

## Ética do cuidado: discursos e experiências de saúde emocional desafiam a comunicação organizacional no Brasil<sup>[1]</sup>

SÔNIA CALDAS PESSOA

Professora de Comunicação Social e do PPGCOM da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Bolsista PQ do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ). Professora visitante no Institut Mines-Telecom Évry, França, (2023/2024), bolsa Capes-Print. Co-coordenadora do Afetos: Grupo de Pesquisa em Comunicação, Discursos e Experiências, Rádio Terceiro Andar e Laboratório de Experimentações Sonoras (FAFICH/UFMG). Autora dos livros Afetos de mãe: amor, morte e vida (2024) e Imaginários sociodiscursivos sobre a deficiência: experiências e partilhas (2018). Em 2018 recebeu o Prêmio O Erasmus+, programa da União Europeia para os domínios da Educação, da Formação, da Juventude e do Desporto para o período de 2014 a 2020. Coordena projeto financiado pela Fapemig.  
soniacaldaspessoa@gmail.com

*Ethics of Care: discourses and experiences of emotional health challenge organizational communication in Brazil*

### RESUMO

Pensamos a ética do cuidado do ponto de vista da diversidade nas organizações e a importância da comunicação organizacional. No nosso ponto de vista, o cuidado é reconhecido como relações de interdependência entre os seres humanos, outras espécies e o meio ambiente. O objetivo deste estudo é estabelecer um diálogo sobre a ética do cuidado na França e refletir acerca dos discursos sobre a saúde emocional e o bem-estar nas organizações brasileiras e suas inter-relações com a diversidade. Contextualizou-se a saúde emocional dos trabalhadores a partir de pesquisas, e foram analisados discursos de um *podcast* voltado para organizações e gestores. Concebeu-se a comunicação organizacional em dimensões, como a afetiva e coletiva, de forma a defender, implementar e consolidar o cuidado como um ativo importante para a diversidade e o bem-estar nas organizações.

**Palavras-chave:** ética do cuidado; diversidade; discursos.

### ABSTRACT

We think about the ethics of care from the point of view of diversity in organizations and the importance of organizational communication. Care is linked to a set of ideas gathered at the international colloquium Theories and practices of care work: international comparisons. Our aim is to establish a dialogue on the ethics of care in France and in Brazil, and to reflect on the discourses on emotional health and well-being in Brazilian organizations and their interrelations with diversity. We contextualize the emotional health of workers based on research and analyze discourses from a podcast aimed at organizations and managers. We conceive organizational communication in dimensions such as affective and collective, in order to defend, implement and consolidate care as an important asset for diversity and well-being in organizations.

**Keywords:** ethics of care; diversity; discourses.

## INQUIETUDES: ÉTICA DO CUIDADO, ORGANIZAÇÕES E COMUNICAÇÃO

Pensar a ética do cuidado a partir da ótica da comunicação organizacional provoca diversas inquietações, tendo em vista os desafios de abordar este tema para além do cuidado com os trabalhadores nas organizações apenas no que diz respeito à segurança e à saúde física. No nosso ponto de vista, o cuidado está relacionado a um conjunto de ideias reunidas na conferência realizada, em 2013, na França sobre "*Theories et pratiques du care: comparaisons internationales*" (Teorias e práticas do cuidado: comparações internacionais). Significa dizer que o cuidado é reconhecido como relações de interdependência entre os seres humanos, outras espécies e o meio ambiente. Nessa concepção, a sociedade não é composta por identidades fixas e separadas e há o reconhecimento das vulnerabilidades inerentes a todos nós em diferentes momentos da vida, tais como infância, adolescência, vida adulta e envelhecimento, ou por situações de doença, deficiência ou de crises, e ainda por estar em grupos considerados em situação potencial de vulnerabilidade em função de suas características identitárias diversificadas em determinadas condições político-sociais.

Se retomamos esta definição, é porque queremos chamar a atenção para o sentido de responsabilidade com o qual a comunicação organizacional precisa lidar ou aprender a lidar para a realização de um trabalho material, técnico e emocional constituído por interseccionalidades e vulnerabilidades nas relações entre as diversas pessoas envolvidas. Assim como para a ética do cuidado, a essência da comunicação organizacional para tratar a temática precisa se ater ao sensível, e não a uma perspectiva ferramental e utilitária. Trata-se de constituir ou reconstituir organizações que ultrapassem o discurso e consigam desenvolver políticas e gestos efetivos para um cuidado em prol do viver juntos, viver o comum com bem-estar nas organizações. Este é um dos grandes desafios das organizações no Brasil, um país de dimensões territoriais continentais e de grande diversidade e desigualdades sociais, como veremos ao longo do texto, que afetam direta ou indiretamente as esferas interacionais entre organizações e empregados.

Em outras palavras, estamos falando sobre o envolvimento da comunicação organizacional com a ética do cuidado, que contempla, entre outros, serviços de apoio e de assistência em relação à vida e ao bem-estar do outro, além de políticas institucionais e organizacionais que propiciem e estimulem o bem-estar dos colaboradores. Aqui pensamos o outro em suas singularidades e em processos de afetação nos ambientes de trabalho, e ao cuidado sem que haja uma separação dicotômica entre o físico e o emocional.

A problemática que se apresenta aqui inclui conceber organizações sensíveis, que estejam atentas não somente às condições de estrutura e de equipamentos para o trabalho, mas também às necessidades de diversidade, inclusão e bem-estar que constituem o mercado de trabalho e

a sociedade brasileira. O nosso objetivo é estabelecer um diálogo entre noções teóricas sobre a ética do cuidado na França a partir de autoras como Sandra Laugier e Pascale Molinier (2009), e de trabalhos publicados no Brasil por pesquisadoras como Nadya Araujo Guimarães e Helena Sumiko Hirata (2020), para refletir sobre a saúde emocional e o bem-estar em organizações brasileiras. Nossa proposta inclui contextualizar a Política Nacional de Cuidados do Brasil, ainda em implantação, a saúde emocional dos colaboradores a partir de pesquisas nacionais e internacionais realizadas por institutos reconhecidos no Brasil em articulação com aspectos interseccionais da diversidade e da desigualdade na sociedade brasileira, abordar noções conceituais sobre a ética do cuidado e realizar análise do discurso de um *podcast* sobre o tema voltado para organizações e gestores. Pretendemos refletir sobre a comunicação organizacional em dimensões, tais como a sensível e a afetiva, em seus tensionamentos com a individual e a coletiva para defesa, implementação e consolidação do cuidado como ativo importante para o bem-estar nas organizações.

O campo semântico que envolve o cuidado nos apresenta, *a priori*, algumas dificuldades por causa da sua polissemia, que indica, de modo geral, a especificidade e a complexidade do tema, especialmente no campo da comunicação organizacional. Em resumo, na França, encontramos o uso da palavra *care* e do sintagma *éthique du care*, sem tradução do inglês para o francês exatamente pela complexidade dos seus diversos efeitos de sentido, como nos alerta Catherine Audard no *Vocabulaire européen des philosophies* (CASSIN, 2004). Laugier (2021, 2022) também opta pelo inglês *care* porque acredita que, no francês, não há palavras que contemplem tantas dimensões quanto o anglicismo desenha a atenção ao outro, do ponto de vista moral, do trabalho e política para o cuidado cotidiano com o outro. No Brasil, por seu turno, podemos destacar o substantivo cuidado, que diz respeito à atitude, e o verbo cuidar, que remete à ação e à realização de práticas, como apontam Guimarães e Hirata (2020).

Deslocando a ética do cuidado de uma perspectiva relacionada à saúde e à doença, a situamos também em contextos de pesquisa científica sobre comunicação organizacional. Por isso, localizamos a nossa proposta em um conjunto de investigações realizadas em consonância da virada afetiva pelo grupo de pesquisa Afetos: Comunicação, Discursos e Experiências, vinculado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais, no Brasil (CLOUGH, 2007; MANTOVANI; PESSOA; MARQUES, 2022; MORICEAU; MARQUES; PESSOA, 2022; PESSOA; MANTOVANI, 2022). Estas pesquisas pensam o sensível em campos sociais diversos, a partir de aspectos interseccionais, e voltam o seu olhar para situações potenciais de vulnerabilidade de grupos considerados minoritários em seus direitos e expostos a diversas possibilidades de consequências provocadas pelos processos de afetação em ambientes de trabalho.

Em consonância com este pensamento teórico-metodológico, percebemos as organizações como um acontecimento comunicacional em processo permanente de constituição, como organismos vivos (BALDISSERA, 2023) sujeitos a afetações que impactam o mercado de trabalho e o bem-estar dos colaboradores, tais como produtividade, concorrência, disputas internas, condições e estrutura de trabalho, cumprimento de metas e, em especial, aquelas relacionadas a emergências, como a pandemia de covid-19.

Procura-se, assim, dar relevo ao fato de que os diferentes sujeitos em interação comunicacional estão em relação (FOUCAULT, 1996), forças essas portadoras de redes simbólicas de seus grupos. Portanto, em diálogo (BAKHTIN, 1999), disputam, (re) constroem os sentidos em circulação nos processos comunicacionais, isto é, além de ser fortemente marcado pela contextura eco-psico-histórico-sociocultural em que se realiza, esse diálogo presentifica sujeitos (identidade/alteridade) tensionados com forças em relação (BALDISSERA, 2009, p. 119).

O arqueamento da comunicação como grande eixo articulador no bem-estar dos colaboradores parece encontrar eco em perspectiva na qual a comunicação é tomada em suas complexidades como mediação de diversidades comportamentais e discursivas e, assim, um estado entre consciências interpretativas. Nos processos gerenciais e organizacionais, uma comunicação acessível – tanto do ponto de vista atitudinal e discursivo, ao contemplar os inúmeros grupos identitários que compõem as organizações quanto do ponto de vista do uso de técnicas e ferramentas, com vistas a beneficiar a acessibilidade para pessoas com deficiência – permitiria uma ampliação nos públicos dialogais, bem como promoveria valor de marca.

Assim, a comunicação organizacional demonstraria capacidade e habilidade para estar atenta e responder aos temas sociais contemporâneos, entre os quais, nesta proposta, está a ética do cuidado. Todos esses elementos que fazem parte das organizações estão relacionados direta ou indiretamente à saúde emocional e ao bem-estar, e trazem a necessidade de as organizações pensarem e praticarem a ética do cuidado.

A pandemia de covid-19 provocou diversas mudanças nas relações pessoais e profissionais e, em consequência, na saúde emocional dos trabalhadores brasileiros. Por isso, o cuidado com a saúde emocional dos colaboradores passa a figurar como pauta importante nas organizações e pelas equipes de recursos humanos e de comunicação no Brasil. Pesquisa realizada pelo ADP *Research Institute*, em 2023, que dá origem ao relatório da *People at Work*<sup>[2]</sup>, revela que 67% dos trabalhadores no Brasil dizem que seu trabalho é influenciado pelo estresse, 31%, pela saúde mental, e 57% dos entrevistados acreditam que seus superiores não estão preparados para falar sobre questões de saúde mental sem julgamento dos colaboradores. Outra pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas (FERREIRA; HUNGERBÜHLER; GUERRA, 2022), em parceria com as empresas *Talenses* e *Gympass*, aponta que 43% dos respondentes alegaram

que estão com sobrecarga de trabalho. O levantamento também revelou dados importantes: 31% dos entrevistados sofrem pressão por resultados e metas. Outros impactos negativos para a saúde emocional dos colaboradores foram apontados na pesquisa: sentir que precisa estar disponível o tempo todo (30%); falta de reconhecimento (30%); falta de empatia/apoio na liderança direta (27%); sentir dificuldade de ter desempenho em sua plena capacidade de trabalho (22%); falta de comunicação com a liderança direta (17%); ter que lidar com as responsabilidades do cuidado com a casa durante a pandemia (15%); e falta de flexibilidade na jornada de trabalho (12%).

A Convenção nº 155 da Organização Internacional do Trabalho (OIT, 1998), publicada em diversos idiomas, como português, inglês e francês, estabeleceu, em Genebra, na Suíça, as diretrizes para todos os ramos da atividade econômica, isto é, todos os setores econômicos em que estejam empregados trabalhadores, incluindo organizações públicas e privadas. Neste documento internacional, não há menção direta a sintagmas que ocupam cada vez mais as reflexões sobre as organizações, como política ou ética do cuidado, saúde mental, saúde emocional, saúde psicológica e segurança psicológica, por exemplo. Por outro lado, a Convenção define que o termo saúde, em relação com o trabalho, “não visa apenas a ausência de doença ou de enfermidade; inclui também “os elementos físicos e mentais que afetam a saúde e estão diretamente relacionados com a segurança e a higiene no trabalho” (art. 3º, e).

O governo do Brasil estaria preocupado com a saúde emocional dos trabalhadores ao publicar legislação, no final de 2023, com a atualização de doenças relacionadas ao trabalho. O documento relaciona objetivos para as organizações, como elaborar projetos terapêuticos mais acurados e orientar as ações de vigilância e promoção da saúde em nível individual e coletivo. A novidade é a incorporação de 165 novas patologias que causam danos à integridade física ou mental do trabalhador. Entre elas estão relacionadas covid-19, doenças de saúde mental como *burnout*, ansiedade, depressão e tentativa de suicídio.

Para além da ampliação das doenças relacionadas ao trabalho, o governo brasileiro trabalha na elaboração da Política Nacional de Cuidados do Brasil<sup>[3]</sup>. O foco é estabelecer políticas públicas que levem em consideração o caráter polissêmico do cuidado, pensando, em especial, nas pessoas que precisam do cuidado cotidiano, tais como quem está em processo de envelhecimento, pessoas com deficiência, crianças e pessoas em situação de saúde vulnerável. O trabalho cotidiano do cuidar envolve, segundo o marco conceitual adotado pelo governo brasileiro, “produção de bens e serviços necessários à sustentação e reprodução da vida humana, da força de trabalho, das sociedades e da economia e à garantia do bem-estar de todas as pessoas” (item 2.1).

Se a Política Nacional de Cuidados do Brasil, ainda em elaboração, se refere, em um primeiro momento, a atividades realizadas no âmbito da vida privada e doméstica, o documento

com o marco conceitual lembra a importância da participação das organizações e do mercado de trabalho para se construir uma “sociedade dos cuidados”. A ideia pode parecer abstrata e utópica, mas nos convida a pensar em um novo paradigma, fundamental para o desenvolvimento social, incluindo, aqui, a economia e o meio ambiente, tomando o cuidado para o centro da vida. “Suas bases são a corresponsabilização, a sustentabilidade da vida e do planeta e a garantia de direito ao cuidado (a cuidar, ser cuidado e aos autocuidados), incorporando as perspectivas de gênero, interseccionalidade e interculturalidade nas políticas de cuidado” (Quadro 3. Sociedade dos cuidados: do que estamos falando?). É exatamente na possibilidade de compartilhamento da execução e/ou da responsabilidade pelas condições em que é exercido o cuidado que entendemos residir a presença das organizações e, conseqüentemente, da comunicação organizacional.

Para se ter uma ideia sobre o cenário do bem-estar nas organizações no Brasil, recorremos a uma pesquisa realizada pela Zenklub, uma plataforma de terapia *online* que adota como referência um marcador criado pela própria empresa, chamado Índice de Bem-Estar Corporativo (IBC). Segundo levantamento dessa empresa com 20 mil profissionais de diversos setores, o nível de bem-estar dos brasileiros com o trabalho está abaixo do que é considerado mínimo (COMO..., 2024), em uma pontuação que atinge 65,4, enquanto 78 seria considerada a mínima para medir ambientes emocionalmente saudáveis<sup>[4]</sup>.

## INTERESECCIONALIDADES, DIVERSIDADE E SEGURANÇA PSICOLÓGICA

Compreendemos que pesquisas sobre bem-estar, que envolvem discursos organizacionais midiáticos, apresentam seus limites e revelam pistas de efeitos de sentido que as organizações desejam sustentar para manter a sua imagem para os diversos públicos dialogais. Por isso, partimos do princípio de metodologias vulneráveis (SARAIVA; PESSOA; MANTOVANI, 2023), no qual reconhecemos que, neste estudo de caso, seguimos as trilhas que revelam um estado de coisas sobre organizações que atuam no Brasil e não dizem respeito a uma totalidade, isto é, de um universo homogêneo. Reconhecemos as nossas próprias vulnerabilidades como pesquisadores, e as nossas escolhas por economia dessa pesquisa. Por outro lado, entendemos que unir reflexões transdisciplinares entre psicologia, sociologia, gestão organizacional, comunicação e análise do discurso nos proporciona um diálogo promissor para a tentativa de compreender, em investigações em dimensão afetiva (PESSOA; MANTOVANI; SARAIVA, 2023), processos que perpassam as estratégias e o cotidiano das organizações.

Como as empresas brasileiras atuam para contribuir e cuidar da saúde emocional de seus colaboradores? Quais discursos elas divulgam sobre o tema? Como líderes, *coaches* e profissionais de recursos humanos e de comunicação apresentam, na mídia brasileira, discursos sobre a ética do cuidado e as organizações? São algumas das questões que nos guiam na análise do discurso de entrevistas do *podcast* RH Cast, que compõe este estudo de caso e será explicado a seguir. Os achados deste objeto empírico podem colaborar para a compreensão de discursividades em organizações que atuam no Brasil.

Partimos do princípio defendido por Saraiva e Irigaray (2009) de que a implantação de políticas de diversidade nas organizações não significa efetivamente inclusão de pessoas diversas, em especial, em situação de grupos considerados vulneráveis, tais como pessoas LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência, pessoas negras ou em processo de envelhecimento, mulheres, entre outros. Os autores argumentam ainda – e estamos em consonância com eles –, que os discursos organizacionais podem ser situados em um campo de discursividades consideradas estratégicas. Nesse sentido, importa dizer que o movimento por diversidade nas organizações, e nós acrescentamos de política do cuidado, está localizado em uma fronteira tênue que dá pistas de sofisticação em discursos, os quais revelam tendências de mercado em tensão com práticas ainda tradicionais, conservadoras ou em implantação com vistas à gestão de crises e/ou a posicionamentos de marca como diversa e inclusiva. Diversidade e cuidado estariam dissociados ou em trilhas semelhantes para o bem-estar nas organizações?

Fleury (2000) nos lembra sobre o caráter identitário da diversidade, que conceberia o respeito às singularidades de cada pessoa. O enunciado que você acabou de ler é legítimo e não nos parece passível de contestação. Sabemos, no entanto, que na vida ordinária e nas relações sociais, lidamos, como sociedade – e, conseqüentemente, como pessoas em organizações – com elementos variados que constituem os imaginários sociais e sociodiscursivos (PESSOA, 2018, 2019), que dizem dos modos como organizamos os nossos pensamentos, filosofias e ideologias e como os materializamos em nossos discursos e comportamentos. Neste sentido, pessoas que são consideradas diversas de acordo com suas características identitárias, pensando aqui em alguns grupos, como pessoas LGBTQIAPN+, pessoas com deficiência, negras ou em situação de envelhecimento e mulheres, que não são “categorizadas” como pertencentes a um padrão heteronormativo, estão sujeitas a inúmeros tipos e processos discriminatórios e a percepções preconceituosas e estereotipadas discursivamente. Nesse cenário, a hospitalidade e a linguagem hospitaleira (PESSOA, 2018, 2019), que respeitam a diversidade e a inclusão, são um dos grandes desafios das organizações, mas elas precisam estar conectadas com os processos de gestão e em implantação nos setores operacionais.

Recorremos, uma vez mais, a pesquisas estatísticas sobre o mercado de trabalho no Brasil para contextualizar alguns dos grupos aqui mencionados, tendo em vista a complexidade e a diversidade da população brasileira, assim como da comunicação organizacional para tratar a ética do cuidado. De acordo com a Associação Brasileira de Gays, Lésbicas, Bissexuais, Travestis e Transexuais (ABGLT), cerca de 20 milhões de brasileiras e brasileiros, ou seja, 10% da população, se identificam como pessoas LGBTQIA+. Dessas, 92,5% relataram aumento da violência contra essa população, segundo pesquisa da organização de mídia Gênero e Número, com o apoio da Fundação Ford (A LGBTFOBIA..., 2024). Sobre a presença desse grupo no mercado de trabalho brasileiro, 10% dos funcionários que responderam à pesquisa se autodeclararam LGBTQIAPN+. Os dados revelam, ainda, que a grande maioria, equivalente a 92%, dessas pessoas estão em cargos de chefia, direção e presidência das empresas sediadas no Brasil, e são pessoas cis heteronormativas (FILIPPE, 2022).

No caso das pessoas com deficiência, há aspectos interseccionais que complexificam a situação e a presença delas no mercado de trabalho. Em resumo, dados do módulo Pessoas com Deficiência, da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad Contínua) 2022 revelam um cenário de precariedade para entrada e permanência desse grupo em atividades laborais (GOMES, 2023). A taxa de participação na força de trabalho das pessoas sem deficiência é de 66,4%, enquanto entre as pessoas com deficiência essa taxa é de apenas 29,2%. Além disso, mais da metade das pessoas com deficiência que trabalham, correspondendo a 55%, estão na informalidade, enquanto para pessoas sem deficiência o nível é de 38,7%. A presença modesta no mercado pode estar associada, entre outros fatores, aos índices de analfabetismo que chegam a 19,5% para pessoas com deficiência, sendo de 4,1% para pessoas sem deficiência.

No Brasil, ao acionarmos o campo semântico da diversidade, precisamos levar em consideração as desigualdades sociais. Por isso, problemas e indicadores sociais relacionados às interseccionalidades da sociedade e das organizações brasileiras precisam considerar processos históricos e estruturais de discriminação, preconceito e dinâmicas que regem a vida ordinária assim como a vida em organização: o racismo, o capacitismo, o patriarcalismo, o idadismo ou etarismo, a fobia a grupos identificados como LGBTQIAPN+ e às mulheres, entre outros. A opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, orientação sexual, classes, idade e deficiências, entre outras.

## REDES DE DISCURSIVIDADES E ESTRATÉGIAS DAS ORGANIZAÇÕES

Para o diálogo empírico com a reflexão em voga, escolhemos o *podcast* brasileiro RH Cast, que conta com pelo menos cinco temporadas e 188 episódios produzidos e divulgados nas redes sociais digitais e em plataformas como *Spotify* e *YouTube*. O *podcast* tem mais de 2 milhões e 460 mil seguidores no *YouTube*, no qual é publicada uma versão em vídeo das entrevistas. De acordo com o relatório *Data Reportal 2023*<sup>[5]</sup>, o Brasil é o país que mais consome conteúdo por *podcasts* no mundo, com 42,9% de usuários de internet entre 16 e 64 anos que os escutam toda semana.

Nossa pesquisa é qualitativa e optamos por trabalhar com um *corpus* considerado pequeno do ponto de vista de amplas as coletas em ambientes digitais. Ele tem aspectos positivos, mesmo em cenários de pesquisa digital que permitem a coleta de grande *corpora*. O *corpus* pequeno contribui para a descrição e a compreensão de formas raras ou não estabilizadas de discurso e também permite a reflexão sobre conceitos e noções, bem como sobre as relações entre a linguagem verbal e o mundo (MOIRAND, 2018; PAVEAU, 2012). Além disso, levamos em consideração a duração dos episódios, que varia de 26 minutos a 1 hora e 33 minutos. No total, foram cinco horas de gravação dos seis episódios. As emissões do RH Cast foram veiculadas entre março de 2022 e maio de 2023, mês no qual “o chefe da Organização Mundial da Saúde (OMS, 2023) da ONU declarou, ‘com grande esperança’, o fim da covid-19 como uma emergência de saúde pública”. Os episódios foram transcritos pela ferramenta de áudio do *Google Docs*, mantendo-se os enunciados ancorados em linguagem informal e coloquial, típica do rádio e do *podcast* (GOFFMAN 2008; PESSOA, 2008) e se apoiou em análises anteriores (MANTOVANI; PESSOA; MARQUES, 2022; PESSOA, MANTOVANI E MARQUES, 2022). Para evitar a personificação das respostas, utilizamos a letra E para simbolizar o entrevistado, seguida do numeral correspondente aos episódios listados no texto. As reticências entre parênteses indicam que houve recorte da fala para economia do texto.

Em geral, os convidados do RH Cast abordam temáticas que dizem respeito à rotina de gestão das organizações no Brasil do ponto de vista das relações comunicacionais com os colaboradores e os desafios da gestão de pessoas. Em um levantamento das temáticas abordadas com os entrevistados, nos interessam mais de perto seis episódios do *podcast* sobre saúde emocional, autonomia emocional, sensibilidade, empatia, segurança psicológica e emoções no trabalho, temas relacionados à discussão aqui desenvolvida. Os *podcasts* selecionados para este estudo comentam especificamente os seguintes temas: 1) “Liderança, empatia e sensibilidade”, com Júlio Brito, CEO da Swile, empresa de origem francesa especializada em gestão de benefícios<sup>[6]</sup>; 2) “As questões humanas são sempre as mesmas”, com Flávia Lippi, do Instituto de Desenvolvimento Humano Lippi<sup>[7]</sup>; 3) “Como desenvolver uma liderança mais inclusiva?”, Ana Minuto, CEO da Minuto Consultoria<sup>[8]</sup>;

4) “Como tornar o ambiente de trabalho mais saudável através do bom humor”, com Mary do Humor Lab<sup>[9]</sup>; 5) “Como criar um ambiente emocionalmente seguro?”, com Dani Plesnik, da Deloitte, empresa de auditoria e consultoria empresarial; e 6) “Como desenvolver ações de saúde emocional para o público operacional”, com Geovanni Vieira, gerente de Recursos Humanos para as áreas de desenvolvimento humano, organizacional e inclusão à diversidade da *Anglo American*, mineradora global com sede em Londres e operações no Brasil, entre outros países<sup>[10]</sup>.

O *podcast* segue um roteiro semelhante nos episódios analisados. A âncora se apresenta com o nome e a função que exerce, fala de suas redes sociais e, ao dar as boas-vindas aos convidados, Jéssica Martins, que é uma profissional de recursos humanos, pede que cada entrevistado se apresente. Eles trazem à cena narrativas de vida pessoal e profissional, em testemunhos que contêm elementos que, às vezes, se assemelham a texto performance (DAS, 2020; MORICEAU; MARQUES; PESSOA, 2022) para sustentar a ideia de um profissional de consultoria ou liderança positiva, exercida por uma pessoa comum, com família, atenta às questões sensíveis e preparada para enfrentar os desafios das organizações. Esses testemunhos, que resgatam vínculos familiares e da vida privada, são a estratégia de aproximação com o público, antes de acionarem os discursos de ética do cuidado em organizações que atuam no Brasil.

E6: (...) Eu sou pai do Arthur. O Arthur tem 5 anos, é a razão da minha vida, é sempre bom falar dos filhos. Ele me define muito. Eu me defino muito como pai. (...) Eu sou jornalista (...) Comunicação é o básico e o mais complexo (...)

E2: (...) eles (os meus pais) sempre me lembram que desde pequena eu sempre olhei o outro com muita dignidade (...)

E5: Sou advogada, contadora, o que já fica meio estranho: o que eu estou fazendo na área de Talent se eu sou advogada e contadora? (...) mais do que isso, eu sou a mãe do Bento e do Dante. O Bento tem 10 anos e o Dante tem 6. Tenho um parceiro de vida que me acompanha há 18 anos. Eu absolutamente sou apaixonada por café, quindim e viagens e viciada em leitura, que eu vou compartilhar com vocês (...)

A segurança psicológica, para alguns entrevistados, está associada a valores de diversidade e inclusão das organizações. Mas esse é um processo considerado ainda em implantação em organizações em operação no Brasil.

E3: (...) Quando a gente pensa em diversidade e inclusão no Brasil, as empresas que estão elevando isso são as empresas que são multinacionais, que estão com as suas ações na bolsa (de valores) porque as empresas pequenas e médias no Brasil não estão olhando para diversidade e inclusão (...) É preciso fazer um mapa para conhecer os empregados que estão na sua empresa, se representam a diversidade da sua região (...)

E5: (...) Diversidade e inclusão a gente está apenas começando nesta história (...)

Esses discursos estariam refletindo comportamentos de liderança positiva? Acrescenta-se aqui reflexão recente de Fischer, Dietz e Antonakis (2024) sobre a problemática envolvendo a análise de estilos de liderança positiva, como a liderança autêntica, ética e servidora, e possíveis representações dos comportamentos do líder. Os autores argumentam que os estilos podem confundir os comportamentos do líder com as avaliações dos seguidores e resultados para as organizações. A liderança das organizações é percebida pelas pessoas entrevistadas como alguém diverso e que esteja pronto para atuar junto ao “time”, termo que aparece em diversos momentos das entrevistas para se referir ao conjunto de colaboradores em atuação nas organizações. Os times estariam subordinados aos líderes, mas evita-se o discurso de subordinação e passa-se a ideia de um conjunto de pessoas com habilidades diversas que atuam em prol de objetivos, metas e resultados. O papel do líder e a sua caracterização estão sempre presentes. Quem é o líder capaz de implantar diversidade, inclusão e cuidados com os colaboradores?

E1: (...) A gente vive um momento de líder facilitador. Líder facilitador é o que está para apoiar, ajudar e na condução de processos e de negócios (...) isso me remete ao meu líder na França; toda semana ele encerra a reunião e me pergunta: como eu posso te ajudar? (...) O líder empático é aquele que busca ações para a felicidade.

E5: (...) O líder tradicional é o Superman, um homem branco com toda inteligência e conhecimento (...) o que a gente começou a entender? (...) o que é um ambiente emocionalmente seguro? cultura de feedback: tolerância a erro, criar um ambiente em que, se tu erra, tem coragem de dizer e não vai ser massacrado nem desligado (...) aí você começa a ter um foco que não é cometer os mesmos erros para que a gente cresça em cima dos erros dos outros e que isso seja compartilhado (...)

E3: (...) Diversidade e inclusão precisa ser um valor para um líder. Ele precisa lidar com o desconforto de não conhecer sobre diversidade e inclusão, não conseguir lidar com as questões raciais, de pessoas com deficiência (...). Quem sou eu, com quem eu me relaciono, por que eu contrato mais homens e não contrato mulheres, por que no meu ambiente não tem pretos? (...). As perguntas são mais importantes do que as respostas (...). Há três anos você estaria entrevistando uma mulher preta aqui neste podcast?

Uma crise provocada por problemas na operação de uma empresa deu origem, em 2018, a um programa chamado Lótus, uma flor que simboliza o renascimento em ambientes hostis. O programa se tornou a estratégia de saúde emocional em uma das organizações.

E6: (...) Era um problema de negócios. A gente estava dando um prejuízo para o grupo Anglo American porque a gente ficaria paralisado durante um tempo. (...) A diretoria de RH naquele momento conseguiu influenciar a diretoria que era necessário um investimento alto, mas traria retorno em segurança no trabalho, prontidão operacional, engajamento (...)

A pandemia acelerou os programas para cuidar da saúde emocional em organizações em operação no Brasil com o desenvolvimento de estratégias e de ações práticas.

E1: (...) A gente vive um momento diferente onde as emoções estão à flor da pele. Nos últimos dois anos, por exemplo, com a pandemia, com o isolamento, as pessoas estiveram cercadas de medo. Medo de perder emprego, de morte, de doença, até porque a gente conviveu um bocado com isso aí (...)

E5: (...) Como criar um ambiente emocionalmente seguro? A transformação já estava ocorrendo e a pandemia acelerou o que as novas gerações estavam pedindo no mercado de trabalho. (...) Felicidade no ambiente corporativo não é positividade tóxica, mas uma humanização no ambiente de trabalho (...) a gente se conecta com o humano, a gente está vivendo a melhor fase do corporativo (...)

E6: A gente foi criando estratégias para participar do diálogo diário de segurança (...) e a gente falava sobre segurança psicológica, sobre a importância de cuidar do estado emocional, redução da fadiga (...) A gente foi mostrando que estes temas não são de recursos humanos, são do indivíduo (...)

Os convidados apresentam as iniciativas das organizações para cuidar da saúde emocional e da perspectiva que eles consideram sensível nas organizações, como processos de identificação de situações de doenças emocionais, pesquisas e formulários para mapear o clima organizacional, campanhas contra assédio, criação de projetos para discussão da importância da saúde emocional, divulgação de práticas de bem-estar, realização de palestras sobre o cuidado consigo e com o outro, escuta ativa e providências para o cuidado com o outro e as tensões que constituem o bem-estar e o mal-estar nas organizações, entre outras estratégias adotadas por elas.

E6: (...) Existem muitos mitos que estão nos imaginários das pessoas sobre o que é saúde mental. A primeira decisão que a gente tomou foi não chamar de saúde mental, a gente chama de saúde emocional. (...) Emoções todos nós temos. Quando a gente fala de saúde mental, as pessoas tem uma concepção de dizer: “Mas eu não tenho problema mental”, com aquele paradigma sobre doido, etc. (...)

E1: Eu acho que um líder que não considera emoções no contexto corporativo está fadado ao insucesso.

E4: Humor não é piada; é sensação de bem-estar. Eu brinco que, em todos os lugares que a gente tem uma escuta ativa, a gente consegue colocar o bom humor. Antes era item de série, né, Jéssica. A escuta vinha, a gente já nascia com ela, vinha grátis na brincadeira (...). Hoje ninguém se ouve mais. Então, a primeira porta para o humor é a escuta ativa.

E2: (...) Eu trabalho com comunicação há muitos anos (...). Eu brinco que eu basicamente sou uma apaixonada por gente que não perco a oportunidade de dar um abraço (...)

E6: (...) Precisamos ter práticas que nos colocam no sentido de cuidar e respeitar as pessoas. A gente criou o plantão psicológico (...). As psicólogas rodam as operações e os empregados acessam a agenda do profissional nos QRs Code. A gente faz o acompanhamento da pessoa por um tempo (...)

## CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE POLÍTICA DO CUIDADO: ENTRE A ABSTRAÇÃO E A IMPLANTAÇÃO

Temáticas relativas à ética do cuidado estão presentes nas narrativas de líderes, *coaches* e profissionais de recursos humanos e de comunicação de acordo com análise do discurso realizada nos *podcasts* aqui mencionados. As pessoas entrevistadas demonstram consciência e preocupação com as mudanças nas relações de trabalho, nas necessidades e nas singularidades identitárias dos colaboradores. Em todas as entrevistas, que se assemelham a uma conversa informal com características de diálogo em tom coloquial, as pessoas recorrem a estratégias discursivas que as aproximam dos usuários das redes sociais digitais e/ou ouvintes por meio da utilização de testemunhos da vida pessoal e profissional. A apresentação dos convidados indica detalhes recortados dos vínculos familiares, maternidade, paternidade e episódios que demonstram vinculação com diversidade e desigualdades desde a infância. Alguns casos profissionais são comentados, preservando-se os nomes de empresas, colaboradores e clientes, para exemplificar e dar um caráter material mais consistente às reflexões em tela. Os testemunhos estariam no campo discursivo de texto performance que humaniza, que torna sensível, para mostrar que se trata de uma pessoa comum, assim como quem escuta o *podcast* ou atua na organização. Este é um modo para passar para a temática profissional, motivo pelo qual o convite para o *podcast* foi feito, tornando-se um desafio menos árido e mais harmônico, uma prática cotidiana que busca determinada horizontalidade com ouvintes e colaboradores das organizações. No entanto, várias são as oportunidades nas quais as pessoas entrevistadas, provocadas pela âncora do *podcast*, são estimuladas a falar sobre a liderança, o papel de líderes, os desafios para liderar em consonância com diversidade, inclusão e cuidado.

Os sintagmas recorrentes nas entrevistas, como saúde emocional e saúde psicológica, substituem, estrategicamente, o sintagma saúde mental que, no campo da vida social, vem sofrendo desgastes e pode imprimir um sentido relacionado a doenças e não, necessariamente, a bem-estar ou mal-estar, como indicam levantamentos de institutos de pesquisa aqui apresentados. A saúde emocional pretende apresentar uma ideia de organizações sensíveis e humanizadas, que concebem colaboradores “autorizados” a pensar a interlocução entre a vida pessoal e profissional, com “direito” a manifestar as suas emoções para lidar com os desafios para um equilíbrio que o ajude a ter uma vida produtiva no trabalho, sem precisar esconder as afetações que se fazem presentes.

Se há bem pouco tempo pensar a saúde e a segurança no trabalho, como demonstram documentos nacionais e internacionais, estava relacionado a estruturas e a um trabalho de comunicação organizacional para conscientizar colaboradores sobre medidas de proteção, uso

correto de equipamentos, prevenção de lesões e acidentes, identificamos, ainda que de modo tímido, um deslocamento dessa perspectiva para uma área mais abstrata e que exige uma comunicação cuidadosa não somente com a linguagem hospitaleira para abordar temas tão sensíveis, mas o traçado de um longo e necessário caminho. Este caminho, obviamente, não se percorre apenas com a ação de trocar, do ponto de vista discursivo, saúde mental por saúde emocional ou segurança do trabalho por segurança psicológica. O mapeamento das condições de saúde emocional nas organizações, com a escuta de colaboradores, a constituição de grupos de trabalho, a elaboração de estratégias para lidar com as resistências tanto de lideranças quanto de equipes em operação, a construção de espaços permanentes e frequentes de diálogos, a oferta de profissionais com habilidades para lidar com a situação e uma série de outras atividades desenvolvidas de acordo com o perfil das organizações se fazem urgentes, tendo em vista a concepção de organizações vivas, diversas e que demandam cada vez mais inclusão não somente pelas características identitárias de seus colaboradores, mas também pela estabilidade emocional ou pela segurança psicológica que tem se tornado importante ativo.

Nesse sentido, a comunicação organizacional, em ação conjunta com os recursos humanos, independentemente de estar sob seu guarda-chuva ou não, é convocada a refletir sobre as inúmeras camadas que constituem este universo que clama por sensibilidade diante da crueza da vida, da ameaça de crises globais ou de tragédias locais vinculadas a grandes problemas mundiais. Um alerta, no entanto, parece gritar para chamar a atenção da comunicação organizacional: uma política do cuidado ou ações de ética do cuidado não podem esperar o tempo pós-situações emergenciais. Já é urgência diante de sociedades fragmentadas do ponto de vista identitário e das exigências do mercado de trabalho. Não deve, no entanto, ser concebida e tratada em estado apressado. Como o próprio nome indica, as reflexões, mapeamentos e implantação demandam cautela. Por outro lado, deve-se ultrapassar a sensibilidade do discurso para efetivamente estar em movimento e em atividade na operação. Não se trata aqui de receita a seguir, mas de constatação de movimentos sociais individuais e coletivos que emergem cotidianamente, impulsionando as organizações a também se moverem em articulação com demandas das quais não se pode mais fugir: ética ou política do cuidado com vistas a promover ambientes organizacionais que harmonizem as disputas entre o bem-estar e o mal-estar no trabalho. Em um país de dimensões territoriais continentais como o Brasil, com suas inúmeras diversidades e desigualdades, esses desafios são enormes, exigindo uma comunicação organizacional sem medo de incluir, com responsabilidade, a diversidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A LGBTFOBIA no Brasil: os números, a violência e a criminalização. [S. l]: Fundo Brasil, 2024. Disponível em: <https://www.fundobrasil.org.br/blog/a-lgbtfofia-no-brasil-os-numeros-a-violencia-e-a-criminalizacao/>. Acesso em: 12 jul. 2024.

BALDISSERA, Rudimar. A comunicação no (re)tecer da cultura organizacional. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, São Paulo, n. 10, p. 52-62, jan./junho, 2009. Disponível em: <http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/16>. Acesso em: 13 jun. 2024.

BALDISSERA, Rudimar. O Pensamento Complexo da Comunicação Organizacional: Sobre identidade, imagem-conceito e gestão de imagem da ciência e do SUS. *Revista Eletrônica de Comunicação, Informação & Inovação em Saúde*, Rio de Janeiro, v. 17, n. 1, p. 190-205, jan./mar, 2023.

CASSIN, Barbara. *Vocabulaire Européen des Philosophies*. França: Seuil, 2004.

CLOUGH, Patricia T. *The Affective Turn: Theorizing the Social*. Durham: Duke University Press, 2007.

COMO está o bem-estar dos trabalhadores brasileiros. [S. l]: IBC Zenklub, 23 fev. 2024. Disponível em: <https://zenklub.com.br/blog/recursos-humanos/como-esta-o-bem-estar-dos-trabalhadores-brasileiros/#:~:text=O%20relat%C3%B3rio%20do%20Zenklub%2C%20baseado,de%2078%20pontos%20considerado%20saud-%C3%A1vel>. Acesso em: 12 jul. 2024.

DAS, Veena. *La vie et les mots*. Paris: Cerf, 2023.

FILIPPE, Marina. Apenas 8% das lideranças de empresas são LGBTI+, aponta estudo. *exame.*, São Paulo, 23 jun. 2022. Disponível em: <https://exame.com/esg/apenas-8-das-liderancas-de-empresas-sao-lgbti-aponta-estudo/>. Acesso em: 12 jul. 2024.

FERREIRA, Paul; HUNGERBÜHLER, Ines; GUERRA, Arthur. 43% dos trabalhadores brasileiros alegam que estão com sobrecarga de trabalho, revela pesquisa. *FGV*, 13 jun. 2022. Disponível em: <https://portal.fgv.br/noticias/43-trabalhadores-brasileiros-alegam-estao-sobrecarga-trabalho-revela-pesquisa>. Acesso em: 20 jun. 2024.

FISCHER, Thomas; DIETZ, Joerg; ANTONAKIS, Jonh. A fatal flaw: Positive leadership style research creates causal illusions. *The Leadership Quarterly*, Amesterdã, v. 35, n. 3, p. 101771, 2024.

FLEURY, Maria T. L., Gerenciando a Diversidade Cultural: Experiência de Empresas Brasileiras. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, v. 40, n. 3, p. 18-28, setembro, 2000.

GOFFMAN, Erving. A fala do rádio: um estudo dos percursos dos nossos erros. In: MEDITSCH, Eduardo; ZUCULOTO, Valci (Orgs.). *Teorias do rádio – textos e contextos*. 2 ed. Florianópolis: Insular, 2008.

GOMES, Irene. *Pessoas com deficiência têm menor acesso à educação, ao trabalho e à renda*. Estatísticas Sociais. Rio de Janeiro: Agência IBGE Notícias, 7 jul. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37317-pessoas-com-deficiencia-tem-menor-acesso-a-educacao-ao-trabalho-e-a-renda#:~:text=Cerca%20de%2018%2C6%20milh%C3%B5es,anos%20ou%20mais%20de%20idade>. Acesso em: 12 jul. 2024.

GUIMARÃES, Nadya A., HIRATA, Helena S. *O Gênero do Cuidado: Desigualdades, Significações e Identidades*. Cotia, SP: Ateliê Editorial, 2020.

LAUGIER, Sandra. Éthique du care élargie à l'environnement. In: SENN, Nicolas *et al.* (Éds.). *Santé et environnement: Vers une nouvelle approche globale*. Genève: Médecine & Hygiène, 2022. p. 97-104.

LAUGIER, Sandra; MOLINIER, Pascale. Politiques du care. *Multitudes*, v. 37-38, n. 2-3, 2009. p. 74-75. ISSN 0292-0107. ISBN 9782354800543. DOI 10.3917/mult.037.0074.

NAVES, Marie-Cécile. La question du care est un enjeu global. Entretien avec Sandra Laugier. Propos recueillis le 18 juin. *Revue internationale et stratégique* 2020/3, n. 119, p. 139-144, juin, 2020.

MANTOVANI, Camila M. C. A.; PESSOA, Sônia C.; MARQUES, Angela C. S. A confiança como “técnica disciplinar” e o controle sobre a autorrealização de mulheres no contexto do trabalho. *Cambiassu: Estudos em Comunicação*, São Luís, v. 17, p. 5-26, 2022.

MOIRAND, Sophie. L'apport de petits corpus à la compréhension des faits d'actualité. *Corpus* [En ligne], 18, 2018. doi: <https://doi.org/10.4000/corpus.3519>

MORICEAU, Jean-Luc; MARQUES, Angela; PESSOA, Sônia C. Textes performace: Affecter, réenvisager, transmettre. *Communication*, Quebec, v. 39, p. 1-20, 2022.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. C155 - Segurança e Saúde dos Trabalhadores. In SÜSSEKIND, Arnaldo. *Convenções da OIT*. 2. ed., 1998. 338p. Disponível em: <https://www.ilo.org/pt-pt/resource/c155-seguranca-e-saude-dos-trabalhadores>. Acesso em: 2 jul. 2024.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Chefe da Organização Mundial da Saúde declara o fim da COVID-19 como uma emergência de saúde global. Brasília: Nações Unidas Brasil, 5 maio 2023. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/230307-chefe-da-organiza%C3%A7%C3%A3o-mundial-da-sa%C3%BAde-declara-o-fim-da-covid-19-como-uma-emerg%C3%Aancia-de-sa%C3%BAde>. Acesso em: 12 jul. 2024.

PAVEAU, Marie-Anne. Ce que disent les objets. Sens, affordance, cognition. *Synergies*, Pays Riverains de la Baltique, v. 9, p. 53-65, 2012.

PESSOA, Sônia C. Acessibilidade Afetiva? Da linguagem hospitalar às redes de relações em organizações. In: MARQUES, A. C. S.; SILVA, D. R.; LIMA, F. P. (org). *Comunicação e direitos humanos*. Belo Horizonte: PPGCOM, 2019. p. 209-217.

PESSOA, Sônia C. Goffman: a fronteira sutil entre a fala cotidiana e a locução no rádio. In: MEDITSCH, Eduardo; ZUCULOTO, Valci (Orgs.). *Teorias do rádio – textos e contextos*. 2 ed. Florianópolis: Insular, 2008.

PESSOA, Sônia C. *Imaginários sociodiscursivos sobre a deficiência: experiências e partilhas*. Belo Horizonte (MG): PPGCOM, 2018. 120 p.

PESSOA, Sônia C.; MANTOVANI, Camila M. C. A. Experiências, cenas, corpos e afetos na era da covid-19. *Organicom Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, São Paulo, v. 19, n. 38, p. 18-27, 2022.

PESSOA, Sônia C.; MANTOVANI, Camila M. C. A.; SALGUEIRO, Ângela. Mundo Corporativo no rádio: gênero e cultura da confiança. *Radiofonias - Revista de Estudos em Mídia Sonora*, Mariana, v. 13, n. 1, p. 128-144, 2022.

PESSOA, Sônia C.; MANTOVANI, Camila M. C. A.; SARAIVA, Luiz A. S. (orgs.). *Afetos e experiências: da, na e para a universidade*. Cachoeirinha: Editora Fi, 2023. 332 p. (v. 1)

SARAIVA, Luiz A. S.; PESSOA, Sônia C.; MANTOVANI, Camila M. C. A. (Orgs.). *Metodologias Vulneráveis*. Cachoeirinha: Editora Fi, 2023.

SARAIVA, Luiz Alex S.; IRIGARAY, Hélio Arthur dos R. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, jul. 2009. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/26842920\\_Políticas\\_de\\_diversidade\\_nas\\_organizações\\_uma\\_questão\\_de\\_discurso](https://www.researchgate.net/publication/26842920_Políticas_de_diversidade_nas_organizações_uma_questão_de_discurso). Acesso em: 12 jul. 2024.

- 
- [1] Este artigo teve origem na comunicação “*Éthique du care: la santé émotionnelle et le bien-être remettent en question la communication organisationnelle*” por mim apresentada na V Journée de Recherche RIPCO (*Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*) en *comportement organisationnel: Bien-être et le mal-être au travail*, realizada em 6 de junho de 2024, no ICN Business School, Paris La Défense (França).
- [2] Disponível em: <https://peopleatwork-mag.com/>. Acesso em: 12 jul. 2024.
- [3] Disponível em: <https://www.gov.br/participamaisbrasil/marco-conceitual-da-politica-nacional-de-cuidados-do-brasil>. Acesso em: 12 jul. 2024.
- [4] Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2024/01/bem-estar-do-brasileiro-no-trabalho-e-abaixo-do-ideal-mostra-pesquisa/>. Acesso em: 12 jul. 2024.
- [5] Disponível em: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report>. Acesso em: 12 jul. 2024.
- [6] Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=87tPdqlik6I>. Acesso em: 12 jul. 2024.
- [7] Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=3k8BtTzmaJI>. Acesso em: 12 jul. 2024.
- [8] Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=W7fWWuX7YAY&list=PLtiwyJffNeQXnZW\\_vFAComzRB4r4vFb-v&index=11](https://www.youtube.com/watch?v=W7fWWuX7YAY&list=PLtiwyJffNeQXnZW_vFAComzRB4r4vFb-v&index=11). Acesso em: 12 jul. 2024.
- [9] Disponível em: [https://www.youtube.com/watch?v=uYK0Ah8vNZ4&list=PLtiwyJffNeQXnZW\\_vFAComzRB4r4vFb-v&index=12](https://www.youtube.com/watch?v=uYK0Ah8vNZ4&list=PLtiwyJffNeQXnZW_vFAComzRB4r4vFb-v&index=12). Acesso em: 12 jul. 2024.
- [10] Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=-iXCajfsJ6c>. Acesso em: 12 jul. 2024.