

PERCEÇÕES DOS DIRETORES DE COMUNICAÇÃO SOBRE OS CONFLITOS PROFISSIONAIS DECORRENTES DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

Patricia Coll-Rubio

EAE Business School, Barcelona, Espanha

RESUMO

A adoção de ferramentas de inteligência artificial generativa na comunicação corporativa está a transformar a prática profissional e a gerar novos conflitos de natureza ética, estratégica e organizacional. Este artigo explora as percepções dos diretores de comunicação relativamente a estes desafios, num contexto de mediação entre a automatização de processos, a gestão das audiências e a reputação organizacional. Entre novembro de 2024 e janeiro de 2025, participaram no estudo 92 profissionais de comunicação corporativa, dos quais 90 identificaram riscos associados à implementação da inteligência artificial generativa. Os principais riscos percecionados, por ordem de frequência, incluem: dependência de ferramentas tecnológicas, disseminação de desinformação, introdução de enviesamentos, dificuldades em conferir um carácter mais humano à comunicação, perda de controlo sobre a narrativa, uniformização da comunicação corporativa e degradação do pensamento criativo. Os resultados permitem analisar de que forma os diretores de comunicação percecionam e gerem estes conflitos, contribuindo para a reflexão sobre a liderança estratégica, a ética profissional e a adaptação à inovação tecnológica.

PALAVRAS-CHAVE

inteligência artificial, comunicação corporativa, percepções dos diretores de comunicação, conflitos profissionais, ética e automatização

PERCEPTIONS OF COMMUNICATION DIRECTORS REGARDING THE PROFESSIONAL CONFLICTS POSED BY GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE

ABSTRACT

The adoption of generative artificial intelligence tools in corporate communication is transforming professional practice and generating new ethical, strategic, and organizational conflicts. This article explores communication directors' perceptions of these challenges, mediating between process automation, audience management, and organizational reputation. Between November 2024 and January 2025, 92 corporate communication professionals participated in the study, and 90 identified risks associated with implementing generative artificial intelligence. The main perceived risks, in order of frequency, include: dependence on technological tools, the spread of misinformation, the introduction of bias, difficulties in humanizing communication, loss of control over the narrative, uniformity in corporate communication, and degradation of creative thinking. The results allow for an analysis of how communication directors perceive and

address these conflicts, contributing reflections on strategic leadership, professional ethics, and adaptation to technological innovation.

KEYWORDS

artificial intelligence, corporate communication, communication directors'
perceptions, professional conflicts, ethics and automation

1. INTRODUÇÃO

O surgimento da inteligência artificial (IA) generativa exige uma reflexão aprofundada por parte dos diretores de comunicação (DirCom). Esta tecnologia oferece uma oportunidade para desenvolver novas dinâmicas organizacionais, ao proporcionar ferramentas que agilizam a criação e a distribuição de mensagens (Bick et al., 2024). Neste contexto, o papel do DirCom centra-se na supervisão destes sistemas e no equilíbrio entre a inovação e a qualidade da comunicação dirigida aos diferentes públicos.

Tradicionalmente, o trabalho do DirCom está associado à gestão da narrativa e à coerência da imagem institucional (Capriotti, 1999; van Riel, 1995). A presença da IA generativa suscita uma reflexão sobre a preservação da autoria e da essência das mensagens num ambiente em que os algoritmos colaboram na produção de conteúdos (Esposito, 2022). Este fenómeno aponta para uma transição para modelos em que o discernimento humano continua a constituir o eixo central para assegurar a veracidade da informação, particularmente perante as crescentes exigências de transparência na comunicação corporativa (Buckley et al., 2025).

Partindo deste objetivo geral, o estudo persegue quatro objetivos específicos (OE): (OE1) identificar e classificar os principais riscos e conflitos profissionais percebidos pelos DirCom relativamente à implementação da IA generativa nas suas organizações; (OE2) analisar a distribuição destes conflitos pelas diferentes dimensões de análise; (OE3) explorar, através da análise qualitativa de respostas abertas, as experiências e lógicas interpretativas através dos quais os DirCom atribuem sentido a estes conflitos na sua prática quotidiana; e (OE4) contribuir para o debate académico sobre o impacto da IA generativa na liderança da comunicação estratégica, identificando implicações para a ética profissional, a soberania narrativa e a futura redefinição do papel do DirCom.

Este artigo analisa de que forma os líderes da comunicação em Espanha percebem estas transformações na prática profissional. Esta investigação adota a Espanha como laboratório exploratório, situado numa encruzilhada estratégica: no âmbito do quadro regulamentar e estratégico europeu, caracterizado pelo pioneiro Regulamento Inteligência Artificial (European Union, 2024) e pela sua ênfase na governação ética, e enquanto membro de referência do espaço profissional ibero-americano. Esta dupla posição justifica o estudo de caso, uma vez que a liderança da comunicação em Espanha estabelece frequentemente uma ponte entre as tendências profissionais e os padrões éticos de ambas as regiões.

O discurso académico e profissional atual, tal como refletido no *European Communication Monitor 2025/2026* (Monitor Europeu da Comunicação 2025/2026; Zeff et al., 2025), tem evoluído no sentido de uma amostragem centrada nas elites profissionais, para captar as perspetivas estratégicas dos decisores de topo. Seguindo esta tendência, a nossa investigação analisa 86 líderes da comunicação, no sentido de compreender de que forma a IA está a reconfigurar os fundamentos éticos e estruturais da profissão. Ao dar especial atenção aos decisores de topo em setores fortemente regulamentados, como os cuidados de saúde, o setor financeiro e a consultoria, o estudo oferece uma perspetiva singular sobre o equilíbrio que as organizações procuram estabelecer entre a eficiência proporcionada pela IA e a preservação da reputação institucional. Este contexto permite que os resultados sejam interpretados não apenas à escala local, mas também como expressão de transformações profissionais mais abrangentes nas economias digitais europeias e ibero-americanas da região mediterrânica. Através da análise das suas opiniões, é possível identificar as questões que suscitam maior interesse ou cautela.

Este estudo analisa a tensão entre a eficiência algorítmica e a governação ética, identificando padrões de liderança que os relatórios de maior escala não conseguem captar com este nível de granularidade. Embora os relatórios globais, como o publicado pela Global Alliance for Public Relations and Communication Management (2024), proporcionem uma perspetiva global da adoção da IA, os seus resultados são frequentemente diluídos pela diversidade geográfica. Na amostra da Global Alliance, apenas 27% dos inquiridos representam a Europa e o Norte de África, o que poderá explicar por que razão a “gestão do risco” ocupa uma posição de baixa prioridade (7,7%) a nível mundial. Em contrapartida, este estudo aprofunda uma área estratégica específica na qual a perceção do risco e a governação ética são prioritárias, proporcionando uma análise granular que os conjuntos de dados globais não permitem obter. Ao centrar-se no contexto espanhol, uma ponte importante entre a regulamentação europeia e a sensibilidade de governação ibero-americana, esta investigação identifica uma divergência crítica: aquilo que constitui uma preocupação secundária no contexto global assume-se como um imperativo estratégico para a liderança da comunicação nesta região. Os resultados revelam um forte envolvimento nesta reflexão: quase todos os inquiridos (97,8%) identificam áreas específicas de preocupação, salientando a importância de preservar a essência humana das mensagens e de gerir de forma responsável a autonomia face às ferramentas tecnológicas.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Para sustentar a análise, o enquadramento teórico estrutura-se em torno de três dimensões fundamentais, que organizam as perceções dos dirigentes, em consonância com a literatura académica. Em primeiro lugar, a dimensão da “identidade” aborda a evolução do papel do profissional de comunicação e a tensão entre a automatização e o fator humano. Em segundo lugar, a dimensão da “ética e responsabilidade” centra-se

nos desafios relacionados com a veracidade, a transparência e a supervisão dos enviesamentos no ecossistema digital. Por fim, a dimensão do “controlo estratégico” analisa a soberania sobre a narrativa institucional e a necessidade de diferenciação da marca num contexto de uniformização algorítmica. Esta estrutura articula as teorias clássicas da comunicação com a investigação recente sobre IA, proporcionando um mapa conceptual sólido para a interpretação dos resultados.

2.1. DIMENSÃO DA “IDENTIDADE”: O VALOR DIFERENCIADOR DO FATOR HUMANO

A preocupação com a identidade profissional do comunicador perante a tecnologia remonta às primeiras reflexões sobre os média enquanto extensões do ser humano (McLuhan, 1964). Contudo, a IA generativa coloca os profissionais perante uma situação sem precedentes, ao emular faculdades cognitivas associadas à criação. Na atual sociedade em rede (Castells, 2001), com a IA generativa a gerar conteúdos no interior da “galáxia da internet”, os profissionais deparam-se com aquilo que Esposito (2022) define como “comunicação artificial”, na qual o interlocutor algorítmico deixa de ser um simples canal, para se tornar um gerador de significado, capaz de “confortar ou controlar” (pp. xi–xii, 8, 14) o utilizador.

Esta realidade exige uma redefinição do perfil do profissional de comunicação no sentido do que tem sido descrito como “cobotização” (Túñez López, 2021), tornando o impacto da IA uma área prioritária de estudo (Pilo-García et al., 2024), a par da crescente importância do pensamento crítico e da capacidade de avaliar a qualidade dos sistemas inteligentes (Codina et al., 2025).

A aceitação da IA nos departamentos de comunicação não depende apenas da sua utilidade técnica, mas também da forma como os processos de transformação afetam a cultura interna (Kelm & Johann, 2024). Autores clássicos como Lasswell (1948) e Marston (1963) centraram-se no emissor e na natureza das relações públicas; atualmente, essa identidade é ameaçada por uma potencial dependência tecnológica que dilui a autoria. O desafio do DirCom consiste em manter a “humanização” da mensagem, assegurando que a IA funciona como suporte e não como substituto da sensibilidade humana necessária à gestão da comunicação (L’Etang, 2008/2009).

Embora o modelo RACE de Marston (1963) continue a constituir um pilar fundamental das relações públicas, o advento da IA generativa introduz uma camada disruptiva que redefine as suas quatro etapas. Nas fases de investigação e avaliação, a transição do processamento manual de dados para a síntese algorítmica permite efetuar ajustamentos estratégicos em tempo real. Contudo, a mudança de paradigma mais profunda ocorre nas fases de ação e comunicação, nas quais o profissional deixa de ser o único “criador” da mensagem para assumir o papel de curador estratégico e supervisor ético. Como salientam relatórios recentes (e.g., Zeffass et al., 2025), esta evolução não torna o modelo RACE obsoleto; pelo contrário, exige uma nova forma de agência humana que garanta que os resultados automatizados estão alinhados com a integridade institucional e com o discernimento crítico, que Marston (1963) originalmente concebeu como elemento central da prática profissional.

2.2. DIMENSÃO DA “ÉTICA E RESPONSABILIDADE”: A VERACIDADE NO ECOSISTEMA ALGORÍTMICO

A ética profissional constitui o pilar que sustenta a credibilidade organizacional (Argenti, 2013/2014; L’Etang, 2008/2009). Num contexto em que a desinformação pode ser gerada e difundida em larga escala, o papel do profissional de comunicação enquanto guardião da verdade assume particular importância. Os algoritmos podem introduzir enviesamentos não intencionais ou distorcer a realidade informacional, desafiando diretamente a função de *gatekeeping* (seleção e filtragem da informação; Shoemaker & Vos, 2009; Zamith, 2018).

A responsabilidade perante a sociedade exige transparência na comunicação. Investigações recentes salientam que a eficácia das narrativas em áreas como a responsabilidade social corporativa depende diretamente da clareza com que é divulgada a utilização da IA (Buckley et al., 2025). Não se trata apenas de emitir mensagens, mas de gerir o agendamento com integridade (McCombs & Shaw, 1972). Instituições como o Comité de Ética da Publicação (Committee on Publication Ethics, 2023) estabelecem já normas claras: as ferramentas de IA não podem ser consideradas autoras e a sua utilização deve ser permanentemente auditada, de modo a evitar que os enviesamentos algorítmicos comprometam a equidade e a veracidade do discurso público (Kitchin, 2017).

A transição da produção técnica para a supervisão ética, impulsionada, em parte, pelo novo quadro regulamentar do Regulamento Inteligência Artificial da União Europeia (European Union, 2024), posiciona os DirCom como responsáveis pela garantia da qualidade e pelo exercício do discernimento crítico. Esta mudança ultrapassa a execução operacional originalmente definida no modelo RACE de Marston (1963) e sugere que o valor do profissional reside agora na capacidade de assegurar a intervenção humana e a governação estratégica dos processos automatizados.

2.3. DIMENSÃO DO “CONTROLO ESTRATÉGICO”: SOBERANIA DA NARRATIVA INSTITUCIONAL

O controlo estratégico é definido pela capacidade de uma organização gerir a sua própria narrativa e diferenciar-se num ambiente competitivo (Capriotti, 1999; Cornelissen, 2020). A adoção rápida e generalizada da IA generativa (Bick et al., 2024) introduz o risco de uma “uniformização corporativa”: se todas as organizações recorrerem aos mesmos modelos de linguagem para gerar mensagens, a diferenciação da marca — essencial no marketing e na comunicação contemporâneos (Kotler, 2000; van Riel, 1995) — poderá diluir-se.

O DirCom deve assegurar a soberania narrativa perante a “linguagem dos novos média” (Manovich, 2001), num contexto em que a automatização tende a uniformizar os conteúdos. Além disso, a visibilidade estratégica no ambiente digital — em particular, a presença nos motores de pesquisa e nas plataformas de IA (Vállez et al., 2026) — não deve comprometer a autenticidade institucional. Como defendem Lewis et al. (2025), a IA generativa representa um desafio institucional que obriga as organizações a reforçar a sua autoridade informacional. Só uma liderança estratégica sólida poderá garantir que

a tecnologia reforça a voz da organização, em vez de a diluir num mar de conteúdos gerados algoritmicamente.

3. METODOLOGIA

Esta investigação tem como objetivo compreender e analisar as percepções dos DirCom relativamente aos conflitos profissionais decorrentes da utilização da IA generativa. O estudo adotou uma abordagem exploratória e descritiva, recorrendo a métodos mistos, para alcançar o objetivo da investigação. Esta estratégia metodológica permite, por um lado, quantificar a prevalência das percepções através de técnicas quantitativas (Cea D'Ancona, 1996) e, por outro, aprofundar a compreensão da natureza dos conflitos profissionais através de uma abordagem qualitativa. Esta abordagem abrangente proporciona uma visão integrada de um fenómeno emergente e complexo, como a reflexão suscitada pela IA generativa no âmbito da comunicação institucional.

3.1. AMOSTRA E PROCEDIMENTO

O trabalho de campo decorreu entre novembro de 2024 e janeiro de 2025. A amostra final é constituída por 92 diretores e responsáveis pela comunicação corporativa de organizações que operam em Espanha. Seguindo as orientações de López-Roldán e Fachelli (2015) relativas à seleção de casos na investigação social, o estudo recorreu a uma amostragem por conveniência estratégica, de modo a assegurar que todos os participantes detinham responsabilidade direta pela tomada de decisões e pela orientação das políticas de comunicação das respetivas organizações. A amostra é constituída por profissionais de comunicação de elevado nível hierárquico, com significativa autoridade na tomada de decisões no seio das suas organizações. Os participantes ocupam cargos de liderança estratégica, incluindo responsáveis de comunicação e gestores de comunicação, representando setores-chave como os cuidados de saúde, o setor financeiro e a consultoria, entre outros. Para promover a transparência e minimizar o enviesamento associado à desejabilidade social relativamente à integração da IA generativa nas rotinas corporativas, todas as respostas foram recolhidas através de um questionário estruturado e anónimo. Embora não tenham sido recolhidos dados sociodemográficos detalhados, de modo a proteger o anonimato e a minimizar o enviesamento associado à desejabilidade social, a amostra foi selecionada estrategicamente com base na autoridade dos participantes na tomada de decisões. Todos os participantes tinham responsabilidade direta pela definição das políticas de comunicação das respetivas organizações, o que os torna informantes particularmente relevantes para o fenómeno em estudo. No entanto, o anonimato do processo não inviabilizou a realização de análises transversais (tabelas de contingência) entre variáveis. Esta metodologia permitiu identificar padrões e correlações significativos nas suas percepções, com base na inter-relação das suas respostas nas diferentes secções do questionário.

3.2. INSTRUMENTO DE RECOLHA DE DADOS

A recolha de dados foi realizada através de um questionário estruturado, distribuído por via eletrónica. O instrumento tinha como elemento central uma pergunta de escolha múltipla com possibilidade de seleção de várias opções, uma técnica que permite captar a multidimensionalidade do fenómeno sem restringir as respostas a categorias fechadas. Além disso, os participantes foram informados de que os dados seriam tratados de forma agregada, de modo a garantir o anonimato. O questionário incluía ainda uma secção opcional de resposta a perguntas abertas, permitindo aos dirigentes expressar opiniões, nuances ou reflexões pessoais sobre a sua experiência com a tecnologia.

Este formato de recolha de dados, que combina elementos quantitativos e qualitativos, permitiu aos participantes indicar vários riscos simultaneamente e apresentar uma perspetiva mais diferenciada, que reflete de forma fiel as atuais reflexões dos profissionais do setor.

3.3. SISTEMA DE CATEGORIZAÇÃO E ANÁLISE

Um resultado preliminar de particular relevância é o facto de 90 dos 92 participantes, o que corresponde a 97,8% da amostra, terem identificado riscos associados à IA generativa, confirmando uma reflexão quase unânime no setor. Para o tratamento dos dados, foi aplicado um sistema híbrido de categorização, que combina a flexibilidade da análise indutiva com o rigor teórico da análise dedutiva baseada na teoria previamente estabelecida (López-Roldán & Fachelli, 2015).

Numa primeira fase, as respostas foram agrupadas por afinidade temática, com base na natureza das respostas espontaneamente expressas pelos participantes. Numa segunda fase, esta classificação foi validada e sistematizada através da sua articulação com quadros teóricos da comunicação estratégica, que distinguem entre a dimensão da “identidade”, associada ao sujeito e à cultura profissional; a dimensão da “ética e responsabilidade”, relacionada com a responsabilidade social e a veracidade; e a dimensão do “controlo estratégico”, centrada na gestão da narrativa e na autoridade da marca. Este processo assegura que a análise interpreta de que forma a tecnologia está a influenciar a liderança e a autoridade no seio da profissão de comunicação.

4. RESULTADOS

Um dos principais resultados é a elevada convergência entre os profissionais quanto à natureza disruptiva da IA generativa. Dos 92 DirCom que participaram no estudo, quase a totalidade da amostra (97,8%, correspondente a 90 participantes) identificou explicitamente riscos e conflitos profissionais decorrentes da implementação destas ferramentas nos seus departamentos. Este resultado indica que a IA generativa não é percebida como uma inovação neutra ou meramente técnica, mas como uma fonte de tensão que exige uma reavaliação das competências, das responsabilidades éticas e da soberania estratégica do DirCom no atual contexto corporativo.

A Tabela 1 mostra que os conflitos profissionais relacionados com a IA generativa se manifestam em vários domínios, com maior intensidade nas dimensões da identidade profissional e da autonomia. A tabela sintetiza a frequência e o peso percentual de cada categoria, bem como os conflitos específicos que estas incluem.

DIMENSÃO	CONFLITOS ESPECÍFICOS	FREQUÊNCIA (N)	PERCENTAGEM (%)
Identidade profissional	Dependência tecnológica (47), necessidade de humanização (41), degradação da criatividade (1)	89	96,7
Ética e responsabilidade	Desinformação (44), presença de enviesamentos (43)	87	94,6
Controlo estratégico	Perda de controlo sobre a narrativa (32), risco de uniformização corporativa (1)	33	35,9

Tabela 1. *Percepção dos conflitos profissionais relacionados com a inteligência artificial generativa entre diretores de comunicação (n = 90)*

Mais de metade dos dirigentes (51,1%) identifica a dependência tecnológica como o principal risco, sugerindo uma crise na percepção que os profissionais têm de si próprios: o receio de que o discernimento humano possa ser substituído ou subordinado a processos algorítmicos. Esta preocupação está estreitamente ligada à dificuldade de “humanizar” a mensagem (44,6%), colocando o conflito no próprio cerne da essência profissional do DirCom. Surpreendentemente, o risco de degradação da criatividade permanece reduzido (1,1%), sugerindo que os profissionais continuam a confiar na sua capacidade de gerar ideias, mas receiam perder o controlo sobre a execução e sobre a dimensão humana dos seus processos.

Num segundo nível, os conflitos éticos e sociais apresentam uma consistência quase idêntica, com a desinformação (47,8%) e os enviesamentos (46,7%) a surgirem como ameaças particularmente relevantes. Estes resultados sugerem que os DirCom assumem o papel de “vigilantes éticos” perante a opacidade dos modelos generativos. Por fim, embora a dimensão do “controlo estratégico” apresente uma frequência estatisticamente inferior, destaca-se pelas preocupações que suscita relativamente à perda de controlo sobre a narrativa (34,8%). Considerando, em conjunto, estes resultados, torna-se evidente que o risco reputacional não constitui uma categoria isolada, mas antes a consequência final de uma cadeia de desafios: uma dependência tecnológica excessiva que desumaniza a comunicação e permite a introdução de enviesamentos ou desinformação, acabando por comprometer a coerência organizacional e a confiança e, consequentemente, a reputação das organizações e dos líderes da comunicação.

Uma análise transversal revela uma correlação entre o planeamento estratégico e a governação organizacional. Nas organizações em que a IA generativa já está integrada na estratégia de comunicação, as “plataformas definidas pela empresa” (governação corporativa) são mais prevalentes do que nas organizações sem um plano formal, onde a utilização permanece em grande medida dependente da iniciativa individual dos

colaboradores. Isto sugere que a maturidade estratégica constitui um pré-requisito para passar de uma experimentação fragmentada para ambientes de IA institucionalizados e seguros.

Os dados sugerem uma relação entre a formação especializada e a profundidade da percepção dos riscos. Os profissionais que receberam formação específica em IA identificam ameaças éticas e técnicas mais sofisticadas, como o “enviesamento algorítmico” e a “violação da privacidade”. Em contrapartida, os utilizadores sem formação centram-se sobretudo em preocupações mais imediatas, como a “falta de humanização”. Este resultado evidencia que a formação profissional é fundamental para desenvolver o papel de “supervisão crítica” necessário à mitigação de riscos reputacionais mais relevantes. Por fim, relativamente aos 2,2% de especialistas que indicaram não associar quaisquer riscos à IA generativa, uma análise qualitativa das suas respostas revela um padrão de utilização exclusivamente operacional. Estes participantes utilizam a IA apenas para tarefas básicas, de baixo risco, como tradução e correção de texto. Para este grupo, a IA é percebida como uma ferramenta técnica básica (semelhante a um corretor ortográfico), e não como um agente estratégico da narrativa, o que ajuda a explicar a ausência de preocupação relativamente às suas implicações éticas ou reputacionais.

4.1. ANÁLISE QUALITATIVA: PERCEÇÕES E EXPERIÊNCIAS DIRETAS

Para além da quantificação dos riscos apresentada na Tabela 1, a secção opcional de perguntas abertas do questionário permitiu aprofundar aspetos relacionados com as experiências quotidianas dos dirigentes. A análise destas respostas mostra que as preocupações relacionadas com a identidade e a ética não são abstratas, mas refletem tensões operacionais concretas, identificadas por 97,8% da amostra.

Os testemunhos indicam que a dimensão da “ética e responsabilidade” se manifesta numa luta constante contra a saturação informativa. Os dirigentes percebem que a capacidade da IA para gerar volumes massivos de conteúdos reduziu o acesso a informação verdadeiramente relevante. Como refere o Informante 1, os profissionais podem correr o risco de aceitar como válida informação gerada algoritmicamente sem a verificar adequadamente, sobretudo quando estão sujeitos a pressão temporal. Esta perspetiva reforça a necessidade de ferramentas de verificação que complementem o discernimento profissional e assegurem que a relação com os média se baseia em dados verdadeiros.

No que diz respeito à dimensão da “identidade profissional”, os resultados qualitativos revelam uma clara resistência à desumanização dos processos de comunicação. O Informante 2 defende que a IA deve ser uma aliada que potencie o trabalho quando acompanhada de formação adequada, descrevendo-a como uma ferramenta que contribui para a evolução das práticas profissionais. Contudo, esta evolução entra em conflito com a falsa convicção de que é possível criar conteúdos de qualidade de forma instantânea. O Informante 3 salienta que, num sistema que privilegia a quantidade em detrimento da qualidade, o DirCom deve assumir o papel de “defensor do talento humano”, chamando a atenção para os erros gerados pela tecnologia perante as exigências de imediatismo.

Por fim, na dimensão do “controlo estratégico”, os dirigentes sublinham a urgência de estabelecer mecanismos internos de governação. O Informante 4 considera essencial desenvolver manuais específicos da marca que assegurem a proteção dos dados e preservem os valores institucionais. Segundo o Informante 5, liderar a IA passa pela capacidade de a orientar através de uma utilização avançada de comandos ou instruções. Alguns testemunhos elevam esta transformação a um plano mais abrangente, sugerindo que a IA representa o início de uma nova etapa da evolução antropológica, na qual os seres humanos devem manter a soberania sobre os sistemas tecnológicos.

5. DISCUSSÃO

Os resultados permitem estabelecer um diálogo mais aprofundado entre as percepções subjetivas dos dirigentes em Espanha e as correntes teóricas que analisam a digitalização avançada. O resultado mais significativo do estudo é o facto de 90 dos 92 profissionais consultados identificarem explicitamente riscos. Este consenso de 97,8% corrobora os resultados de Pilo-García et al. (2024) quanto à centralidade da IA na agenda da comunicação, mas revela, sobretudo, um imaginário profissional marcado pela vulnerabilidade. A IA generativa não é percebida apenas como uma ferramenta de eficiência, mas como uma força disruptiva que obriga os DirCom a reavaliar o seu próprio valor no seio das organizações, reativando dilemas clássicos relativos à sua função de gestão, que assumem agora uma nova relevância.

A tensão percebida entre a dependência tecnológica (51,1%) e a humanização (44,6%) evoca a dicotomia histórica entre o papel do comunicador enquanto técnico ou enquanto gestor estratégico (Marston, 1963; van Riel, 1995). Na atual perspetiva dos dirigentes, existe o receio de que uma delegação excessiva em sistemas generativos possa conduzir a uma regressão para funções puramente táticas, enfraquecendo a sua presença à mesa da tomada de decisões estratégicas, consolidada ao longo das últimas décadas (Argenti, 2013/2014). Esta construção subjetiva do risco torna-se evidente quando o Informante 3 descreve a “falsa ideia” de imediatismo criativo, impulsionada por uma lógica neoliberal de que “mais é melhor”. Nesta perspetiva, o DirCom assume-se como “defensor do talento humano”, entendendo que a sua função primordial consiste agora em proteger a essência relacional da marca face àquilo que Esposito (2022) define como “comunicação artificial”.

Na dimensão da “identidade”, as percepções recolhidas sugerem que o principal receio não é a substituição, mas a perda de autonomia no exercício do seu próprio discernimento. O Informante 2 reforça esta perspetiva, ao considerar a IA uma “aliada” que deve ser plenamente aproveitada, indicando que os profissionais procuram manter o controlo sobre o processo intelectual. Esta percepção é consistente com os fatores determinantes da aceitação, identificados por Kelm e Johann (2024), segundo os quais a tecnologia é entendida como um fator que redefine as dinâmicas internas de poder. A importância atribuída à humanização sugere um quadro mental no qual a empatia é percebida como o único valor não automatizável, retomando a teoria da excelência ao

colocar as relações humanas no centro do sucesso corporativo. Para o Informante 5, o futuro é percebido como um cenário de domínio, no qual “aqueles que dão as ordens” mantêm a soberania narrativa, uma ideia que encontra eco nas teorias de McLuhan (1964) sobre a tecnologia enquanto extensão das capacidades humanas que exige uma orientação consciente.

No que diz respeito à dimensão da “ética e responsabilidade”, a paridade percebida entre a desinformação (47,8%) e os enviesamentos (46,7%) confirma que os DirCom se assumem como os principais responsáveis pela garantia da veracidade. Este papel de supervisão reflete um quadro mental no qual a credibilidade corporativa é entendida como um ativo frágil, dependente da divulgação honesta da utilização da IA (Buckley et al., 2025). O Informante 1 descreve uma percepção de saturação em ambientes como o LinkedIn, onde o ruído algorítmico reduz o acesso a conteúdos de qualidade. Esta perspetiva coloca o DirCom numa posição de reconfiguração do *gatekeeping* (Shoemaker & Vos, 2009; Zamith, 2018), filtrando a veracidade num ecossistema que funciona a uma velocidade que põe em causa a tradicional função de definição da agenda (McCombs & Shaw, 1972). Os profissionais receiam não apenas as falsidades, mas também a erosão da sua autoridade enquanto fonte de informação fiável e de interesse público, tal como antecipado por Lasswell (1948). Para além da eficiência operacional, a governação ética da IA generativa deve ser entendida como um imperativo estratégico para preservar a confiança institucional. Como sugerem os resultados, a transição para um modelo de comunicação algorítmica exige uma abordagem de “human-in-the-loop” (supervisão humana). Neste contexto, o papel do líder da comunicação passa da execução tática de mensagens para a supervisão ética crítica, garantindo que os resultados automatizados não comprometem a autenticidade corporativa, não infringem a privacidade dos dados nem perpetuam enviesamentos algorítmicos não intencionais.

Por fim, na dimensão do “controlo estratégico”, a percepção da perda de controlo sobre a narrativa (34,8%) surge como o conflito mais preocupante. Embora o risco de uniformização corporativa (1,1%) seja percebido como estatisticamente reduzido, a literatura alerta para o facto de a uniformização algorítmica constituir uma ameaça real à diferenciação (Cornelissen, 2020; Kotler, 2000). Esta baixa percepção do risco poderá refletir um excesso de confiança na personalização técnica, apesar de autores como Manovich (2001) e Lewis et al. (2025) salientarem que a lógica da IA generativa tende intrinsecamente a repetir padrões. O Informante 4 traduz esta preocupação na necessidade de “manuais específicos da marca”, identificando a governação como um mecanismo de proteção da identidade institucional. O desejo de assegurar a soberania narrativa, garantindo visibilidade sem sacrificar a autenticidade (Vállez et al., 2026), remete a discussão para o planeamento estratégico da imagem de Capriotti (1999). Em *La Galaxia Internet* (A Gláxia da Internet), de Castells (2001), o DirCom encara a coerência da marca como o único ativo capaz de resistir à entropia informacional algorítmica, reafirmando a sua posição não apenas como gestor, mas como líder intelectual no seio da organização.

A elevada taxa de identificação de riscos (97,8%) não deve ser interpretada apenas como resistência à mudança, mas como manifestação de uma crise da jurisdição

profissional. Com base na teoria das profissões de Abbott (1988), o surgimento de uma tecnologia capaz de replicar tarefas intelectuais anteriormente exclusivas de grupos especializados obriga a uma renegociação do “espaço jurisdicional” da profissão. Neste sentido, as percepções dos dirigentes sugerem que o DirCom está a deslocar a sua autoridade da produção de conteúdos para a auditoria do significado. Se a IA generativa pode escrever, o valor percebido do profissional já não reside no “fazer”, mas no “julgar”. Esta transição está refletida na percepção do Informante 5 de um futuro em que a soberania pertence “àqueles que dão as ordens” ao sistema. Neste contexto, a autoridade não decorre do domínio técnico, mas da capacidade estratégica de orientar a tecnologia, implicando uma redefinição do papel profissional assente na supervisão algorítmica e na curadoria ética.

Esta reconfiguração da identidade profissional ocorre num contexto de tensão sistémica. A percepção do Informante 3 relativamente à lógica neoliberal de que “mais é melhor” revela um conflito profundo entre a eficiência automatizada e a autenticidade humana. Os dirigentes consideram que a IA generativa, ao democratizar e tornar mais barata a criação de conteúdos, ameaça saturar o ecossistema com aquilo a que Baudrillard (1978/1985) chama “simulacros”. Nesta hiper-realidade corporativa, em que as cópias geradas algorítmicamente e as mensagens originais produzidas por seres humanos são indistinguíveis para as audiências, o DirCom assume-se como o “último defensor da realidade”. Não se trata apenas de gerir uma marca, mas de gerir a veracidade institucional. A percepção de que a IA é “condescendente” ou “inventa coisas”, tal como sugerem alguns testemunhos, reforça a ideia de que a tecnologia carece da “pretensão de verdade” necessária à compreensão mútua, tal como conceptualizada por Habermas (1981/1987) na sua teoria da ação comunicativa.

Neste pressuposto, a percepção da desinformação (47,8%) adquire uma dimensão existencial. Os dirigentes receiam não apenas as *fake news* externas, mas também a erosão da confiança sintética. Como descreve o Informante 1, a saturação de conteúdos sem valor reduz a visibilidade da informação de qualidade, obrigando o profissional a atuar como “curador da confiança”. No quadro mental do DirCom, a IA generativa transformou a comunicação num campo minado de enviesamentos e imprecisões, no qual a verificação se torna uma responsabilidade democrática, e não apenas uma tarefa técnica. Esta percepção eleva o papel do DirCom ao de defensor da saúde informacional da sociedade, em consonância com a tese de Buckley et al. (2025) sobre a transparência como novo padrão de excelência da reputação.

Um dos resultados mais intrigantes do estudo é a baixa percepção do risco de uniformização corporativa (1,1%). Apesar dos alertas da literatura de que os grandes modelos de linguagem tendem para a homogeneização devido à sua natureza estatística (Lewis et al., 2025; Manovich, 2001), os dirigentes parecem confiar na sua capacidade de discernimento para evitar a mimetização. Esta divergência entre a teoria e a percepção sugere um possível ponto cego ou enviesamento otimista. Embora os DirCom percebam a sua criatividade como única, podem não reconhecer que as ferramentas utilizadas para “aperfeiçoar” ou “editar” textos são concebidas para atenuar as singularidades. Neste contexto, os manuais da marca, mencionados pelo Informante 4, assumem relevância

estratégica: a governação não deve ser apenas jurídica ou técnica, mas também narrativa. A soberania algorítmica implica formar ou orientar os sistemas para utilizarem a linguagem própria da organização, evitando a imposição de um “estilo corporativo global” desprovido de identidade.

Por fim, a percepção da IA generativa como uma nova etapa evolutiva convida a uma reconsideração das teorias de McLuhan (1964). Se a tecnologia é uma extensão da humanidade, a IA generativa torna-se uma extensão do pensamento e da linguagem institucionais. A percepção do risco de dependência tecnológica (51,1%) reflete o receio de que a prótese da IA possa atrofiar o órgão: que a capacidade de reflexão estratégica dos departamentos de comunicação possa ser substituída por uma obediência passiva às sugestões algorítmicas. Consequentemente, a humanização é percebida como um ativo estratégico num mundo que caminha para uma abundância de pensamento sintético, onde aquilo que se torna escasso e mais valioso é a autenticidade, a dúvida metodológica e a capacidade de questionar até aquilo que a IA generativa apresenta com uma aparência de veracidade. Esta vulnerabilidade profissional identificada no estudo conduz, paradoxalmente, os DirCom a recuperar o seu papel de líderes éticos, devolvendo à comunicação corporativa a sua essência: criar vínculos humanos significativos que nenhuma máquina, por mais generativa que seja, consegue replicar plenamente.

6. CONCLUSÕES

Esta investigação permite retirar quatro conjuntos de conclusões, alinhados com os OE do estudo. No que diz respeito ao OE1, os resultados confirmam que a adoção da IA generativa gera um conflito profissional amplo e multidimensional entre os DirCom: 97,8% da amostra identificou explicitamente riscos, abrangendo preocupações relacionadas com a dependência tecnológica, a desinformação, os enviesamentos, a desumanização da comunicação, a perda de controlo sobre a narrativa, a uniformização corporativa e a degradação da criatividade. Esta elevada convergência demonstra que a IA generativa não é percebida como uma ferramenta técnica neutra, mas como uma força disruptiva que exige uma reavaliação fundamental das competências e responsabilidades profissionais.

Relativamente ao OE2, a distribuição dos conflitos pelas três dimensões de análise revela uma hierarquia clara das preocupações. A dimensão da “identidade profissional” concentra a maior frequência de respostas (96,7%), liderada pela dependência tecnológica (51,1%) e pela necessidade de humanizar a comunicação (44,6%), indicando que o principal conflito é de natureza identitária e não operacional. A dimensão da “ética e responsabilidade” surge a seguir (94,6%), com a desinformação e os enviesamentos a serem percebidos como ameaças de magnitude quase equivalente, refletindo um forte sentido de responsabilidade ética entre os DirCom. A dimensão do “controlo estratégico”, embora apresente uma frequência estatisticamente inferior (35,9%), assume particular relevância qualitativa, uma vez que a perda de soberania sobre a narrativa é percebida como o principal impacto reputacional dos riscos anteriormente identificados. Importa salientar que o risco de uniformização corporativa permanece amplamente subestimado (1,1%), sugerindo um possível enviesamento otimista relativamente à capacidade do discernimento humano para evitar a homogeneização algorítmica.

No que diz respeito ao OE3, a análise qualitativa das respostas a perguntas abertas revela tensões operacionais concretas. Os dirigentes descrevem um contexto profissional em que a saturação de conteúdos reduz o acesso a informação de qualidade, em que a pressão pelo imediatismo colide com a necessidade de verificação e em que os mecanismos internos de governação continuam, em grande medida, ausentes. A figura recorrente do DirCom como “defensor do talento humano” e “curador da confiança” sugere uma conceção emergente da identidade profissional, centrada na supervisão ética e na auditoria algorítmica, mais do que na produção de conteúdos.

Por fim, relativamente ao OE4, este estudo contribui para o debate académico sobre a IA e a liderança da comunicação estratégica, ao propor que o surgimento da IA generativa desencadeou uma crise da jurisdição profissional, no sentido descrito por Abbott (1988): quando uma tecnologia replica tarefas anteriormente exclusivas de um grupo profissional, esse grupo tem de renegociar os limites da sua área de especialização. Os resultados sugerem que os DirCom estão a responder a este desafio deslocando a sua autoridade da execução para o discernimento — da produção de comunicação para a garantia do seu significado, da sua veracidade e da sua essência humana. A investigação aponta para uma evolução da profissão, reforçando o papel estratégico da liderança da comunicação ao aumentar o peso da supervisão ética no conjunto das suas responsabilidades. No futuro, a comunidade académica poderá partir destas percepções iniciais para desenvolver um corpo de conhecimento consolidado. Uma prioridade consiste em promover estudos longitudinais que analisem a evolução da identidade profissional e o impacto efetivo da automatização na confiança do público. Investigações futuras deverão determinar se a soberania sobre a narrativa constitui um ativo sustentável num contexto de uniformização algorítmica, assegurando que a inovação tecnológica reforça, e não dilui, a autoridade informacional e a essência humana da comunicação corporativa.

DECLARAÇÃO SOBRE O RECURSO À INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Conforme os princípios de integridade académica e transparência científica, esta investigação seguiu as orientações estabelecidas pelo Comité de Ética da Publicação (Committee on Publication Ethics, 2023) relativas à utilização de ferramentas de IA na produção de textos académicos. Declara-se que os sistemas de GenAI foram utilizados exclusivamente como apoio à estruturação da narrativa, à correção gramatical e ao aperfeiçoamento estilístico do manuscrito, assegurando, em todas as fases, que a autoria intelectual, o desenho metodológico, a recolha de dados e as conclusões finais são da inteira responsabilidade do autor. De acordo com a posição oficial do Committee on Publication Ethics (2023), estas ferramentas não foram reconhecidas como autoras nem substituíram o discernimento crítico ou a responsabilidade ética do investigador em nenhuma fase do processo, garantindo-se, assim, a veracidade e a originalidade dos contributos apresentados neste estudo.

Pós-Edição de Tradução Automática: Anabela Delgado

REFERÊNCIAS

- Abbott, A. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. University of Chicago Press.
- Argenti, P. A. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación* (M. de Ancos & I. Vicente, Trad.). Lid Editorial. (Trabalho original publicado 2013)
- Baudrillard, J. (1985). À sombra das maiorias silenciosas: O fim do social e o surgimento das massas (S. Bastos, Trad.). Brasiliense. (Trabalho original publicado em 1978)
- Bick, A., Blandin, A., & Deming, D. J. (2024). *The rapid adoption of generative AI* (NBER Working Paper No. 32966). National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w32966>
- Buckley, C., Norman, M., Troy, C., Yang, Y., Bao, J., Overton, H. K., & Jung, Y. (2025). AI disclosure in strategic CSR communication: Examining the impact of narratives, source labels, message transparency, and organizational perceptions on behavioral intentions. *International Journal of Strategic Communication*, 19(5), 696–719. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2025.2514276>
- Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ariel.
- Castells, M. (2001). *La galaxia internet: Reflexiones sobre internet, empresa y sociedad*. Plaza & Janés.
- Cea D'Ancona, M. A. (1996). *Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de investigación social*. Síntesis.
- Codina, L., Aguilera-Cora, E., Lopezosa, C., & Freixa, P. (2025). Critical thinking and artificial intelligence in academia: A qualitative matrix analysis procedure for evaluating AI systems. In J. Guallar, M. Váñez, & A. Ventura-Cisquella (Eds.), *Digital communication. Trends and good practices* (pp. 161–173). Ediciones Profesionales de la Información. <https://doi.org/10.3145/cuiccom.12.eng>
- Committee on Publication Ethics. (2023, 13 de fevereiro). *Authorship and AI tools: COPE position statement*. <https://publicationethics.org/guidance/cope-position/authorship-and-ai-tools>
- Cornelissen, J. (2020). *Corporate communication: A guide to theory and practice*. SAGE.
- Esposito, E. (2022). *Artificial communication: How algorithms comfort, distract, and control us*. The MIT Press.
- European Union. (2024). *Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=OJ:L_202401689
- Global Alliance for Public Relations and Communication Management. (2024). *Reimagining tomorrow: AI in PR and communication management*. <https://globalalliancepr.org/reimagining-tomorrow-ai-in-pr-and-communication-management/>
- Habermas, J. (1987). *The theory of communicative action. Vol. 2: Lifeworld and system: A critique of functionalist reason* (T. McCarthy, Trad.). Beacon Press. (Trabalho original publicado em 1981)
- Kelm, K., & Johann, M. (2024). Artificial intelligence in corporate communications: Determinants of acceptance and transformative processes. *Corporate Communications: An International Journal*, 30(1), 124–138. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2024-0051>
- Kitchin, R. (2017). Thinking critically about and researching algorithms. *Information, Communication & Society*, 20(1), 14–29. <https://doi.org/10.1080/1369118X.2016.1154087>
- Kotler, P. (2000). *Marketing management*. Prentice Hall.
- L'Etang, J. (2009). *Relaciones públicas. Conceptos, práctica y crítica*. Editorial UOC. (Trabalho original publicado em 2008)
- Lasswell, H. D. (1948). The structure and function of communication in society. In L. Bryson (Ed.), *The communication of ideas* (pp. 37–51). Harper & Brothers.

- Lewis, S. C., Guzman, A. L., Schmidt, T. R., & Lin, B. (2025). Generative AI and its disruptive challenge to journalism: An institutional analysis. *Communication and Change*, 1, Artigo 9. <https://doi.org/10.1007/s44382-025-00008-x>
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Manovich, L. (2001). *The language of new media*. The MIT Press.
- Marston, J. E. (1963). *The nature of public relations*. McGraw-Hill.
- McCombs, M. E., & Shaw, D. L. (1972). The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*, 36(2), 176–187. <https://doi.org/10.1086/267990>
- McLuhan, M. (1964). *Understanding media: The extensions of man*. McGraw-Hill.
- Pilo-García, M. A., Romero-Gutiérrez, J. M., de-Casas-Moreno, P., & Aguaded, I. (2024). El impacto de la inteligencia artificial en comunicación. Revisión sistematizada de la producción científica española en Scopus (2020–2023). *Razón y Palabra*, 28(119), 65–79. <https://doi.org/10.26807/rp.v28i119.2098>
- Shoemaker, P. J., & Vos, T. P. (2009). *Gatekeeping theory*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203931653>
- Túñez López, J. (2021). Tendencias e impacto de la inteligencia artificial en comunicación: Cobotización, gig economy, co-creación y gobernanza. *Fonseca, Journal of Communication*, (22), 5–22. <https://doi.org/10.14201/fjc-v22-25766>
- Vállez, M., Alcaraz-Martínez, R., & Lopezosa, C. (2026). Search engine visibility of university AI content: An analysis of thirty institutions from three countries. *Digital Library Perspectives*, 42(1), 100–118. <https://doi.org/10.1108/DLP-03-2025-0035>
- van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of corporate communication*. Prentice Hall.
- Zamith, R. (2018). Algorithms and journalism. In M. Powers (Ed.), *Oxford research encyclopedia of communication* (pp. 1–21). Oxford Academic. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190228613.013.779>
- Zerfass, A., Moreno, Á., Tench, R., Verčič, D., & Verhoeven, P. (2025). *European communication monitor 2025/2026: The era of AI-driven communication and intergenerational leadership*. EUPRERA/EACD. <https://www.communicationmonitor.eu/2025/11/17/ecm-european-communication-monitor-2025/>

NOTA BIOGRÁFICA

Patricia Coll-Rubio é professora e investigadora nas áreas da comunicação estratégica, comunicação empresarial e meios de comunicação digitais. A sua investigação centra-se na gestão da comunicação, na inteligência artificial, no jornalismo e na comunicação organizacional.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9291-6002>

Email: pcollr@professor.eae.es

Morada: Carrer d'Aragó, 55, 08015 Barcelona, Espanha

Submetido: 23/01/2026 | Aceite: 19/06/2026



Este trabalho encontra-se publicado com a Licença Internacional Creative Commons Atribuição 4.0.