

DA MEDIAÇÃO SIMBÓLICA À GOVERNANÇA ALGORÍTMICA: A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO TECNOLOGIA EMERGENTE DE GOVERNO

FROM SYMBOLIC MEDIATION TO ALGORITHMIC GOVERNANCE: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AS AN EMERGING TECHNOLOGY OF GOVERNMENT

TIAGO NEGRÃO ANDRADE¹

MARIA CRISTINA GOBBI²

RESUMO

Este artigo analisa como a comunicação organizacional, ao integrar-se a infraestruturas algorítmicas e sistemas automatizados, deixa de operar como mera mediação simbólica para se tornar uma tecnologia emergente de governo. A partir de uma abordagem qualitativa, crítica e documental, fundamentada na governamentalidade foucaultiana e nos estudos críticos sobre plataformação, o estudo examina a reconfiguração da responsabilidade comunicacional. Os resultados indicam que essa automação desloca a linguagem para a operacionalização preditiva, gerando opacidade estrutural, assimetrias de poder e uma crise de *accountability*. Conclui-se que a transformação exige a reconstrução de categorias analíticas e a afirmação da soberania comunicacional para reinscrever a deliberação e a responsabilidade no centro das práticas organizacionais.

Palavras-chave: comunicação organizacional, governança algorítmica, automação, responsabilidade, poder.

ABSTRACT

This article analyzes how organizational communication, when integrated into algorithmic infrastructures and automated systems, ceases to operate as mere symbolic mediation to become an emerging technology of government. Based on a qualitative, critical, and documentary approach grounded in Foucauldian governmentality and critical studies on platformization, the study examines the reconfiguration of communication responsibility. The results indicate that this automation shifts language towards predictive operationalization, generating structural opacity, power asymmetries, and an accountability crisis. It concludes that this transformation requires the reconstruction of analytical categories and the affirmation of communication sovereignty to re-inscribe deliberation and responsibility at the center of organizational practices.

Keywords: organizational communication, algorithmic governance, automation, accountability, power.

1 Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia da FAAC – Universidade Estadual Paulista (Unesp). Bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas, pela Universidade de Sorocaba (Uniso).

2 Pesquisadora Livre-Docente em História da Comunicação e da Cultura Midiática pela UNESP pela Unesp. Chefa no Departamento de Jornalismo e professora dos cursos de Graduação e de Pós-Graduação da mesma instituição. Bolsista de Produtividade do CNPq e Bolsista Fapesp (Processo 22/08397-6). Diretora Administrativa da ALAIC. Integra o INCT Caleidoscópio.

Introdução

A comunicação organizacional passa por uma transformação estrutural que ultrapassa a adoção instrumental de tecnologias digitais e envolve sua integração profunda a sistemas algorítmicos de decisão, predição e controle. Não se trata apenas da automação de processos, mas da reconfiguração da função comunicacional, que deixa de operar prioritariamente como mediação simbólica para assumir o papel de infraestrutura normativa da ação social. Nesse contexto, a linguagem organizacional passa a organizar probabilidades, antecipar comportamentos e modular condutas por meio de métricas e arquiteturas técnicas, deslocando a deliberação intersubjetiva para regimes de governança orientados por desempenho, risco e previsibilidade (Foucault, 2012; Rouvroy; Berns, 2013).

Esse deslocamento torna-se evidente com a expansão de plataformas digitais, sistemas de inteligência artificial e modelos automatizados de gestão que estruturam práticas comunicacionais internas e externas às organizações. Comunicados institucionais, políticas de compliance e interações com públicos são crescentemente mediados por sistemas opacos e distribuídos, o que impacta diretamente a responsabilidade comunicacional. Decisões simbólicas passam a ser atribuídas a protocolos e recomendações algorítmicas, diluindo a autoria e fragilizando a imputabilidade política (Pasquale, 2015; Gillespie, 2018).

O artigo compreende a comunicação organizacional como tecnologia emergente de governo, isto é, como um arranjo sociotécnico que participa da produção de normas, da organização das condutas e da redistribuição do poder. Ao operar como arquitetura normativa, a comunicação redefine relações de autoridade e processos de subjetivação, especialmente quando articulada às lógicas do capitalismo de plataforma e da governança algorítmica (Couldry; Mejias, 2019; Fraser, 2024). Seus efeitos extrapolam o campo organizacional, incidindo sobre regimes de visibilidade, legitimidade e contestação pública.

Embora a literatura reconheça o papel central das tecnologias digitais na reorganização do poder contemporâneo (Foucault, 2012; Rouvroy; Berns, 2013; Pasquale, 2015), a comunicação ainda é frequentemente tratada como dimensão secundária ou instrumental. Este estudo dialoga com essa lacuna ao examinar, a partir de análises teóricas e empíricas, como a automação comunicacional se materializa em contextos organizacionais por meio de plataformas, sistemas de gestão algorítmica e discursos institucionais sobre ética e governança, evidenciando os limites dos modelos baseados na mediação simbólica.

Os riscos associados a esse processo incluem opacidade decisória, intensificação de assimetrias de poder, erosão da accountability e esvaziamento da reflexividade democrática, já documentados por estudos recentes (Pasquale, 2015; Fraser, 2024). Apesar de iniciativas regulatórias, persistem lacunas normativas relevantes, sobretudo no reconhecimento da comunicação como infraestrutura crítica da vida democrática (Cohen, 2019).

Diante desse cenário, o objetivo do artigo é analisar como a comunicação organizacional, ao integrar-se a infraestruturas algorítmicas, passa a operar como tecnologia de governo, reconfigurando a responsabilidade comunicacional e os regimes de poder. Parte-se da hipótese de que a automação comunicacional não representa apenas um avanço técnico, mas um deslocamento político que exige a reconstrução de categorias analíticas capazes de reinscrever a deliberação, a contestação e a soberania comunicacional no centro das práticas organizacionais contemporâneas.

Metodologia

O estudo adota uma abordagem qualitativa, crítica e documental, orientada por fundamentos da economia política da comunicação, da governamentalidade foucaultiana e dos estudos críticos sobre plataformação e governança algorítmica. Parte-se do pressuposto de que a comunicação organizacional, ao ser integrada a sistemas técnicos e infraestruturas digitais, não pode ser analisada apenas como prática discursiva, mas como arranjo sociotécnico produtor de normatividade, poder e subjetivação. A investigação privilegia, assim, uma leitura interpretativa e crítica, voltada à compreensão das racionalidades que sustentam a automação comunicacional e seus efeitos políticos, sociais e institucionais.

O corpus analítico foi constituído a partir de três blocos articulados de fontes: literatura científica internacional revisada por pares, documentos normativos e regulatórios, e estudos empíricos recentes sobre comunicação organizacional automatizada. A literatura acadêmica foi selecionada em bases como Scopus, Web of Science e SciELO, contemplando publicações entre 2010 e 2025, com ênfase nos trabalhos mais recentes que discutem governança algorítmica, plataformas digitais, comunicação institucional e responsabilidade. Os descritores empregados incluíram combinações entre *“organizational communication”*, *“algorithmic governance”*, *“platform capitalism”*, *“automation”*, *“accountability”* e *“digital infrastructures”*. Documentos legais e normativos também integraram o corpus analítico. Foram examinados a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD – Lei nº 13.709/2018), o AI Act da União Europeia, o NIST AI Risk Management Framework (NIST, 2023), documentos da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) sobre inteligência artificial e relatórios institucionais sobre governança algorítmica produzidos por organismos multilaterais e organizações privadas. A inclusão desses documentos ocorreu em razão de sua relevância para a compreensão dos limites regulatórios, dos princípios de transparência, accountability e supervisão humana associados à automação comunicacional.

O processo de busca e triagem seguiu os princípios do protocolo PRISMA, envolvendo a identificação inicial das fontes, que resultou em 83 estudos, seguida da exclusão de duplicatas, leitura de títulos e resumos, avaliação de elegibilidade e, por fim, a definição do conjunto final analisado, composto por 16 estudos (Page et al., 2020). Foram incluídos artigos revisados por pares, livros acadêmicos, documentos regulatórios e relatórios institucionais publicados entre 2010 e 2025 que apresentassem contribuição teórica ou empírica direta para a análise da comunicação organizacional mediada por sistemas algorítmicos, plataformas digitais, inteligência artificial ou sistemas automatizados de gestão. Foram excluídos estudos duplicados, textos opinativos sem fundamentação metodológica explícita, trabalhos sem aderência ao campo da comunicação organizacional e publicações cujo foco estivesse restrito a aspectos estritamente técnicos de desenvolvimento computacional sem discussão de implicações comunicacionais, organizacionais ou políticas. Ao final do processo, o corpus foi submetido a uma análise temática crítica, inspirada em Braun e Clarke (2006), permitindo a identificação, refinamento e articulação de categorias analíticas em diálogo com o quadro teórico adotado. Com o objetivo de assegurar maior transparência metodológica e rastreabilidade do processo de construção do corpus, a Tabela 1 sintetiza as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e seleção das fontes analisadas. Embora a presente investigação não configure uma revisão sistemática em sentido estrito, os procedimentos adotados foram inspirados nas diretrizes do protocolo PRISMA, permitindo explicitar os critérios utilizados na composição do corpus documental e bibliográfico.

Tabela 1 – Processo de seleção do corpus

Etapa	Quantidade
Registros identificados	83
Duplicados removidos	11
Registros triados	72
Excluídos após leitura de título e resumo	41
Avaliados em texto completo	31
Corpus final analisado	16

Fonte: Dados da pesquisa

O corpus final foi composto por dezesseis estudos considerados diretamente relevantes para a compreensão das relações entre comunicação organizacional, automação, governança algorítmica e responsabilidade institucional. Para tornar mais evidente a composição temática desse conjunto de fontes, a tabela 2 apresenta os principais estudos mobilizados ao longo da análise, bem como sua contribuição para a construção das categorias analíticas desenvolvidas nas seções subsequentes.

Tabela 2 – Estudos centrais do corpus analítico

Autor	Tema
Gillespie (2018)	Plataformas e moderação
Pasquale (2015)	Opacidade algorítmica
Rouvroy e Berns (2013)	Governamentalidade algorítmica
Couldry e Mejias (2019)	Colonialismo de dados
Fraser (2024)	Crise democrática
Bagger (2024)	Comunicação automatizada
Bowdler <i>et al.</i> (2025)	Gestão algorítmica
Miftahurroziqin <i>et al.</i> (2025)	Governança de IA

Fonte: Dados da pesquisa

Os estudos selecionados da tabela 2 foram escolhidos não apenas por sua recorrência na literatura especializada, mas também por sua capacidade de articular dimensões teóricas, empíricas e normativas da comunicação organizacional em ambientes mediados por algoritmos. A tabela 2 sintetiza os autores centrais do corpus e os respectivos eixos temáticos que fundamentam a discussão desenvolvida neste artigo.

A interpretação dos dados foi conduzida de forma iterativa, buscando evitar redundâncias conceituais e assegurar coerência argumentativa entre as seções analíticas. As categorias emergentes — como automação da conduta, opacidade decisória, legitimação discursiva e crise da responsabilidade — foram continuamente confrontadas com a literatura crítica, de modo a sustentar uma análise densa e não descritiva. O rigor metodológico foi garantido pela triangulação de fontes, pela explicitação dos critérios de seleção e pela consistência entre fundamentos teóricos, análise empírica e argumentação crítica.

Para ampliar a transparência analítica, cada categoria temática foi desenvolvida a partir do diálogo explícito entre literatura científica, documentos normativos e evidências empíricas identificadas no corpus, permitindo rastrear a origem dos argumentos apresentados ao longo da discussão.

A seleção desses estudos permitiu articular diferentes níveis analíticos do fenômeno investigado, contemplando abordagens voltadas à governamentalidade algorítmica, à opacidade decisória, à plataformização da comunicação, à automação organizacional e às implicações democráticas da governança digital. Essa diversidade teórica e empírica contribuiu para a construção das categorias analíticas discutidas na seção de resultados e discussão.

Resultados e Discussão

Os resultados indicam que a comunicação organizacional, ao ser integrada a sistemas algorítmicos e infraestruturas digitais, deixa de operar como mediação simbólica para assumir função normativa sobre a ação social. A automação comunicacional desloca a linguagem do campo da deliberação para a operacionalização preditiva, orientada por métricas, risco e desempenho. Evidencia-se uma opacidade estrutural que fragiliza a responsabilização e redistribui a autoria entre atores sociotécnicos, dificultando a contestação pública (Pasquale, 2015; Gillespie, 2018). No interior das organizações, intensificam-se assimetrias de poder e processos de autogoverno, convertendo a comunicação em tecnologia de governo alinhada à governança algorítmica contemporânea (Foucault, 2012; Rouvroy; Berns, 2013; Fraser, 2024). As categorias analíticas apresentadas nas subseções seguintes emergiram da análise temática crítica do corpus documental e bibliográfico selecionado. O processo interpretativo permitiu identificar quatro eixos centrais: (i) comunicação organizacional como tecnologia de governo; (ii) materializações empíricas da automação comunicacional; (iii) crise da responsabilidade e das assimetrias de poder; e (iv) soberania comunicacional e reconstrução normativa.

Da mediação simbólica à comunicação organizacional como tecnologia de governo

A comunicação organizacional consolidou-se historicamente sob o signo da mediação simbólica e da racionalidade instrumental, sendo concebida como prática destinada à integração, ao alinhamento discursivo e à gestão estratégica de sentidos. Tal enquadramento, ao privilegiar a eficiência comunicacional e a estabilidade institucional, contribuiu para naturalizar a comunicação como uma técnica funcional, obscurecendo seu papel ativo na produção de normas, subjetividades e regimes de visibilidade. Essa naturalização não constitui um simples equívoco conceitual, mas um efeito epistêmico que desloca a comunicação do campo do poder para o domínio da neutralidade operacional, reforçando sua aceitação acrítica como ferramenta organizacional legítima (Marques; Oliveira, 2015; Oliveira; Generoso, 2024). Essa interpretação encontra respaldo em estudos críticos da comunicação organizacional desenvolvidos por Marques e Oliveira (2015) e Oliveira e Generoso (2024), que problematizam a naturalização da racionalidade instrumental e evidenciam a dimensão política dos processos comunicacionais nas organizações.

Esse horizonte epistemológico mostra-se insuficiente diante das transformações sociotécnicas contemporâneas, nas quais a comunicação deixa de operar apenas como mediação entre sujeitos e passa a integrar infraestruturas técnicas, plataformas digitais e sistemas automatizados de decisão. Nesse contexto, a linguagem organizacional não apenas representa a organização, mas estrutura campos de ação possíveis, define comportamentos esperados e institui formas de normalização discursiva. A comunicação, assim, participa diretamente da organização da vida social e do exercício do poder, ainda que continue sendo apresentada como prática relacional ou estratégica. Essa ambivalência revela um deslocamento ontológico: comunicar já não se limita a transmitir sentidos, mas a governar condutas por meio de dispositivos simbólicos e técnicos articulados.

A compreensão desse deslocamento exige abandonar concepções instrumentalistas de linguagem e tecnologia, reconhecendo-as como práticas materiais produtoras de realidade. A categoria de tecnologia de governo mobilizada neste artigo deriva diretamente da noção foucaultiana de governamentalidade, segundo a qual o poder opera por meio da condução das condutas e da organização dos campos de ação possíveis (Foucault, 2012). A perspectiva foucaultiana permite compreender a comunicação como parte das microfísicas do poder, operando não por imposição direta, mas por modulação contínua dos comportamentos, dos afetos e das formas de subjetivação (Foucault, 2012). Nesse sentido, a comunicação organizacional atua como tecnologia de governo ao definir o dizível, o aceitável e o legítimo no interior das organizações e em sua relação com a sociedade. Trata-se de um poder difuso, capilar, que se exerce menos pela coerção explícita e mais pela internalização de normas discursivas e performativas.

Essa leitura, contudo, não implica reduzir a comunicação a um instrumento de dominação unívoca. Ao contrário, ela evidencia sua natureza ambivalente: a comunicação é simultaneamente espaço de disputa, negociação e resistência. O problema emerge quando as racionalidades técnicas e gerenciais passam a colonizar esse espaço, reconfigurando a linguagem organizacional segundo métricas de desempenho, engajamento e previsibilidade. A incorporação de sistemas algorítmicos e de inteligência artificial intensifica esse processo, ao transformar práticas comunicacionais em fluxos de dados passíveis de otimização e controle. O que se observa não é apenas uma mudança operacional, mas a consolidação de uma racionalidade comunicacional alinhada às lógicas do capitalismo de plataforma e da governança algorítmica (Silveira, 2023).

A noção de tecnologia, nesse quadro, não pode ser compreendida como simples ferramenta externa às práticas sociais. Tecnologias configuram racionalidades, temporalidades e modos de ação, inscrevendo valores e hierarquias em suas arquiteturas técnicas. Quando a comunicação organizacional se articula a essas infraestruturas, ela própria se torna tecnologia emergente, isto é, um arranjo sociotécnico capaz de produzir efeitos normativos duradouros. A gestão da linguagem, dos afetos e das interações passa a operar como mecanismo de antecipação e regulação das condutas, deslocando o centro da ação comunicacional da deliberação simbólica para a administração preditiva do comportamento.

Esse processo se insere em um contexto mais amplo de reconfiguração do poder nas sociedades contemporâneas, marcado pela intensificação da vigilância, da extração de dados e da aceleração temporal. A comunicação organizacional, ao integrar essas dinâmicas, contribui para a expansão de formas sutis de controle que operam sob o discurso da inovação, da transparência e da eficiência. A crítica de Fraser (2024) ao capitalismo canibal oferece uma chave interpretativa relevante ao evidenciar como tais racionalidades corroem espaços de reflexivi-

dade democrática, deslocando decisões políticas para esferas técnicas aparentemente neutras. A comunicação, nesse cenário, torna-se vetor central dessa corrosão, ao legitimar práticas de governo sem responsabilização explícita.

Ao tensionar esses diferentes aportes teóricos, torna-se possível compreender a comunicação organizacional não apenas como campo afetado pelas tecnologias emergentes, mas como parte constitutiva das próprias tecnologias de governo que estruturam a vida organizacional e social. Essa reconceitualização não encerra o debate, mas abre um campo de investigação que exige abordagens críticas capazes de articular linguagem, poder e tecnologia sem recorrer a determinismos ou simplificações. Ao reconhecer a comunicação como tecnologia emergente de governo, desloca-se o foco analítico para as condições políticas e epistemológicas que sustentam sua naturalização, preparando o terreno para examinar, nos eixos seguintes, suas materializações empíricas, contradições e possibilidades de reconfiguração.

Quando comunicar é governar: materializações empíricas da automação comunicacional

A comunicação organizacional contemporânea já não pode ser compreendida apenas como prática discursiva situada no plano da intenção estratégica ou da interação simbólica, pois se materializa crescentemente em sistemas técnicos que operam de forma automática, preditiva e escalável. Essa materialização empírica não constitui um desvio pontual ou experimental, mas um padrão recorrente que evidencia a incorporação da comunicação às infraestruturas socio-técnicas do capitalismo digital. Os estudos selecionados para o corpus analítico demonstram que essa transformação ocorre em diferentes setores organizacionais, incluindo plataformas digitais, empresas de tecnologia, logística e serviços, permitindo observar empiricamente padrões recorrentes de automação comunicacional.

A adoção de sistemas de inteligência artificial, plataformas digitais e protocolos automatizados desloca a comunicação do campo da deliberação para o da operacionalização algorítmica, produzindo efeitos normativos que escapam ao controle reflexivo imediato das organizações.

A automação da produção discursiva institucional torna particularmente visível esse deslocamento. Comunicados oficiais, respostas a crises, interações com trabalhadores e públicos, bem como narrativas sobre governança e ética, passam a ser mediadas por sistemas algorítmicos orientados por parâmetros de eficiência, padronização e mitigação de riscos. Nesses contextos, a linguagem deixa de ser resultado de uma cadeia deliberativa identificável e passa a emergir como *output* técnico, cuja autoria se distribui entre modelos computacionais, bases de dados e protocolos organizacionais. Tal configuração fragiliza a noção clássica de responsabilidade comunicacional, uma vez que decisões simbólicas passam a ser atribuídas a sistemas, e não a sujeitos ou instâncias organizacionais claramente localizáveis, ainda que exista supervisão humana formal (Silveira, 2023).

A literatura empírica recente confirma que essa reconfiguração não se limita a aspectos operacionais, mas incide diretamente sobre as formas de poder, legitimação e normalização produzidas pela comunicação organizacional. A Tabela 1 sistematiza estudos empíricos publicados entre 2020 e 2025 que analisam a automação da comunicação em diferentes contextos organizacionais, evidenciando como a mediação algorítmica reconfigura práticas comunicacionais, desloca responsabilidades e produz assimetrias sociopolíticas.

Tabela 1 – Estudos empíricos sobre automação da comunicação organizacional e seus efeitos sociopolíticos (2020–2025)

Autor (ano)	Organização / País	Infraestrutura comunicacional analisada	Achado empírico e implicação crítica
Bagger (2024)	Meta (Workplace) / Global	Plataformas de comunicação interna (ESM) com algoritmos de curadoria e bots	A comunicação corporativa enfatiza bots “visíveis” e interfaces amigáveis, enquanto silencia o papel estrutural dos algoritmos na governança das interações, naturalizando a mediação algorítmica e deslocando a responsabilidade comunicacional.
Bowdler <i>et al.</i> (2025)	Logística, varejo e saúde / Europa	Sistemas de gestão algorítmica do trabalho e comunicação automatizada de desempenho	Metas, avaliações e sanções são comunicadas por sistemas automatizados, intensificando assimetrias de poder, riscos psicossociais e normalizando o controle algorítmico em detrimento da autonomia dos trabalhadores.
Miftahurroziqin <i>et al.</i> (2025)	Gojek / Indonésia	Plataformas digitais e IA no discurso organizacional de governança	A governança da IA é comunicada como ética e transparente, apesar da baixa abertura sobre práticas algorítmicas efetivas, operando a comunicação institucional como mecanismo de legitimação do poder algorítmico.

Fonte: Elaboração própria, com base em Bagger (2024), Bowdler *et al.* (2025) e Miftahurroziqin *et al.* (2025).

Os estudos sintetizados revelam padrões convergentes, apesar de contextos organizacionais distintos. Em primeiro lugar, a automação comunicacional tende a ocultar sua própria infraestrutura, apresentando a mediação algorítmica como neutra, funcional ou invisível. O caso analisado por Bagger (2024) demonstra como plataformas de comunicação interna operam uma dissociação entre a interface comunicacional — marcada por bots e recursos interativos — e os mecanismos algorítmicos que governam fluxos, visibilidades e prioridades discursivas. Tal dissociação contribui para a naturalização do governo algorítmico da comunicação, ao deslocar a atenção dos trabalhadores para elementos superficiais da interação, enquanto a lógica decisória permanece opaca.

Em segundo lugar, a automação da comunicação intensifica assimetrias de poder no interior das organizações, sobretudo quando integrada a sistemas de gestão do trabalho. Bowdler *et al.* (2025) evidenciam que a comunicação de desempenho, avaliações e sanções mediadas por sistemas algorítmicos produz efeitos de normalização das condutas, ao converter critérios gerenciais em mensagens automatizadas apresentadas como objetivas e inevitáveis. A comunicação, nesse contexto, deixa de ser espaço de negociação simbólica e passa a operar como tecnologia de autogoverno, induzindo conformidade e deslocando conflitos estruturais para o plano da performance individual.

Em terceiro lugar, os estudos indicam que a comunicação organizacional desempenha papel central na legitimação discursiva do poder algorítmico. A análise de Miftahurroziqin *et al.* (2025) sobre a Gojek mostra como narrativas institucionais sobre ética, transparência e responsabilidade em IA funcionam como dispositivos simbólicos de estabilização do poder, mesmo quando as práticas algorítmicas permanecem pouco acessíveis à contestação pública. A comunicação, nesse sentido, não apenas acompanha a governança algorítmica, mas contribui ativamente para sua normalização social.

Esses achados empíricos permitem afirmar que a automação comunicacional não opera apenas como ferramenta técnica de eficiência, mas como infraestrutura política de governo, articulando linguagem, dados e algoritmos na produção de condutas, percepções e subjetividades. A contradição central evidenciada por esses estudos reside no fato de que a comunicação organizacional é apresentada como instrumento de transparência, diálogo e alinhamento, ao mesmo tempo em que se estrutura como dispositivo técnico de vigilância, predição e normalização. Tal contradição não decorre de falhas pontuais de implementação, mas da racionalidade que orienta a integração da comunicação às lógicas do capitalismo de plataforma e da governança algorítmica (Fraser, 2024).

Ao incorporar evidências empíricas rastreáveis, torna-se possível sustentar com maior rigor que a comunicação organizacional já opera, na prática, como tecnologia emergente de governo. A empiria, longe de ilustrar a teoria, impõe o aprofundamento crítico das categorias mobilizadas, deslocando o debate para a análise das assimetrias de poder, das crises de responsabilidade e das disputas normativas que atravessam a comunicação organizacional na sociedade contemporânea — temas que serão desenvolvidos na seção seguinte.

Automação da conduta, assimetrias de poder e crise da responsabilidade

A automação comunicacional institui uma contradição estrutural entre a promessa de eficiência e transparência e a realidade da opacidade algorítmica que sustenta as decisões organizacionais. A retórica da otimização — rapidez, padronização, redução de custos e mitigação de riscos — opera como princípio legitimador da delegação decisória a sistemas técnicos cuja lógica permanece inacessível aos públicos afetados. A transparência, nesse regime, assume caráter performativo: comunica-se a existência de processos e métricas, mas não se tornam inteligíveis os critérios que orientam a produção de enunciados, a priorização de públicos ou a modulação de respostas. A comunicação passa a funcionar como interface de um sistema que se apresenta como neutro, ao mesmo tempo em que produz efeitos normativos duradouros, convertendo a opacidade em requisito funcional da governança organizacional.

Essa opacidade reconfigura a responsabilidade política e simbólica da comunicação. Quando decisões discursivas são atribuídas a “recomendações do sistema”, “parâmetros do algoritmo” ou “modelos baseados em dados”, a responsabilidade se desloca do campo deliberativo para o técnico. O resultado é uma governança sem sujeito claramente identificável, na qual a autoria se dilui entre fornecedores de tecnologia, plataformas, equipes internas e protocolos automatizados. Ainda que a responsabilidade jurídica permaneça formalmente humana, a prática cotidiana evidencia um enfraquecimento da responsabilização pública: a decisão é apresentada como consequência necessária de um processo técnico, não como escolha passível de contestação.

Esse deslocamento fragiliza os princípios de accountability e contradiz a exigência democrática de imputabilidade das decisões que afetam coletividades, especialmente quando a comunicação organiza percepções, expectativas e comportamentos em larga escala.

Os impactos desse regime não se distribuem de forma homogênea. Trabalhadores da comunicação experimentam a intensificação de controles e a redução da autonomia profissional, à medida que a avaliação de desempenho se ancora em métricas algorítmicas de engajamento, velocidade e conformidade discursiva. A automação redefine competências, deslocando o valor do julgamento crítico para a capacidade de operar sistemas e validar outputs. Para públicos vulnerabilizados, a comunicação automatizada tende a reforçar assimetrias preexistentes: perfis são traduzidos em probabilidades, demandas são hierarquizadas por valor informacional e respostas são moduladas por scores de risco. A promessa de personalização, nesse contexto, convive com a padronização estrutural, produzindo efeitos de exclusão silenciosa que raramente se tornam objeto de deliberação pública.

A centralidade das plataformas privadas aprofunda essas assimetrias ao privatizar a mediação comunicacional de funções que adquirem caráter público. Redes sociais, serviços de mensageria e sistemas proprietários de monitoramento tornam-se infraestruturas de comunicação institucional, submetendo organizações e cidadãos a regras definidas por interesses comerciais e lógicas de mercado. A dependência dessas plataformas desloca disputas políticas para arenas técnicas opacas, onde decisões sobre visibilidade, circulação e priorização de discursos são tomadas fora do alcance de controles democráticos. A comunicação organizacional, nesse arranjo, passa a operar dentro de um ecossistema regulado por normas privadas, tensionando a soberania comunicacional e fragilizando a esfera pública.

A LGPD (Lei nº 13.709/2018), o AI Act da União Europeia e diretrizes internacionais de governança de IA estabelecem princípios de transparência, supervisão humana, explicabilidade e não discriminação destinados a limitar os riscos da decisão automatizada. Entretanto, a efetividade desses instrumentos encontra obstáculos na assimetria informacional entre organizações, plataformas e públicos afetados.

Contudo, a eficácia normativa encontra obstáculos na assimetria informacional entre organizações, plataformas e públicos, bem como na dificuldade de traduzir princípios jurídicos em exigências técnicas verificáveis. A regulação, quando capturada por uma lógica de compliance formal, corre o risco de legitimar a automação sem alterar suas racionalidades de fundo, convertendo direitos em checklists procedimentais. O desafio ético, portanto, não se restringe à conformidade legal, mas à reconstrução de uma responsabilidade comunicacional capaz de recolocar a deliberação humana no centro das decisões simbólicas.

A crítica de Fraser à crise da democracia contemporânea ilumina esse cenário ao evidenciar como decisões políticas são deslocadas para esferas técnicas e econômicas sob o discurso da inevitabilidade sistêmica (Fraser, 2024). A automação comunicacional participa desse deslocamento ao naturalizar escolhas como efeitos de sistemas eficientes, esvaziando o espaço da contestação e da justificação pública. Ao mesmo tempo, essa crítica não autoriza uma recusa simplista da tecnologia, mas exige a problematização das racionalidades que orientam sua integração às práticas comunicacionais. A tensão entre eficiência e responsabilidade, longe de ser resolvida por ajustes técnicos, demanda uma reconfiguração normativa e política da comunicação organizacional.

A análise das mediações, impactos e contradições revela, assim, que a comunicação automatizada não apenas reorganiza processos, mas redefine relações de poder, redistribui riscos e reconfigura a responsabilidade. A crise de accountability que emerge desse arranjo não é um efeito colateral indesejado, mas um sintoma de uma governança que privilegia a previsibilidade e o controle em detrimento da deliberação e da justiça. Reconhecer essa crise não encerra o debate; ao contrário, impõe a necessidade de explorar formas de resistência, reconfiguração institucional e soberania comunicacional que possam reinscrever a comunicação no horizonte da responsabilidade democrática.

Soberania comunicacional, reflexividade e reconstrução da responsabilidade

A reconfiguração da comunicação organizacional diante da governança algorítmica depende menos de ajustes técnicos incrementais do que da afirmação de princípios políticos capazes de reinscrever a deliberação, a responsabilidade e o dissenso nas práticas comunicacionais. A automação da linguagem não é um destino inevitável, mas resultado de escolhas institucionais orientadas por racionalidades de eficiência, previsibilidade e controle. Resistir a esse horizonte implica reconhecer a comunicação como prática constitutiva do político, cuja delegação irrestrita a infraestruturas técnicas produz perdas democráticas.

Nesse contexto, a noção de soberania comunicacional emerge como princípio crítico central. Longe de negar a automação, trata-se de estabelecer limites normativos ao seu uso em decisões simbólicas que afetam coletividades. A soberania comunicacional afirma o direito de compreender, contestar e reorientar os processos de produção e circulação de sentidos, evitando que a dependência de plataformas e sistemas opacos substitua a autonomia política por uma heteronomia técnica. Reconhecer a comunicação como infraestrutura crítica da vida democrática torna-se, assim, condição para sua governança legítima.

A resistência à automação irrestrita também se expressa na valorização da reflexividade organizacional. Entendida como capacidade de justificar decisões, acolher conflitos e sustentar ambiguidades, a reflexividade entra em tensão com a racionalidade algorítmica, orientada à eliminação de fricções e à aceleração decisória. Reintroduzi-la implica aceitar lentidão, incompletude e dissenso como componentes legítimos da comunicação. Iniciativas como validação humana obrigatória, comitês éticos e espaços deliberativos híbridos sinalizam tentativas de institucionalizar essa resistência sem recorrer a um humanismo abstrato.

A regulação jurídica prevista em marcos como a LGPD, o AI Act europeu e os referenciais internacionais de governança algorítmica constitui mecanismo importante de contenção dos riscos associados à automação comunicacional. Contudo, sua efetividade depende da capacidade de transformar princípios normativos em práticas verificáveis de auditabilidade, explicabilidade e responsabilização.

A crítica à crise democrática contemporânea evidencia que o deslocamento do político para esferas técnicas é estrutural ao capitalismo atual. Ao operar como tecnologia de governo, a comunicação organizacional participa desse processo ao apresentar decisões normativas como efeitos sistêmicos inevitáveis (Fraser, 2024). Enfrentar esse quadro exige epistemologias críticas da comunicação que desnaturalizem a neutralidade técnica e reinscrevam a linguagem no campo da disputa política, reconhecendo o valor democrático do conflito, da contestação e da opacidade legítima.

Experiências de comunicação orientadas por direitos, práticas comunitárias e educação crítica em tecnologia apontam alternativas possíveis, ainda que de difícil escalabilidade. Elas indicam que a reconfiguração da comunicação não depende apenas de inovação técnica, mas da redefinição dos sentidos de eficiência, sucesso e responsabilidade organizacional. Ao afirmar a soberania comunicacional, a reflexividade institucional e a responsabilidade ampliada como eixos centrais, este argumento propõe uma agenda que recusa o tecnodeterminismo e reinscreve o uso da técnica no horizonte da justiça democrática.

Síntese Analítica

A comunicação organizacional, ao converter-se em infraestrutura algorítmica de governo, deixa de operar prioritariamente como mediação simbólica e passa a funcionar como arquitetura normativa da ação social. Mais do que automatizar processos, esse deslocamento institui um regime em que a linguagem organiza probabilidades, antecipa condutas e modula comportamentos sem deliberação explícita. Comunicar já não implica negociar sentidos, mas administrar fluxos informacionais orientados por métricas de desempenho, risco e previsibilidade. Com isso, o poder deixa de se manifestar como decisão localizada e passa a operar como efeito sistêmico distribuído, de difícil atribuição e contestação, como sintetiza a Figura 1.

Figura 1. Comunicação organizacional: transformação em infraestrutura algorítmica de governo



Fonte: Os autores, baseado em Foucault (2012), Rouvroy e Berns (2013), Pasquale (2015), Gillespie (2018), Couldry e Mejias (2019), Cohen (2019), Fraser (2024) e Bowdler et al. (2025).

A Figura 1 ilustra a transição da comunicação organizacional de mediação discursiva para infraestrutura técnica de governo, evidenciando como a automação desloca a deliberação para arquiteturas algorítmicas, produzindo erosão da imputabilidade e redistribuição difusa do poder. O diagrama valida a cadeia causal proposta ao mostrar a emergência de um regime de normatividade pré-deliberativa.

A noção foucaultiana de governo permite compreender esse deslocamento como gestão das condições de possibilidade da ação, e não como comando soberano (Foucault, 2012). Contudo, a integração da comunicação a sistemas algorítmicos introduz uma inflexão decisiva: a normatividade passa a operar por arquiteturas técnicas que produzem efeitos regulatórios anteriores à enunciação. A governamentalidade algorítmica, conforme Rouvroy e Berns (2013), explicita esse processo ao demonstrar como o governo se exerce por correlações e previsões, dispensando normas explícitas e justificação pública. Nesse contexto, a comunicação automatizada atua menos como linguagem dirigida a sujeitos e mais como dispositivo de ajuste do ambiente decisório.

Essa reconfiguração tensiona diretamente as noções clássicas de responsabilidade e accountability. A transparência prometida pela automação revela-se performativa: métricas são exibidas, mas os critérios decisórios permanecem estruturalmente opacos (Pasquale, 2015). A comunicação funciona como interface de legitimação de decisões cuja racionalidade não é plenamente acessível, resultando em um governo sem sujeito identificável, no qual a responsabilidade se dilui em cadeias sociotécnicas. Embora a imputação jurídica permaneça formalmente humana, observa-se uma erosão da responsabilidade política, já que decisões são apresentadas como efeitos inevitáveis de sistemas eficientes.

A literatura crítica sobre plataformas aprofunda esse diagnóstico ao deslocar o foco da intenção organizacional para as condições materiais da mediação. Gillespie (2018) demonstra que plataformas configuram regimes de visibilidade e relevância, atuando como reguladores de fato da esfera pública. Couldry e Mejias (2019) evidenciam que a conversão da comunicação em dado integra um regime de extração que redefine participação como produção informacional, e não deliberação. A escuta organizacional, mediada por sistemas preditivos, opera sobre perfis probabilísticos, reforçando assimetrias sob a retórica da personalização.

No interior das organizações, a integração entre comunicação automatizada, métricas e gestão de desempenho desloca o valor profissional do julgamento crítico para a validação de sistemas. A linguagem passa a funcionar como tecnologia de normalização, convertendo critérios gerenciais em mensagens apresentadas como objetivas e inevitáveis (Bowdler *et al.*, 2025). A automação comunicacional, assim, revela-se não apenas ferramenta de eficiência, mas infraestrutura política que reorganiza relações de poder e subjetividades.

A crítica de Fraser (2024) à crise democrática ilumina a dimensão sistêmica desse processo ao mostrar como decisões são deslocadas para esferas técnicas sob o discurso da inevitabilidade. A comunicação organizacional participa desse movimento ao legitimar decisões sem justificação pública, esvaziando espaços de reflexividade democrática. Nesse sentido, a noção de soberania comunicacional ganha centralidade: não como rejeição da técnica, mas como reinscrição da deliberação, da contestação e da justificabilidade nas práticas comunicacionais. Reconstruir a responsabilidade comunicacional implica reconhecer a comunicação como infraestrutura crítica da democracia e redistribuir explicitamente a imputabilidade entre os atores sociotécnicos envolvidos (Cohen, 2019).

Conclusão

A análise desenvolvida neste artigo sustenta que a comunicação organizacional, ao integrar-se a infraestruturas algorítmicas e sistemas automatizados, deixa de operar prioritariamente como mediação simbólica para assumir a função de tecnologia emergente de governo. Essa transformação não se restringe à automação de processos, mas reconfigura estruturalmente a produção de sentidos, a distribuição de responsabilidades e os regimes de legitimidade que organizam a ação social. A comunicação passa a atuar como arquitetura normativa, modulando condutas e antecipando comportamentos por meio de métricas, previsões e dispositivos técnicos, em consonância com as racionalidades do capitalismo de plataforma e da governança algorítmica (Foucault, 2012; Rouvroy; Berns, 2013; Fraser, 2024).

Entre as limitações do estudo, destaca-se o predomínio de uma abordagem teórico-crítica apoiada em literatura empírica secundária, o que restringe a observação direta das práticas organizacionais e das formas concretas de negociação, resistência ou apropriação da automação comunicacional. Além disso, a heterogeneidade setorial e a rápida evolução das tecnologias analisadas impõem cautela na generalização dos achados, indicando a necessidade de investigações situadas e comparativas.

Como agenda para pesquisas futuras, sugere-se o aprofundamento empírico por meio de estudos de caso, etnografias organizacionais e análises longitudinais capazes de examinar como discursos de ética, transparência e governança algorítmica se traduzem — ou não — em transformações efetivas das práticas comunicacionais. Do ponto de vista teórico, a articulação com estudos de infraestrutura, risco tecnológico e sistemas sociotécnicos pode ampliar a compreensão das dinâmicas entre linguagem, técnica e poder.

No campo das políticas públicas, os resultados indicam que modelos regulatórios centrados exclusivamente na transparência procedimental e no compliance formal são insuficientes para enfrentar a opacidade estrutural da automação comunicacional. A noção de soberania comunicacional exige políticas que assegurem auditabilidade, contestabilidade e redistribuição explícita da responsabilidade entre organizações, plataformas e desenvolvedores, reconhecendo a comunicação como infraestrutura crítica da vida democrática. Reinscrever a deliberação e a imputabilidade nesses processos não implica rejeitar a tecnologia, mas submeter sua integração a critérios normativos compatíveis com justiça, responsabilidade e controle democrático.

Referências

BAGGER, Christoffer. The absent algorithm: communicating around artificial intelligence in enterprise social media. **MedieKultur: Journal of Media and Communication Research**, v. 40, n. 76, 2024. DOI: <https://doi.org/10.7146/mk.v40i76.143577>. Disponível em: <https://app.dimensions.ai/details/publication/pub.1175297122>.

BOWDLER, Mairi *et al.* **Algorithmic management and psychosocial risks at work: an emerging occupational safety and health challenge**. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, v. 51, n. 1, 2025. DOI: <https://doi.org/10.5271/sjweh.4270>.

COHEN, Julie E. **Between truth and power: the legal constructions of informational capitalism**. Oxford: Oxford University Press, 2019.

COULDRY, Nick; MEJIAS, Ulises A. **The costs of connection: how data is colonizing human life and appropriating it for capitalism**. Stanford: Stanford University Press, 2019.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir: nascimento da prisão**. 40. ed. Petrópolis: Vozes, 2012.

FRASER, Nancy. **Capitalismo canibal: como nosso sistema está devorando a democracia, o cuidado e o planeta — e o que podemos fazer a respeito**. São Paulo: Autonomia Literária, 2024.

GILLESPIE, Tarleton. **Custodians of the internet: platforms, content moderation, and the hidden decisions that shape social media**. New Haven: Yale University Press, 2018.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Comunicação organizacional: dimensões epistemológicas e perspectivas críticas**. Belo Horizonte: PPGCOM-UFMG, 2015.

MIPTAHURROZIQIN, Miftahurroziqin; WARDHANI, Dyah Febria; MULYAWAN, Rifqi. Ethics and human-centric work design in AI integration for Industry 5.0 platform ecosystems. **Jurnal Sosioteknologi**, v. 24, n. 3, 2025. DOI: <https://doi.org/10.5614/sostek.itbj.2025.24.3.9>. Disponível em: <https://app.dimensions.ai/details/publication/pub.1195612106>.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; GENEROSO, Paulo Roberto. Comunicação organizacional, poder e discursividade: perspectivas críticas contemporâneas. **Organicom**, São Paulo, v. 21, n. 44, p. 1–15, 2024.

PAGE, M. J. *et al.* **The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews**. *BMJ*, Londres, v. 372, e71, 2021. Disponível em: <https://www.bmj.com/content/372/bmj.n71>.

PASQUALE, Frank. **The black box society: the secret algorithms that control money and information**. Cambridge: Harvard University Press, 2015.

ROUVROY, Antoinette; BERNS, Thomas. **Gouvernementalité algorithmique et perspectives d'émancipation: le disparate comme condition d'individuation par la relation?** *Réseaux*, v. 31, n. 177, p. 163–196, 2013. DOI: <https://doi.org/10.3917/res.177.0163>.

SILVEIRA, Sérgio Amadeu da. **Governança algorítmica, poder e democracia**. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2023.