reivindicação da acessibilidade na comunicação. Assim, a lente do paradigma relacional/dialógico permite compreender os trabalhadores com deficiência sensorial como atores constituintes da Comunicação Organizacional, os quais pautam suas necessidades, fazem circular sentidos-outros e, ativamente, participam da construção das organizações.

6. CONCLUSÕES

Este trabalho objetivou analisar o fenômeno da inclusão de trabalhadores com deficiência sensorial nas organizações pela lente das dimensões da Comunicação Organizacional e do paradigma relacional/dialógico. Primeiramente, acreditamos que reflexões sobre esta temática são necessárias no campo da Comunicação Organizacional, especialmente pela evolução de abordagens, desde a “virada interpretativista” e o desenvolvimento do paradigma crítico, internacionalmente, e a virada “epistemológica” dos anos 2000, no cenário brasileiro. Os trabalhadores com deficiência, enquanto públicos e agentes organizacionais, devem ser reconhecidos pelas organizações enquanto tais.

Na perspectiva das dimensões da Comunicação Organizacional, encontramos espaços e interconexões possíveis para a promoção da inclusão dos trabalhadores com deficiência sensorial, principalmente na dimensão humana, no caráter humanístico e social da dimensão estratégica e na consideração da acessibilidade na dimensão instrumental. Já a dimensão cultural está diretamente conectada com a perspectiva relacional/dialógica, uma vez que nelas são considerados os sentidos que circulam nas culturas organizacionais e as possibilidades de consideração da diversidade e de interesses-outros (que não os organizacionais) que disputam as cenas organizacionais e promovem embates entre a exclusão e a inclusão enquanto práticas e políticas culturais das organizações.

Além do objetivo pretendido com este artigo, também acreditamos que a discussão posta pode suscitar outras reflexões, em especial à respeito da articulação de conceitos que nem sempre aparecem já articulados. Trata-se de “pensar na interface” (Braga, 2004): os “ingredientes”, as teorias, os paradigmas e os pressupostos teórico-conceituais, tanto do campo da deficiência e da acessibilidade quanto do campo da comunicação organizacional, encontram-se, interagem e complexificam-se. Segundo Braga (2004), no estudo das interfaces, o campo do conhecimento não se constitui por distinção, mas pela percepção das incidências mútuas, uma vez que o objeto não aparece nunca em estado puro. Interface é área de tensão, articulação e preservação da complexidade dos objetos (Braga, 2004).

Por fim, estas foram apenas algumas reflexões iniciais sobre o fenômeno no campo da Comunicação Organizacional, tentativa essa de suscitar mais discussões sobre a temática a partir da lente dos paradigmas e abordagens atuais do campo e de compreender a interface entre essas áreas. A Comunicação Organizacional está em constante crescimento no Brasil e, portanto, pode acolher novas abordagens e reflexões paradigmáticas em prol de uma mudança social e crítica quanto à situação das relações construídas entre pessoas com deficiência e organizações.

7. DECLARAÇÃO DE IA

Declaramos que nenhuma Inteligência Artificial foi utilizada na escrita e elaboração do texto. A versão do ChatGPT-5 da OpenAI foi utilizada somente para correção gramatical da tradução do resumo para o inglês.

8. REFERÊNCIAS

Baldissera, R. (2022). In Notas para uma epistemologia da comunicação organizacional. M. M. K. Kunsch, F. P. Lima, & A. O. Sampaio (Orgs.). *Comunicação organizacional e relações públicas: 15 anos da Abrapcorp* (pp. 49-63). EDUFBA/Abrapcorp.

- Bonito, M., & Santos, L. C. (2020) Producción narrativa desde la perspectiva de la accesibilidad comunicativa. *Revista La Rivada* 8(15), pp. 107-119. <http://larivada.com.ar/index.php/numero-15/dossier/282-produccion-narrativa-desde-la-perspectiva-de-la-accesibilidad>
- Braga, J. L. (2004). Os estudos de interface como espaço de construção do Campo da Comunicação. *Contracampo*, 10-11. <https://doi.org/10.22409/contracampo.v0i10/11.542>
- Cabral, R., Gonçalves, G., & Salhani, J. (2018). Violência organizacional: reflexões a partir da perspectiva dos estudos para a paz. *Organicom*, 15(28), 247-264. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2018.150586>
- Campbell, F. A. (2001). Inciting legal fictions: 'Disability's' date with ontology and the ableist body of the law. *Griffith L. Rev.*, 10, 42. <http://hdl.handle.net/10072/3714>
- Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. In F. M. Jablin, & L. L. Putnam (eds.), *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods* (pp. 3-46). Sage Publications.
- França, V. V. (2016). O objeto e a pesquisa em comunicação: uma abordagem relacional. In C. P. Moura, & M. I. V. Lopes (Orgs.), *Pesquisa em Comunicação: Metodologias e Práticas Acadêmicas* (pp. 153-174). EDIPUCRS.
- França, V. V. (2001). Paradigmas da comunicação: conhecer o quê?. *Ciberlegenda*, 1(5).
- Gesser, M, Block, P., & Mello, A. G. (2020). Estudos da deficiência: interseccionalidade, anticapacitismo e emancipação social. In M. Gesser, L. K. Böck & P. H. Lopes (Eds.), *Estudos da deficiência: anticapacitismo e emancipação social* (pp. 17-35). CRV.
- Greco, G. M. (2016). On accessibility as a human right, with an application to media accessibility. In A. Matamala & P. Orero (Eds.), *Researching audio description: New approaches* (pp. 11–34). Palgrave Macmillan.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE]. (2023). *Pesquisa Nacional por Amostra a Domicílio Contínua: Pessoas com Deficiência 2022*. IBGE. <https://biblioteca.ibge.gov.br/index.php/biblioteca-catalogo?view=detalhes&id=2102013>.
- Kunsch, M. M. K. (2015). Os campos acadêmicos em Comunicação Organizacional e Relações Públicas no Brasil: caracterização, pesquisa científica e tendências. *Revista Internacional De Relaciones Públicas*, 5(10), 105–124. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v5i10.356>
- Kunsch, M. M. K. (2014). Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. *Matrizes*, 8(2), 35-61. <https://doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>
- Kunsch, M. M. K. (2006). Gestão das Relações Públicas na contemporaneidade e a sua institucionalização profissional e acadêmica no Brasil. *Organicom*, 3(5), 30-61. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2006.139990>
- Kunsch, M. M. K. (1997). *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. Summus.

Lei no 13.146, de 06 de julho de 2015. (2015). Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Brasília.

Lei nº 8.213, de 24 de julho de 1991. (1991). Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Brasília.

Lima, F. P. (2008). Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In I. L. Oliveira & A. T. N. Soares (Orgs.), *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações* (pp. 102–127). Difusão.

Lima, F. P., & Bastos, F. O. S. (2012). Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. In I. L. Oliveira, & F. P. Lima (Orgs.), *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional* (pp. 25-48). Difusão.

Lima, F. P., & Oliveira, I. de L. (2014). O discurso e a construção de sentido no contexto organizacional midiaticizado. In M. Marchiori (Coord.), *Contexto organizacional midiaticizado* (pp. 85–97). Difusão.

Luvizotto, C. K., & Magalhães, G. M. (2023). Organizational communication and accessibility resources in the digital environment: impact of the COVID-19 pandemic on Burger King Brazil's Facebook. *Contratexto*, (39), 99-117. <https://doi.org/10.26439/contratexto2023.n39.6143>

Marques, Â. C. S., & Oliveira, I. L. (2022). Comunicação interna e práticas políticas de diálogo como fonte de desestabilização e redefinição de interações não organizáveis. *Organicom*, 19(38), 11-16. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2022.197876>

Marques, Â. C. S., & Oliveira, I. L. (2015). Configuração do campo da Comunicação Organizacional no Brasil: Problematização, possibilidades e potencialidades. In *Anais do 38º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. Intercom. <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-2477-1.pdf>

Marques, Â. C. S. (2015). Prefácio. In I. L. Oliveira, A. Pennini, & I. Mourão. (eds.), *Compreendendo um campo de conhecimento: reflexões epistemológicas sobre a Comunicação Organizacional a partir de autores brasileiros* (pp. 7-15). CRV.

Matos, T. M., & Duarte, M. D. F. (2025). O Sentido do Trabalho para Pessoas com Deficiência: um Estudo em uma Instituição Federal de Ensino Superior. *REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 31, e137418. <https://doi.org/10.1590/1413-2311.428.137418>

Mumby, D., Quintela, G. P., & Noi, S. M. (2023). Novas tendências e discussões da perspectiva crítica na comunicação organizacional. [Entrevista concedida]. *Dispositiva*, 12(22), 355–367. <https://doi.org/10.5752/P.2237-9967.2023v12n22p355-367>

Mumby, D. (2013). *Organizational communication. A critical approach*. Sage Publications.

Mumby, D. (2009). A Comunicação Organizacional em uma perspectiva crítica. *Organicom*, 6(10-11), 191-207. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139023>

Mumby, D. K., & Stohl, C. (1996). Disciplining Organizational Communication Studies. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 50-72. <https://doi.org/10.1177/0893318996010001004>

- Oliveira, G. F., & Maciel, S. (2025). Relações de poder, capacitismo e Relações Públicas: sentidos evocados por trabalhadores com deficiência visual. In *Anais do 19º Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, (Porto Alegre, 2025). <https://publicacoes.softaliza.com.br/abrapcorp2025/article/view/12273>
- Oliveira, G. F., Maciel, S., & Andrelo, R. (2025). *Ableism in culture and internal communication: meanings evoked by visually impaired workers from the perspective of Public Relations*. [Trabalho apresentado em congresso]. In 26th Euprera Conference, 2025, Lund.
- Oliveira, G. F. (2024). *Acessibilidade na/da comunicação interna com pessoas com deficiência visual no ambiente organizacional*. [Dissertação de Mestrado em Mídia e Tecnologia]. Universidade Estadual Paulista. <https://hdl.handle.net/11449/258543>
- Oliveira, G. F., Barbeto, N. B., & Cabral, R. (2024). Falta de accesibilidad para personas con discapacidad sensorial: violencia en la comunicación organizacional digital. *La Trama de la Comunicación*, 28(1), 012-051. <https://doi.org/10.35305/lt.v28i01.844>
- Oliveira, G. F., Escarabello Junior, J. R., & Maciel, S. (2023). O papel das Relações Públicas e da Comunicação na inclusão de pessoas com deficiência nas organizações: uma revisão sistemática. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 13(26), 21–40. <https://doi.org/10.5783/revrrpp.v13i26.846>
- Oliveira, G. F., Moreira, T. B. E., Bueno, L. G. V., Porém, M. E., & Maciel, S. (2023). A pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas sobre acessibilidade e inclusão: Um levantamento do Congresso Abrapcorp. In D. Stasiak, L. Casaroli, & M. Carareto (Orgs.), *Perspectivas da pesquisa e dos pesquisadores em relações públicas na atualidade* (pp. 92–110). Goiânia: CEGRAF.
- Oliveira, I. L. (2022). A comunicação organizacional no Brasil: Virada epistemológica. In M. M. K. Kunsch, F. P. Lima, & A. O. Sampaio (Orgs.), *Comunicação organizacional e relações públicas: 15 anos da Abrapcorp* (pp. 37–48). Salvador: EDUFBA; São Paulo: Abrapcorp.
- Oliveira, I. L. (2009). Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual. *Organicom*, 6(10-11), 57-63. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139004>
- Oliveira, I. L., & Paula, M. A. (2009). Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade. In C. Estrella, R. Benevides & R. F. Freitas (Orgs.), *Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas* (pp. 13-28). Champagnat.
- Pereira, A. C. C. & Figueiró, G. A. (2020). The Communicational Dimension for the Inclusion of People with Disabilities in Organization. *Développement Humain, Handicap et Changement Social*, 26(1), 49–62. <https://doi.org/10.7202/1068190ar>
- Pérez, R. A. (2008). *Estrategias de comunicación* (4. ed.). Editorial Ariel.
- Pérez, R. A., & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estrategia*. Editorial Ariel.
- Pessoa, S. C. (2019). Acessibilidade afetiva? Da linguagem hospitalar às redes de relações em organizações. In A. C. S. Marques, D. R. Silva, & F. P. Lima (Orgs.), *Comunicação e direitos humanos* (pp. 209–219). Belo Horizonte: PPGCOM UFMG.

Putnam, L. (2009). Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas. In M. M. K. Kunsch (Org.), *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas* (pp. 43-67). Difusão Editora.

Rother, E. T. (2007). Systematic literature review X narrative review. *Acta Paul Enferm.*, 20(2), v-vi. <https://doi.org/10.1590/S0103-21002007000200001>.

Santos, L. C. (2024). A comunicação organizacional no Brasil a partir da produção de pós-graduação. *Cuadernos.info*, (58), 46-69. <https://dx.doi.org/10.7764/cdi.58.69413>

Sharma, R. H., Asselin, R., Stainton, T., & Hole, R. (2025). Ableism and Employment: A Scoping Review of the Literature. *Social Sciences*, 14(2), 67. <https://doi.org/10.3390/socsci14020067>

Siddaway, A. P., Wood, A. M., & Hedges, L. V. (2019). How to Do a Systematic Review: A Best Practice Guide for Conducting and Reporting Narrative Reviews, Meta-Analyses, and Meta-Syntheses. *Annual Review of Psychology*, 4(70), pp. 747-770. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010418-102803>.

Silva, S., Ruão, T., & Gonçalves, G. (2020). O estado de arte da Comunicação Organizacional: as tendências do século XXI. *Observatorio (OBS*)*, 14(4). <https://doi.org/10.15847/obsOBS14420201652>

Silveira, A., Pereira, A. C. P., & Barcelos, I. (2014). A comunicação organizacional e as pessoas com deficiência: Questões de estigmas e preconceitos. In *Anais do 8º Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (Londrina, 2014). <https://editora.pucrs.br/download/anais/9788539705603.epub>

Tette, R. P. G., Carvalho-Freitas, M. N. D., & Oliveira, M. S. D. (2014). Relações entre significado do trabalho e percepção de suporte para pessoas com deficiência em organizações brasileiras. *Estudos de Psicologia (Natal)*, 19, 217-226. <https://doi.org/10.1590/S1413-294X2014000300007>