

Série

10

NUPECC

---

# DE QUAL COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTAMOS FALANDO?

---

- ANA WELS • CAROLINA FRAZON TERRA •
- CELSI BRÖNSTRUP SILVESTRIN •
- CLEUSA MARIA ANDRADE SCROFERNEKER (ORG.) •
- ELISANGELA LASTA •
- EUGENIA BARICHELLO • JAIR ANTONIO DE OLIVEIRA •
- LIDIANE RAMIREZ DE AMORIM • LUIZ CARLOS IASBECK •
- MARLENE MARCHIORI • MORGANA MONTEIRO BASTISTELLA •
- PAULO HENRIQUE LEAL SOARES •
- ROSÂNGELA FLORCZAK DE OLIVEIRA •
- ROZÁLIA DEL GÁUDIO SOARES-BAPTISTA •
- WILSON DA COSTA BUENO •

---

**DE QUAL  
COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL  
ESTAMOS FALANDO?**

---



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

**Conselho da Série NUPECC**

Antonio Carlos Hohlfeldt  
**(Editor)** – PUCRS

Christa Berger - Unisinos

José Marques de Melo – Metodista

Marialva Barbosa – UFRJ

Nélia Del Bianco – UNB

Rosa Maria Dalla Costa – UFParaná

Maria das Graças Pinto Coelho – UFRN

Rudimar Baldissera – UFRGS

Paulo Vaz – UFRJ

Maria Immacolata Vassalo Lopes – USP

Luciana Mielniczuk – UFRGS

Federico Casalegno – MIT

Moisés Martins – Universidade do Minho

Margarita Ledo –

Universidad de Santiago de Compostela

Michel Maffesolli – Sorbonne V

Philippe Joron – Montpellier III

**Chanceler**

Dom Jaime Spengler

**Reitor**

Joaquim Clotet

**Vice-Reitor**

Evilázio Teixeira

**Conselho Editorial**

**Presidente**

Jorge Luis Nicolas Audy

**Diretor da EDIPUCRS**

Gilberto Keller de Andrade

**Editor-Chefe**

Jorge Campos da Costa

Agemir Bavaresco

Augusto Buchweitz

Carlos Gerbase

Carlos Graeff-Teixeira

Clarice Beatriz da Costa Söhngen

Cláudio Luís C. Frankenberg

Érico João Hammes

Gleny Terezinha Guimarães

Lauro Kopper Filho

Luiz Eduardo Ourique

Luis Humberto de Mello Villwock

Valéria Pinheiro Raymundo

Vera Wannmacher Pereira

Wilson Marchionatti

---

# DE QUAL COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTAMOS FALANDO?

---

- ANA WELS • CAROLINA FRAZON TERRA •
- CELSI BRÖNSTRUP SILVESTRIN •
- CLEUSA MARIA ANDRADE SCROFERNEKER (ORG.) •
- ELISANGELA LASTA •
- EUGENIA BARICHELLO • JAIR ANTONIO DE OLIVEIRA •
- LIDIANE RAMIREZ DE AMORIM • LUIZ CARLOS IASBECK •
- MARLENE MARCHIORI • MORGANA MONTEIRO BASTISTELLA •
- PAULO HENRIQUE LEAL SOARES •
- ROSÂNGELA FLORCZAK DE OLIVEIRA •
- ROZÁLIA DEL GÁUDIO SOARES-BAPTISTA •
- WILSON DA COSTA BUENO •

© EDIPUCRS 2015

**DESIGN GRÁFICO [CAPA]** Shaiani Duarte

**DESIGN GRÁFICO [DIAGRAMAÇÃO]** Francielle Franco

**REVISÃO DE TEXTO** Fernanda Lisbôa

Edição revisada segundo o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.



**EDIPUCRS – Editora Universitária da PUCRS**

Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 33  
Caixa Postal 1429 – CEP 90619-900  
Porto Alegre – RS – Brasil  
Fone/fax: (51) 3320 3711  
*E-mail:* edipucrs@pucrs.br  
*Site:* www.pucrs.br/edipucrs

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

D278 De qual comunicação organizacional estamos falando?  
[recurso eletrônico] / Ana Wels ... [et al.] ; Cleusa Maria  
Andrade Scroferneker (org.). – Dados Eletrônicos. –  
Porto Alegre : EDIPUCRS, 2015.

140 p. – (Série NUPECC ; 10)

Modo de Acesso: <<http://www.pucrs.br/edipucrs>>  
ISBN 978-85-397-0768-3

1. Comunicação Organizacional. 2. Tecnologia da  
Informação. I. Wels, Ana. II. Scroferneker, Cleusa Maria  
Andrade. III. Título.

CDD 658.45

---

Ficha catalográfica elaborada pelo Setor de Tratamento da Informação da BC-PUCRS.

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS. Proibida a reprodução total ou parcial, por qualquer meio ou processo, especialmente por sistemas gráficos, microfílmicos, fotográficos, reprográficos, fonográficos, videográficos. Vedada a memorização e/ou a recuperação total ou parcial, bem como a inclusão de qualquer parte desta obra em qualquer sistema de processamento de dados. Essas proibições aplicam-se também às características gráficas da obra e à sua editoração. A violação dos direitos autorais é punível como crime (art. 184 e parágrafos, do *Código Penal*), com pena de prisão e multa, conjuntamente com busca e apreensão e indenizações diversas (arts. 101 a 110 da Lei 9.610, de 19.02.1998, Lei dos Direitos Autorais).

## SOBRE OS AUTORES

### Ana Córdova Wels

Doutora e Mestre em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Especialista em Administração (PPGA) pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1984), graduada em Relações Públicas pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1976). Assessora de comunicação social na área governamental (1980-2010). Docente da Faculdade de Comunicação Social/Habilitação Relações Públicas (1995-2006).

[anacwels@gmail.com](mailto:anacwels@gmail.com)

### Carolina Frazon Terra

Doutora e Mestre em Interfaces Sociais da Comunicação, Especialista em Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional e Relações Públicas, todos pela ECA-USP, e formada em Relações Públicas pela UNESP/Bauru. Foi responsável pela gestão das mídias digitais da Nestlé e Garoto. Acumula experiência como Relações Públicas da Vivo, foi coordenadora de comunicação corporativa do MercadoLivre e dirigiu a área de Mídias Sociais da Agência Ideal. Possui uma consultoria de mídias sociais voltada para o mercado corporativo. É atualmente docente para as pós-graduações em Comunicação Digital, da ECA-USP, da FIA e da FAAP. É autora dos livros [Blogs Corporativos](#) (Difusão Editora), [Mídias Sociais...e agora?](#) (Difusão Editora e Editora Senac Rio); pesquisadora sênior do Com+, grupo de pesquisa da USP; e editora dos blogs [RPalavreando](#) e [Relações](#).

[carolinaterra@gmail.com](mailto:carolinaterra@gmail.com)

### **Celsi Brönstrup Silvestrin**

Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP). Especialista em Marketing Empresarial pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Bacharel em Comunicação Social, habilitação Relações Públicas, pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Atualmente integra o corpo docente do Programa de Mestrado em Comunicação da UFPR, na linha de pesquisa Comunicação, política e atores coletivos, com participação nos grupos de pesquisa (CNPq) Comunicação e Mobilização Política (PPGCom-UFPR) e Comunicação Pública & Comunicação Política COMPOL (PPGCom-USP).  
[celsibs@gmail.com](mailto:celsibs@gmail.com)

### **Cleusa Maria Andrade Scroferneker (organizadora)**

Doutora em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Mestre em Planejamento Urbano e Regional (PROPUR VI) pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1983). Graduada em Comunicação Social (Habilitação Polivalente) pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (1973). Graduada em Geografia – Licenciatura (1973) e Bacharelado (1976). Bolsista em produtividade do CNPq, líder dos Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional (COMORG).  
[scrofer@pucrs.br](mailto:scrofer@pucrs.br) / [cscrofer@gmail.com](mailto:cscrofer@gmail.com)

### **Elisangela Lasta**

Professora no Centro Universitário Ritter dos Reis. Doutora em Comunicação pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Membro dos Grupos de Pesquisa Comunicação Institucional e Organizacional e WebRP: Práticas de Relações Públicas em suportes midiáticos digitais - CNPq/UFSM. Bacharel em Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas e Mestre em Comunicação pela Universidade Federal de Santa Maria.  
[elisangela.lasta@gmail.com](mailto:elisangela.lasta@gmail.com)

### **Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello**

Realizou Pós-Doutorado pela University College London (UK), com bolsa de estágio sênior no exterior concedida pela CAPES (BEX2384/14-0). Doutora em Comunicação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), bolsista em produtividade do CNPq, líder dos Grupos de Pesquisa Comunicação Institucional e Organizacional

e WebRP: Práticas de Relações Públicas em suportes midiáticos digitais – CNPq/UFSM. Professora no Programa de Pós-Graduação em Comunicação e nos cursos de graduação em Relações Públicas, Publicidade e Propaganda, Jornalismo e Produção Editorial da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

[eugeniabarichello@gmail.com](mailto:eugeniabarichello@gmail.com)

### **Jair Antonio de Oliveira**

Doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Mestre em Linguística pela Universidade Federal do Paraná. Bacharel em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Docente do curso de Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas e Jornalismo na Universidade Federal do Paraná. Integra o Grupo de Pesquisa MEDUC Mídia, Linguagem e Educação e é docente no Programa de Mestrado em Comunicação da UFPR.

[jairoliveira3@ufpr.br](mailto:jairoliveira3@ufpr.br)

### **Lidiane Ramirez de Amorim**

Doutora em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), com estágio doutoral na Universidade Complutense de Madrid (Espanha), Mestre pela mesma Universidade e graduação em Jornalismo pela Universidade Federal de Santa Maria. Gerente de Comunicação Corporativa da Rede Marista, em Porto Alegre/RS, Brasil e docente da Faculdade SENAC – Porto Alegre. Colunista do site da Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial ([www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br)).

[lidyamorim@gmail.com](mailto:lidyamorim@gmail.com)

### **Luiz Carlos Iasbeck**

Realizou Pós-Doutorado em Comunicação e Cultura pelo CECC da Universidade Católica Portuguesa de Lisboa. Doutor em Comunicação e Semiótica pela PUC de São Paulo, Professor e pesquisador em Comunicação na Universidade Católica de Brasília, atuando na Linha da Pesquisa Processos Comunicacionais nas Organizações. Coordena o curso de Pós-Graduação Lato-Sensu em Mediação de Conflitos na UCB/DF. Atua ainda em capacitação/treinamento/desenvolvimento de pessoal em instituições públicas e autarquias nas áreas de Gestão da Comunicação, Gestão de Ouvidorias e Mediação de Conflitos.

[iasbeckk@uol.com.br](mailto:iasbeckk@uol.com.br)



### **Marlene Marchiori**

Realizou Pós-Doutorado em Comunicação Organizacional pela Purdue University (EUA). Doutorado pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). Graduada em Relações Públicas e Administração pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Pesquisadora e Professora Sênior do Programa de Mestrado em Administração da UEL. Escritora da obra *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações*; e organizadora da Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional (10 volumes), das obras *Comunicação, organização: reflexões, processos e práticas*; *Redes sociais: comunicação, organizações*; e *Comunicação, discurso, organizações*. Ex-diretora editorial da Abrapcorp (gestão 2010-2012).

[marlenemarchiori@gmail.com](mailto:marlenemarchiori@gmail.com)

### **Morgana Monteiro Bastistella**

Mestre em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (UEL). Especialista em Administração de Marketing pela UEL e em Planejamento Estratégico pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC-PR). MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Graduada em Relações Públicas pela UEL. Coordenadora de Marketing do Sistema Maxi de Ensino. Tem experiência na área de Comunicação, com ênfase em Relações Públicas, Marketing e Administração. No campo acadêmico foi docente temporária no curso de Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina.

[morganabatistella@hotmail.com](mailto:morganabatistella@hotmail.com)

### **Paulo Henrique Soares**

Mestre em Comunicação na PUC-Minas. Especialização em Comunicação Organizacional pela Universidade Federal do Maranhão (2001). Especialização em Comunicação Empresarial pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (2005). Graduado em Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais/PUC-Minas (1995). Diretor de Comunicação da Vale, responsável pelas atividades globais de comunicação interna, eventos, feiras, ativação de patrocínios e planejamento de comunicação integrada. Possui o título de ABC (Accredited in Business Communication) conferido pelo IABC. Membro do Instituto de Reputação Brasil.

[paulo.henrique.soares@vale.com](mailto:paulo.henrique.soares@vale.com)

**Rosângela Florczak de Oliveira**

Doutoranda em Comunicação e Mestre em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Especialista em Sociologia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e graduação em Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Professora do Curso de Jornalismo da ESPM-Sul e coordenadora da Agência Júnior HUB Comunicação Corporativa. Atuou como executiva de Comunicação em organizações de grande porte. Pesquisa o sistema e os processos de comunicação organizacional e o lugar da comunicação nos sistemas de gestão das organizações. É membro do Grupo de Pesquisa de Estudos Avançados em Comunicação Organizacional.

[roflorczak@gmail.com](mailto:roflorczak@gmail.com)

**Rozália Del Gáudio**

Doutora em Sociologia pela Universidade de Paris 1 – Panthéon Sorbonne (2004), onde também obteve o Diploma de Estudos Aprofundados – DEA (Master) em Antropologia e Sociologia do Desenvolvimento (2001). Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) (2000). Graduação em Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo (1993), pela UFMG. Gerente Sênior de Comunicação e Sustentabilidade da C&A no Brasil. Na área acadêmica, atua em cursos de pós-graduação em Belo Horizonte e São Paulo, e no MBA de Gestão da Comunicação Aberje/ESEG. Certificada em Gestão da Reputação pelo Reputation Institute (2012).

[rozalia.delgaudio@uol.com.br](mailto:rozalia.delgaudio@uol.com.br)

**Wilson da Costa Bueno**

Doutor e Mestre em Comunicação. Especialista em Comunicação Rural, Jornalista e Professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da UMEP, líder do grupo de pesquisa CRITICOM – Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica. Orientador de mais de uma centena de dissertações e teses em Comunicação/Jornalismo. Tem vários livros publicados na área. Diretor da Comtexto Comunicação e Pesquisa e da Mojoara Editorial.

[wilson@comtexto.com.br](mailto:wilson@comtexto.com.br)

## SUMÁRIO

<b>PREFÁCIO</b> .....	11
<b>APRESENTAÇÃO</b> .....	13
<b>De qual comunicação (interna) não estamos falando?</b> .....	15
Ana Córdova Wels	
Cleusa Maria Andrade Scroferneker	
<b>Usuário-mídia: estamos diante de uma nova figura influenciadora para a comunicação organizacional?</b> .....	26
Carolina Frazon Terra	
<b>Implicações sociais e políticas da comunicação organizacional: para quem é a teoria?</b> .....	39
Celsi Brönstrup Silvestrin	
Jair Antonio De Oliveira	
<b>Estratégias de comunicação organizacional na mídia digital</b> .....	51
Eugenia Mariano da Rocha Barichello	
Elisangela Lasta	
<b>O lugar da comunicação estratégica e relacional nas organizações educacionais</b> .....	68
Lidiane Ramirez de Amorim	
Rosângela Florczak de Oliveira	
<b>Amplitude da comunicação nas organizações</b> .....	80
Luiz Carlos lasbeck	
<b>Comunicação organizacional transcendendo a comunicação transmissional</b> .....	95
Marlene Marchiori	
Morgana Monteiro Bastistella	
<b>Desafios da comunicação com empregados em empresas globais que atuam no Brasil: questões teóricas e práticas</b> .....	110
Paulo Henrique Soares	
Rozália Del Gáudio	
<b>Quando a prática briga com a teoria e o discurso</b> .....	126
Wilson Da Costa Bueno	

## PREFÁCIO

O principal mérito desta coletânea é dedicar-se, corajosa e decididamente, a refletir, teoricamente, a respeito da comunicação organizacional nos novos tempos, caracterizados pelas chamadas tecnologias de informação. Se, tradicionalmente, sempre houve a valorização da comunicação face a face em situações de crise, historicamente fomos aprendendo que as organizações, em sociedades complexas, não podem se dirigir diretamente a cada cidadão ou consumidor. Assim sendo, houve a necessidade de se desenvolverem novas técnicas e métodos de ação capazes de dar conta de momentos em que a decisão precisava ser tomada rapidamente e ser transformada em uma estratégia ainda mais decidida e ampla.

Quando chegamos ao final do século XX e princípios do século XXI, o contexto se radicaliza ainda mais. As instituições e organizações ficam, de certo modo, à mercê da grande massa de consumidores a quem sequer conhece ou identifica. Ao contrário da situação anterior, em que as instituições e as organizações tomavam a iniciativa do contato, agora são os potenciais e virtuais consumidores e receptores que vão em busca das organizações. Neste sentido, instituições e organizações necessitam de um esforço muito mais amplo e original, como em uma situação de guerra constante e continuada, em que sempre se deve estar pronto a responder, mesmo àquilo que não se sabe exatamente o que seja.

Ora, as reflexões que encontramos neste volume, de certo modo, respondem, discutem e tentam refletir a respeito destes novos contextos. Mas, ao contrário de se colocarem professoralmente, como muitas vezes encontramos em alguns textos, os autores desses trabalhos preferiram, com humildade, posicionarem-se enquanto aprendizes que, como na tradição socrática, indagam-se em voz alta, como se de nada soubessem para, mais certeira, chegarem e conduzirem a termo aqueles que os acompanhem. Observem-se os títulos dos artigos: ora indagativos, como o de Carolina Frazon Terra, ora propositivos, eles não são jamais afirmativos; são, antes, experimentais, no sentido de que procuram chamar a atenção para algumas questões e, ao mesmo tempo, levantam outras.

Tomem-se os trabalhos de Lidiane Ramirez de Amorim e Rosângela Florczak de Oliveira, ou o de Wilson da Costa Bueno: seus autores procuram identificar os

terrenos em que se encontram, separando o joio do trigo, discriminando desafios e problemas, alternativas e agentes capazes de melhor responderem aos novos contextos. São também assim os textos de Paulo Henrique Soares e de Rozália Del Gáudio ou o de Ana Córdova Wels e da própria organizadora desta coletânea, Cleusa Maria Andrade Scroferneker. Em texto de outros autores, o esforço é para identificar o novo contexto em que já nos encontramos como o fazem Luiz Carlos lasbeck, Celsi Brönstrup Silvestrin e Jair Antonio de Oliveira.

Pensado como um livro-processo, atravessadas estas etapas e estas reflexões, pode-se, então, sim, chegar eventualmente a algumas propostas. É o que ensaiam Eugenia Mariano da Rocha Barichello e Elisangela Lasta, renovando, de certo modo, as antigas teorias da comunicação, que tratavam de discutir o processo comunicacional, quando aplicado às organizações. Neste sentido, o leitor sairá satisfeito com a leitura que tiver realizado: foi provocado a fazer perguntas; foi instado a refletir a respeito de novas situações-problema ou situações-limite que vem se apresentando mais recentemente e, enfim, propõem alguns caminhos, alternativas importantes para os que, eventualmente, se sintam perdidos e sem saída.

Trata-se esta obra de um belo exemplo de um trabalho coletivo, articulado e produtivo, que vai certamente enriquecer a já ampla, quantitativa e qualitativamente, bibliografia sobre a comunicação organizacional em idioma português.

*Prof. Dr. Antonio Hohlfeldt*  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação  
em Comunicação (PPGCOM/PUCRS)

## APRESENTAÇÃO

Percorrer os caminhos que envolvem a organização de um livro é prazeroso quando somos acompanhados por parceiros que acreditam que (re)pensar a comunicação pode contribuir para o conhecimento do conhecimento (MORIN, 2000). O que nos une, além da Comunicação Organizacional, é o diálogo entre temas complementares que são (re)tecidos com diversos fios paradigmáticos.

A Comunicação Organizacional é discutida por Amorim e Florczak, à luz do Paradigma da Complexidade (2005, 2001), tendo o lugar e o não-lugar (AUGÉ, 2012; TUAN, 1997, 1980) como inspiração, buscando “[...] desenvolver uma visão exploratória acerca das potencialidades da comunicação organizacional como elemento de transformação das organizações educacionais”. lasbeck vai considerar que a “Comunicação Organizacional é antes de tudo comunicação”. E comunicação, antes de ser um conceito, é uma atividade humana que pauta os relacionamentos, as relações de vínculo e permite a adaptação aos outros e ao meioambiente. Divide o seu artigo em duas partes: “uma primeira, na qual são expostos os fundamentos teóricos que embasam o seu posicionamento; um segundo em que tais pressupostos são levados a termo na crítica da comunicação organizacional”.

Bueno, por sua vez, questiona “A falta de sintonia entre a teoria, o discurso e a prática na Comunicação Organizacional [...] fato que compromete, obrigatoriamente, não apenas a autenticidade dos conceitos, mas a credibilidade de gestores de comunicação e o *‘ethos’* da própria área”. Para esse autor, “É necessário reverter esse cenário, o que pode ser conseguido com a capacitação adequada dos gestores e o debate amplo e democrático sobre as relações que devem prevalecer entre comunicação e gestão, comunicação e cultura e comunicação e cidadania”.

Marchiori e Batistella contribuem com essa crítica, ao assumirem que “Comunicação e contexto sócio-histórico são processos fundamentais interconectados, os quais estruturam e reestruturam os ambientes organizacionais da contemporaneidade” (MARCHIORI, 2011). Vislumbram a “[...] comunicação para além da visão mecanicista”, sugerindo “[...] considerar a comunicação em sua abordagem interpretativa, como construto social na qual os sujeitos em interação constroem e compartilham realidades organizacionais”.

Silvestrim e Oliveira, partindo “[...] do entendimento de que todo o conhecimento é político [...]”, nos instigam a refletir sobre “[...] para que(m) e qual o real interesse a que o seu trabalho serve”.

Sujeitos em relação no ambiente organizacional são abordagens encontradas nos textos de Soares e Baptista, Wels e Scroferneker. Soares e Baptista discutem “alguns desafios para a comunicação com empregados de empresas globais, com foco de atuação no Brasil, e sua importância para a reputação”. Wels e Scroferneker, ao questionarem os equívocos conceituais sobre comunicação interna, propõem uma breve discussão/reflexão sobre a necessidade de (re)pensar a comunicação, tendo como ponto de referência o sujeito-indivíduo organizacional, à luz do Paradigma da Complexidade.

Barichello e Lasta “apresentam uma proposta para os estudos de comunicação organizacional no que se refere ao conceito de estratégias na mídia digital”. Terra, ao centrar a sua atenção no usuário-mídia, objetiva em seu texto “[...] discutir se estamos diante de um novo formador de opinião e, portanto, mais um público a ser considerado pela Comunicação Organizacional”.

Os fragmentos dos textos ora apresentados e que compõem essa coletânea sinalizam a leitura que está por vir... Plural, aberta, inquieta... e, por que não dizer, transgressora. Talvez seja esta a principal riqueza da coletânea.

Boa leitura!

*Profa. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker*  
Organizadora

## DE QUAL COMUNICAÇÃO (INTERNA) NÃO ESTAMOS FALANDO?

ANA CÓRDOVA WELS  
CLEUSA MARIA ANDRADE SCROFERNEKER

### Resumo

A comunicação e/ou o pensar sobre ela continua sendo um desafio para gestores e profissionais de comunicação. Ao ser entendida como ferramenta e/ou instrumento é, no mais das vezes, reduzida a ações/práticas descoladas do sujeito-indivíduo, da própria organização, condicionadas a uma perspectiva que estabelece como sinônimos, expressões como informação e comunicação. Esses equívocos conceituais são em parte, responsáveis, pela visão igualmente, equivocada de comunicação interna, entendida como a comunicação que “é feita para dentro” para os funcionários. Não se trata apenas de questionar a expressão (bem como, o reducionismo dos termos ferramenta/instrumento), mas especialmente o sentido que lhe é atribuído. Pensar e planejar a comunicação, no caso interna, não é uma decisão vertical, é antes, uma (re)construção coletiva, em que sujeitos em relação (ou não) nos diferentes e ambíguos espaços organizacionais nos quais transitam, e tentam conviver possam participar. O presente artigo propõe uma breve discussão/reflexão sobre a necessidade de (re)pensarmos a comunicação, tendo como ponto de referência o sujeito-indivíduo organizacional. O Paradigma da Complexidade sustenta nossas argumentações, constituindo o nosso lugar de fala.

Palavras-chave: Comunicação. Organizações. Comunicação Interna.

### Abstract

Communication and the way of thinking about it remains a challenge for managers and communication professionals. To be understood as a tool or an instrument, is most often reduced to actions and displaced practices of the individual-subject, the organization itself, conditioned to a perspective that sets synonyms and expres-



sions such as information and communication. These conceptual errors are partly responsible for the vision also misguided of the internal communication, understood as the communication made for employees. It is not just to question the expression [as well as the reductionist terms of tool/instrument], but especially the meaning assigned, or not, to it. To think and plan the communication, in the internal case, is not a vertical decision, but a collective (re)construction where subjects related [or not] to the different and ambiguous organizational spaces transit, try to live, and participate. This article proposes a brief discussion/reflection on the need to (re) think the communication, taken as a reference to the organizational subject-individual. The Paradigm of Complexity supports our arguments, building our place of speech. Keywords: Communication. Organizations. Internal Communication.

### **Resumen**

La comunicación y/o el pensar sobre ella sigue siendo un reto a los directivos y profesionales de Comunicación. Al ser entendida como herramienta y/o instrumento su sentido se reduce a prácticas distantes del sujeto-individuo, de la propia organización, condicionadas a una perspectiva que establece como sinónimos expresiones como información y comunicación. Estos equívocos conceptuales son, en parte, responsables por la visión igualmente equivocada de comunicación interna, entendida como la comunicación que se hace 'para adentro', para los empleados. No se trata solamente de cuestionar la expresión [así como el reduccionismo de las terminologías herramienta/instrumento], pero sobretudo el sentido que les son atribuidos. Pensar y planear la comunicación, en este caso la comunicación interna, no es una decisión vertical, es, antes de todo, una (re)construcción colectiva, en que los sujetos en relación (o no) en los diferentes y ambiguos espacios organizacionales transitan e intentan convivir y participar. El presente artículo propone una breve discusión/reflexión sobre la necesidad de (re)pensar la comunicación, teniendo como punto de referencia el sujeto-individuo organizacional. El Paradigma de la Complejidad sustenta nuestras argumentaciones, constituyendo nuestro lugar de habla.

Palabras clave: Comunicación. Organizaciones. Comunicación Interna.

### Para início de conversa...

As discussões que envolvem a relação indivíduo/organização não são recentes. Não cabe aqui discorrer sobre as Teorias Organizacionais, mas entendemos oportuno lembrar que cada Teoria, ao seu tempo e contexto histórico, revela e desvela especificidades que a (re)dimensiona e (re)coloca o indivíduo, assumindo (ou não) uma pluralidade de papéis/funções. Contudo, apesar da relevância desta relação, esse indivíduo-sujeito organizacional continua sendo discutido, e percebido como um “ente” destituído de sentimentos, afeto, expectativas, frustrações, emoção. Segundo Damásio (2000), as emoções são inseparáveis da nossa ideia de recompensa ou punição, de prazer ou dor, aproximação ou afastamento, vantagem ou desvantagem pessoal. De acordo com Sodré (2000, p. 31).

A emoção não é exatamente o mesmo que paixão [...]. Assim falar da vida como uma paixão, é falar filosoficamente da vida como uma dinâmica em que se morre continuamente para deixar surgir o inesperado, ou o novo da existência. A paixão implica um estado emocional continuado ou durável, portanto mais persistente do que o instantâneo abalo anímico da emoção.

Recuperamos neste texto, a afirmação de Morin (2005, p. 138) sobre a arte de viver (2005, p. 138) que, segundo ele, “é uma navegação difícil entre a razão e a paixão, sabedoria e loucura, prosa e poesia [...]. A arte da vida não pode obedecer a uma regra estabelecida de uma vez por todas”. Aceitar as considerações de Damásio (2000), Sodré (2000) e Morin (2005) como constituintes das nossas inquietações, nos desafia a refletir sobre a relação indivíduo-sujeito nos ambientes organizacionais.

Na organização, o indivíduo-sujeito é indissociável do espaço físico e não físico em que est (se faz) (oni)presente. Como ator social, transita, tentando interagir em diferentes esferas, com (em) seus círculos de relações, pois é portador de identidade e personalidade únicas. Nessa mobilidade, às vezes transitória, oferece sua contribuição em (para) construir, modificar e reconstruir, de forma recursiva, as suas relações e seus relacionamentos. São agenciamentos, em que, alternada e constantemente, o ser humano produz e é produzido pelo seu meio, em uma interação permanente e transformadora.

O *indivíduo*, o *sujeito* ou *indivíduo-sujeito* são expressões que permitem o diálogo entre as concepções apresentadas por Chanlat (2010, 1996, 1993), e Morin<sup>1</sup> (2003, 2001). Esses autores propõem uma visão analítica do papel social e cultural desse *indivíduo-sujeito*, permitindo reflexões sobre a subjetividade e complexidade de sua natureza, ativamente presente na vida das organizações sociais. É o elemento humano, cada um e todos, que respira, inspira e transpira a organização, modifica e é modificado nesse ambiente, age, reage e retroage, movimenta e é movimentado, conferindo feições que se projetam para além de seu espaço físico. Ao discorrer sobre as “dimensões humanas”, Chanlat (1993) lembra que existem “certas dimensões humanas” que necessitam ser consideradas neste contexto: a dimensão cognitiva e da linguagem, a dimensão espaço-temporal, a dimensão psíquica e afetiva, a dimensão simbólica, a dimensão da alteridade e a dimensão psicopatológica. Por sua vez, Morin (2003) também distingue as características humanas e apresenta princípios de potencialidades que evidenciam a natureza do sujeito, conferindo-lhe um perfil singular.

Ao perceber/conceber o ser humano como elemento uno e genérico, único em si mesmo e genérico por pertencer à humanidade, que traz consigo traços deste todo, Chanlat (1993) o distingue como ser ativo e reflexivo traduzido em pensamentos, atitudes e ação, que estabelece sua “singularidade enquanto espécie, enquanto indivíduo” (CHANLAT, 1993, p. 28). Esta mesma visão é compartilhada por Morin (2003, p. 119), ao referir-se à relação indivíduo/sociedade, em que destaca o nível de autonomia e dependência presente no ser humano, ou seja,

Somos, portanto, produtos e produtores, ao mesmo tempo. Assim também, quando se considera o fenômeno social, são as interações entre indivíduos que produzem a sociedade: mas a sociedade, com sua cultura, suas normas, retroage sobre os indivíduos humanos e os produz enquanto indivíduos sociais dotados de uma cultura (MORIN, 2003, p. 19).

A autonomia é conquistada a partir de uma dependência original relacionada com a cultura, com uma língua e um saber. Assim, conforme os princípios que

---

<sup>1</sup> Chanlat (1996) refere-se ao “indivíduo na organização” e Morin (2003) entende que “precisa do conceito de indivíduo como pré-requisito ao conceito de sujeito” (p.119) e utiliza, em alguns momentos, a expressão “indivíduo sujeito” (p. 123).

norteiam a natureza complexa do homem, há uma auto-organização, em que a autonomia não é possível em termos absolutos, mas sim em “termos relacionais e relativos” (MORIN, 2003, p. 118).

Nesse processo interativo permanente do ser humano com semelhantes e meio ambiente, Chanlat (1993, p. 29) destaca a linguagem, dando ênfase às diferentes formas de comunicação:

Passagem obrigatória para a compreensão humana, a linguagem constitui um objeto de estudo privilegiado, e sua exploração no contexto organizacional é permitir que se desvendem as condutas, as ações e as decisões. Reduzir então a comunicação humana nas empresas a uma simples transmissão de informação [...] é elidir todo o problema do sentido e das significações.

Para Morin (2003, p. 123), o princípio da comunicação, que caracteriza o sujeito enquanto tal, possibilita reconhecer a dimensão da alteridade, pois “a compreensão permite considerar a outro não apenas como *ego alter*, um outro indivíduo sujeito, mas também como *alter ego*, um outro eu mesmo, com que me comunico, simpatizo, comungo”. Wolton (2010, p. 17), por sua vez, enfatiza que “O ideal da comunicação está evidentemente ligado ao compartilhamento, aos sentimentos, ao amor”. Nessa mesma linha de raciocínio, Baitello Jr. (2010, p. 83) reitera que “O ambiente comunicacional [...] não é apenas o pano de fundo para uma troca de informações, mas uma atmosfera gerada pela disponibilidade dos seres (pessoas ou coisas), por sua intencionalidade de estabelecer vínculos”. Para a noção de vínculo, como já destacado em artigos anteriores, recorre-se a Zimmerman (2010), que afirma que “[...] *vínculo* provém da mesma raiz que a palavra ‘vinco’, [...], ou seja, esse mesmo termo alude a alguma forma de ligação entre as partes que estão unidas e inseparáveis, embora elas permaneçam claramente delimitadas entre si”. Para Pichon-Ricière (2000, p. 17), “[...] o vínculo é um tipo particular de relação com o objeto”, sendo que essa relação de objeto [...] é constituída por uma estrutura dinâmica em contínuo movimento, que funciona acionada ou movida por fatores instintivos, por motivações psicológicas”. Para o referido autor (2000, p. 31). “O vínculo é sempre social [...] Por essa razão, o vínculo relaciona posteriormente a noção de papel, de *status* e de comunicação”.

Farias e Kramer (2007), respaldados por Pichon-Rivière (1998), destacam a afiliação e identificação, a cooperação e a pertinência, como os momentos que caracterizam qualquer grupo humano e, por conseguinte, as organizações, que se constituem, portanto, “[...] nos componentes dos vínculos organizacionais e estão intimamente relacionados entre si” (FARIAS; KRAMER, 2007, p. 88).

Pensar, portanto, em comunicação, nos impõe, mesmo que momentaneamente, a inclusão em nossas reflexões desses momentos relacionados por Pichon-Rivière (1998). Os “investimentos” em comunicação propostos pelas organizações por meio das suas áreas de Recursos Humanos, e/ou na sua modalidade contemporânea ressignificada como Gestão de Pessoas e/ou via área de Comunicação Corporativa/Assessoria de Comunicação, tem buscado pautar as suas ações no que denominam de comunicação interna. Uma questão (já formulada em artigo anterior) emerge: de qual comunicação interna as organizações estão falando, quando se observa, que, no mais das vezes, ignoram e/ou desconhecem o significado de comunicar. Para Deetz (2010, p. 84), “A comunicação é muitas vezes tratada como apenas uma das muitas atividades da organização, como uma ferramenta de gestão”. Chama atenção, no entanto, sobre a necessidade da adoção de novas concepções que tenham foco “[...] na formação do significado, da informação e do conhecimento, bem como do grau em que esse processo é livre e aberto à inclusão das pessoas e do seu contexto” (DEETZ, 2010, p. 85).

Wolton (2010), ao afirmar que ‘informar não é comunicar’, alerta sobre esses equívocos conceituais. Boletins, informativos, eventos corporativos/comemorativos, café com o presidente e mais recentemente as mídias sociais podem ser relacionados como o não-lugar da comunicação. Para Augè (1994, p. 73), “[...] corresponde a um espaço que não pode se definir nem como identitário, nem como relacional, nem como histórico [...]”. Bauman (2001, p. 120), recorrendo a Augè (1994), afirma que “[...] o não-lugar é um espaço destituído de expressões simbólicas de identidade, relações e história. [...] Jamais na história do mundo os não-lugares ocuparam tanto espaço”.

Ao recorrermos à concepção de não lugar, estamos em busca de uma expressão que nos permita revelar os descolamentos dessas ações e/ou práticas de um

processo mais amplo, investido de sentido para organização e especialmente, das pessoas que a constituem. Interessa-nos igualmente, destacar sobre a necessidade de profissionais de comunicação com conhecimento, com o conhecimento do conhecimento, que tenham a compreensão e não somente o entendimento de que comunicação interna é um conceito geográfico, localizado e localizável. Porque está sendo “feita” para dentro da organização, se caracteriza como comunicação interna? Acaso não se trata de uma justificativa simplista e reducionista? E as pessoas, sujeitos/indivíduos organizacionais serão “beneficiados” pelas ações/práticas porque estão dentro da organização? Há nessas decisões realmente a preocupação com esse sujeito/esse Outro? O profissional de comunicação, como gestor, consegue colocar-se no lugar do Outro como *alter ego* e/ou assumir o Outro como *ego alter*? (MORIN, 2003). Esses questionamentos são recorrentes quando a discussão diz respeito à comunicação e, especificamente, à comunicação interna. Ao discorrer sobre gerenciamento e comunicação estratégica<sup>2</sup>, Deetz (2010, p. 88) afirma que, “Tipicamente, as preocupações com a comunicação interna voltaram-se para a obtenção de padronização, aquisição e distribuição de informação”.

Receitas, modelos, prescrições não fazem parte do pensar complexo, pois aceitar as provocações/implicações do Paradigma da Complexidade nos impele a aceitar a incerteza, a improbabilidade, o inesperado.

Para Morin (2006, p. 82),

A complexidade não é uma receita para conhecer inesperado. Mas ela nos torna prudentes, atentos, não nos deixa dormir na aparente mecânica e na aparente trivialidade do determinismo. [...] O pensamento complexo não recusa de modo algum a clareza, a ordem, o determinismo. Ela os considera insuficientes, sabe que não se pode programar a descoberta, o conhecimento, nem a ação.

Oliveira e Paula (2010, p. 230), recorrendo a uma constatação de Fausto Neto (2008), afirmam que “A complexidade impõe a busca de estratégias comunicacionais

---

<sup>2</sup> Esse autor apresenta uma matriz das concepções discutidas brevemente pelo autor e que dizem respeito “[...] à produção de sentido e à inclusividade de interação, que revelam quatro abordagens comuns à comunicação” (DEETZ, 2010, p. 87).

que contemplem as diferentes e as contradições presentes nas interações, bem como as perspectivas da organização e dos atores internos”.

Aludir que há receitas, modelos, prescrições de “como fazer” comunicação interna é ignorar na sua essência a própria comunicação e do pensamento complexo. É o dar-se conta de que, “Infelizmente, os conceitos e práticas de comunicação rotineiros que eram úteis para circunstâncias e problemas passados permanecem implícitos, invisíveis e em nível de sendo comum” (DEETZ, 2010, p. 97). Seguindo essa linha de raciocínio, Ribeiro, Marchiori e Contani alertam (2010, p. 123): “Convém tornar *o que/como fazer* numa avaliação precedida do entendimento do *por que fazer*”.

Essas observações nos desafiam a questionar se as organizações contemporâneas conseguem perceber/enxergar o seu funcionário/empregado como um ator social pensante/atuante/diferente/plural, que busca assumir-se como indivíduo-sujeito nas relações que (re)estabelece cotidianamente com o seu ambiente, especialmente interno, impregnado de retórica e de simbolismos. Para Oliveira e Paula (2010, p. 230). “Ao mesmo tempo em que são incentivados a pensar e agir individualmente, esses atores sociais são instados a fazer parte de um projeto coletivo”. Sob a perspectiva de Chanlat (1993), organização “é lugar propício à emergência do simbólico”, pois se trata de espaço particular da experiência humana. Morin denomina de ‘computacional’ essa dimensão de conhecimento, em que a computação “é o tratamento de estímulos, de dados, de signos, de símbolos e de mensagens” (MORIN, 2003, p. 120) que permite ao sujeito agir dentro de seu universo exterior e de seu universo interior, conhecendo e reconhecendo essa bagagem cognitiva.

Ao ignorarem e/ou negligenciarem o sujeito organizacional em suas distintas dimensões/papéis/representações, gestores e, especialmente, profissionais de comunicação os colocam em espaços vazios, termo cunhado por Kociatkiewicz e Kostera (1999 apud BAUMAN, 2001). Para Bauman (2001, p. 120), “Os espaços vazios são antes de mais nada vazios de *significado*. Não porque sejam sem significado porque são vazios: é porque não têm significado, nem se acredita que possam tê-lo, que são vistos como vazios (melhor seria dizer não vistos)” (grifo do autor).

### Observações (in)conclusivas...

A comunicação e, especialmente, a comunicação interna em suas práticas travestidas de endomarketing, de “comunicados” do Departamento de Recursos Humanos e/ou Gestão de Pessoas, de ações de integração, revelam o seu não-lugar, o seu espaço vazio nos ambientes organizacionais.

Ao se constituírem em práticas/ações descoladas de políticas explícitas de comunicação coletivamente construídas com o aval e o reconhecimento do grupo diretivo, de gestores que atribuem sentido à comunicação como possibilidade de diálogo, de compartilhamento, de aproximação, a comunicação ‘praticada’ pelas organizacionais assume efetivamente o seu caráter instrumental. Os profissionais de comunicação são, no mais das vezes, ótimos ‘fazedores de *releases*’, de eventos que seguem roteiros predefinidos baseados em modelos de planejamento ultrapassados, que inibem e/ou impedem a criatividade, a inovação, o pensar e fazer diferente.

As organizações são espaços de experiências/vivências cotidianas. Pensar a comunicação hoje talvez exija dos profissionais que acreditam que possa ter e fazer sentido para as pessoas, para os sujeitos organizacionais, compreendê-la a partir da topofilia, expressão criada por Tuan (2012). Para ele, *Topofilia* “é o elo afetivo entre a pessoa e o lugar ou ambiente físico [...]”. Assumirmos esse outro lugar nos auxilia a compreender as (inter)relações comunicação/organizações como possibilidade de ocupar um lugar de significado (MARANDOLA, 2012). É importante lembrar que, para Morin (2012, 2001) compreender é captar as significações existenciais de uma situação ou de um fenômeno, significa intelectualmente apreender em conjunto, abraçar junto, o texto e seu contexto, as partes e o todo, o múltiplo e o uno, como sugere sua etimologia, do latim *comprehendere*.

Esperamos que os nossos argumentos permitam, em parte, responder à questão formulada como título deste breve texto. Acreditamos, que os modelos, as receitas de como fazer comunicação, que reduzem a comunicação ao seu viés instrumental, em parte sejam responsáveis pela incompreensão da (sobre) relevância da comunicação nos (para) ambientes organizacionais. Enquanto isso, continuamos a assistir à comunicação interna sendo “feita” sem considerar os principais atores organizacionais, os empregados, pessoas constituídas de sentimentos, de expectativas e que, ao pretenderem vincular-se a uma organização, esperam pelo reconhecimento e pela valorização do seu trabalho.



## Referências

AUGÉ, Marc. **Não-lugares**. Introdução a uma antropologia da supermodernidade. Campinas, São Paulo: Papirus, 1994.

BAITELLO, N. **A era da iconofagia**: ensaios de comunicação e cultura. São Paulo: Hacker Editores, 2005.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

CHANLAT, J. F. Por uma antropologia da condição humana nas Organizações. In: TÔRRES, Ofélia de L. S. (org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. São Paulo, Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. Por uma antropologia da condição humana nas Organizações. In: TÔRRES, Ofélia de L. S. (org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DAMÁSIO, António. **O mistério da consciência**. Tradução de Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

DEETZ, Stanley. **Comunicação organizacional**: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (org.) **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 84-101.

KRAMER, Gustavo Garcez; FARIA, José Henrique de. **Vínculos organizacionais**. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v41n1/06.pdf>>. Acesso em: fev. 2014.

MARANDOLA JR, Eduardo. Prefácio. In: TUAN-Yu-Fu. **Topofilia**: um estudo da percepção. Atitudes e valores do meio ambiente. Tradução de Lívia Oliveira. Londrina: PR: Edel, 2012.

MORIN, Edgar. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, Francisco; SILVA, Juremir M. (org.). **Para navegar no século XXI**. 2. ed. Porto Alegre: Sulina/EDIPUCRS, 2000.

\_\_\_\_\_. **A cabeça bem-feita**: repensar a reforma, reformar o pensamento. 8. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 223-235.

PICHON-RIVIÈRE, Enrique. **Teoria do vínculo**. Trad. de Eliane Toscano Zamikhowsky. 3. ed. Martins Fontes: São Paulo, 2000.

RIBEIRO, Regiane Regina MARCHIORI, Marlene; CONTANI, Miguel L. Comunicação e reflexividade nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, v. 2.

SODRÉ, Muniz. **As estratégias sensíveis**: afeto, mídia e política. Petrópolis: RJ, Vozes, 2006.

TUAN, Yi Fu. **Espaço e lugar**: a perspectiva da experiência. Londrina: Paraná: Eduel; Editora da Universidade de Londrina, 2013.

\_\_\_\_\_. **Topofilia**: um estudo da percepção. Atitudes e valores do meio ambiente. Tradução de Lívia Oliveira. Londrina: PR: Eduel, 2012.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

\_\_\_\_\_. **Informar não é comunicar**. Trad. de Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2010.

# USUÁRIO-MÍDIA: ESTAMOS DIANTE DE UMA NOVA FIGURA INFLUENCIADORA PARA A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL?

CAROLINA FRAZON TERRA

## Resumo

O artigo tem como objetivo caracterizar quem é o usuário-mídia, interagente avançado da internet e das mídias sociais, ativo produtor e compartilhador de conteúdos da rede que, a nosso ver, tem a função também de curadoria de informação no ambiente digital. O percurso teórico inclui categorizar quem é o usuário-mídia, quem e o que faz um curador digital e relacionar ambas as partes ao usuário produtor de conteúdo e influenciador on-line das redes sociais on-line. Também é objetivo discutir se estamos diante de um novo formador de opinião e, portanto, mais um público a ser considerado pela Comunicação Organizacional.

Palavras-chave: Usuário-mídia. Curadoria de informação. Influenciador on-line. Comunicação Organizacional.

## Abstract

The article aims to characterize who the user-media is, an advanced interacting person of the internet and of social media, active producer and sharer of contents of the net which, in our vision, has also the function of curator of information on the digital environment. The theoretical path includes to categorize who the user-media is, who and what does a digital curator and to relate both parts to the user that produces content and is an on-line influencer of the social networked sites. Also is a goal to discuss if we are in front of a new online opinion maker and, therefore, an additional public to be considered by the Corporate Communication.

Keywords: User-media. Trusteeship of information. Online opinion maker.

## Resumen

El artículo tiene como objetivo caracterizar quien es el usuario-media, líder de opinión avanzado de la internet y de las medias sociales, productor activo y compartidor de contenidos de la red que, en nuestra visión, tiene también la función de curaduría de la información en el ambiente digital. El camino teórico incluye nominar quién es el usuario-media, quién y lo que hace un curador digital y relacionarlos al usuario productor de contenido y influyente online de las redes sociales digitales. También es objetivo discutir si estamos adelante de un nuevo formador de opinión y, por lo tanto, más un público para la Comunicación Organizacional.

Palabras clave: Usuario-media. Curaduría de información. Influyente On-line.

Com a avalanche informacional vivida nos dias de hoje e impulsionada pela web, faz-se necessário obter filtros eficazes de conteúdo que nos ajudem a consumir assuntos de nosso interesse, com fontes críveis e com reconhecimento e influência garantidos.

Chamamos esses filtros confiáveis de informação de curadores. Mais ainda, consideramos que os usuários relevantes, ativos e influentes da web sejam os usuários-mídia, que explicaremos adiante quem são.

Para tanto, o objetivo deste texto é conceituar o usuário-mídia, o curador informacional/de conteúdo e relacioná-los, mostrando que podem ser os novos influenciadores e como tais acabam por serem públicos de relacionamento a serem previstos na comunicação organizacional. A seguir, veremos conceitos que aproximam a ambos, bem como os caracterizam.

## Quem é o usuário-mídia

O objetivo deste tópico é caracterizar o usuário-mídia e analisar sua proximidade com termos ou conceitos defendidos por autores reconhecidos no mundo digital. Por isso, iniciaremos com uma definição própria e partiremos para as conceituações de tais autores, a fim de reforçar nossa visão a respeito do usuário-mídia.

Estamos na era da mediação dos indivíduos, na possibilidade de usarmos mídias digitais como instrumentos de divulgação, exposição e expressão pessoais.

Daí o termo usuário-mídia. Cada um de nós pode ser um canal de mídia: produtor, criador, compositor, montador, apresentador, remixador, filtrador, selecionador ou apenas um difusor dos seus próprios conteúdos.

Entendemos que o usuário-mídia é um *heavy user* tanto da internet como das mídias sociais e que produz, compartilha, dissemina conteúdos próprios e de seus pares, bem como os endossa junto às suas audiências em blogs, microblogs, fóruns de discussão on-line, comunidades em sites de relacionamento, chats, entre outros. Acreditamos que existam níveis de usuário-mídia: os que apenas consomem conteúdo e replicam; os que apenas participam com comentários em iniciativas on-line de terceiros; e os que de fato produzem conteúdo ativamente.

Podemos estender essa concepção para os usuários-mídia que servem como esse mercado intermediário entre as organizações, marcas, produtos e a opinião pública. A dinâmica do contrapoder, para Castells (2007, p. 258), que são novas formas de mudança social e de emergência política alternativa, pode se valer das novas redes de comunicação horizontal específicas da infraestrutura organizacional da sociedade em rede. Os detentores de poder perceberam que a comunicação digital ganhou força e entenderam que precisam estar presentes nas comunicações horizontais.

Montardo (2009, p. 4) atribui outra nomenclatura aos usuários-mídia: *producers* e *prosumers*. Bruns e Jacobs (apud MONTARDO, 2009, p. 4) apontam que os *producers* definem os “usuários de ambientes colaborativos que se comprometem com conteúdo intercambiável tanto como consumidores quanto como produtores”, fazendo o que os mesmos autores classificam como *produsage* (produção ou uso). Já a terminologia *prosumer* foi primeiramente citada por Tofler (1990) e significa consumidor profissional para o qual o retorno de suas necessidades, gostos e impressões das organizações culmina no desenvolvimento de novos produtos e serviços. Já os *producers* afetam diretamente no modo de produção capitalista, interferindo diretamente na reputação e na imagem das corporações.

A pesquisadora Dijck (apud MONTARDO, 2009, p. 42) acredita que os usuários sejam referidos como os internautas ativos e contribuidores da internet, aqueles que dedicam certo esforço criativo e o fazem fora de sua rotina ou atividade profissional. Termos como *producer* e cocriadores acabaram por adentrar o cenário

acadêmico para explicar o crescimento do poder de geração de conteúdos dos internautas, segundo Bruns (2007). Benkler (2006, p. 126) classifica esse novo consumidor como sendo aquele usuário mais ativo e produtivo que os consumidores da economia industrial da informação.

Com a emergência dos aplicativos da web 2.0, Jenkins (2006, p. 24) vê uma mudança de paradigma na forma como o conteúdo é produzido e distribuído: “Audiências, fortalecidas por essas novas tecnologias, ocupando um espaço na intersecção entre a velha e a nova mídia, estão demandando o direito de participar dentro da cultura”. E essas audiências têm essa chance justamente pelas ferramentas quase sempre gratuitas da web 2.0 que as permitem produzir, compartilhar e distribuir conteúdos. O resultado é uma cultura participativa na qual o cidadão comum tem a possibilidade de manejar tecnologias que antes eram privilégio das organizações capitalistas e que, segundo Jenkins (2006, p. 215), ainda oferecem ao usuário a possibilidade de negociar seus relacionamentos com as companhias de mídia.

Obviamente devemos ser críticos e pensar que não foi a tecnologia digital que tornou a todos participantes. Um repórter do periódico *Guardian* (apud DIJCK, 2009, p. 44) observou que, de cada 100 pessoas on-line, uma cria conteúdo, dez interagem com ele (comentando ou oferecendo incrementos) e os outros 89 apenas leem, ou seja, continuam como espectadores passivos. Ainda assim, vale ressaltar que, embora não produzam, estão consumindo este conteúdo e podem se influenciar (positiva ou negativamente) em relação a empresa, produto ou serviço. E são ainda potenciais consumidores para a marca. Desenhamos a teoria do jornalista na Figura 1.

Coutinho (apud FERNANDES, 2009, p. 51) aposta que a construção de reputação em tempos de comunicação baseada no *socialcast*<sup>1</sup> passa por categorias como o relacionamento, as normas compartilhadas, o conhecimento e a confiança, elementos já utilizados pela análise sociológica tradicional. Para simplificar o conceito de capital social, Coutinho (apud FERNANDES, 2009, p. 51) assim o resume:

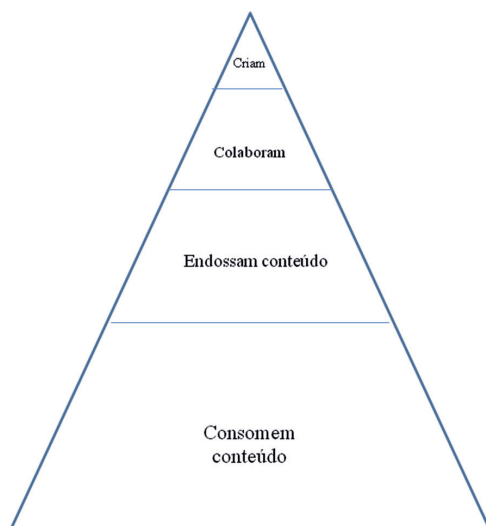
---

<sup>1</sup> *Socialcast* é um termo criado para descrever mudanças na maneira como pessoas se comunicam e interagem depois da internet e das mídias sociais. O *socialcast* já acontecia antes da internet porque precisa apenas de pessoas conectadas entre si para isso. Porém, ganhou novas dimensões com a rede e sua capacidade de expansão. Em suma, podemos definir o *socialcast* como a modalidade comunicativa de muitos para muitos.

é o conjunto de habilidades, atribuições e conhecimentos que permitem a um indivíduo influenciar as opiniões dos outros. Transportando o conceito para o ambiente corporativo, é possível dizer que as marcas devem propiciar aos indivíduos aumento do capital social de forma que consigam atingir consumidores potenciais.

Em outras palavras, os embaixadores ou advogados da marca podem utilizar o seu capital social para influenciar a decisão de compra dos consumidores que usam redes sociais *on-line*. Assim, elementos como alcance, frequência e lembrança dividem espaço com a capacidade de aumentar o capital social dos consumidores em um contexto midiático cada vez mais importante para os mercados de consumo.

Existem diferentes níveis de interação e participação do usuário-mídia, conforme se vê a seguir:



**Figura 1:** Pirâmide de interação e participação do usuário-mídia.

**Fonte:** comScore, dezembro de 2008.

A maioria dos usuários apenas consome conteúdo (vide Figura 1). No entanto, a diferença para a mídia tradicional é que, ainda que não produzam, possuem ferramentas e possibilidade de fazê-lo, se quiserem.

Aqui se delinea um contraponto à cultura do controle: nesta mídia – web – o usuário tem total condição de produzir seu próprio conteúdo ou escolher as fontes que quer para se informar, entreter ou interagir. E tais fontes não necessariamente estão a serviço dos meios de comunicação tradicionais, podendo ser blogs, microblogs ou comunidades inteiramente lideradas por outros usuários comuns. As organizações perdem, portanto, a primazia do controle da informação, passando a dividi-lo com internautas e outros entes.

Uma ideia que se propaga na rede por meio das mídias sociais pode ser analisada sob o aspecto da quantidade de nós que a publicaram, indicando o caminho da difusão da informação e a caracterizando ou não como viral.<sup>2</sup>

Para Recuero (2009, p. 130), a autoridade, a popularidade e a influência são importantes para o estudo da difusão de informações nas redes sociais porque auxiliam a compreensão de como e por que estas são espalhadas. A popularidade e a visibilidade, por sua vez, respondem pelo alcance da propagação de uma informação viral na rede. A reputação e a autoridade conferem valor e influência (2009, p. 123). Jenkins (2009) explica o conceito de “viral” como “mídia espalhável”:

O conceito de “espalhável” preserva muito do que era útil em seus modelos anteriores. [...] Ele reconhece os caminhos que teóricos como Van der Graaf ou Knoebel e Lankshear utilizaram para revisitar os conceitos passivos e estáticos de “memes” e “viral” para refletir sobre a realidade dessa nova web social, ao mesmo tempo em que sugere que esse paradigma que emerge é substancialmente tão diferente das conceitualizações iniciais que exige uma nova terminologia. Esse novo modelo “espalhável” permite evitar o uso das metáforas como “infecção” e “contaminação”, que superestimam o poder das empresas de mídia e subestimam o dos consumidores. [...] nesse modelo emergente, os consumidores exercem um papel ativo em “espalhar” conteúdo ao invés de serem hospedeiros passivos de mídia viral: suas escolhas, seus investimentos, suas ações determinam o que gera valor no novo espaço midiático.

Encaramos a mídia espalhável como um recurso que os usuários-mídia possuem na rede quando têm em mãos conteúdos relevantes. Ou seja, quando os conteúdos chamam a atenção, se tornam “viralizáveis” entre os usuários-mídia.

---

<sup>2</sup> Viral, aqui no texto, significa mensagem ou informação com grande capacidade de disseminação e difusão.



### Curador de conteúdo como público de interesse para a Comunicação Organizacional

A etimologia da palavra “curar” traz como significado o “zelar por”, “cuidar de”. Já em outros sentidos, o curador pode ser considerado um vigia ou ainda pode exercer a chamada curadoria religiosa ou monástica.

Com o advento das mídias sociais e das redes sociais on-line, o termo curador vem aparecendo com frequência no campo prático. Há inúmeros sites que recomendam receitas para uma boa curadoria, dicas de ferramentas e aplicativos para “bombar” sua curadoria entre outros. No entanto, apesar da futilidade com que o assunto é tratado, o tema serve para pensarmos em novos formatos de produção, distribuição e disseminação de conhecimento e conteúdos em uma cultura pautada ou baseada na rede.

Estudiosa, midiartista e professora da FAU-USP, Giselle Beiguelman (2011) propõe uma categorização – que ela prefere chamar de caminhos e não de normas – da figura do curador: como filtrador, como agenciador e a plataforma como dispositivo curatorial.

O curador como filtrador aborda um modelo mais conservador e individualista (“eu sou o que eu linko”), enquanto o curador como agenciador tem papel de criar algum ponto de tensão que faça com que os outros produzam a partir de um primeiro ponto, criando mecanismos favoráveis para que os conteúdos se desenvolvam. O terceiro modelo considera que “as coisas são como você linka”, isto é, a plataforma utilizada também interfere naquilo que eu dissemino à minha audiência. A curadoria da informação é mais um desafio trazido pela sociedade da informação, pela fartura de dados e pelo excesso de conteúdo disponível na rede.

Sá (2009) refere-se à curadoria também como filtragem de informação e reconhece, assim como Latour (1992), que existem atores humanos e não humanos que fazem esse trabalho, tais como os aplicativos de recomendação que são agentes inteligentes que tentam prever as preferências do consumidor no ambiente digital para fins de recomendação de produtos. Um verdadeiro sistema de recomendação e tentativa de influência. Sá (2009) também aponta algumas metodologias de análise como a filtragem colaborativa, que, como o próprio nome diz, conta com o coletivo para a realização do trabalho e mais por similaridade que por semelhança

(ou verossimilhança) aponta possibilidades ao consumidor. Resumindo, é como funcionam hoje os sistemas de recomendação das lojas virtuais, especialmente no setor de livros, CDs e DVDs. A partir de sua navegação no site, experiências de compra e usabilidade, essas lojas recomendam produtos similares àqueles que o usuário comprou ou pesquisou. Como o objetivo deste texto não é a discussão das metodologias, apenas pontuamos as ideias acima.

A legitimidade dos conteúdos disponíveis na rede está associada à reputação e à influência de quem os dissemina. Daí a importância e a necessidade dos curadores de conteúdo que hoje, a nosso ver, estão diretamente ligados aos usuários mais respeitados, com credibilidade e influência da rede, os usuários-mídia.

Assim sendo, enxergamos total conexão entre o usuário-mídia e o curador midiático da web. O usuário-mídia, como pudemos observar, é o internauta influente, reconhecido, ativo e formador de opinião da rede. Já o curador midiático é aquele responsável por selecionar temas, dentro de seus interesses e de sua audiência, que satisfaçam as necessidades de informação destes grupos e o (re)legitimem continuamente dentro daquela seara de conteúdo.

No entanto, acreditamos que o usuário-mídia exerce as funções de um curador midiático, ainda que essa não seja sua única função na rede e que o curador – na rede, em especial – tem que ser um usuário-mídia e, portanto, alguém famoso, reconhecido e respeitado dentro de seu meio.

O estudo produzido por Deloitte intitulado “Mídias sociais nas empresas” (2010) resultou em um diagrama (a seguir) que resume o perfil do novo consumidor social, que a nosso ver é o usuário-mídia, que conecta outros por meio dos canais e ferramentas on-line e que se expressa e afeta decisões de compra em função deles.



**Figura 2:** O novo consumidor social.

**Fonte:** Pesquisa Mídias Sociais (DELOITTE, 2010, p. 6).

Trata-se de um usuário que vai além da comunicação tradicional para se informar, analisa opiniões de outros em sites de mídia social, acompanha rankings e conteúdos de pessoas desconhecidas e tem expectativas superiores em relação ao meio on-line. É aquele responsável por curar informações a respeito de um dado tema e acaba influenciando outros usuários dada a sua posição social dentro das redes.

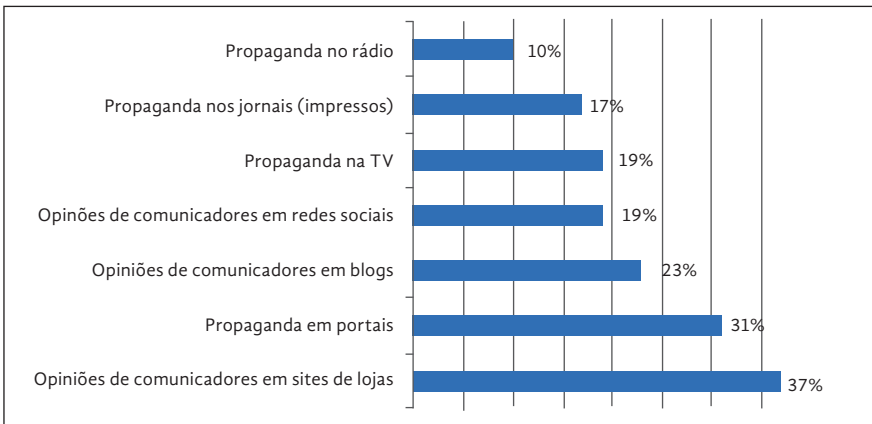
Prova disso são pesquisas, por exemplo, feitas pelo IBOPE Inteligência (COUTINHO, 2009) que indicam que as recomendações de outros consumidores em sites de lojas, blogs e comunidades superam a propaganda tradicional em rádio, TV e jornal para os usuários avançados brasileiros. Os sistemas de recomendação e influência permitidos pelas mídias sociais já se tornam algo que as organizações que querem fidelizar e mesmo vender para seus consumidores não podem negligenciar.

Coutinho (2009) ainda indica que estudos sobre credibilidade realizados nos Estados Unidos e Europa mostram que, quanto mais intensa a utilização de um meio, maior seu peso na formação de opiniões. Ou seja, se o brasileiro é o povo

que mais horas passa na web, a tendência é que esta mídia venha a se tornar (se já não se tornou para muitos) a fonte de referência e decisão de compra.

Raquel Siqueira (apud TEICH, 2008, p. 118), diretora do Instituto Ipsos, explica que o acesso dos jovens à tecnologia e às redes de relacionamento transformou-os em consumidores militantes que não hesitam em atacar empresas e marcas caso se sintam prejudicados ou enganados.

Vale destacar, no entanto, que, quanto mais *hub3* for um usuário, mais chance ele tem de influenciar e se fazer importante diante das opiniões dos outros.



**Figura 3:** Usuários avançados de internet e as fontes de informação “muito importantes” antes da compra de um produto ou serviço pessoalmente ou pela internet.

**Fonte:** Coutinho, 2009/Ibope Inteligência.

A figura também destaca a importância das ferramentas de uso do usuário-mídia como as propulsoras da informação e também a inversão de um ciclo de geração de notícias que não existia nos tempos das mídias clássicas ou tradicionais. A imagem mostra ainda que, dependendo da força e da influência do curador, este pode tornar-se pautador até mesmo dos veículos de mídia tradicional.

<sup>3</sup> Concentrador de informações e de tráfego. Palavra de origem inglesa que significa transmissão. Como esse usuário possui diversas conexões, é possível inferir que um *hub* distribui a mesma informação para muitos receptores ao mesmo tempo.

Coutinho (2009) acredita que a web seja propulsora dos processos tradicionais de sociabilidade e desenvolvimento de confiança que antes eram baseados na mídia de massa ou na interação face a face. Cita um estudo da Universidade da Califórnia que evidencia que a credibilidade da informação encontrada na web depende da exposição a outros tipos de informação. Os meios tradicionais, portanto, dividem importância com as demais mídias no processo de formação de imagem de marca e intenção de compra. E não só isso, dividem importância como figuras comuns que se tornaram relevantes para outros usuários e cuja opinião, experiência e atividades auxiliam na construção da imagem e da reputação de organizações, produtos, serviços, etc.

Talvez a conclusão a que podemos chegar é a de que as corporações têm que estar em determinados ambientes com fins de interação e atendimento, mas não são fonte confiável de informações. Para transformar esse cenário, acreditamos que deva existir uma mudança completa de postura no discurso e na prática das empresas: informações meramente mercadológicas, unidirecionais e com fins apenas de convencimento de compra não têm espaço para o usuário-mídia que aceita interlocutor corporativo desde que ele esteja disposto a dialogar realmente. Além disso, as organizações devem prestar atenção nos curadores de temas ou de assuntos que sejam de interesse para elas para que, assim, outros usuários tenham interesse em acompanhar essas organizações e se relacionar via mídias sociais de forma favorável e positiva. As organizações também têm o desafio de convencer usuários reconhecidos e formadores de opinião na rede – os curadores sociomidiáticos – para que se façam públicos aos demais usuários da rede.

## Referências

- BEIGUELMAN, Gisele. Curadoria de informação. **Palestra**, USP, 2011. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/gbeiguelman/curadoria-informacao>>. Acesso em: 20 dez. 2011.
- BENKLER, Yochai. **The Wealth of Networks: How Social Production Transforms Markets and Freedom**. New Haven, Conn: Yale University Press, 2006.
- BRUNS, Axel. **Produsage: towards a broader framework for user-led content creation**. Paper apresentando na conferência Creativity & Cognition, Washington D. C., USA. 13-Disponível em: <<http://produsage.org/node/6>>. Acesso em: 13 jan. 2012.
- CASTELLS, Manuel. Communication, Power and Counter-power in the Network Society. **International Journal of Communication 1**: University of Southern California, volume 1, p. 238-266, 2007. Disponível em: <<http://ijoc.org>>. Acesso em: 15 ago. 2010.
- COUTINHO, Marcelo. (03/03/2009) **Crise? Qual?** Disponível em: <[http://idgnow.uol.com.br/internet/sociedade\\_digital/idgcoluna.2009-02-27.5633510124](http://idgnow.uol.com.br/internet/sociedade_digital/idgcoluna.2009-02-27.5633510124)>. Acesso em: 3 mar. 2009.
- DELOITTE. **Mídias sociais nas empresas: o relacionamento on-line com o mercado**. Estudo publicado no site da Deloitte em 2010. Disponível em: <[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/MidiasSociais\\_relatorio\\_portugues.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/MidiasSociais_relatorio_portugues.pdf)>. Acesso em: 23 jun. 2010.
- DIJCK, José van. **Users like you? Theorizing agency in user-generated content**. Media, Culture & Society, Amsterdam, Sage Publications, v. 31 (1), p. 41-58, 2009.
- FERNANDES, Manoel. **Do BroadCast ao SocialCast: como as redes sociais estão transformando o mundo dos negócios**. São Paulo: W3 Editora, 2009.
- JENKINS, Henry. **If it doesn't spread, it's dead (part one)**: media viruses and memes. Confessions of an Aca-Fan. Site Henry Jenkins, publicado em 11/02/2009. Disponível em: <[http://henryjenkins.org/2009/02/if\\_it\\_doesnt\\_spread\\_its\\_dead\\_p.html](http://henryjenkins.org/2009/02/if_it_doesnt_spread_its_dead_p.html)>. Acesso em: 12 dez. 2009.
- JENKINS, Henry. **Cultura da convergência**. São Paulo: Aleph, 2006.
- LATOURET, Bruno. **Where Are the Missing Masses? The Sociology of a Few Mundane Artifacts**. 2002. Disponível em: <<http://www.conceptlab.com/notes/latour-1992-missing-masses.html>>. Acesso em: 9 jul. 2012.
- MONTARDO, Sandra P. **Conteúdo Gerado pelo Consumidor**. Reflexões sobre a apropriação pela Comunicação Corporativa. In.: XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, GP Cibercultura. Anais... Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-1759-1.pdf>>. Acesso em: 13 set. 2009.
- RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

SÁ, Simone. Se você gosta de Madonna também vai gostar de Britney! Ou não? Gêneros, gosto e disputas simbólicas nos sistemas de recomendação musical. **Compós** 2009, PUC/MG, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <<http://www.compos.org.br>>. Acesso em: 9 jul. 2012.

TEICH, Daniel Hessel. A arte de encantar o jovem. **Revista Exame**, São Paulo, ano 42, n. 20, ed. 929. p. 112-119, 22 out. 2008.

TERRA, Carolina Frazon. **Usuário-mídia**: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais. Tese de Doutorado – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo – SP, 2011. Disponível em: <[www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-02062011-151144](http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-02062011-151144)>. Acesso em: 20 dez. 2011.

TOFFLER, Alvin. **Powershift**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

# IMPLICAÇÕES SOCIAIS E POLÍTICAS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: PARA QUEM É A TEORIA?

CELSI BRÖNSTRUP SILVESTRIN  
JAIR ANTONIO DE OLIVEIRA

## Resumo

O objetivo deste texto é instigar os indivíduos a refletir “para que(m)” e qual o “real interesse” a que o seu trabalho serve. Partimos do entendimento de que todo o conhecimento é político, e por isso é necessário propor ideias que considerem a centralidade da vida social em todas as formas de teorização e, ao mesmo tempo, chamar as pessoas que vivem as práticas das organizações para opinar sobre os resultados das pesquisas e a identificar as questões dessas investigações como sendo válidas de seus pontos de vista. Metodologicamente, é preciso situar as investigações nas contingências e vicissitudes sócio-históricas de cada comunidade, a partir do reconhecimento de cada cultura.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Política. Teoria.

## Abstract

The aim of this paper is to instigate individuals to reflect for whom and what the real interest that their work serves. We start from the understanding that all knowledge is political and it is therefore necessary to propose ideas to consider the centrality of social life in all forms of theorizing and, at the same time calling people who live the practices of organizations to comment on the research results as valid for their views. Methodologically, it is necessary to situate the research in the contingencies and vicissitudes socio historical of each community, based on the recognition of each culture.

Keywords: Organizational Communication. Political. Theory.



## Resumen

El objetivo de este texto es alentar a los individuos a reflexionar “para qué / para quién” y cuál el “real interés” al que sirve su trabajo. Partimos del entendimiento de que todo el conocimiento es político y, por lo tanto, se hace necesario proponer ideas que consideren la centralidad de la vida social en todas las formas de teorización, así como llamar a las personas que viven las prácticas de las organizaciones a que opinen sobre los resultados de las investigaciones e identifiquen los temas de estudios como válidos desde sus puntos de vista. Metodológicamente, hace falta ubicar las investigaciones en las contingencias y vicisitudes socio-históricas de cada comunidad a partir del reconocimiento de cada cultura.

Palabras clave: Comunicación Organizacional. Política. Teoría.

## Introdução

Estamos em uma fase de desenvolvimento tecnológico sem paralelo na história da humanidade, e a velocidade com que as transformações ocorrem resulta em indefinições e problemas para a maioria das pessoas. O que é interessante observar é como o quadro histórico atual, com a digitalização da sociedade, fortalece o isolamento pessoal pelo modo como as experiências cognitivas e vivenciais são modificadas.

O homem medieval passou de uma experiência coletiva para uma segmentação homogênea de relações e funções, e nós, no século XXI, fazemos apologia da interação e da globalização das relações, um saudoso retorno à idílica cooperação tribal, mas reforçamos os esforços do individualismo e do relativismo, alterando a forma de pensar e a dinâmica das organizações. Ingressamos em uma corrida pelo teorizar a qualquer preço a fim de realçar um ponto de vista pessoal e criamos um falso dilema ao assumir que a realidade virtual é a resposta para todos os problemas.

Nesta perspectiva, as teorias se avolumam e, praticamente, dão resposta à quase tudo que existe na face da terra. A pergunta que não quer se calar é: qual é a utilidade dessas ideias? Alguém pode responder que, a exemplo dos poetas parnasianos (a arte pela arte), não se deve buscar uma razão funcional, pedagógica ou moral para o discurso científico: “a ciência pela ciência”. No entanto, proble-

matizar as teorias da Comunicação Organizacional é iniciar uma reestruturação interdisciplinar a fim de dialogar com o mundo atual e tornar os conceitos úteis para o maior número possível de pessoas.

### O olhar “ironista”

Um olhar ironista (RORTY, 1994) é necessário para refletir sobre o modo como alguns textos são usados para a elaboração de relações de domínio em contextos organizacionais, isto é: como alguns textos são vinculados a formas preferenciais de ação e têm o status de “corretos”. Nessa perspectiva, são sacralizados na dimensão do trabalho e se tornam responsáveis pela exclusão dos indivíduos ao impedir que se manifestem por meio de outras formas possíveis de comunicação. É crível que a manutenção de certos paradigmas na Comunicação Organizacional tenha uma motivação funcional; mais ou menos como a manutenção do “fordismo” nessa área. No entanto, é preciso atentar para o fato de que as pessoas não leem os textos da mesma forma e que não é possível esquematizar uma forma privilegiada de interpretação. Sem falar, ainda, que muitos indivíduos não têm um acesso igualitário em relação à maioria dos textos que circulam internamente na mesma organização.

Nesse aspecto, é preciso considerar a enorme “opressão social” em relação ao uso da linguagem, que nada mais é que um controle ideológico estrito em torno de um conceito de língua nacional, pura e homogênea. Apesar dos avanços e da mudança de postura dos professores e gestores em relação a essa questão, outras formas de opressão continuam agindo e impactando teorias em uso na Comunicação Organizacional, por exemplo: o discurso da discriminação sexual, colonialismo, racismo, terrorismo, do assédio e do domínio tecnológico.

Como observou Oliveira (2002, p. 69-73), lidamos com dificuldades e aflições semelhantes às dos “elisabetanos” na Idade Média, pois atualmente ocorre a inserção de um público ainda leigo na cultura do papel em uma tecnologia digital. Por outro lado, temos o emprego de metáforas criadas para situações típicas de comunicação e interação face a face sendo usadas em ambientes virtuais e ainda não dispomos (pelo menos não é socializado) de conhecimento tecnológico suficiente para recompor, em meios digitais, as atitudes e os modos dos interlocutores que ocorrem durante uma interação.

Obviamente, uma proposta teórica inovadora deve considerar essas formas de exclusão e propor modos de evitá-la socialmente, mas isso não acontecerá apenas por uma decisão pessoal, mas por uma ampla medida educacional. Na perspectiva da Comunicação Organizacional, o foco não deve ser apenas a eficiência dos processos, mas como esses processos e meios devem ser usados para não causar mais sofrimento às pessoas. Não é o caso de elaborar propostas paternalistas ou redentoras, mas teorias que garantam o convívio social entre pessoas com diferentes hábitos de ação.

É nesse momento que a experiência histórica de quem teoriza torna-se relevante para o teor de suas proposições, mais ou menos como o ditado famoso atribuído a Santayana: “Os que não conseguem lembrar-se do passado estão condenados a repeti-lo”. Em outras palavras, uma teoria deve ser capaz de antecipar e apontar soluções para resolver os problemas existentes no âmbito da Comunicação Organizacional; o que não é difícil para os profissionais dessa área, que têm, entre suas atividades privativas, a função de diagnosticar e prognosticar (antecipar) ações. Obviamente, uma teoria de emancipação, por exemplo, pressupõe uma visão antecipatória que não fica restrita ao aqui e ao agora:

[...] Olhando para o futuro vamos ver que a nossa tarefa é promover um uso da linguagem que irá impedir que as pessoas abusem do dom de línguas para os seus próprios fins egoístas [...] e possibilitar aos usuários contra-atacar a linguagem abusiva, antes mesmo que ela venha a ser aceita como a maneira normal de lidar com o mundo (MEY, 2010, p. 209).

Embora a antecipação também seja empregada como forma de controle, isto apenas torna mais relevante o papel dos pesquisadores e gestores na elaboração de teorias comprometidas socialmente, sem a antiga pieguice do igualitarismo, revolução proletária ou de uma cooperação descontextualizada. As teorias precisam lidar e reconhecer as diferenças individuais e coletivas de uma forma mais incisiva, pois a maior violência está em garantir os direitos apenas discursivamente.

Um caminho inicial para as pessoas envolvidas na elaboração de teorias é observar atentamente os hábitos de ação (crenças) de seus interlocutores, o modo como usam a linguagem, como são as performances cotidianas desses indivíduos, como estão “lendo” o ambiente organizacional em que estão inseridos e quais efei-

tos criam a partir da interpretação que realizam, ou seja: que narrativas as pessoas estão articulando sobre a organização, comunicação, mundo e sobre as próprias teorias. O que precisamos na atualidade é muito mais de narrativas (literatura) do que de tratados (teses): “[...] livros que nos ajudam a ver os efeitos de práticas e instituições sociais sobre os outros; livros que nos ajudam a ver os efeitos das nossas próprias idiossincrasias privadas sobre os outros” (RORTY, 1994, p. 179). Obviamente, uma dicotomia como a narrativa *versus* tratado precisa ser desconstruída, mas a metodologia não consiste na destruição do olhar científico; apenas o reconhecimento de que o tratado está “apagando” o Sujeito e subvertendo a sua linguagem em favor da Verdade e da Imparcialidade (com letras maiúsculas).

Gregor Sansa, personagem central da novela *Metamorfose*, é mais impactante para a vida das pessoas comuns que a mais famosa das fórmulas da física ( $E=mc^2$ ), cujo discurso é o próprio tratado (tese). Como garantir a veracidade dessa afirmação? Simplesmente levando Kafka para a oficina (chão de fábrica). Há milhões de “Sansas” em todo o Brasil, nas filas do SUS, dos programas sociais e abandonados nos asilos pelos próprios familiares. No texto do escritor tcheco, Gregor deixa de ter vida própria para se tornar o sustento da casa e, quando não o faz mais, é rejeitado por todos.

Retomemos a questão anterior sob o enfoque proposto por Lyotard (1993). Substituir os grandes relatos por micronarrativas, ou seja: incentivar os gestores e pessoas envolvidas na elaboração de teorias e projetos a considerar como parte integrante da rotina da comunicação organizacional os relatos que os indivíduos articulam a respeito dos procedimentos padrões que lhes são impostos diariamente e com isso valorizar as perspectivas consideradas como “senso comum” pelos acadêmicos. Mas, ao contrário do que alguns teóricos brasileiros da área da comunicação defendem, as micronarrativas devem concretizar identidades individuais e somente depois é que esses relatos devem ser utilizados para reforçar a identidade corporativa. Na realidade, o que se postula é inverter as propostas que Mey (1985, p. 72) chamou de currículo escondido, pois essa agenda “mascarada” terá efeitos decisivos na vida pessoal e empresarial das pessoas: “[...] O que é cobrado na hora do exame não é apenas o que os alunos realmente sabem, mas

especialmente em que medida eles internalizaram as regras e valores que regem o mundo da academia”. Isso significa que a “mudança pela educação” que aludimos anteriormente deve começar pelos próprios teóricos que precisam rever as fórmulas e discursos manipulatórios em que foram educados nas universidades (ainda que critiquem o extremo do rigor positivista nas pesquisas, teóricos e professores seguem criando modelos, esquemas e paradigmas a fim de justificar ‘o modo racional de ver o mundo’).

[...] O “Academês” é um mau uso da língua, um bloqueio na estrada a caminho do conhecimento, erguido pela máfia dos pseudocientistas e sua Conexão linguística: isso obstrui e não promove a comunicação. O “Academês” discrimina as pessoas de fora do mundo acadêmico ridicularizando suas maneiras de se expressar. Ele seleciona e segrega as pessoas de acordo com procedimentos e critérios nunca divulgados e os atribui a várias categorias de duvidoso valor social (MEY, 1985, p. 75, tradução nossa).

Antes que alguém nos acuse de anarquismo, é interessante ressaltar uma frase de Kropotkin, que, apesar de ser anarquista e ter ideias libertárias, defendia a manutenção da Ciência: “As letras e a Ciência só tomarão o seu verdadeiro lugar na obra do desenvolvimento humano no dia em que, livres de toda a servidão mercenária, forem exclusivamente cultivadas pelos que as amam e para os que as amam” (<http://kdfrases.com/autor/piotr-kropotkin>). Para encerrar este capítulo que intitulamos de “olhar ironista”, é interessante salientar que na perspectiva do Neopragmatismo, particularmente de Richard Rorty (1931-2007), o mais importante é compreender tão bem a exigência de teorizar que se fique inteiramente livre dela!

[...] o ironista não se preocupa em fornecer a si próprio e aos seus companheiros um método, uma plataforma ou um *rationale*. [...] tenta alcançar a autonomia. Tenta sair das contingências herdadas e criar as suas próprias contingências, sair de um vocabulário final antigo e criar um que seja o seu próprio vocabulário final (RORTY, 1994, p. 130).

Assim, escrever como ‘devemos’ superar o modo atual de elaborar teorias ou para que(m) essas ideias são destinadas parece uma petição de princípios, porém é a nossa maneira de mostrar que não há verdades fixas diante dos nossos olhos, mas apenas pequenas coisas mortais a serem redescritas. Uma teoria sobre a Comunicação Organizacional, por exemplo, pode ser uma rede de pequenas

contingências entrelaçadas: Morin pode encontrar Antony Wilden e dialogar com outros autores e a lição que retiramos é a de que uma narrativa é um meio seguro para reconhecermos a relatividade e a contingência das figuras de autoridade e a nos auxiliar a perceber as contradições existentes entre os relatos que elaboramos e os contextos em que as pessoas (sobre)vivem.

### A comunicação é comprometida?

O termo comunicação suscita várias interpretações, muitas vezes gerando confusões sobre o seu significado. O comentário de Sfez (1994) na sua *“Crítica da comunicação”* ainda ecoa nos dias de hoje quando afirma que “pode-se ampliar infinitamente a lista dos domínios científicos que pretendem deter a última palavra em matéria de comunicação; cada um deles acrescenta sua pedra ao edifício e nenhum se priva de fazer grandes empréstimos ao domínio vizinho” (p. 39). O entendimento do autor de que “comunicar significa estabelecer ou ter alguma coisa em comum” (p. 38), de certa forma, traduz a ideia de troca, que pressupõe diálogo e transformação. Até que ponto essa comunicação ocorre nas organizações?

Segundo Sodré (2003, p. 21), “todo fenômeno social de largo alcance gera linguagem própria ou, pelo menos, uma prática discursiva pela qual se montam e se difundem as significações necessárias à aceitação generalizada do fenômeno”. Assim, em um contexto em que o mercado se impôs como um paradigma (século XX), “voltado para a estruturação das formas de elaboração da realidade”(p. 28), a comunicação “eficaz e eficiente” fez sentido, com a prevalência dos critérios de lucro e competitividade.

É aí que percebemos a contradição, pois mesmo diante das mudanças de cenário ocorridas no século XXI, nas organizações ainda persistem os modelos mais “tradicionais”, que buscam na comunicação efetiva resultados verificáveis e executáveis, preferencialmente sob o controle de um gerente “eficaz”, com capacidade de influenciar os seus “subordinados”. Ou seja, mesmo com os avanços tecnológicos que agilizam o processo comunicativo e que, aparentemente, estimulam a participação dos envolvidos, as práticas privilegiam os interesses organizacionais, justificadas pelas necessidades internas e externas da organização, como a sua sobrevivência econômica. Pensar em teorias de comunicação comprometidas socialmente e

que buscam “humanizar” as organizações requer o reconhecimento dos valores, dos critérios e das culturas diferenciadas das pessoas que dela fazem parte e que, apesar de contribuírem com os objetivos organizacionais e nela se integrarem, com participação ativa no cumprimento das suas metas, ainda assim, desejam ser respeitadas em suas individualidades e ter satisfação pessoal no seu trabalho.

Na atualidade, as organizações, especialmente as empresariais, utilizam-se de recursos mais sutis na sua estrutura organizacional para exercer o controle, adverte Freitas (2002). Para ela, “O poder funcional manifestado pelas ordens através das linhas hierárquicas é cada vez mais substituído pelo poder institucional, expresso na adesão à missão da empresa e na responsabilidade introjetada pelo sujeito”; ou seja, passando o controle exterior para o sujeito, em uma relação mais “democrática” e em um processo decisório mais “participativo” (p. 76). A partir das constatações de Freitas, podemos inferir que, embora, aparentemente, este novo cenário favoreça o sujeito, a organização utiliza-se da comunicação para estimular a cooperação dos indivíduos na realização dos seus objetivos, garantindo o alcance de suas metas.

Até que ponto esse processo compromete a condição de sujeito do indivíduo? A crise de identidade que atinge os indivíduos nessa sociedade ocidental faculta a ampliação das empresas modernas, tornando os indivíduos e grupos mais receptivos às mensagens de líderes que traduzam um pouco mais de certeza e de significado para as suas vidas, diz a autora (2000). Ou seja, a figura do chefe permanece no cenário, embora com uma política de relacionamento mais aberta, onde a obediência dá lugar às “relações baseadas no amor à organização e no desejo de reconhecimento nutrido pelo sujeito” (FREITAS, 2002, p. 76).

A comunicação que predomina nas organizações, é proposital, planejada estrategicamente. A questão que se coloca é como a comunicação poderia atuar no intuito de incorporar os novos recursos tecnológicos, as novas exigências dos públicos, da sociedade, ao mesmo tempo em que busca atender aos anseios das próprias organizações, sejam elas públicas ou privadas. Neste sentido, as organizações, especialmente as empresariais, embora ágeis em captar as mudanças do meio ambiente, ainda resistem às práticas de comunicação verdadeiramente participativas, enquanto as organizações públicas e instituições sociais, no nosso

entender mais exigidas nos quesitos transparência e participação, apresentam-se ainda precárias na apropriação desta comunicação mais atualizada, muitas vezes por falta de recursos humanos adequados e por questões econômicas.

As considerações feitas até aqui demandam esclarecer mais sobre os possíveis processos comunicativos desenvolvidos no contexto organizacional, cujas práticas não se reduzem à comunicação planejada estrategicamente pelos dirigentes ou pelos demais grupos de pessoas que integram a organização, como já exposto acima. Fígaro (2010) traz uma abordagem esclarecedora sobre o assunto, no seu artigo “Relações de comunicação no mundo do trabalho e a comunicação das organizações”, ao fazer uma distinção entre a dimensão da “comunicação no mundo do trabalho” e a dimensão da “comunicação da organização”. Segundo a autora, “a comunicação no mundo do trabalho dá-se pelas interações necessárias à atividade do trabalho e às necessidades de gestão de si por si mesmo e de si pelos outros” (p. 104), não sendo regida pela lógica da organização, ou seja, não prevalecem necessariamente os objetivos de lucro e competitividade como considerado anteriormente. Oliveira e Paula (2012, p. 69) endossam essa distinção quando dizem que “há um fluxo contínuo de informações e de troca de percepções sobre a atuação e as estratégias da organização, independentemente de ela ter seus próprios canais de comunicação ou adotar estratégias formais de informação e de relacionamento”, ou seja, a comunicação nas organizações extrapola os processos planejados nas suas diversas manifestações.

Enquanto a comunicação da organização limita-se à finalidade dela mesma, “sob o controle de uma racionalidade que visa à economia e à eficiência, restrita à hierarquia da autoridade e ao organograma de departamentos, postos e funções” (FIGARO, 2010, p. 105), acreditamos que o espaço da comunicação das relações de trabalho privilegia o uso de narrativas como estratégias comunicativas que estimulam manifestações autênticas e espontâneas, contribuindo para a valorização dos indivíduos que integram a organização, ao mesmo tempo em que possibilitam maior simetria nas interações.



### “Comunicação excelente” e simetria

Seria, então, a denominada “comunicação excelente” praticada no “modelo simétrico de duas mãos”, como identificado por Grunig e Hunt (1984), a comunicação a ser adotada pelas organizações? Este modelo, segundo os autores, faz uso da comunicação para “administrar conflitos e aperfeiçoar o entendimento com públicos estratégicos” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009, p. 32), que no cenário atual das organizações se ampliam cada vez mais. Também na descrição feita por Kunsch (1997, p. 112), o modelo sugere “ ‘dizer a verdade, ‘interpretar o cliente e o público’ e pautar-se por uma administração em que organizações compreendem os pontos de vista de seus públicos e estes, por sua vez, compreendem os das organizações”. No entanto, este modelo ‘ideal’, embora considerado mais ético que outros modelos identificados por Grunig e Hunt, dificilmente se realizaria em um ambiente organizacional, onde as relações de poder estão fortemente representadas, ainda mais, em se tratando das relações entre a administração e seus empregados. Ou seja, em tal contexto, a simetria praticamente se inviabiliza e a ‘comunicação excelente’ dificilmente se concretiza.

Ainda buscando compreender sobre simetria, citamos a interpretação de Sfez (1994, p. 176), para quem os sistemas de comunicação simples são simétricos, explicando que “cada qual dispõe de receptores, de emissores e de órgãos centrais de comunicação que podem reter e avaliar a informação”, enquanto a assimetria ocorre em sistemas de comunicação mais complexos, quando a mensagem “emerge de ou converge para um centro”. Ou, como explica, “onde várias pessoas se comunicam com uma única pessoa ou uma pessoa se comunica com inúmeras”, o que é frequente na lógica organizacional. Já Wolton (2006, p. 111), observa que “a comunicação, com sua dimensão normativa, escapa àqueles que a mobilizam e querem instrumentalizá-la”. O autor observa que essa comunicação põe em jogo ‘valores’, dos quais, o simétrico, na ordem dos valores “é o respeito ao outro e a confiança”. Esse mesmo aspecto foi apontado por Lindeborg (apud KUNSCH, 1997), para quem em um contexto de diálogo entre a organização e seus públicos, “as mensagens devem inspirar sinceridade e confiança” quando se trata da comunicação que envolve sentimento (p. 113).

Mesmo que constatemos avanços nos estudos teóricos no campo da comunicação, na prática, na maioria das vezes, esses avanços se restringem à incorporação de “novas tecnologias” na sua forma de comunicar. Neste contexto, vale citar a ponderação feita por Viezer (2001, p. 183), para quem tanto a tecnologia como a intersubjetividade “foram levadas à categoria de objetos privilegiados e fundamentais” nas reflexões da maioria dos estudiosos da comunicação e que, “em nível de discurso, muitos estudiosos afirmam o ‘social’ como eixo fundamental de seu interesse”. No entanto, para o autor essa preocupação não se reflete nas construções das hipóteses das pesquisas e na interpretação realizada pelos estudiosos, afirmando que “O social se reduz ao transplante de conceitos e teorias sociológicas para o novo campo”.

### Algumas considerações

Então, para quem é a teoria? De fato, não é o caso de chegarmos a uma resposta concreta, mas muito mais de fazer do questionamento um caminho que estimule a reflexão sobre as constatações e (re)formulações teóricas que tratam da relação do indivíduo-organização, compreendendo que as práticas comunicativas interferem no processo da construção de sujeitos e na qualidade de vida das pessoas no ambiente das organizações. Portanto, salientamos que, na perspectiva da comunicação organizacional, “o foco não deve ser apenas a eficiência dos processos”, mas muito mais de promover interações entre pessoas com experiências, ideias e culturas diferentes, com ações e propostas baseadas em teorias que garantam esse convívio social. Nesse sentido, a “autonomia” e a “antecipação” das teorias em relação à prática podem ser bastante úteis nos processos de comunicação das organizações.

## Referências

- FIGARO, Roseli. Relações de comunicação no mundo do trabalho e a comunicação das organizações. In: KUNSCH, M.M.K. (org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2000, p. 93-109.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- GRUNIG, J.; FERRARI, M.A. FRANÇA, F. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009.
- LYOTARD, Jean-François. **O pós-moderno**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1993.
- KAFKA, Franz. **Metamorfose**. São Paulo: Cia. das Letras, 2000.
- KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.
- MEY, Jacob. Current Issues in Societal Pragmatics. In: **Cadernos de linguagem e sociedade**, 11 (1). Brasília: UNB-NELIS, 2010, p. 195-218.
- \_\_\_\_\_. **Whose language?** Amsterdã: John Benjamins, 1985.
- MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.
- OLIVEIRA, Ivone de L.; LIMA, Fábila P. **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão; RJ: Senac Rio, 2012.
- OLIVEIRA, Jair Antonio de. **Comunicação e educação: uma visão pragmática**. Curitiba: Editora Protexito, 2002.
- RORTY, Richard. **Contingência, ironia e solidariedade**. Lisboa: Editorial Presença, 1994.
- SFEZ, Lucien. **Crítica da comunicação**. São Paulo: Edições Loyola, 1994.
- SODRÉ, Muniz. O globalismo como neobarbárie. In: MORAES, Denis de (org.). **Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder**. Rio de Janeiro: Record, 2003, p. 21-40.
- VIEZER, Eduardo A. **A trama (in)visível da vida social: comunicação, sentido e realidade**. Porto Alegre: Sulina, 2011.
- WOLTON, D. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

# ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA MÍDIA DIGITAL

EUGENIA MARIANO DA ROCHA BARICHELLO  
ELISANGELA LASTA

## Resumo

Este estudo objetiva apresentar uma proposta para os estudos de comunicação organizacional no que se refere ao conceito de estratégias na mídia digital. Tem como base o conceito de estratégia formulado por Landowski (1992), as considerações sobre a ação estratégica de Baldissera (2001) e as quatro dimensões estratégicas propostas por Pérez (2001, 2012), aliadas à utilização do coeficiente de variação conforme Cresp (1997) e Kirchner (2004).

Palavras-chave: Estratégias. Mídia digital. Comunicação organizacional.

## Abstract

This study aims to present a proposal to the organizational communication studies with regard to the concept of digital media strategies. It is based on the concept of strategy of Landowski (1992), on the considerations about the strategic action of Baldissera (2001), on the uses of four strategic dimensions proposed by Pérez (2001, 2012) and on the use of the coefficient of variation of Cresp (1997) and Kirchner (2004).

Keywords: Strategies. Digital media. Organizational communication.

## Resumen

El objetivo de este artículo es presentar una propuesta a los estudios de comunicación organizacional teniendo en cuenta el concepto de estrategias de medios digitales. Basado en el concepto de estrategia de Landowski (1992), en las consideraciones para la acción estratégica de Baldissera (2001), en las cuatro dimensiones estratégicas propuestas por Pérez (2001, 2012) y en la utilización del coeficiente de variación de Crespo, 1997 y Kirchner, 2004.

Palabras clave: Estrategias. Medios digitales. Comunicación organizacional.

## Introdução

O entendimento de estratégia aqui proposto foi elaborado com o intuito de contribuir para os estudos de comunicação organizacional voltados para a ambiência da mídia digital. Faz parte de uma investigação de maior envergadura, que teve como objeto a mediação estratégica realizada por intermédio dos blogs corporativos.

Articula o pensamento de Landoviski (1992), que concebe o percurso estratégico como uma escolha racional dos atores sociais, com as considerações de Baldissera (2001), que define estratégia como o “jeito próprio/particular de ver e fazer e de se posicionar”, e quatro dimensões da estratégia propostas por Pérez (2001, 2012): a estratégia como antecipação; a estratégia como método; a estratégia como discurso e lógica de ação; e a estratégia como relação com o ambiente.

Acreditamos que a noção de estratégia, quando utilizada para analisar as ações corporativas realizadas na ambiência da mídia digital, no que se refere às apropriações e aos usos realizados pelas organizações, deve considerar que as escolhas potencializam alguns elementos sociotécnicos em detrimento de outros.

Considerando a presença de aspectos sociotécnicos, a proposta é que o entendimento de estratégia aqui apresentada seja avaliada nos suportes e produtos digitais por meio da estatística, mais especificamente com a utilização do coeficiente de variação (CV), de acordo com Crespo (1997) e Kirchner (2004).

Este capítulo está dividido em três partes: a primeira traz as noções de estratégias comunicacionais presentes em textos de Landowski (1992), Baldissera (2001)

e Pérez (2001, 2012); a segunda discute a compreensão da noção de estratégia em ambiências digitais e a presença, na mídia digital, de quatro dimensões da noção de estratégia proposta por Pérez (2012), ou seja, a estratégia como antecipação, a estratégia como método, a estratégia como discurso e lógica de ação, e a estratégia como relação com o ambiente; a terceira apresenta a proposta para o reconhecimento e o entendimento de estratégias na mídia digital; ao final do texto, apresentamos algumas considerações pontuais sobre esta proposta.

### A noção de estratégia comunicacional em Landowski, Baldissera e Pérez

A partir de pesquisa teórica acerca do conceito de “estratégia” no contexto comunicacional, encontramos duas perspectivas marcantes: uma que diz respeito à estratégia no campo do sentir, ou seja, da *aisthesis* (SODRÉ, 2006) e outra no campo cognitivo ou prático (BALDISSERA, 2001; LANDOWSKI, 1992; PÉREZ, 2001, 2012). Entretanto, o campo cognitivo ou prático é tomado como referência para esta proposta em detrimento do campo do sentir. Consequentemente, o modelo concernente ao processo reativo às estratégias comunicacionais é apreendido nesta proposta por meio da articulação entre as considerações de Landowski (1992), Baldissera (2001) e Pérez (2001, 2012).

Ao entrarmos na seara do campo estratégico cognitivo e prático iniciamos com as considerações de Landowski (1992), para quem a palavra estratégia traz diversas designações que se referem ao seu emprego. Sendo que, ao buscar uma alternativa para tal situação, o teórico procura subsídios na noção que ela engloba e não na palavra, pois, sua base teórica está na sociosemiótica. Em seu livro *A sociedade refletida: ensaios de sociosemiótica*, ele descreve a problemática das relações e das estratégias de poder que se estabelecem por meio do discurso entre sujeitos individuais e/ou coletivos e são inscritas e reconhecidas no discurso.

Landowski (1992) ressalta que a perspectiva de se objetivar a noção de estratégia nos encaminha para o desafio de compreender, de reconstruir dedutivamente e, em função desse conhecimento, contribuir para que possamos dispor da rede de significações postas em “jogo” pelos múltiplos atores. A estratégia concebida por meio

dessas argumentações nos encaminha para três contextualizações que podem ser vinculadas umas às outras, pois não há exclusão de uma para a “existência” da outra

1ª) Racionalidades estratégicas. Nessa perspectiva o postulador parte da estrutura relativa às condições de engendramento e apreensão da significação. A estratégia é pensada como uma confrontação interactancial e engloba dois conjuntos de variáveis.

No primeiro conjunto de variáveis, referentes ao reconhecimento de outrem, o sujeito estrategista atribui/reconhece o estatuto do outro que, por sua vez, também é estrategista. A estratégia é considerada em uma situação de “confronto” se um dos lados, ou seja, um dos sujeitos cognitivos reconhecer a força adversária e, portanto, lhe atribuir uma significação. O estrategista precisará construir uma relação que o une a outra parte/outrem por meio da figura modal deste outro. Ao construir o simulacro do outro (figura modal), o sujeito lhe atribui competências semióticas que permitem a construção da situação de referência na relação significativa. O movimento estratégico de um antecipa as contra estratégias do outro.

O segundo conjunto de variáveis corresponde ao fazer estratégico; isto é, após o movimento de reconhecimento do outro e o estabelecimento da situação posta em questão entre os sujeitos, que corresponde à variável anterior, entramos, agora, na esfera do fazer estratégico, isto é, na escolha da racionalidade. Ou seja, cada sujeito poderá construir suas racionalidades – o fazer estratégico – em um contexto particular.

2ª) Táticas enuncivas e estratégias enunciativas. Nessa perspectiva há dois conjuntos de variáveis. No primeiro conjunto de variáveis (táticas e estratégicas), a tática enunciva é concebida como ciência das manobras atualizantes, já a estratégia enunciativa é entendida como operadora no estágio da virtualização dos programas narrativos, persuadindo, ou visando persuadir, a competência decisional/cognitiva do antissujeito (outrem). Um sujeito operador e algumas regras bastam para que ocorra a tática e, nesse contexto, a estratégia ao ser compreendida como conceito abarca uma relação actancial equilibrada ao reconhecer o plano enunciativo entre dois “calculadores”.

No segundo conjunto de variáveis (observadores), o observador é reconhecido, pois ele é o responsável por perceber sua rede de comunicações e compreender suas relações. Contudo, Landowski (1992) salienta que, sob um plano metalógico ou metanarrativo, poderemos encontrar uma relação de complementaridade entre esses dois tipos de relações.

3ª) O actante duelo. Nessa perspectiva a estratégia é compreendida enquanto procedimento de interação que visa à produção de um fazer ou transformação de estado e procede de um ato totalizador que funde singularidades. O estrategista é encarado sob o papel de um coordenador, e sua ação se dará, em princípio, por experimentações sucessivas, para, a *posteriori*, agir por meio de algoritmos estereotipados.

O argumento principal desta proposta articula o pensamento de Landowski, já apresentado, com o pensamento de Baldissera (2001), pois este último compreende as estratégias, no contexto da comunicação, a partir do modo como os emissores e receptores constroem e dispõem os efeitos de sentido, deixando marcas em seus discursos. Procedimentos e ações que tenderiam a revelar as suas estratégias cognitivas (intenções e competências) e, dessa maneira, os traços da organização mental dos interlocutores reconhecidos e as estratégias identificadas e qualificadas.

Especificamente, no âmbito organizacional, segundo Baldissera (2001, p. 6), uma estratégia bem elaborada implica escolher e potencializar os elementos/aspectos que diferenciam a organização das outras, isto é, “na visão estratégica, o foco está em localizar a maneira especial de agregar, aos olhos dos públicos, valor real à organização”. Conforme o pesquisador, “uma organização que apresenta comunicação estratégica, soube precisar claramente o que não pretendia fazer, soube escolher, soube beneficiar-se”. Esses três verbos precisar, escolher e beneficiar acoplam dimensões a serem desveladas no que diz respeito às estratégias articuladas no contexto da mídia digital.

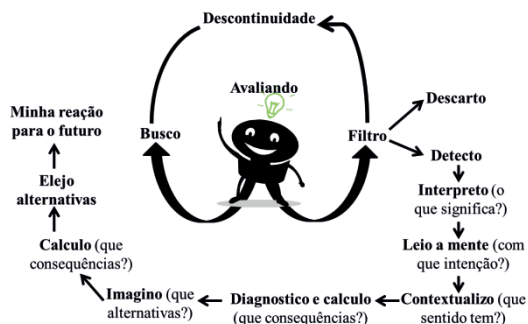
O entendimento relativo à comunicação estratégica é articulado por Baldissera (2001), por meio de sua concepção principal: comunicação como processo de construção e disputa de sentidos. Isto é, “as estratégias comunicacionais são o modo como os emissores/receptores constroem e dispõem efeitos de sentido na cadeia de



comunicação” (BALDISSERA, 2001, p. 3). Os sentidos são construídos e disputados por sujeitos interlocutores por meio dos seus conhecimentos prévios, passíveis de observarmos, pois a estratégia é pensada a partir de verbos como escolher e potencializar, sob o ideário do jeito próprio/particular de ver/fazer/posicionar.

Esses pressupostos de Baldissera (2001) podem ser relacionados à proposta de Pérez (2001, 2012), que considera a existência de quatro dimensões relativas à estratégia no contexto organizacional: 1. estratégia como antecipação (o pensamento estratégico alinhado com o futuro/antecipação, isto é, pensar e agir para o futuro); 2. estratégia como método (a escolha do método implica formas de fazer diferentes, logo, essencialmente se trata de estratégia, essa forma de fazer a partir da escolha do método em contrapartida a outros que possam existir); 3. estratégia como discurso (a comunicação da estratégica a partir de sua intenção “visível” no seu comportamento lógico e tático (ou seja, se a ação observada/visualizada no/pelo discurso é executada de forma articulada e lógica); e 4. estratégia com relação ao ambiente (a escolha de um estilo ou forma, isto é, a escolha do nosso posicionamento frente ao relacionamento com nosso entorno/ambiente).

Pérez (2012) parte do princípio da comunicação entendida como ação e da estratégia alinhada aos objetivos. Portanto, para Pérez, a estratégia deve ser compreendida como comportamento para o futuro, uma vez que todos querem transformar a realidade e assim cumprir com seus objetivos. E, como vivemos em um contexto de inovação ininterrupta, alinhado à realidade construída e interpretada por meio de dados, que podem atuar como informações e, por fim, prefigurar como conhecimentos e colaborar com o processo de comunicação estratégica. Ao atuarmos segundo a nossa interpretação da realidade, somos influenciados por ela também na ação estratégica, pois a estratégia surge do reconhecimento e da interpretação que realizamos desta realidade. Pérez (2012) apresenta o seguinte modelo para explicar como podemos pensar o processo estratégico:



**Figura 1:** Representação do modelo de Pérez (2012).

**Fonte:** Perez (2012).

O funcionamento deste esquema de Pérez (2012) se inicia no centro da figura, com a representação do sujeito que avalia todo o processo, continuamente e, a partir dos seus objetivos, interpreta o seu entorno. Ao buscar por algo, o sujeito o descarta ou detecta e, ao fazer isso, interpreta (O que significa?); lê a mente (Com que intenção?); contextualiza (Que sentido tem?); faz o diagnóstico e calcula (Quais as consequências?); imagina (Quais as alternativas?); calcula (Quais as consequências?); elege alternativas; e prevê a sua atuação no futuro.

A estratégia, pensada a partir desse modelo, considera a vida cotidiana sem artificialidades, pois a encara racionalmente, emocionalmente e “desenhada” em espiral, sob um processo cíclico. E, ao nos inserirmos no contexto relativo ao *medium* digital, de acordo com Pérez (2012), somos conduzidos à compreensão acerca de uma função outra, concedida ao comunicador nesse cenário – o de interlocutor, articulador e estratégico – no panorama dos mercados considerados como conversações. A comunicação organizacional é pensada como sistema de articulações, lugar de encontros antagônicos/das diferenças e ponte entre as partes em confronto. Portanto, sem anular o diferente e, sim, se relacionando com ele e/ou criando, até mesmo, vínculos.

### A noção de estratégia no contexto da comunicação organizacional em ambiências digitais

A partir das considerações acima relatadas, estabelecemos uma articulação entre os teóricos Landowski (1992), Baldissera (2001) e Pérez (2001, 2012) para a composição do modelo de estratégias comunicacionais desta proposta.

1º) Reconhecimento de outrem: perceber a presença do outro, sua rede de comunicação e compreender suas relações (LANDOWSKI, 1992); isto é, no plano dos interlocutores (BALDISSERA, 2001) como articuladores e estrategistas (PÉREZ, 2012).

2º) Construção do simulacro de outrem: construir a figura modal do outro como parceiro-sujeito no plano cognitivo (LANDOWSKI, 1992), suportado em informações e conhecimentos prévios (BALDISSERA, 2001), pois nos encontramos imersos em mercados de conversações (PÉREZ, 2012).

3º) Construção da situação de referência: através das relações de poder que, por sua vez, materializam-se por meio do discurso entre sujeitos individuais e/ou coletivos. Logo, a estratégia é compreendida no plano das enunciações que se encontram sobre bases comuns que possibilitam a identificação das diferenças das singularidades postas em confrontos (LANDOWSKI, 1992). Contexto, esse, que ao ser redirecionado aos estudos da comunicação organizacional implica uma estratégia comunicacional como processo de construção e disputa de sentidos (BALDISSERA, 2001) em estado contínuo, pois se trata do lugar do encontro das diferenças (PÉREZ, 2012).

4º) O fazer estratégico: estabelecido pelo estrategista que visa à produção de um fazer e/ou transformação de um estado (LANDOWSKI, 1992), que ao ser reconhecido no contexto comunicacional pode ser representado pelo profissional de relações públicas, por meio da articulação de recursos comunicacionais (BALDISSERA, 2001), logo como interlocutor, articulador e estrategista (PÉREZ, 2012).

5º) Táticas enunciativas e estratégias enunciativas: referem-se ao ato enuncivo articulado com o discurso enunciado (LANDOWSKI, 1992); isto é, o ato enuncivo compreendido por meio da sociotécnica particular do *medium* digital, a partir das ações de precisar, escolher e beneficiar-se (BALDISSERA, 2001), por intermédio das premissas do agir para o futuro/antecipação e escolher métodos/formas de agir

em detrimento de outros/outras (PÉREZ, 2001). E o discurso enunciado a partir dos processos comunicacionais considerados por meio da escolha e potencialização (BALDISSERA, 2001) destes. A partir dessa dinâmica, entre táticas enuncivas e estratégias enunciativas, define-se o estilo/forma de ação dos sujeitos individuais e coletivos, frente ao ambiente (PÉREZ, 2001); ou seja, o jeito próprio/particular de perceber, fazer e se posicionar.

Essa estrutura acerca do processo relativo às estratégias comunicacionais é entendida, nesta proposta, no ambiente da sociedade midiaticizada, ou seja, nos modos de ser e agir dos sujeitos individuais e coletivos em relação à tecnologia/*media* digital. Conseqüentemente, seu campo de ação/mediação é estabelecido na arquitetura estrutural da web, no acesso e domínio do conhecimento referente aos *media* digitais apropriados pelos sujeitos e nos processos comunicacionais estabelecidos nos/pelos *media* digitais. Portanto, a noção de estratégia é representada pelos aspectos sociotécnicos relativos às ambiências da mídia digital, com a seleção dos sentidos que se deseja pôr em circulação, por meio da sociotécnica presente nessas ambiências, e que são apropriadas e/ou utilizadas no contexto da comunicação organizacional.

O termo sociotécnica se refere à construção social da tecnologia, já que o tecnológico é socialmente construído e, por sua vez, o social é tecnologicamente construído; ou seja, é difícil separar o social da tecnologia, e vice-versa. Cada ambiência da mídia digital possui um programa específico, ou seja, um *software* responsável pelas potencialidades e limites de ordem tecnológica que regularizam o que pode e o que não pode ser realizado no plano estratégico do espaço e do texto, no que se refere aos lances legalmente possíveis (a tecnologia da ambiência em questão).

As diversas ambiências da mídia digital possuem elementos sociotécnicos específicos, particulares a cada uma delas, que envolvem suas potencialidades e limites (os lances possíveis) e, dessa forma, refletem as proposições racionais relativas às ações nelas praticadas pelos atores sociais, podendo desvelar o percurso estratégico do ator em questão. Justamente em função das observações já expostas, esta proposta não considera somente os discursos (textos) contidos nas ambiências da mídia digital, pois os elementos sociotécnicos do espaço e do programa carregam

consigo proposições que, alinhadas de forma racional (estratégica) com o discurso (texto), promovem bases sólidas para uma análise das estratégias comunicacionais na ordem organizacional.

Adaptando o enunciado de Landowski (1992) para a ambiência digital, podemos considerar o cálculo enuncivo como as potencialidades e os limites relativos aos elementos sociotécnicos de ordem do espaço e do programa de cada ambiência da mídia digital que se deseja estudar; já o cálculo enunciativo, na ambiência digital, refere-se ao elemento sociotécnico correspondente ao texto.

Esta adaptação é justificada pelo fato de que nos estudos relativos à temática da mídia digital há de se considerarem os elementos sociotécnicos (o espaço, o programa e o texto) de cada interface analisada pelo pesquisador. Consideramos o espaço, o programa e o texto como elementos sociotécnicos, relativos às ambiências da mídia digital, com base nos pressupostos de Estalella (2010), que compreende a tecnologia como orientadora da prática social dos sujeitos que usam a mídia digital em um processo dinâmico, já que os sujeitos/atores transformam, se apropriam e redesenham a tecnologia.

Apropriamo-nos, portanto, de elementos correspondentes a quatro das oito dimensões propostas por Pérez (2001). As dimensões incluídas neste estudo são: a estratégia como antecipação; a estratégia como método; a estratégia como discurso e lógica de ação; e a estratégia como relação com o ambiente.

### **A estratégia como antecipação**

Para refletir sobre a dimensão da estratégia como antecipação, utilizamos neste estudo duas observações da proposta de Pérez (2001). A primeira, quando ele afirma que falar de estratégia é falar de futuro, porque a antecipação diante da incerteza do futuro é o fundamento do pensamento estratégico. Já a segunda refere-se às consequências futuras do agir estratégico, ou seja, à estratégia que se apresenta como a capacidade dialética do homem, na sua relação com o ambiente, que lhe permite antecipar-se e atuar no sentido de obter uma posição mais favorável no futuro (PÉREZ, 2001).

Esses dois enunciados de Pérez (2001) refletem os aspectos da estratégia com relação à prospecção para o futuro; ou seja, neles estão presentes três ações que podem ser consideradas quando pesquisamos a mídia digital:

- precisar o que se deseja alcançar;
- escolher, dentre as possibilidades sociotécnicas relativas à mídia digital, aquelas que podem lhe auxiliar da melhor forma;
- beneficiar-se por meio dessas ações.
- Movimentos esses pensados sempre em relação ao futuro.

### A estratégia como método

Na dimensão da estratégia como método, podemos adaptar para a ambiência digital, entre as proposições de Pérez (2001), a que retrata a estratégia como forma de fazer. Articulamos este olhar, sobre a estratégia como forma de fazer, à perspectiva assumida para este estudo; ou seja, que cada escolha/decisão, do uso ou não uso, relativa aos elementos sociotécnicos, correspondente à mídia digital, reflete uma proposição a outrem. Assim, essas escolhas/decisões estão conectadas intimamente com formas diferentes de se proporem estratégias e, portanto, possuem importância na análise de pesquisas empíricas.

### A estratégia como discurso e lógica de ação

Na dimensão da estratégia como discurso e lógica de ação, recortamos um fragmento do texto de Pérez (2001) que traz para a discussão a noção de estratégia, entendida a partir da perspectiva da ação que comunica:

La estrategia comunica una intención ya reflexionada con un comportamiento descriptible y prescriptible (logístico e táctico). La acción desencadenada por la estrategia se encomienda a los niveles operativos. [...] El modo como la intención estratégica y la ejecución táctica están articuladas entre sí no es casual sino lógico (PÉREZ, 2001, p. 151).

Trazendo esta reflexão para a ambiência digital, podemos dizer que o modo como a ação é executada será traduzido em uma ação articulada e lógica; ou seja, nessa ação podemos encontrar indícios das estratégias propostas pelas organizações.

Estes indícios de estratégias podem ser identificados por meio da observação de um período considerável que nos permita a realização de inferências, a partir da estatística com o coeficiente de variação (CV). Pois, o CV confere propriedade quanto à regularidade e à coerência nos usos/apropriações realizados nas ambiências da mídia digital.

O grau de concentração em torno das médias toma proporção importante neste estudo em função das considerações quanto à concepção de estratégia, no contexto da sociotécnica, relativa às ambiências da mídia digital. Ou seja, nos usos/apropriações podemos encontrar indícios, por meio da observação encoberta e não participativa, no que diz respeito à realização das medidas de estatística, para as inferências terem validade e consistência.

### **Estratégia como relação com o ambiente**

O entendimento de Pérez (2001) de que a estratégia consiste na escolha de um estilo ou de uma forma de se relacionar com o ambiente é particularmente interessante e útil nesta proposta, devido à perspectiva aqui assumida de se considerarem como estratégicas as escolhas relativas a uma maneira própria de estabelecermos articulações nas ambiências digitais, de forma predeterminada, visando ao alcance de objetivos.

Como tratamos neste texto da comunicação organizacional na ambiência da mídia digital, um fator importante a ser salientado diz respeito à diferença entre missão, metas e objetivos no que se refere e se entende por estratégia, pois estes três elementos missão, metas e objetivos fazem parte do cotidiano teórico e empírico do fazer e do existir da comunicação organizacional. Dessa forma, a função da estratégia diz respeito ao como e, portanto, pode ser evidenciada a partir dos indícios das proposições articuladas e das lógicas contidas nas ambiências analisadas.

Por meio das escolhas e/ou decisões são potencializados certos elementos sociotécnicos, em detrimento de outros, na ambiência da mídia digital; fenômeno esse que pode ser comprovado a partir da observação de marcas/traços relativos à organização das ações empreendidas nas ambiências da mídia digital. Pois a estratégia pode ser considerada como tal, caso seu percurso seja racional e, portanto, as ações, caso sejam estratégicas, ocorrerão de forma articulada e lógica.

### Proposta para o reconhecimento e entendimento de estratégias na mídia digital

Esta proposta de compreensão da noção de estratégia no âmbito da comunicação organizacional nas ambiências da mídia digital, que se ampara teoricamente nas considerações de Landowski (1992), Baldissera (2001) e Pérez (2001), considera que o aspecto sócio técnico da ambiência digital pode ter seus rastros identificados por meio da estatística, que permitirá a quantificação e a qualificação do campo de estudo, considerando sempre as medidas de posição e de dispersão ou variabilidade como: a média, o desvio padrão e o coeficiente de variação.

Se aceitarmos a proposição de Landowski (1992) de que

[...] o Estrategista [...] tem por papel coordenar – da primeira vez, por experiências sucessivas, depois, uma vez estabelecidas [...], por aplicação de algoritmos estereotipados – programas virtuais, estranhos *a priori* uns aos outros; organizar na hora certa as boas conjunções e as disjunções adequadas entre singularidades, de modo a fazê-las ‘funcionar numa totalidade que oferece [...] (ou valor, ou sentido). Na medida em que a aplicação desses efeitos passa pela efetuação de séries de operações que tendem a fazer as partes concorrerem à produção de um todo (LANDOWSKI, 1992, p. 182).

Pode-se deduzir que, por meio das médias estatísticas e de seu coeficiente de variação (CV), é possível obter as medidas de posições estáveis e instáveis. Para tanto, utilizam-se a média e o desvio-padrão para se chegar ao CV, que nos permitirá comparar o grau de concentração em torno das médias. A fórmula do CV (que se trata do desvio padrão dividido pela média tendo o resultado multiplicado por 100 para chegarmos ao CV expresso em porcentagem) permite comparar o grau de concentração em torno das médias. Os conjuntos dos dados serão classificados de acordo com o  $CV \leq 30$ , grupo homogêneo em relação às médias, e  $CV \geq 30$ , grupo heterogêneo em relação às médias.



Essas medidas de posição e de dispersão ou variabilidade conferem propriedade quanto à regularidade e à coerência relativas aos usos e apropriações realizadas nas ambiências da mídia digital, conseqüentemente às inferências. Assim, o modo com o qual as ações são executadas, caso sejam estratégicas, será traduzido em ações racionais, isto é, articuladas e lógicas ( $CV \leq 30$ , grupo homogêneo em relação às médias).

Nesses usos e apropriações, encontramos indícios, por meio da observação de um período considerável, no que se refere à realização das medidas de estatística para as inferências terem validade e consistência. A seguir expomos nossa proposição de forma esquemática para o reconhecimento e entendimento das estratégias na mídia digital.

### **Estratégia como antecipação**

Interligada aos verbos precisar, escolher e beneficiar-se, que são evidenciados por meio dos movimentos/ações que refletem/implicam uma proposição a outrem, possível de ser observado a partir das escolhas realizadas quanto aos elementos sociotécnicos da ordem do espaço e do programa em detrimento de outros possíveis. A estratégia, como antecipação, se dará quando o observador/pesquisador encontrar no *corpus* do seu campo de estudo  $CV \leq 30$ , o que significa que esse grupo de dados é homogêneo em relação às médias; isto é, a ocorrência racional dos dados em relação ao tempo observado, ou seja, aqueles movimentos/ações ocorreram de forma consistente. Essa estratégia está vinculada ao cálculo enuncivo.

### **Estratégia como método**

Relacionada às decisões referentes ao uso dos elementos sociotécnicos escolhidos. Dessa forma, conecta-se à concepção de formas diferentes de se propor ao outro. Ou seja, quando elementos sociotécnicos, relativos ao espaço ou ao programa, forem escolhidos em detrimento de outros. O observador/pesquisador ao desvelar os elementos sociotécnicos acionados na ambiência da mídia digital em questão analisará como eles foram utilizados e, ao observar, por um tempo considerável, poderá verificar se aquelas ações ocorreram de forma esporádica ( $CV \geq 30$ , grupo

heterogêneo em relação às médias) e, portanto, não estratégica ou regularmente, ou estratégica ( $CV \leq 30$ , grupo homogêneo em relação às médias). Essa estratégia está vinculada ao cálculo enuncivo.

### Estratégia como discurso

Vinculada ao cálculo enunciativo que a compreende como significante enquanto discurso de ordem persuasiva. Como observa Sodré (2006, p. 10), “São muitas as estratégias discursivas no jogo da comunica o. Cabe-lhes jogar, segundo as circunstâncias da situa o interlocutória, como a forma inicial do sistema, visando   comunica o com outro”. A estratégia como discurso   compreendida aqui por meio da análise da coerência do discurso (elemento sociotécnico do texto) empreendido, pelo tempo analisado, o  $CV \leq 30$  (grupo de dados homogêneo em rela o às m dias). Isto  , a proposta discursiva explorada pela organiza o/empresa/institui o   consistente/estratégica em rela o ao seu aparecimento/tempo, na ambiência da m dia digital em questão.

### Estratégia como campo de a o

Relacionada ao estilo/forma de nos articularmos com o nosso meio ambiente/entorno, ou seja, na maneira própria de cada organiza o/empresa/institui o se relacionar com outrem, porém para ser estratégico   necessário o ser de forma predeterminada/consciente. Isto  , os elementos sociotécnicos de ordem do espaço, do programa e do texto são determinados e acionados com antecedência, em fun o das suas proposi es a outrem. O observador/pesquisador analisar  o estilo/forma que a organiza o/empresa/institui o, em questão, articulou na ambiência da m dia digital por meio dos elementos sociotécnicos acionados regularmente/estratégico ( $CV \leq 30$ , grupo homogêneo em rela o às m dias) ou, caso seja esporadicamente ( $CV \geq 30$ , grupo heterogêneo em rela o às m dias), não será considerado como estratégia no esquema proposto, pois compreende a estratégia como um percurso racional, portanto, lógico.

Cabe ao observador/pesquisador olhar seu campo de estudo e realizar sua coleta de dados (*corpus*) de forma a apreender o conjunto de dados e analisar se

eles seguem uma lógica ( $CV \leq 30$ , grupo homogêneo em relação às médias) ou não ( $CV \geq 30$ , grupo heterogêneo em relação às médias) e identificar os elementos sociotécnicos, relativos ao espaço, ao programa e ao texto, presentes nas relações que se estabelecem na ambiência da mídia digital.

### Considerações pontuais

O “jogo” combinatório de possibilidades, na dinâmica relativa à sociotécnica particular da mídia digital, conecta-se às proposições referentes aos sentidos que se deseja selecionar e pôr em circulação nestas ambiências. Ou seja, incide na ação de escolher/decidir, que demonstra o posicionamento e a proposta das organizações, perante outrem, que pode ou não acolhê-las. Como há uma seleção/escolha/decisão prévia e articulada do que será “visível” e do que será “explicado” e “justificado” a outrem, ou seja, à alteridade, logo, esse movimento pode ser compreendido como estratégico e vinculado à comunicação organizacional na ambiência da mídia digital.

As quatro proposições de estratégias na mídia digital foram esquematizadas para que os pesquisadores possam acioná-las de forma integrada (quando o pesquisador utilizar as quatro em seu estudo); combinada (quando o pesquisador se apropriar de algumas delas e as redesenhar); ou única (quando o pesquisador fizer uso de apenas uma das proposições de estratégia). A flexibilidade do esquema se dá em função da complexidade e da singularidade quando o campo de estudo se trata de ambiências da mídia digital e o seu contexto na ordem da estratégia no âmbito da comunicação organizacional.

As inferências, aqui formuladas e argumentadas, formam a base que movimentou a elaboração deste esquema de estratégias na mídia digital, cuja aplicação pode possibilitar a articulação da teoria com dados empíricos. Esse esquema pretende proporcionar uma chave para o entendimento das estratégias que são propostas e repropostas constantemente pelas organizações que usam ou se apropriam da mídia digital, contexto em que as estratégias são constantemente alteradas.

## Referências

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

\_\_\_\_\_. Estratégia, comunicação e relações públicas. **Anais do XXIV Congresso Brasileiro da Comunicação**, Campo Grande /MS, p. 1-11, set. 2001.

CRESPO, Antônio Arnot. **Estatística fácil**. São Paulo: Saraiva, 1997.

ESTALELLA, Adolfo. Blogs, una forma de ser através de Internet. In: MARTINEZ, Samuel; SOLANO, Edwing (org.). **Blogs, bloggers, blogosfera: una revisión multidisciplinaria**. México: Universidade Iberoamericana, 2010, p. 35-44.

KIRCHNER, Rosane Maria (org.). **Estatística**. Ijuí: UNIJUÍ, 2004.

LANDOWSKI, Eric. Explorações estratégicas. In: LANDOWSKI, Eric. **A sociedade refletida: ensaios de sociosemiótica**. São Paulo: Pontes, 1992, p. 173-182.

PÉREZ, Rafael A. Las dimensiones de la estrategia. In: PÉREZ, Rafael A. **Estrategias de comunicación**. Barcelona: Ariel, 2001, p. 139-165.

\_\_\_\_\_. **Seminário avançado em comunicação estratégica organizacional**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2012 (anotações de seminário).

SODRÉ, Muniz. Introdução: estratégias, por quê? In: SODRÉ, Muniz. **As estratégias sensíveis: afeto, mídia e política**. Petrópolis: Vozes, 2006, p. 9-16.

# O LUGAR DA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E RELACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS

LIDIANE RAMIREZ DE AMORIM  
ROSÂNGELA FLORCZAK DE OLIVEIRA

## Resumo

A partir do Paradigma da Complexidade (MORIN) e do conceito de lugar e não lugar (AUGÈ, 2012; TUAN, 1980, 1997), buscamos desenvolver uma visão exploratória acerca das potencialidades da comunicação organizacional como elemento de transformação das organizações educacionais. Concebidas como espaços de educação formal e configuradas na modernidade a partir do modelo burocrático baseado na hierarquização e na autoridade instituída, escolas e universidades são cotidianamente desafiadas a transformar-se, sob pena de configurar-se em não-lugares. O modelo, ainda hegemônico, de comunicação instrumental, baseado na transmissão de informações, parece-nos incapaz de produzir sentido para as transformações, assim como para promover a cultura do diálogo, o estreitamento e consolidação de vínculos e outras dimensões tão necessárias à sobrevivência das organizações educacionais na contemporaneidade. Quais são as possibilidades ou impossibilidades de incluir novas perspectivas comunicacionais nesse universo? Um lugar estratégico que integre as diferentes dimensões da comunicação organizacional é investigado como novo lugar possível.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Lugar/Não-Lugar. Complexidade. Organizações Educacionais.

## Abstract

From the paradigm of complexity (MORIN) and the concept of places and non-places (Augé, 2012; TUAN, 1980, 1997), we have sought to develop an exploratory vision on the potential of organizational communication as an element that can transform educational organizations. Conceived as formal educational spaces

and configured in modernity from the bureaucratic model based upon hierarchy and established authority, schools and universities are frequently challenged to transform themselves, under the risk to be converted in non-places. The model of instrumental communication, still hegemonic, is based on the transmission of information and seems unable to make sense to the process of transformation, as well as to promote the culture of dialogue, the strengthening and consolidation of ties and other necessary dimensions for the survival of educational organizations. What are the possibilities or impossibilities to include new communication perspectives in this universe? A strategic place that integrates the different dimensions of organizational communication is here investigated as a possible new place.

Keywords: Organizational communication. Places/Non-Places. Complexity. Educational organizations.

### **Resumen**

Desde el paradigma de la complejidad (MORIN) y el concepto de lugar y no-lugar (Augé, 2012; TUAN, 1980, 1997), buscamos desarrollar una visión exploratoria del potencial de la comunicación organizacional como elemento de transformación de las organizaciones educativas. Concebidas como espacios educativos formales y configuradas en la modernidad desde el modelo burocrático basado en la jerarquía y la autoridad establecida, escuelas y universidades tienen el reto de convertirse en no-lugares. El modelo, todavía hegemónico, de la comunicación instrumental, basado en la transmisión de información, parece no tener sentido para los cambios, así como para promover la cultura del diálogo, el fortalecimiento y la consolidación de lazos y otras dimensiones necesarias para la supervivencia de organizaciones educativas en la actualidad. ¿Cuáles son las posibilidades o imposibilidades para incluir nueva perspectiva comunicacional en este universo? Un lugar estratégico que integre las distintas dimensiones de la comunicación organizacional se investiga como posible nueva ubicación.

Palabras clave: Comunicación Organizacional. Lugar/No-lugar. Complejidad. Las Organizaciones Educativas.

## Teóricos e teorias que definem nosso olhar

### AS LENTES DA COMPLEXIDADE

Para abordar as dimensões implicadas na discussão do lugar da comunicação nas organizações educacionais, que aqui analisamos, antes de tudo é preciso considerá-la como a parte de um todo. Parte que traz em si as características deste todo e nos permite estabelecer com ele uma relação dialógica. Nosso objeto de estudo está situado em um mundo em profunda transformação. Ampliar o olhar sobre este mundo, aqui considerado como o todo, é fundamental para analisarmos, com maior coerência, a parte investigada.

A Complexidade e os elementos paradigmáticos (re)estabelecidos por Edgar Morin (1991, 1996, 2000, 2003, 2005, 2006, 2008) nos ajudam a religar partes importantes para compreender o mundo que hoje desafia as organizações educacionais, assim como o modelo predominante de comunicação organizacional. Ao apresentar o Pensamento Complexo de Morin, estabelecemos as lentes que definem a nossa análise. Assumir um paradigma é fundamental para o enriquecimento do diálogo científico, possibilitando que os pesquisadores falem uns com os outros e não uns contra os outros. Para Morin (2005, p. 10), “[...] paradigmas são princípios ocultos que governam nossa visão das coisas e do mundo, sem que tenhamos consciência disso”.

O método é uma via, uma estratégia, uma arte a ser exercitada pela reflexividade do sujeito cognoscente que persegue um conhecimento complexo. A ciência clássica transformou o método em uma camisa de força. Esta forma de compreender “[...] reduzia os fatos sociais às suas dimensões mensuráveis e via no controle e na normatização os principais meios de garantir a ordem. As organizações sociais, [...] foram moldadas e estruturadas sob esse paradigma” (CURVELLO; SCROFERNEKER, 2008, p. 1). Para a Complexidade, porém, o método é a atividade pensante do sujeito.

A complexidade nos conduz a uma nova forma de racionalidade que ultrapassa a racionalidade clássica do determinismo e de um futuro já definido [...]. O fato de podermos falar de um futuro que se faz, de um futuro em construção, é uma atitude otimista (PRIGOGINE, 2003, p. 50).

A complexidade não consiste em “só pensar o uno e o múltiplo conjuntamente; é também pensar conjuntamente o incerto e o certo, o lógico e o contraditório, e é a inclusão do observador na observação” (MORIN, 1996, p. 206). A partir da lente do Paradigma da Complexidade, Martinazzo (2004, p.22) afirma que “o conhecimento é sempre algo aberto, em construção e recorrente, sem nunca permitir uma leitura completa que possa esgotar a totalidade do real complexo. É da natureza do conhecimento, portanto, ser fugaz e inconcluso”. A inconclusão está diretamente ligada às incertezas que caracterizam relações, processos e sistemas complexos, como o da comunicação e também das organizações educacionais. Morin (2000, p. 16) alerta: “É preciso aprender a navegar em um oceano de incertezas em meio a um arquipélago de certezas”.

Para compreender as organizações educacionais como (não) lugares, ancoramos nosso olhar nas concepções do antropólogo francês Marc Augé (2012) e do geógrafo chinês Yi-Fu Tuan (1980, 1997). Com base nesses pensadores, o (não) lugar do qual tratamos aqui se configura como tal não pela sua estrutura física ou localização geográfica, mas fundamentalmente pelas relações que nele se tecem, as experiências que nele circulam, as identidades que se conformam enquanto recursivamente configuram o próprio lugar.

Os lugares para Augé (2012) pretendem-se identitários, relacionais e históricos. Identitários, pois é onde as identidades configuram-se e relacionam-se, e também por serem vividos e reconhecidos pela identidade que criam e/ou possuem. Relacionais, pois são produto e produtores das relações humanas, é onde se constroem os laços, os vínculos, onde a sociabilidade ganha sentido. Históricos na medida em que, conjugando identidade e relação, preservam a memória de fatos, acontecimentos, sujeitos, instituições, trajetórias. O habitante do lugar antropológico, segundo Augé, não faz história, vive nela, enquanto o investem de sentido.

O lugar antropológico é o princípio de sentido para aqueles que o habitam e princípio de inteligibilidade para quem o observa. Lugares cuja análise faz sentido, porque foram investidos e sentido, e porque cada novo percurso, cada reiteração trivial, conforta-os e confirma sua necessidade (2012, p. 51).



Identities, relações e histórias são constituídas pela/na experiência humana, e é neste ponto que a perspectiva antropológica de Augé se encontra com a geografia humanista de Tuan. O pesquisador chinês propõe a noção de *topofilia*, expressão que dá nome a uma de suas obras, e sugere que se perceba o lugar pelo afeto, pelos sentimentos que desperta, pela experiência tátil e sensorial. *Topus*, em grego, significa lugar e *filos*, faz referência ao amor, à amizade, à afinidade. Nessa perspectiva, os espaços tornam-se lugares a partir da experiência vivida, que ultrapassa o primeiro contato puramente estético e se revela nos aromas, nas lembranças, nos objetos, nos encontros, em tudo que o torna essencialmente lugar e não um espaço indissociável dos demais, não lugares, vazios de significado.

A resposta ao meio ambiente pode ser basicamente estética: em seguida, pode variar do efêmero prazer que se tem de uma vista, até a sensação de beleza, igualmente fugaz, mas muito mais intensa, que é subitamente revelada. A resposta pode ser tátil: o deleite ao sentir o ar, água, terra. Mais permanentes e mais difíceis de expressar são os sentimentos que temos para com um lugar, por ser o lar, o *locus* de reminiscências e o meio de se ganhar a vida (TUAN, 1980, p. 107).

A ausência de experiências táteis, afetivas, ou aquelas que, em vez de *topofilia*, geram *topofobia*, expressão também utilizada pelo autor para designar paisagens de medo, que geram ‘fobia’, representam os não-lugares de Augé. Espaços que simplesmente não produzem sentidos para além daqueles imperativos e funcionais, cujos conteúdos restringem-se aos de caráter puramente informativo. Não há trocas afetivas, há negociações utilitaristas, a experiência encerra-se no seu fim. Não lugares não geram memórias, não estimulam relações, não despertam afetos. Se lugares criam o que Augé (2012) chama de um “social orgânico”, os não lugares geram “tensões solitárias”. Como exemplos ele cita os aeroportos, as rodovias, os supermercados, espaços onde os conteúdos centram-se nos modos de usar, nas regras, nas ordens, nas informações pontuais prescritivas, proibitivas, contratuais, para os quais nos dirigimos apenas pelos seus fins (transporte, trânsito, compras).

Lugares e não lugares não são absolutos e estáticos, e a possibilidade do não lugar está em todos os lugares, inclusive nas organizações educacionais. Organizações dessa natureza são, idealmente, *lugares*, por serem consideradas espaços onde não

apenas se desenvolvem saberes, mas também relações, afetos, lembranças. São identitárias, relacionais, históricas, já que lá crianças e adolescentes desenvolvem-se como sujeitos, criam vínculos, sociabilizam-se.

No entanto, a possibilidade de tornarem-se não-lugares se realiza na medida em que, longe do projeto ideal, seus ambientes configuram-se como os não lugares da supermodernidade citados acima: prescritivos, proibitivos, informativos, de relações contratuais, verticais, racionais, funcionais, sobretudo por ainda manterem traços da sua origem fundada no modelo burocrático, autoritário, controlador. Pela complexidade que assumem na contemporaneidade, e diante das exigências desse novo tempo, ambas dimensões podem coabitar em uma mesma organização educacional. Pode uma escola ou universidade ter, em si, lugares e não lugares, e é nesse processo de conduzi-la de um não-lugar para configurar-se essencialmente em lugar que a comunicação organizacional é essencial.

Assumimos, portanto, que, ao analisar o lugar da comunicação nas organizações educacionais e a viabilidade de que uma compreensão estratégica e relacional prevaleça, estamos produzindo uma possibilidade que nem de longe se pretende ser verdade única ou conhecimento definitivo. Por essa razão, a mobilidade dos conceitos de lugar e não lugar nos ajudam a produzir conhecimento no momento vivido sobre objetos que se modificam a cada instante: a comunicação e as organizações educacionais.

### **De qual organização estamos falando?**

Concebida e configurada na modernidade, baseada no modelo burocrático que se estabelece a partir do poder da autoridade e sobre a rigorosa divisão de tarefas e funções, a organização escolar encontra dificuldade de reinventar-se no cenário contemporâneo. Seja na sala de aula onde se dá a relação de aprendizagem mediada pelo professor, no relacionamento entre família e escola, entre acadêmico e universidade, ou nos espaços de gestão pedagógica e administrativa, a incomunicação, conceito criado pelo sociólogo francês Dominique Wolton, ameaça prevalecer. Apesar da reflexão instalada e do desconforto evidente, há dificuldade expressiva na transformação. A exigência do diálogo entre iguais assusta e confunde a escola, diante de interlocutores que se apropriaram da palavra, apropriação essa que é irreversível (WOLTON, 2006).

Hutmacher (1982) destaca que na gênese da organização escolar encontra-se o surgimento da ordem racionalizadora de controle. Ao citar as experiências do Colégio de Genève (1959) e de nomes expressivos da educação profissional, ele sustenta que a organização da atividade surgiu claramente sob o modelo de organização burocrática com a nítida noção de autoridade e da regulamentação das atividades de professores e alunos. Hutmacher alerta: “[...] a história da escola revela uma tensão estrutural permanente entre a vontade de controle racionalizador das práticas de ensino e o caráter relativamente incerto e imprevisível dos acontecimentos educativos” (HUTMACHER, 1992, p. 61). Apesar disso, o modelo burocrático prevaleceu e ainda marca, fortemente, a cultura de organizações como escolas e universidades.

A dificuldade em lidar com o diálogo e com a abertura refletem um contexto mais amplo e desafiador vivido no cenário das organizações educacionais: “[...] enfrentam uma realidade educativa imersa em perplexidades, incertezas, pressões sociais e econômicas, relativismo moral, dissoluções de crenças e utopias” (LIBÂNEO, 2005, p. 20). Para Morin (2003), o dilema hoje vivenciado, que ele nomeia como impasse, está em que não se pode reformar a instituição sem uma prévia reforma das mentes, mas não se pode reformar as mentes sem uma prévia reforma das instituições educacionais. Para ele, essa impossibilidade lógica produz bloqueios.

A imensa máquina da educação é rígida, inflexível, fechada e burocratizada. Muitos professores estão instalados em seus hábitos e autonomias disciplinares. Estes, como dizia Curien, são como os lobos que urinam para marcar seu território e mordem os que nele penetram. Há uma resistência obtusa, inclusive entre os espíritos refinados. Para eles, o desafio é invisível (MORIN, 2003, p. 99).

O conflito é inevitável. Enquanto abriga o dilema da urgência da mudança e da dificuldade de realizar os movimentos necessários, a organização educacional enfrenta as exigências de uma sociedade que não mais aceita estruturas excessivamente hierarquizadas e autoritárias na qual é coibida a expressão. A sociedade aberta bate, diariamente, à porta das organizações educacionais. É na sociedade aberta que emerge na configuração contemporânea do social que se ampliam os espaços da comunicação fazendo com que haja avanços também no sentido de promover relações e contextualizações.

## Comunicação estratégica e relacional

A comunicação vem sendo assumida como uma nova área técnica nas organizações educacionais em pleno momento de desconforto, de mudança de modelos e, talvez até, de mudança de paradigmas. Oficialmente ocupa espaços privilegiados junto ao poder de decisão<sup>1</sup>, mas ainda não está plenamente compreendida, portanto, não incluída com seu potencial de intervenção e transversalidade. A receptividade de um projeto ou de uma estratégia de comunicação de caráter mais abrangente, baseado no diálogo e não apenas na transmissão, ainda é vista com alguma (in)segurança e/ou desconfiança em decorrência da trajetória operacional-instrumental da área de comunicação.

De maneira geral, prevalece, ainda, nas organizações o viés utilitarista e instrumental (SCROFERNEKER, 2006) da comunicação, característico da teoria moderna ou empírica, o qual tem seus objetivos voltados para a medição e controle. Essa possibilidade, aliás, está em sintonia com o modelo burocrático de organização, aliçado na hierarquia, na centralização e na definição clara de funções e atribuições.

Assim, em tempos nos quais as organizações vivem cada vez menos o previsível e as certezas do modelo burocrático e enfrentam, fortemente a simultaneidade do caos-ordem em seu cotidiano, é fundamental que a comunicação transcenda o modelo instrumental, de transmissão sob pena de permanecer não lugarizada nesse ambiente. Supere, porém, incorporando-o, ou seja, assuma seu caráter multidimensional. Para que isso aconteça, é preciso admitir que no espaço relacional o lugar da comunicação é transversal, ou seja, perpassa, impregna e se deixa impregnar pela contextualização dos conceitos, observando os diferentes e múltiplos vieses na apreensão da complexidade dos fenômenos e dos objetos observados (MARTINAZZO, 2004). O caráter estratégico e o modelo relacional são duas dimensões que podem auxiliar a comunicação a mudar o lugar que ocupa nas organizações.

Kunsch (2012) analisa três dimensões da comunicação organizacional: a *humana*, a *instrumental* e a *estratégica*. Para a autora, a dimensão denominada *instrumental*

---

<sup>1</sup> Tema da dissertação de mestrado desenvolvida por Rosângela Florczak, sob o título Dimensões Complexas da Comunicação na gestão das organizações educacionais. A íntegra do texto encontra-se em: [http://tede.pucrs.br/tde\\_arquivos/7/TDE-2009-05-08T102557Z-1896/Publico/411997.pdf](http://tede.pucrs.br/tde_arquivos/7/TDE-2009-05-08T102557Z-1896/Publico/411997.pdf)

ainda é a mais presente e predominante nas organizações, ou seja, a simples transmissão de informação. A dimensão *estratégica* da comunicação organizacional é aquela na qual a comunicação é considerada como fator estratégico de resultados que agrega valor à organização, aos negócios e como parte integrante da gestão das empresas. Kunsch (2012) apresentou levantamento feito em organizações de diversos segmentos da economia brasileira e constatou que há um longo caminho a percorrer para que essa dimensão se efetive nas organizações.

Em relação à *dimensão estratégica*, pelas respostas obtidas, observa-se que, para a grande maioria das empresas consultadas, ela só existe em parte. Falta uma política de comunicação mais definida e integrada, poucos departamentos respondem diretamente à alta gestão, a área não é consultada para decisões estratégicas de forma constante, dentre outros aspectos que possam caracterizar a comunicação na estrutura organizacional como fator estratégico de resultados (KUNSCH, 2012, p. 14).

Na *dimensão humana*, a comunicação é entendida como parte inerente à natureza das organizações, pois são estruturas formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio da interação, viabilizam o sistema funcional para a sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidade e transações complexas. A organização, portanto, é considerada um fenômeno comunicacional contínuo.

Esta última dimensão tem forte afinidade com o que queremos nomear neste estudo como dimensão *relacional*. Para Oliveira (2009), a força da interação está na dimensão relacional, porque um ato comunicativo é um espaço de negociação, um lugar de exposição e discussão de interesses divergentes e demandas diferentes, que utilizam a argumentação para chegar ao entendimento.

Queremos destacar a dimensão estratégica e a relacional como relevantes na presente discussão. Ousamos pensar que a comunicação torna-se uma dimensão *lugarizada* no universo organizacional quando alcança seu lugar estratégico, em uma perspectiva relacional e é percebida dessa maneira por todas as partes que compõem a organização. Do contrário, quando se encontra encerrada em um posicionamento instrumental, tende a permanecer não lugarizada, ou seja, ausente de reconhecimento, excluída de processos importantes e longe de ser percebida como parte pensante do todo organizacional.

### Novas possibilidades de lugarização: considerações temporárias

*A priori* e conceitualmente, a comunicação pode ser compreendida ou pela sua dimensão normativa ou pela dimensão funcional (WOLTON, 2006). Enquanto a primeira remete ao ideal do diálogo, da intercompreensão, da convivência e, portanto, do outro e das relações; a segunda diz respeito à necessidade de permutar informações permanentemente. É claro que no viver, no cotidiano de pessoas e organizações, ambas se mesclam constantemente.

Compreendemos que, nas organizações educacionais, e para dar conta de um processo de aprendizagem e de formação de sujeitos, da busca pelo desenvolvimento de pessoas e de suas identidades, é de grande relevância trabalhar o tema da comunicação humana, ou seja, normativa, ou ainda relacional. Na complexidade do tempo vivido, é preciso transcender os não-lugares, onde a comunicação é sinônimo de mera transmissão de informações, e nos situarmos no tenso espaço da confiança, do vínculo e das relações. “Informar, expressar-se e transmitir não são mais suficientes para criar uma comunicação” (WOLTON, 2006, p. 31).

É de Lück (2006) a afirmação de que a interlocução e o diálogo assumem grande relevância na gestão educacional, pois a participação é uma exigência vinculada à interação entre as dimensões política e pedagógica na condução dos destinos e das ações das organizações educacionais. O que nos remete diretamente à comunicação. Freitas (2004) reforça que a comunicação é apontada como poder para facilitar a cooperação, a credibilidade e o comprometimento com valores, portanto, para a criação de lugares antropológicos e experienciais, um universo comum compartilhado, espaço no qual o entendimento poderá prevalecer diante dos riscos dos não lugares e da incomunicação.

A comunicação torna-se um lugar no contexto organizacional se for compreendida pela possibilidade estratégica e relacional. Em relação dialógica com a gestão, poderá contribuir na produção de sentido dos novos elementos que se incorporam ao universo educacional, no estabelecimento e na manutenção do diálogo imprescindível entre pedagógico, administrativo, político e cultural e no compartilhamento de conhecimento e de vivências que poderão produzir saber específico para cada organização educacional.

## Referências

AUGÉ, Marc. **Não-lugares**. Introdução a uma antropologia da supermodernidade. Campinas, São Paulo: Papyrus, 2012.

CURVELLO, J. J.; SCROFERNEKER, C. M. A. A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. **E-Compós: Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação**, Brasília, v. 11, n. 3, set./dez. 2008.

HUTMACHER, W. A escola em todos os seus estados: das políticas de sistemas às estratégias de estabelecimento. In: NÓVOA, A. (org.). **As organizações escolares em análise**. Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1992.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Intercom**, Revista Brasileira Ciências da Comunicação [on-line], vol. 35, n. 2, 2012.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LIBÂNEO, J. C.; SANTOS, A. As teorias pedagógicas modernas revisitadas pelo debate contemporâneo. In: **Educação na era do conhecimento em rede e transdisciplinaridade**. Campinas (SP): Alínea, 2005.

LÜCK, Heloisa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. Petrópolis: Vozes, 2006.

MARTINAZZO, C. J. **A utopia de Edgar Morin: da complexidade à concidadania planetária**. Ijuí: Unijuí, 2004.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

\_\_\_\_\_; CIURANA, E. R.; MOTTA, R. D. **Educar na era planetária: o pensamento complexo como método de aprendizagem pelo erro e incerteza humana**. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2003.

\_\_\_\_\_. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco, 2000.

\_\_\_\_\_. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

OLIVEIRA, I. L. Objetos de estudo da comunicação organizacional e das relações públicas: um quadro conceitual. In: **Revista Organicom**, ano 6, ed. especial, número 10/11, 2009.

PRIGOGINE, Ilya. O Fim da Certeza. In: MENDES, C. (org.). **Representação e complexidade**. Rio de Janeiro: Garamond, 2003.

SCROFERNEKER, C. M. A. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. In: **Revista Famecos, mídia, cultura e tecnologia**, Porto Alegre, dez. 2006.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

\_\_\_\_\_. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

TUAN, Yi-Fu. **Espaço e lugar: a perspectiva da experiência**. São Paulo: Difel, 1997.

\_\_\_\_\_. **Topofilia: um estudo da percepção, atitudes e valores do meio ambiente**. São Paulo: Difel, 1980.



# AMPLITUDE DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

LUIZ CARLOS IASBECK

## Resumo

Comunicação Organizacional é antes de tudo comunicação. E comunicação, antes de ser um conceito, é uma atividade humana que pauta os relacionamentos, as relações de vínculo e permite a adaptação aos outros e ao meio ambiente. Como atividade humana, a comunicação é responsável pela coesão dos integrantes de uma organização e pelos vínculos que essa organização mantém com seus diversos públicos de interesse. Entender a comunicação para além das funções administrativas das áreas especializadas requer uma ampla percepção do fenômeno em todas as instâncias e momentos, uma sutil vigilância aos seus modos de funcionamento para que se possa agir pontual e efetivamente na desobstrução de problemas que impedem o seu fluxo. O presente artigo está dividido em duas partes: uma primeira, na qual são expostos os fundamentos teóricos que embasam nosso posicionamento; uma segunda, em que tais pressupostos são levados a termo na crítica da comunicação organizacional.

Palavras-chave: Facilidade dos meios de comunicação. Influência online.

## Abstract

Organizational communication is ever communication. And communication, is not only a concept: it's a human activity that guides the relationships, the bond of relationships and allows adaptation to others and to the environment. As human activity, communication is responsible for the cohesion of the members of an organization and the relationships that this organization has with its various stakeholders. Understand communication over administrative functions of the specialized areas requires a broad perception of the phenomenon in all instances and moments, a subtle surveillance to its operating modes so that it can act timely and effectively in solving problems that impede its flow. This article is divided into

two parts: the first, in which are exposed the theoretical foundations that support our position; one second that these assumptions are taken forward in the critical organizational communication.

Keywords: User – media. Curated information. Influencer Online.

## Resumen

Comunicación organizacional es ante todo comunicación. Y la comunicación, antes de ser un concepto, es una actividad humana que guía las relaciones, el vínculo de relaciones y permite la adaptación a los demás y al medio ambiente. Como la actividad humana, la comunicación es responsable de la cohesión de los miembros de una organización y las relaciones que esta organización tiene con sus diferentes grupos de interés. Entender la comunicación sobre las funciones administrativas de las áreas especializadas requiere una amplia percepción del fenómeno en todos los casos y momentos, una vigilancia sutil a sus modos de funcionamiento para que pueda actuar a tiempo y con eficacia en la resolución de los problemas que impiden su flujo. Este artículo se divide en dos partes: la primera, en la que se exponen los fundamentos teóricos que sustentan nuestra posición; un segundo que estas suposiciones se toman adelante críticamente en la comunicación organizacional.

Palabras clave: Facilidad de los medios de comunicación. Comisariada información. Influyente online.

Antes de se constituir um setor específico em uma organização, uma disciplina acadêmica ou uma ciência estruturada com epistemologia própria, a comunicação é uma atividade humana básica e elementar pela qual a vida é viabilizada em todas as suas dimensões: biológica, social e cultural. A compreensão mais ampliada do que venha a ser “comunicação” implica ambientar o conceito, contextualizá-lo e caracterizá-lo a partir dos lugares e interesses a que toda compreensão serve. Afinal, “compreender” é inserir algo entre limites, circunscrever objetos ou ideias como forma de apreendê-los em um domínio específico. E “definir” é proceder inclusões – em uma maneira aparentemente paradoxal – para atingir o máximo

de generalização (para que tudo que possa ser incluído se inclua no conceito) e o máximo de especificação (para que o tudo aquilo que não se aplique fique de fora, seja excluído do conceito).

Dessa forma, no âmbito das organizações, o conceito de comunicação ganha contornos específicos, singulares, mas não perde a universalidade que o distingue dos demais conceitos apreensíveis empiricamente: um processo de troca, de diálogo, que permite o contato e a interação entre seres vivos. O que se troca em qualquer processo comunicativo é informação. E informação não se confunde com comunicação por ser sua matéria-prima, ser um produto e, ao mesmo tempo, a substância de que origina esse processo. Talvez, como nos lembra Sfez (1990), a comunicação deva ser pensada como um “colocar em comum”, compartilhar informações, com toda a complexidade que isso implica.

Nada mais empírico e evidente que a ação da comunicação. É nessas trocas informacionais que os organismos biológicos e as organizações burocráticas realizam seus propósitos; é trocando informação que nos adaptamos ao meio e que o meio se adapta ao ambiente que o circunda. É também pela troca informacional que nos relacionamos e fomentamos um extrato social que justifica e explica o percurso da vida nas suas dimensões afetiva, familiar e profissional. Assim, estamos diante de um conceito que não cabe em uma definição simplista, mas que, paradoxalmente, não precisa ser definido para ser entendido, senão para ser comunicado.

As organizações são espaços comunicativos por excelência, uma vez que são integradas por pessoas que desenvolvem processos de trabalho dirigidos a finalidades específicas, geralmente à produção de bens e serviços destinados ao consumo da sociedade que deles necessita. Em uma organização, seus integrantes compartilham intensamente modos de ser, pensar e agir (HOFSTEDE, 1991). Neste sentido, cada organização constitui por assim dizer uma “cultura”, um todo mais ou menos homogêneo de valores em torno dos quais um grupo social se reúne e interage. Essa coesão grupal se dá não apenas em torno de valores e objetivos, mas principalmente na identificação de fantasias, imaginações, modos de ver e pensar o mundo. A isso denominamos cultura.

Interagir, seja com que propósito for, é inerente à natureza social do homem e à natureza biológica de todos os seres vivos. A interação é condição de sobrevivência biológica, social e cultural uma vez que seres vivos não possuem tudo o que necessitam para permanecerem vivos. Sob tal perspectiva, a comunicação é meio pelo qual buscamos suprir carências e nos abastecer daquilo de que necessitamos para manter a vida. Na perspectiva da vida social, são os processos comunicacionais que asseguram a existência de relacionamentos entre pessoas e grupos de pessoas, pautados em critérios (fisiológicos, éticos e culturais) e leis (o ordenamento jurídico, por exemplo). Na dimensão cultural, é a comunicação que permite a identificação de valores, a constituição de um imaginário coletivo, de fantasias e ficções que traduzem em possibilidade nossas impossibilidades. Comunicação não é, pois, algo de que possamos prescindir e não depende de escolhas ou decisões pessoais.

### A necessidade da comunicação

O comunicólogo alemão Harry Pross (1989) nos fala das condições primárias de comunicação na infância e, dentre elas, destaca a consciência corpórea da solidão que acomete os recém-nascidos, o fato de sentirmos, desde a tenra idade, as dores de estarmos separados da mãe, dos outros, das outras criações da natureza. Essa consciência das perdas e separações gera um sentimento bastante perturbador, a solidão. Perder a condição de pertencimento que ocorre desde a “expulsão do paraíso” uterino é o acontecimento definitivo que não nos permitirá prescindir da comunicação.

Aquilo que Pross (1989) denomina as “experiências pré-predicativas da criança” são todas as práticas infantis dirigidas à confirmação de que “deve haver algo onde aparentemente não há nada”. Ou seja, buscamos respostas para o desconhecido, inventamos estórias de que nos convencem de que há algo onde não há nada e buscamos nos outros a confirmação capaz de nos consolar do fato de sermos irremediavelmente sós. Pross explica que a necessidade incessante de criarmos vínculos – desde os primeiros vínculos familiares aos vínculos sociais, de amizade, profissionais, vínculos com a cidade, com os vizinhos, com a região e o país que habitamos são todos tentativas – muitas vezes bem-sucedidas – de espantarmos

a solidão e a insegurança que dela decorre, sentindo-nos atados e amparados pela solidão de outros tantos que buscam as mesmas soluções simbólicas. Ou seja, o sentimento de solidariedade, de amparo mútuo não é outra coisa senão uma motivação coletiva para que nos esqueçamos dessa condição primária que é a mais completa solidão. É interessante notar que em nossa língua e em muitas outras o vocábulo “solidariedade” carrega em sua raiz a origem desse sentimento socialmente apreciado: o medo da solidão. Ser solidário é, desse modo, compartilhar solidões, consolar-se e amparar-se mutuamente pela descoberta, cultivo e manutenção de afinidades.

O vínculo decorrente desses movimentos de sobrevivência psicológica só se mantém em uma dinâmica intensa e contínua de interação que necessita, pois, ser alimentada sob pena de exaurir-se e abrir-se novamente o desespero da solidão. É o que experimentamos, por exemplo, nos rompimentos, nas separações e nas diversas formas de exclusão.

Interagir é, nessa perspectiva, estreitar laços de afinidade, buscar segurança na confirmação de que a reação do outro traz, confirmar o vínculo e assegurar sua permanência. O processo da comunicação (que busca o comum em meio ao incomum) é o meio pelo qual as interações acontecem para criar, manter e administrar vínculos.

Porém, “o universo complexo das relações humanas e da interação social é sempre potencialmente instável e conflitual” (FRIEDBERG, 1995, p. 10). E o conflito é, segundo Mack e Snyder (apud CUNHA, 2001), “um tipo particular de processo de interação social entre partes que têm valores mutuamente exclusivos ou incompatíveis”. O lugar desses conflitos se estabelece primeiramente através da linguagem ou pela própria linguagem.

A linguagem verbal e as demais linguagens não verbais são mais que instrumentos ou ferramentas para a prática da comunicação. Apesar de entendida como meio pelo qual nos comunicamos, as linguagens são a própria essência da comunicação, como atestam várias teorias acerca da natureza linguística da comunicação e que precisam ser consideradas quando nos propomos a esclarecer a que comunicação nos referimos quando falamos de comunicação organizacional.

Algumas noções sobre teorias críticas da linguagem, que propõem uma “comunicação organizacional crítica” sobre teorias semióticas que estudam a engenharia dos sentidos na comunicação e algumas reflexões sobre a alteridade, essa ocupação com o “outro” da comunicação, tão esquecido pelos primeiros tratados do gênero que davam relevância quase absoluta ao “emissor”, tornam-se imprescindíveis para que possamos desenhar ou situar um panorama possível do que venha a ser a comunicação hoje nas organizações.

### Uma teoria crítica

Organizações são ambientes de alta complexidade. É Oliveira (2012) quem nos alerta para o fato de que as interações não são fenômenos tão simples quanto parecem. Amparado em pressupostos de uma teoria crítica da comunicação organizacional, propostos por Mumby (2009) e inspirados pelas mesmas preocupações que levaram Fairclough (2001) a formular sua Análise Crítica do Discurso, Oliveira (2012) nos chama a atenção para o fato de que as interações, ainda que não circunscritas aos seres humanos, são ambientes conversacionais que merecem análise mais acurada.

Nesses ambientes, a conversação (o diálogo, a troca de informações) não está a serviço apenas da representação, da descrição dos acontecimentos e das coisas do mundo, mas torna-se um *locus*, um espaço privilegiado de criação – intencional, consciente ou inconsciente – de fatos e situações também reais no âmbito da linguagem:

Uma palavra-chave para a Comunicação Organizacional Crítica é a “performatividade”: conceito em que a linguagem é definida como uma forma de ação e a fala como um ato linguístico. A performatividade é inerente à linguagem e não algo que se acrescenta a ela (AUSTIN, 1962). Isto quer dizer que ao usarmos os atos de fala performativos nós estamos fazendo coisas com a linguagem e não estamos, apenas, descrevendo ou explicando os fatos do mundo (OLIVEIRA, 2012, p. 4).

Essa realidade, a mais criada pela linguagem durante sua instauração em conversação, foi tratada por Austin (1962) como um fenômeno performativo<sup>1</sup>, ocasião de produção de sentidos que não estão fora, não são representados, mas apresentados pela linguagem em desenvolvimento (*in progress*) nas situações colaborativas e de disputas em que se dão os diálogos.

Nem mesmo os diálogos dito “colaborativos”, calcados em objetivos comuns – tão celebrados no discurso institucional das organizações – são capazes de evitar a desarmonia nas conversações. Nelas, a harmonia dos interesses e objetivos caminha lado a lado com as incompatibilidades e desencontros que as diferenças teimam em instaurar para o desespero dos administradores e demais responsáveis pela regência dos comportamentos em torno dos processos produtivos eficazes.

A interação conversacional nas organizações é a prática comunicacional mais contundente e, por isso mesmo, acreditamos que deva ser o objeto privilegiado do olhar dos estudiosos que se interessam pelo tema da comunicação nas organizações. O olhar superficial e a análise dos elementos declarados em uma conversação camuflam e parecem atenuar conflitos latentes que, em outros momentos e situações, vêm à tona de modo incontrolável, inadministrável. Não é comum que administradores e responsáveis pela comunicação se interessem pelo exame dos fluxos comunicativos por esse viés, mesmo porque tal comportamento exige um aprofundamento por vezes impossível nos ambientes de produção do cotidiano. O que não os torna menos relevantes e passíveis de preocupação por parte dos especialistas em comunicação.

### Uma semiótica para a cultura

Outra abordagem interessante para nossos propósitos é a abordagem semiótica. Embora os estudos interacionistas busquem desestabilizar as teorias estruturalistas e funcionalistas que explicavam a comunicação como lugar de realização de objetivos e busca de resultados coletivos, eles contribuem, por outro lado, para

---

<sup>1</sup> Oliveira (2012) faz questão de ressaltar a diferença entre “performativo”, tal como usado por Austin de “performance” tal como usado por Erving Goffman. Enquanto para Austin o performativo é um lugar de criação instantânea de sentidos quando do uso da linguagem, para Goffman a performance é dramaturgicamente se coloca como um texto a ser interpretado (Oliveira, 2012: 6-7)

reforçar alguns pressupostos neoestruturalistas que buscam organizar em torno de elementos comuns, e de certo modo gerais, os esforços comunicativos.

A denominada semiótica da cultura, de origem eslava e larga propagação pelo leste europeu, Alemanha e Espanha, reúne alguns elementos teóricos que nos permitem um olhar sobre a comunicação nem tão funcionalista ou estruturalista nem tão abstrato ou especulativo sobre os meandros da linguagem. O que a semiótica da cultura propõe com um olhar mais voltado à antropologia cultural e à sociologia compreensiva é um alargamento das possibilidades de estudo e de entendimento dos mecanismos de criação de sentido em ambientes nos quais a produção simbólica se destaca como prioritária, ainda que comandada pelo discurso da produtividade e dos resultados pragmáticos.

O tcheco Ivan Bystrina, um dos organizadores dessa corrente de pensamento, nos fala de uma “segunda realidade” instaurada pelos atos de comunicação, uma realidade simbólica criada e mantida ativa pela faculdade criativo-imaginativa do ser humano e que possibilita a criação daquilo que denominamos “cultura”. Para Bystrina (2009), a cultura é uma dimensão simbólica da vida humana na qual vigoram mecanismos gerais e universais capazes de reunir, em torno de si, uma série de especificidades e diferenças, agregando-as, sem deixar de distingui-las, em torno de eixos comuns. Esses eixos, que variam muito pouco no tempo e no espaço, explicam e até justificam a obsessão pelas estruturas binárias (comandadas pelo cérebro humano, também binário), pelas oposições, polarizações ou radicalismos e sobretudo pela necessidade de sublimar, para vencer simbolicamente, as irreversibilidades da primeira realidade, a dos fatos e dos dados objetivos.

Bystrina, assim como Pross, entendem que a realidade da cultura, manifestada nos produtos que gera, tem enorme prevalência sobre os fatos da vida, desacreditando desse modo a eficácia das incursões objetivas e analíticas sobre objetos de conflitos e disputas na comunicação cotidiana. O russo Iuri Lotman, que inaugurou essa Escola, falava de sistemas modelizantes para explicar a linguagem criativa da arte: enquanto as línguas naturais (que ele denomina o lugar dos sistemas modelizantes primários) articulam códigos de significação pragmáticos, os sistemas modelizantes secundários extrapolam os limites das línguas para se proliferarem



em sentidos fantasiosos, imaginativos, abrindo espaços para a multiplicidade de significados, para a polissemia, para aquilo que Bakhtin denomina “polifonia”.

Lotman nos fala que o discurso, o conjunto da expressão de qualquer ato comunicativo, mormente nas artes, é constituído de “textos”, conjuntos completos de sentido que não são apenas verbais, mas aglomerados de linguagens verbais e não verbais que circunscrevem alguns sentidos ou possibilidades interpretativas. Os textos que formam discursos e os discursos formados por textos são ao mesmo tempo forma e conteúdo nos processos comunicacionais.

Desse modo, Lotman reorganiza os conceitos de “dados” e “informação” em blocos sógnicos textuais e discursivos, munidos de fundamentos teóricos muito úteis à análise da comunicação nas organizações. Afinal, o que as organizações produzem, os textos que geram e disponibilizam para seus públicos, seja por que meio for, constituem em sua totalidade e simultaneidade o seu discurso.

Esse discurso “expressivo”, disponível ao público, gera interpretações, leituras que criam impressões e novos textos. A reação da leitura se dá de modo comportamental. No caso das artes, a fruição são a resposta e a qualidade estética dessa fruição que caracterizam comunicativamente a relação. No caso das organizações, a resposta pretendida poderá vir em forma de preferência, confiança e fidelidade, como veremos adiante.

O aspecto pragmático, que não preocupava Lotman, mas que é importante para nossa abordagem organizacional, é mais bem traçado pela escola norte-americana de Palo-Alto.

### A pragmática da comunicação

Para estudiosos como Gregory Bateson e Paul Watzlawick, da Escola de Palo-Alto, comunicação é essencialmente relacionamento: interação, conversação, diálogo, troca. Nasce, portanto, da ação, da vida social, alimenta-se de informação, utiliza linguagens que vão da mais comum, a verbal (falada, escrita, ouvida e lida), até às mais sutis e misteriosas, como as linguagens do olhar, dos movimentos do corpo no espaço, dos gestos e de todo arsenal expressivo de que o homem de utiliza para trocar informações com os outros e com o ambiente. Não há como não

comunicar, uma vez que, seja por onde for e de que forma acontecer, o estímulo à troca e a reação à informação recebida serão sempre processados e realizados. Os relacionamentos são, pois, movidos a comunicação.

Para esses pragmáticos, é a expressão que promove o vínculo, que instiga a reação (em forma de impressão e como apelo à nova expressão), de tal forma que mesmo em situações paradoxais a comunicação se realizaria. É dessa natureza o famoso paradoxo de Watzlawick de que “negar a se comunicar já é comunicar” e também a conhecida teoria de Bateson do *double bind* ou duplo vínculo, segundo a qual as possibilidades significativas da expressão das linguagens são também paradoxais e ambíguas nos conteúdos que veiculam.

Assim, a comunicação passa a ser entendida como uma atividade na qual a “forma” é o mais elementar dos conteúdos, uma vez que traduz informações e é capaz de modificar intenções contidas em mensagens. Novamente aqui há uma imbricação com a questão performativa a que nos referimos em Austin (1962), uma vez que os sentidos surgem da experiência do cotidiano e na dinâmica dos diálogos que aí se instauram.

Para os estudiosos da escola de Palo-Alto, os sentidos são construídos na relação entre indivíduos e não em cada indivíduo isoladamente, onde o que tem lugar são as intenções comunicativas que serão ou não realizadas, nunca exclusivamente de acordo com o que se pretende ou intenciona. As condições em que acontece o ato comunicativo, os ruídos e silêncios, a conjunção das linguagens no ato expressivo, tudo isso é, simultaneamente, índice de sentidos, signos que transmitem informações e estão disponíveis à recepção, à interpretação e à reação do outro.

Bateson (1986) nos chama a atenção para o fato de que a interação entre as partes, em um ato de comunicação, é acionada pelas diferenças: “o inalterável é imperceptível”, da mesma forma que o incomparável é inconcebível (FLUSSER, 2005). Comunicar é então trocar informações sobre diferenças, fazer notar e ser notado, confrontar e comparar. É na diferença que o outro da relação, o receptor, ganha tamanha importância a ponto de se tornar o responsável pela constatação da própria existência e diferença do emissor. Barbra Stanoz (1990) define fisio logicamente a comunicação como resposta, “uma resposta discriminada de um

organismo a um estímulo”, reforçando o fato de que o processo se faz enquanto acontece, pois só a reação configura o ato. Desse modo, comunicar é sempre uma ação bilateral, inconcebível enquanto unilateral. Transmitir informação, nessa perspectiva, não é comunicar.

A Escola de Palo-Alto vai, pois, estabilizar o conceito de comunicação na provisoriedade das relações, e esse caráter pragmático envolve subjetividades, instantaneidades e não nos permite, de antemão, garantir quais serão os resultados de uma ação comunicativa, ainda que bem planejada e estrategicamente pensada. O fato de “o outro” ser decisivo na configuração do ato e na determinação da qualidade do processo nos leva ainda e, finalmente, a considerações acerca da alteridade, o outro da comunicação.

### O outro da relação

Quando falamos de alteridade, dois filósofos se impõem como referências obrigatórias: Martin Buber e Emmanuel Lévinas. No panorama de violência do nazismo alemão, Buber estuda sobre o valor do outro nas relações comunicativas intersubjetivas e nas relações subjetivas que os sujeitos mantêm com os objetos, os ambientes, os espaços de experiência. Interessa ao filósofo entender como os indivíduos se inter-relacionam de modo a conviverem com suas diferenças e buscarem acordos capazes de apaziguar conflitos. Um contorno religioso da obra de Buber não desmerece suas considerações sobre a fé, uma crença no outro e nas possibilidades de realização nos relacionamentos pelo diálogo, pela comunicação.

Emmanuel Lévinas, por sua vez, vê no “outro” um alheio ao nosso reflexo, que nos faz enxergar a nós mesmos, em contrapartida. Para ele, a diferença do outro confirma nossa própria existência e identidade, o que explica o incômodo causado pelas estranhezas, contrariedades e contradições. Ele contesta, como um engodo, a ideia de coletivo e de grupo social a partir da pluralidade de eus, e assevera que “a coletividade em que eu digo ‘tu’ ou ‘nós’ não é um plural de ‘eu’. ‘Eu’, ‘tu’ não são indivíduos de um conceito comum”. Reconhecer, portanto, que os outros ou que o trabalho coletivo em uma organização não é a multiplicação de vários “eus” requer uma atitude de humildade, desprendimento total ao espelhamento. O outro de Lévinas é “aquele que tem uma liberdade exterior à minha, que está fora

do meu sistema, com o qual não é possível qualquer fusão” (MARCONDES FILHO, 2009, p. 2225-2226). A concepção de Lévinas afasta a condição do diálogo como estreitamento da comunicação: a impossibilidade da comunhão com o outro se dá pela necessidade mesmo de esse outro existir como um mistério em qualquer relação. A distância será sempre necessária: “o outro garante minha alteridade, minha diferença e não tem nada a ver com a fusão, está mesmo no extremo oposto à ideia de amor” (MARCONDES FILHO, 2009, p. 226).

Por último, cabe inserir nesse ligeiro apanhado a contribuição do antropólogo indiano Arjan Appadurai (2009) para o entendimento da comunicação nas organizações. Ele entende que o diálogo, condição para a comunicação e interação entre os seres humanos, não pode ser aberto e transparente. O diálogo, para ele, é estratégico:

quando nos envolvemos num diálogo temos de ser cuidadosos: não podemos exigir demasiada compreensão nem expor excessivamente nossas convicções mais profundas [...] todo diálogo é uma forma de negociação e a negociação não pode basear-se numa compreensão mútua completa ou num consenso total que atravesse qualquer espécie de fronteira ou diferenciação (APPADURAI, 2009, p. 24-25).

Partindo do princípio que o diálogo não iguala, mas revela e esclarece diferenças, Appadurai é cuidadoso ao propor que os atos de comunicação busquem preservar o outro na sua integridade. Para isso, limites éticos possibilitariam abordagens estratégicas nas quais o outro é preservado e respeitado: “seria muito sensato que não existissem uns dos outros a exposição completa da própria humanidade” (APPADURAI, 2009, p. 35).

### E nas organizações?

Feito o percurso das bases teóricas, podemos adentrar o ambiente das organizações para responder à pergunta que serviu de *leitmotiv* para nossa rápida explanação. Quando falamos de comunicação nas organizações, estamos falando de um sistema integrado de produção de expressões e recebimento de impressões, ou seja, de um sistema organizado de trabalho que dê conta de administrar a produção de tudo o que diz alguma coisa a alguém a respeito da organização.

Vimos que comunicação é relacionamento. O pragmatismo da escola de Palo-Alto, o performatismo de Austin e as teorias da alteridade nos autorizam a dizer que produzir sentidos para a organização é uma tarefa que deve ser coordenada a partir das intenções, permeada por estratégias e veiculada em mídias apropriadas para estimular no receptor respostas positivas, de adesão às causas da organização, de preferência e de fidelidade.

Podemos dizer, assim como em Lotman, que o sistema comunicativo das organizações é um sistema modelizante secundário, calcado em textos que, juntos, formam um grande discurso. Esse discurso, percebido pelos públicos de interesse aos quais é destinado tende a provocar reações. Essas reações configuram o ato da comunicação (comunicação é resposta) e a qualidade dessas reações caracteriza a qualidade do processo comunicativo. Desse modo, comunicação nas organizações é toda atividade de troca de informações na qual as partes interagem na busca de resultados comuns, mas com constrangimentos, humores e limitações pessoais, ocasionais, eventuais.

A comunicação organizacional precisa ser estratégica, no sentido que Appadurai empresta ao termo, uma vez que o outro não pode nem deve sentir-se alienado ao aderir às causas de uma organização. Um discurso apropriado e bem produzido será capaz de preservar a liberdade do receptor para tomar uma decisão de compra de forma livre e interessada.

Estudar a comunicação nas organizações é diagnosticar o estado dos fluxos informacionais internos e externos: como a comunicação está fluindo internamente entre as áreas e como esse fluxo produz resultados desejados. Identificar aí obstáculos e tratá-los adequadamente de forma a desobstruir os fluxos ou redirecioná-los é tarefa das áreas que cuidam da comunicação. Internamente, tal trabalho deve ser feito em colaboração estreita com todas as demais áreas responsáveis pela produção do discurso, da expressão; para a comunicação externa, o setor de comunicação deve coordenar os esforços de produção de textos, sejam eles para que finalidade for, com vistas ao atendimento mais amplo possível das expectativas do receptor, o consumidor dos bens ou serviços prestados pela organização. Para isso, precisa sensoriar seus públicos, pesquisar seus interesses e humores, conhecer

seu comportamento e ficar atenta às mudanças sazonais que alteram os perfis já instituídos pelo marketing da segmentação.

As atividades clássicas de publicidade e propaganda, assessoria de imprensa e relações públicas, juntamente com as atividades administrativas do marketing, possuem todos os ingredientes para colocar em ação as providências acerca da gestão da comunicação que aqui alinhavamos. Entretanto, precisam entender que não podem funcionar em áreas estanques, porque a comunicação é, essencialmente, integrada a todo as práticas organizacionais, como atestam e comprovam as teorias semióticas, linguísticas, antropológicas e sociológicas aqui enumeradas.

O Marketing, por sua vez, deve repensar seus conceitos de comunicação, restritos à divulgação como uma de suas ferramentas. De forma mais ampla, não é a comunicação um instrumento do marketing, mas com certeza é o marketing uma modalidade de comunicação ou de gestão da comunicação que tem por finalidade promover a venda, o consumo e, conseqüentemente, fazer girar o ciclo que move o sistema capitalista de produção e consumo.

As demais áreas de uma organização (financeira, de pessoal, logística, comercial, varejo, etc.) são todas perpassadas e permeadas por comunicação. Não podem, pois, ser relegadas ou colocadas à margem dos esforços comunicativos da organização, confinadas apenas às suas atividades técnicas restritas.

Por isso, quando falamos de comunicação nas organizações, estamos nos referindo aos relacionamentos que criam e mantêm os vínculos entre os públicos internos e externos. Entender o funcionamento desses processos requer visão ampla e ações pontuais, autonomia de decisão e consciência da enorme responsabilidade dessas ações para o sucesso das organizações.

Como tais perspectivas ainda não são consensuais, o que temos hoje são ações localizadas e isoladas, muitas vezes eficazes, mas incapazes de dar conta de uma gestão global da comunicação. Além dos trabalhos de conscientização, urge desenvolver estudos e técnicas capazes de realizar a gestão global e traduzir tamanha complexidade em procedimentos simples e oportunos. Será essa, com certeza, a grande contribuição dos estudos acadêmicos para a melhoria das condições de trabalho, de produção e de consumo em toda e qualquer organização.

## Referências

- APADURAI, Arjun. Diálogo, risco e convivialidade. In: APPADURAI, A. et al. **Podemos viver sem o outro?** – as possibilidades e os limites da interculturalidade. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian e Tinta da China, 2009, p. 21 a 39. (Coleção Distância e Proximidade)
- AUSTIN, John Langshaw. **How to do things with words**. Oxford: Clarendon Press, 1962.
- BATESON, Gregory. **Mente e natureza** – a unidade necessária. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1986.
- BETTENCOURT PIRES. **Teorias da Cultura**. Lisboa: Universidade Católica, 2006.
- BYSTRINA, Ivan. Soluções simbólicas para a assimetria dos códigos culturais. In: **Biblioteca do CISC** – Centro Interdisciplinar de Semiótica da Cultura e da Mídia. São Paulo: PUC/SP, 2009. Disponível em: <<http://www.cisc.org.br/portal/pt/biblioteca/viewcategory/21-bystrina-ivan.html>>.
- CUNHA, Pedro. **Conflito e negociação**. Porto, PT: Edições ASA, 2001.
- FAIRCLOUGH, N. **Discurso e mudança social**. Brasília: UNB, 2001 [2008].
- FFMAN, Erwin. **A representação do eu na vida cotidiana**. Petrópolis: Vozes, 1999.
- FLUSSER, V. **Língua e realidade**. São Paulo: Annablume, 2005.
- FRIEDBEG, E. **O poder e a regra** – dinâmicas de ação organizada. Lisboa: Instituto Piaget, 1995.
- HOFSTEDE, Geert. **Cultures and organizations** – software of the mind. London: McGraw; Hill Book Company, 1991.
- LEVINAS, E. **Totalidade e infinito**. Trad. de José Pinto Ribeiro. Lisboa: Edições 70, 1988.
- LOTMAN, I. **A estrutura do texto artístico**. Lisboa: Estampo, 1978.
- MARCONDES FILHO, Ciro (org.). **Dicionário da comunicação**. São Paulo: Paulus, 2009.
- MELO, Nélio Vieira. **A ética da alteridade em Emmanuel Levinas**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003.
- MUMBY, Dennis K. A comunicação organizacional em uma perspectiva crítica (Entrevista). **Organicom**, São Paulo, ed. especial, ano 6, número 10/11, 2009.
- OLIVEIRA, Jair. **Comunicação organizacional crítica e a teoria crítica da comunicação organizacional**. Artigo apresentado ao Grupo de Trabalho em Comunicação Organizacional do XXI Encontro da Compós, na Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 12-15 jun. 2012. Disponível em: <<http://compos.org.br/pagina.php?menu=8&mmenu=&ordem=-1D&grupo1=&grupo2=>>>.
- PROSS, Harry. **Estructuras simbolicas del poder**. Barcelona: Gustavo Gilli, 1989.
- SFEZ, Lucien. **Crítica da comunicação**. São Paulo: Loyola, 1994.
- STANOSZ, Barbra. Communications. In: SEBEEK, Thomas A. (ed.). **Encyclopedic dictionary of semiotics**. Berlin; New York: Mouton de Gruyter, 1990, p. 157-141, v. 13.
- WATZLAWICK, Paul et al. **A pragmática da comunicação humana**. São Paulo: Cortez, 1999.

# COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL TRANSCENDENDO A COMUNICAÇÃO TRANSMISSIONAL

MARLENE MARCHIORI  
MORGANA MONTEIRO BASTISTELLA

## Resumo

Comunicação e contexto sócio-histórico são processos fundamentalmente interconectados, os quais estruturam e reestruturam os ambientes organizacionais da contemporaneidade (MARCHIORI, 2011). Inúmeros são os desafios que as organizações enfrentam ao se relacionarem com *stakeholders*. Organizações são, em sua essência, relacionamentos. Relacionar-se com diferentes *stakeholders* certamente traz impactos nos processos de gestão organizacional, os quais são construídos e reconstruídos pelos sujeitos em suas práticas comunicacionais. Compreende-se que organizações são constituídas pela comunicação (PUTNAM; NICOTERA, 2009). Esse artigo vislumbra comunicação para além da visão mecanicista, ou seja, de uma única mão, onde a preocupação centra-se em apenas transmitir mensagens. Sendo assim, sugere-se considerar a comunicação em sua abordagem interpretativa, ou seja, como construto social na qual os sujeitos em interação constroem e compartilham realidades organizacionais.

Palavras-chave: Comunicação. Organizações. Gestão Organizacional.

## Abstract

Communication and socio-historical context are interconnected social processes that structure and restructure the organizational environments of contemporary environment (MARCHIORI, 2011). There are countless challenges facing organizations as they relate to stakeholders. Organizations are, in essence, relationships. Relate to different stakeholders certainly brings impacts on organizational management processes, which are constructed and reconstructed by the individuals in their communicational practices. The authors understand that organizations are



constituted by communication (PUTNAM & NICOTERA, 2009). We see communication beyond the mechanistic view, one-to-one communication, where the main concern is on transmission messages. Therefore, it is suggested to see communication in its interpretative approach, and considering this, as a social construct in which individuals interacting build and share organizational realities.

Keywords: Communication. Organizations. Organizational Management.

### Resumen

Comunicación y contexto socio-histórico se interconectan los procesos fundamentales que estructuran y reestructuran los entornos organizativos de contemporáneo (MARCHIORI, 2011). Hay un sin número de desafíos que enfrentan las organizaciones en relación con las partes interesadas. Las organizaciones son, en esencia, las relaciones. Relacionar a los diferentes grupos de interés, sin duda trae impactos en los procesos de gestión de la organización, que se construyen y reconstruyen por los sujetos en sus prácticas de comunicación. Se entiende que las organizaciones están constituidos por la comunicación (PUTNAM Y NICOTERA, 2009). En este artículo se considera que la comunicación más allá de la visión mecanicista, es decir, una sola mano, donde la preocupación se centra en sólo transmitir mensajes. Por lo tanto, se sugiere considerar la comunicación en su enfoque interpretativo, es decir, como una construcción social en la que los sujetos que interactúan construir y compartir realidades organizacionales.

Palabras clave: Comunicación. Organizaciones. Gestión de la Organización.

### Introdução

Comunicação e contexto sócio-histórico são processos fundamentais interconectados, os quais estruturam e reestruturam os ambientes organizacionais da contemporaneidade (MARCHIORI, 2011). Inúmeros são os desafios que as organizações enfrentam ao se relacionarem com *stakeholders*. Organizações são, em sua essência, relacionamentos. Relacionar-se com diferentes *stakeholders* certamente traz impactos nos processos de gestão organizacional, os quais são construídos

e reconstruídos pelos sujeitos em suas práticas comunicacionais. Compreende-se que organizações são constituídas pela comunicação (PUTNAM; NICOTERA, 2009).

Pela amplitude e diversidade de conceitos do termo comunicação, este artigo compreende comunicação “a partir de um contexto conformado pela relação entre os interlocutores – a organização como sujeito social complexo que, em interação com seus membros e com a sociedade, configura determinado contexto de interações” (LIMA, 2008, p. 113). Assim não se vislumbra a comunicação sem processos de interação que se constituem nas conversações, nos diálogos entre os sujeitos. Dessa maneira, é possível conceber a comunicação como processo que permeia as organizações, do discurso à prática das decisões e sua legitimação por meio do envolvimento dos diferentes *stakeholders*.

Diversas são as possibilidades de se observar e de se compreender a comunicação no contexto organizacional, uma vez que sua expressividade diverge dependendo da metateoria que se considera. As abordagens metateóricas englobam diferentes perspectivas: funcionalista, interpretativa, crítica e pós-moderna (SCROFERNEKER, 2006; KUNSCH, 2009; MARCHIORI, 2009). Essa reflexão sugere compreender a amplitude de análise das organizações, não sendo mais cabível estudá-las em termos de sua eficiência e ação instrumental, uma vez que a realidade organizacional é complexa e pode ser interpretada em função dos fenômenos comunicacionais, políticos, culturais, ambientais e sociais (OLIVEIRA; LIMA; MONTEIRO, 2011; MARCHIORI, 2009). Este artigo vislumbra comunicação para além da visão mecanicista, ou seja, de uma única mão, na qual a preocupação centra-se em apenas transmitir mensagens. Sendo assim, sugere-se considerar a comunicação em sua abordagem interpretativa, ou seja, como construto social na qual os sujeitos em interação constroem e compartilham realidades organizacionais.

Na perspectiva transmissional, a comunicação tende a ser vertical, do topo para a base, essencialmente instrumental (CABRAL, 2004). O direcionamento centra-se em alcançar objetivos organizacionais, por meio de um processo de troca, cuja característica principal é a de informar, disseminar objetivos, decisões e acontecimentos. Essa abordagem compreende organização e comunicação como fenômenos distintos (SCHOENEBORN; TRITTIN, 2013), o que difere de

considerá-la como um processo formativo das organizações, que pode expandir a própria realidade organizacional na extensão dos relacionamentos que são criados com *stakeholders*.

Portanto, diante do contexto da globalização e do volume de informações associado às tecnologias, percebe-se a insuficiência da comunicação informacional para administrar a abundância de fluxos e demandas de informação, colocada pela sociedade contemporânea às organizações (OLIVEIRA; PAULA, 2007), que buscam continuamente sua legitimidade.

Considera-se aqui a importância da comunicação informacional mas soma-se a ela a necessidade de se trabalhar também a comunicação relacional que evidencia a comunicação como um processo social que implica reconhecimento de divergências que se manifestam de diferentes formas nas organizações (OLIVEIRA; PAULA, 2007). Nesse sentido, destacam-se os relacionamentos organizacionais. Kutzchenbach e Bronn (2006) sugerem que por meio do processo de comunicação é possível identificar importantes relacionamentos entre as organizações e seus *stakeholders*.

A perspectiva relacional considera a comunicação verbal e não verbal como processo em contínuo desenvolvimento. Assim, são processos interligados, que criam e recriam interações por meio dos indivíduos, os quais influenciam os comportamentos organizacionais. Flui de forma dinâmica ao considerar a coexistência de estrutura e processo (MARCHIORI, 2008), o que possibilita equilíbrio no desenvolvimento dos diversos ambientes vivenciados por uma organização. Nessa abordagem, intensificam-se os relacionamentos entre os sujeitos, os quais criam sentido e significado para as ações que desenvolvem. Schoeneborn e Trittin (2013) propõem reconceitualizar comunicação como um processo complexo de negociação de significados. Compreende-se a partir dessa discussão que esses processos são simultâneos, coexistem em uma mesma realidade, respeitando as diferenças. Isso significa encontrarmos nas organizações ambientes diversos e simultâneos que fazem sentido naquela realidade, naquele momento, pelas pessoas que constroem aquele determinado processo.

Esta complexidade impõe a busca de estratégias comunicacionais que contemplem as diferenças e as contradições presentes nas interações, bem como a visão dos atores internos, ou seja, a interseção de três dinâmicas: contexto, discursos (textos) e interlocutores envolvidos (FRANÇA, 2002 apud OLIVEIRA; PAULA, 2010), considerados elementos dos processos comunicacionais. Ressalta-se que essa busca não se faz pelo principal executivo ou pelo gestor, mas pelos sujeitos, que independente do cargo, estão se relacionando e interagindo naquele momento para a construção de uma estratégia ou atividade, que tenha consequências naquele ambiente. Ou seja, é um movimento, um processo contínuo de relacionamento que cria e modifica os ambientes organizacionais.

É nessa relação que os processos comunicacionais se constituem e se reconstituem a partir dos fluxos relacionais que ocorrem naturalmente na organização. “Os fluxos relacionais são oportunidades de interação e encontro entre organização e atores sociais” (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 21).

Nesse cenário, a comunicação se apresenta na adaptação ou na proatividade das organizações diante das exigências da sociedade, contando com a participação e o envolvimento de seus *stakeholders*, estendendo os limites dessa comunicação, que passa a ser produzida internamente e externamente, ampliando a perspectiva da própria organização e conduzindo-a de forma a manter a legitimidade por meio da comunicação, como afirmam Schoeneborn e Trittin (2013).

### Discutindo a comunicação informacional e a relacional

Neste artigo observam-se as questões relativas ao relacionamento e à proximidade entre comunicação e organização, sendo a comunicação claramente mais que um elemento da organização. Apreende-se a comunicação como processo constitutivo das realidades organizacionais, o que significa mover para além o tratamento da comunicação como um mero processo de organização, mas a comunicação que constitui a organização (PUTNAM; NICOTERA, 2009 apud MARCHIORI, 2010; SCHOENEBOERN; TRITTIN, 2013).

O paradigma informacional pode ser definido a partir do conceito de Miége (2000), o qual

caracteriza-se pela bipolarização, centrado em papéis fixos de emissão e recepção, o que evidencia a tendência passiva do receptor. Apesar da retroalimentação – característica desse paradigma – possibilitar um nível de troca entre emissor e receptor, ela ocorre sempre *a posteriori*, e o receptor ainda é reconhecido como destinatário da mensagem, que reage a estímulos provocados – “reação do efeito sobre a causa” (MIÉGE, 2000 apud OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 23).

A comunicação informacional é uma abordagem mecanicista, um processo linear de troca de informações que permite ordenar os fluxos formais de comunicação (LIMA, 2008). É uma comunicação passível de manipulação e não considera a relação entre sujeitos, suas experiências para a compreensão e a troca contínua de mensagens e, a partir dessa troca, a construção de sentidos.

A comunicação deve alcançar um objetivo, a obtenção de uma reação específica de uma pessoa ou grupo de pessoas, e a resposta desejada pode ser a que interessa à pessoa que produziu a mensagem ou a que interessa a quem recebe a mensagem (BERLO, 2003), portanto não há uma troca para que ocorra uma construção de sentidos e significados em relação ao conteúdo da mensagem.

Esse tipo de comunicação pode ser compreendido por meio das metáforas do conduíte e da lente, como apresentam Putnam, Phillips e Chapman (2004), ou da metáfora do processamento de informação (PUTMAN; BOYS, 2006). A metáfora do conduíte engloba a comunicação que considera as organizações como *containers*, ou seja, como caixas, com canais com quantidade, tipo, direção e estrutura para o fluxo de informações. A comunicação é uma ferramenta, um canal para influenciar a eficácia do trabalho, melhorar o *feedback*, uma tarefa que algum membro da organização deve ter e executar, garantindo a adequação e precisão de transmissão (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004).

Já a metáfora da lente considera, na comunicação, o receptor como agente ativo do processo, além da fonte, do canal e da mensagem, mas a comunicação é filtrada por meio de uma lente e frequentemente distorcida durante sua transmissão, de acordo com os interesses e objetivos dos agentes envolvidos no processo (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004).

A metáfora do processamento de informação permite compreender a comunicação no seu conteúdo, estilo e consistência da mensagem influenciando

no *feedback* positivo ou negativo. Nessa perspectiva a organização torna-se um traçado ou uma trajetória para o fluxo de informação (PUTMAN; BOYS, 2006).

A comunicação deve alcançar um objetivo, a obtenção de uma reação específica de uma pessoa ou grupo de pessoas, e a resposta desejada pode ser a que interessa à pessoa que produziu a mensagem ou a que interessa a quem recebe a mensagem (BERLO, 2003); portanto, não há uma troca para que ocorra uma construção de sentidos e significados em relação ao conteúdo da mensagem.

Como apresenta Deetz (1992), o discurso utilizado pelo nível gerencial das organizações é caracterizado pelo desejo de controle que gerencia conflitos e reforça a eficiência para um objetivo comum.

É nesse discurso que a comunicação pode ser manipulada na busca da manutenção do poder e do controle, pois, como afirma Hall (2004), a comunicação contempla tentativas de doutrinar os subordinados para aceitarem e acreditarem nas metas da organização, verificadas, também, por meio dos procedimentos e das instruções de trabalho, além das reuniões, mensagens pelo correio ou por telefone.

Entretanto, a comunicação informacional é fundamental para os gerentes que geralmente envolvem interações face a face com subordinados, superiores, pares e clientes, mas alguns problemas podem ser evidenciados, nessa situação, como a “omissão, distorção e sobrecarga, assim como a percepção do receptor em relação ao comunicador que é importante para a interpretação da comunicação” (HALL, 2004, p. 155).

Outros problemas como desconsiderar que na organização existem práticas comunicativas dissonantes e contraditórias, que os limites da comunicação não se restringem mais ao que a organização determina em torno de um site da empresa ou através de contratos de trabalhos, como afirmam Schoeneborn e Trittin (2013), compõem uma preocupação relativa à comunicação transmissional não mais atender às necessidades atuais daquela realidade organizacional.

Nesse contexto a comunicação relacional se mostra prioritária para a construção de sentidos e significados, os quais, por meio das interações, possibilitam aos sujeitos serem não só participantes mas ativos no desenvolvimento e na criação dos processos e práticas.

A comunicação relacional (FRANÇA, 2001, 2008) sugere uma abordagem interpretativa da comunicação e se dá por um “processo de produção e compartilhamento de sentidos entre os sujeitos interlocutores, processo marcado sempre pela situação de interação e pelo contexto sócio-histórico” (MAIA; FRANÇA, 2003, p. 188).

O entendimento da comunicação pelo viés relacional implica concebê-la pela interseção de três dinâmicas, um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), a partir de discursos (textos, formas simbólicas que trazem as marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto), em situações singulares (dentro de um determinado contexto) (LIMA, 2008; FRANÇA, 2002 apud OLIVEIRA; PAULA, 2010), ou seja, há a relação entre os agentes do processo de comunicação, as práticas discursivas e o contexto social, cultural e econômico, no qual as interações acontecem. Essas questões são tratadas por França (apud OLIVEIRA, 2009) como a natureza relacional da comunicação. Apreende-se o fenômeno comunicacional de forma circular e processual, evidenciando a articulação entre os interlocutores, o contexto e os aspectos simbólicos que estão impregnados na relação comunicacional.

A perspectiva relacional evidencia a comunicação como um processo social multirreferencial que propicia a construção de sentidos, sempre renovados a partir de articulações entre as diferentes instâncias de emissão, circulação e recepção, pois é na abertura dessas articulações e nas apropriações dos significados já instituídos que o sentido se constrói (OLIVEIRA; PAULA, 2010).

A comunicação relacional proporciona o reconhecimento da existência de divergências que se manifestam das mais diferentes formas nas organizações. Essa complexidade impõe a busca de atitudes comunicacionais que contemplem as diferenças as quais se dão na conversação, no diálogo, na troca de conhecimento, o que certamente colabora no sentido do amadurecimento desses processos. Somam-se a essas questões as contradições, também presentes nos ambientes organizacionais. Os indivíduos crescem, em função da própria reflexividade que é natural nessa abordagem. As inúmeras experiências possibilitam a reflexão do indivíduo que aprende a cada processo.

Vizeu (2005) afirma que, para que a organização seja um espaço de interações entre os sujeitos, o sentido essencial da comunicação é dialógico. Isso significa ampliar os espaços de diálogo e não a instrumentalização dos processos organizacionais, enaltecendo a presença do indivíduo em interação com outros.

Isso pode ser mais bem compreendido por meio tanto das metáforas do discurso que abrange as submetáforas dos símbolos, da *performance* e da voz, como da metáfora da contradição (PUTNAM; BOYS, 2006), pois essas englobam as questões da interpretação dos símbolos, das ações da organização e da habilidade de falar, agir e exercer o poder presentes nas práticas discursivas e nas mensagens contraditórias integrantes da comunicação.

Soma-se a essas abordagens a concepção de Deetz que enaltece a comunicação colaborativa, baseada em sistemas de negociação orientadas para o resultado, que parece atender, de forma mais compreensiva, o universo relacional dos públicos de interesse para vencer os desafios apresentados pela complexa dinâmica do desenvolvimento e da disseminação das inovações (CAJAZEIRA; CARDOSO, 2010).

Oliveira e Paula (2007), por sua vez, propõem um modelo de interação comunicacional dialógica com referências teóricas em autores que estudam a interlocução e a recepção, como Queré e Fausto Neto, Habermas com a teoria da ação comunicativa, Grunig com a comunicação simétrica de mão dupla, e Braga, com os estudos de interface. Esse modelo abre possibilidades de compartilhamento de informações e experiências no espaço comum gerando a interlocução entre organização e demais atores sociais.

No escopo da comunicação, como apresentam Oliveira e Paula (2008), a linguagem, enquanto prática discursiva, é uma forma pela qual as pessoas produzem sentidos e se posicionam nas relações sociais cotidianas. Para isso precisa-se compreender o papel dos enunciados, das vozes e dos repertórios interpretativos.

Os enunciados são expressões articuladas em ações que necessitam das diversas vozes que entram em contato de forma dialógica (BAKHTIN, 1986 apud OLIVEIRA; PAULA, 2008). Portanto, para que haja a construção de sentidos, os agentes discursivos precisam articular por meio da fala, confrontar-se, interagir, a partir de referências ou repertórios preexistentes “conjunto de termos, descrições,



lugares-comuns e figuras de linguagem” (SPINK; MEDRADO, 2004 apud OLIVEIRA; PAULA, 2008, p. 94) que contribuirão como parâmetros para a interpretação na construção de sentidos.

Hall (2004) afirma que “as relações sociais que ocorrem no processo de comunicação envolvem o transmissor e o receptor e seus efeitos recíprocos para cada um, à medida que se comunicam” (HALL, 2004, p. 157). Schoeneborn e Trittin (2013) asseveram que a comunicação é um processo contínuo em que os atores exploram, negociam e modificam o significado da organização.

A partir dessa discussão evidenciam-se características da comunicação informacional e da relacional, conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1:** Características da comunicação informacional e relacional.

Comunicação com característica informacional	Comunicação com característica relacional
Ferramenta de veiculação de informação	Oportunidade para interação
Identificação de fonte, mensagem, canal, receptor	Identificação de diferentes instâncias de emissão, circulação e recepção
Fluxo ascendente, descendente, horizontal	Partilhas, negociação e construção de significados
Formalizada e/ou não formalizada	Formalizada e/ou não formalizada

Essa abordagem leva as autoras a identificar fatores que podem influenciar o processo de comunicação relacional, conforme apresentado no Quadro 2.

**Quadro 2:** Fatores de influência na comunicação relacional.

Influências
Hierárquica – posição que os interlocutores ocupam na organização influencia a manifestação para construção de novos sentidos.
O processo relacional foi gerado para busca dos objetivos organizacionais, direcionando a construção de sentidos.
O processo relacional foi criado para manutenção do poder e controle de alguém que direciona ou manipula a comunicação relacional.
Impossibilidade de haver divergências e contradições já sinaliza a inviabilidade de construção de sentidos e significados.

Esses fatores de influência podem criar oportunidades para um compartilhamento de sentidos e construção de novos significados ou dificultar e, até mesmo, impedir que a comunicação relacional ocorra de forma legítima.

Sendo assim, a comunicação nas organizações vive a contradição de ora reproduzir o discurso da gestão, ora gerar articulação entre as partes (OLIVEIRA; PAULA, 2008), o que torna importante a reflexão sobre a comunicação associada à gestão da organização, como aponta Marchiori (2010), pois esta sustenta estratégias e políticas e ajuda a edificar sentidos nos ambientes interno e externo.

Para tal, é fundamental a comunicação se processar nas interfaces com outros campos e promover interações entre organização e atores sociais, trabalhando os fluxos informacionais e relacionais ao construir sentido sobre as ações organizacionais (OLIVEIRA; PAULA, 2007).

Portanto, é premente que a comunicação não seja entendida como algo que vem após a tomada de decisões, e sim como um processo que a constitui. Varey sugere que ela deve contribuir para a constituição de novos significados:

A comunicação é mais bem compreendida como atos de interação, não como objetos e artefatos. Nós nos comunicamos interagindo. A comunicação é melhor compreendida como constitutiva [...]. Interação não pode mais ser [entendida como] a expressão e transmissão de significado [um processo de informação]. [Interação] Tem de ser sobre construção e negociação de significados [um processo de comunicação] (VAREY apud REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010, p. 174).

Se há necessidade de interação para que haja a comunicação relacional e esta é mais bem compreendida por meio da construção e negociação de significados, quando se fala em decisões e em sua internalização nas organizações, torna-se fundamental considerar a compreensão dos sujeitos sobre essas decisões em pauta e por meio da interação entre os mesmos concluir quais delas assumir e trabalhar internamente na organização. Dessa forma as organizações podem contar com a comunicação na construção e na negociação de significados para tomar decisões e colocá-las em prática envolvendo seus *stakeholders*.

### Considerações finais

Nos estudos sobre a comunicação organizacional no Brasil, há predomínio do paradigma sociológico funcionalista (BLIKSTEIN; ALVES; GOMES, 2009), mas o comportamento dos *stakeholders* e a própria realidade que emerge por meio das redes sociais, demonstrando que a comunicação sobre determinada organização já não está no controle ou nos limites determinados por ela, como afirmam Schoeneborn e Trittin (2013), são sinais claros de que a comunicação baseada no diálogo e na construção de sentidos edifica os ambientes organizacionais.

É esse movimento contínuo que permite as organizações interagirem, criarem, serem dinâmicas nos seus diversos ambientes. Essa abordagem revela que a comunicação informacional não consegue dar conta dessa dinâmica, considerando que os sujeitos em interação com outros sujeitos constituem realidades que transcendem o “comando”, o que torna fundamental vislumbrar a comunicação como processo complexo de negociação de significados (SCHOENEBOEN; TRITTIN, 2013).

Nesse contexto, a comunicação organizacional identifica importantes relacionamentos entre organização e *stakeholders* com a complexidade, que envolve as diferenças e as contradições presentes nas interações, que então criam e recriam as relações que influenciam o comportamento organizacional expandindo o próprio entendimento da realidade da organização e conseqüentemente a compreensão e construção da legitimidade e tomada de decisões organizacionais. Com essa preocupação, este artigo compreende que a comunicação informacional não mais atende as necessidades das organizações contemporâneas.

## Referências

- BERLO, D. K. **O processo da comunicação**: introdução à teoria e à prática. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- BLIKSTEIN, I; ALVES, M. A.; GOMES, M. T. Nota técnica: os estudos organizacionais e a comunicação no Brasil. In: CLEGG, R.; HARDY, C.; NORD, W. (org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2009, p. 126-130, v. 3.
- CABRAL, V. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. **Organicom**, ano 1, número 1, p. 55-71, ago. 2004.
- CAJAZEIRA, J. E. R.; CARDOSO, C. Comunicação e inovação: correlações e dependências. In: MARCHIORI, M. (org.). **Comunicação e organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p. 269-286.
- DEETZ, S. **Democracy in an age of corporate colonization**: developments in communication and the Politics of everyday life. New York: State University of New York Press, 1992.
- FRANÇA, Vera V. **Paradigmas da comunicação**: conhecer o quê? Ciberlegenda, 2001. No 5. Disponível em: <<http://www.uff.br/mestcii/repart2.htm>>. Acesso em: 25 jul. 2002.
- \_\_\_\_\_. Interações comunicativas: a matriz conceitual de G. H. Mead. In: PRIMO, A.; OLIVEIRA, A.; NASCIMENTO, G.; RONSINI, V. (eds.). **Comunicação e interações**. Porto Alegre: Sulina, 2008, p. 71-91.
- HALL, R. H. **Organizações**: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- KUNSCH, M. M. K. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K. (org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 63-89.
- KUTZSCHENBACH, Michael von; BRONN, Carl. Communicating sustainable development initiatives: applying co-orientation to forest management certification. **Journal of Communication Management**, v. 10, n. 3, 2006. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1563227&show=html>><<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1563227&show=html>>. Acesso em: 15 jul. 2011.
- LIMA, F. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, I; SOARES, A. T. N. (org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p. 109-127.
- MAIA, R. C. M.; FRANÇA, V. V. A comunidade e a conformação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos. In: LOPES, M. I. V. de. (org.). **Epistemologia da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003, p. 187-204.

MARCHIORI, M. **Imbricating organizational culture and communication: a Brazilian Case Study.** Paper to be presented to the 61th ICA Conference, 2011, held in Boston, USA.

\_\_\_\_\_. Reflexões iniciais sobre a comunicação como processo nas organizações da contemporaneidade. In: Intercom, 2010, Caxias do Sul. **Anais do XXXIII Congresso Brasileira de Ciências da Comunicação**, p. 1-13, 2-6 set. 2010. Disponível em: <[http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/lista\\_area\\_DT3-CO.htm](http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2010/lista_area_DT3-CO.htm)>. Acesso em: 20 jul. 2011.

\_\_\_\_\_. A relação comunicação-organização: uma reflexão sobre seus processos e práticas. **III Abrapcorp**, São Paulo, 2009.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, I; SOARES, A. T. N. (org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p. 179-200.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Objetos de estudo da comunicação organizacional e das relações públicas: um quadro conceitual. **ORGANICOM** — Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, v. 6, n. 10-11, 2009.

OLIVEIRA, I; PAULA, M. A. Interações no ambiente interno das organizações: implicações da complexidade. In: MARCHIORI, M. (org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas.** São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p. 223-236.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, I; PAULA, C. F. C. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, I; SOARES, A. T. N. (org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p. 91-108.

OLIVEIRA, I; LIMA, F.; MONTEIRO, L. Perspectiva processual da comunicação no contexto das organizações: primeiros apontamentos sobre a pesquisa. **Diálogo** – Revista ESPM de Comunicação Corporativa/ Escola Superior de Propaganda e Marketing, Rio de Janeiro, ano 1, n. 1, p. 78-82, abr. 2011.

PUTNAM, L. L.; BOYS, S. Revisiting metaphors of organizational communication. In: CLEGG, R.; HARDY, C.; NORD, W. (org.). **The Sage handbook of organization studies.** 2. ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2006, p. 541-576.

PUTNAM, Linda L.; NICOTERA, Anne M. **Building theories of organization: the constitutive role of communication.** New York: Routledge, 2009.

PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, R.; HARDY, C.; NORD, W. (org.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais.** São Paulo: Atlas, 2004, v. 3.

REIS, M.; MARCHIORI, M.; CASALI, A. A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. In: MARCHIORI, M. (org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas.** São Caetano do Sul: Difusão, 2010, p. 167-187.

SCHOENEBORN, D; TRITTIN, H. Transcending transmission: towards a constitutive perspective on CSR communication. **Corporate Communications: An International Journal**, vol. 18, n. 2, p. 193-211, 2013.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 31, dez. 2006.

VIZEU, F. **Ação comunicativa e estudos organizacionais**. 2005. RAE.10-21. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902005000400002.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000400002.pdf)>. Acesso em: 12 fev. 2011.

# DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS EM EMPRESAS GLOBAIS QUE ATUAM NO BRASIL: QUESTÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS<sup>1</sup>

PAULO HENRIQUE SOARES  
ROZÁLIA DEL GÁUDIO

## Resumo

Neste artigo discutimos alguns desafios para a comunicação com empregados de empresas globais, com foco de atuação no Brasil, e sua importância para a reputação. A partir de revisão bibliográfica sobre o tema, apresentamos algumas complexidades com as quais profissionais que atuam na área se deparam, buscando contribuir para a reflexão sobre o tema e pontuar questões teóricas – e práticas – para discussão. Palavras-chave: Comunicação Interna. Alinhamento. Reputação. Empresas Globais.

## Abstract

In this article we discuss some challenges for employee communication, focusing global companies operating in Brazil. Our goal is to highlight the importance of employees to build a strong reputation, and some communications defies linked with multicultural context. Starting from a literature review on the subject, we present some complexities with professionals working in the field face, seeking to contribute to the reflection on the theme and score theoretical and practical questions.

Keywords: Employee communication. Alignment. Reputation. Global companies.

---

<sup>1</sup> Uma primeira versão deste artigo foi apresentada no VI Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas – “VI Abrapcorp 2012”, realizado em São Luís/MA.

## Resumen

En este artículo vamos a discutir algunos de los retos para la comunicación con los empleados de las empresas globales, con operaciones se concentran en Brasil, y su importancia para la reputación. De revisión de la literatura sobre el tema, se presentan algunas complejidades con las que los profesionales que trabajan en el área de la cara, tratando de contribuir a la reflexión sobre el tema y la puntuación de las cuestiones teóricas – y prácticas – para la discusión.

Palabras clave: La comunicación interna. La alineación. Reputación. Las empresas globales.

## Do local ao global: novos espaços para a vida corporativa e para a comunicação

A expansão de fronteiras e negócios pelo mundo não tem representado para as empresas desafios apenas do ponto de vista de logística, produção e marketing. Atualmente, há desafios de outras naturezas para as organizações, no âmbito das relações internas e externas a ela. O desenvolvimento de uma cultura organizacional ímpar e o alinhamento de práticas executivas às diretrizes e aos processos que permeiam a imbricada teia de relacionamentos estabelecidos por empresas que atuam em diferentes territórios posicionam de maneira estratégica o processo de comunicação interna, tanto para o alcance de resultados financeiros quanto para a construção e manutenção da reputação organizacional.

Em um mundo cada vez mais complexo e conectado, o desenvolvimento de uma plataforma estruturada para a gestão da reputação organizacional torna-se prerrogativa fundamental para o sucesso nos negócios. E construir uma boa reputação passa por estabelecer relacionamentos adequados com *stakeholders* e, em especial, com empregados. Ou seja, não é possível considerar a gestão da reputação dentro de outro patamar que não seja o da interconexão, da interatividade e o da abordagem sistêmica e integrada com vários públicos.

Embora cada vez mais reconhecidos como processos vitais, a comunicação e o relacionamento com empregados não são atividades simples de serem feitas, principalmente ao olharmos para um cenário onde empresas transformam-se em corporações com atuação global; onde profissionais qualificados têm mais



mobilidade e desenvolvem vínculos menos permanentes com organizações; e, de maneira muito particular, diante de um ambiente no qual as pessoas buscam menos intermediação, mais acesso direto às fontes e expressividade.

As redes sociais também contribuem com este novo cenário, onde o que antes era restrito aos corredores das organizações, agora tem um registro possível em tempo real e com uma capilaridade e velocidade nunca antes experimentadas.

Antes de afirmar o que é comunicação ou como funciona, uma epistemologia da relação comunicativa se apoia na evidência de que é indispensável que uma relação social se produza por meio de mediações para existir comunicação. As relações comunicativas estudam os processos sociais que ocorrem por meio de signos, códigos, suportes, sistemas que, estruturados, são significativos (FERRARA, 2003, p. 63).

Compreender como essas relações acontecem, como as trocas estruturadas, ou não, dos signos se processam entre empregado e organização e entre organização e empregado, torna-se um desafio para os profissionais de comunicação. Processo esse influenciado fortemente por plataformas tecnológicas que imprimem um novo ritmo e velocidade para os espaços comunicacionais, onde emissor e receptor se fundem, buscando uma construção de sentido em relações, além da mera troca de informações. Nesse contexto, como as organizações estão construindo suas relações com o público interno?

Este artigo foi elaborado a partir dessas observações e de um quadro teórico que busca reconstituir a evolução da comunicação organizacional, com foco nesse cenário de crescente internacionalização de negócios, em especial no Brasil. Nosso objetivo é, a partir do levantamento histórico e semântico sobre comunicação na empresa, trazer alguns elementos para discutir os desafios, dilemas e complexidades que se colocam para a atividade. Nesse sentido, o artigo foi organizado a partir de revisão bibliográfica e com a seguinte estrutura: inicialmente trazemos uma revisão da literatura sobre a evolução da comunicação no contexto das organizações; em seguida discutimos o papel e a importância do público interno para a reputação organizacional; e, por fim, compartilhamos alguns desafios percebidos para a prática desse processo especialmente em organizações com atuação multiterritorial, a partir de uma pesquisa inicial dos autores sobre o tema.

## A comunicação no contexto das organizações

A comunicação organizacional teve as suas origens no campo da administração e das teorias organizacionais, sofrendo influência direta da sociologia, psicologia, antropologia e linguística (KUNSCH, 2009). Na década de 1950, a comunicação era denominada como “comunicação industrial” (do inglês: *Business Communication* ou “Comunicação de Negócios”), na qual o foco dos estudos estava na comunicação descendente, ou seja, na capacidade de os líderes se comunicarem com os seus liderados e, em especial, na análise dos ruídos causados durante este processo. Charles Reeding e Keith Davis são nomes importantes dos primeiros estudos na área. Para esse período talvez caiba melhor a expressão “Comunicação das Organizações”, onde se destaca a comunicação como processo linear e meramente de troca de informações entre emissor e receptor (ou grupo de receptores). De acordo com Lima (2008):

A expressão comunicação das organizações, com o uso da preposição possessiva *de*, imprime a noção de que a comunicação é alguma coisa que pertence à organização e que, assim, pode ser entregue à outra ou a alguém. Refere-se à comunicação de uma determinada organização – comunicação da organização – ou, de maneira generalizada, à comunicação de todas elas – comunicação *de* ou *das* organizações. Assim, esta ideia acaba por nos remeter ao simplificador paradigma informacional da comunicação, que a entende como um processo linear de troca de informação, sendo o vetor de transmissão, neste caso, indo da organização para seus públicos-alvos. Aqui, a comunicação é considerada uma coisa, que, pretende-se, possa ser completamente administrada e gerenciada. É possível percebermos estes esforços principalmente sob o ponto de vista do marketing que, por meio da aplicação da noção de público-alvo – como os agrupamentos de pessoas para quem a organização transmite suas mensagens – busca ordenar seus fluxos formais de comunicação (LIMA, 2008, p. 112).

É possível perceber que a comunicação a partir do paradigma informacional ainda é muito presente no dia a dia de profissionais da área. As necessidades de comunicação ainda são tratadas como se a comunicação pertencesse às organizações e os demais *stakeholders*<sup>2</sup> fossem meramente receptores passivos, em alguns

<sup>2</sup> Stakeholders são grupos ou indivíduos que afetam e são afetados pelas ações de uma organização. R.E. Freeman, *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman, 1984, p. 52.

casos, de informativos obsoletos e irrelevantes, sem contexto, sem conteúdo e sem significado. A preposição possessiva *de*, realmente dá a conotação que a comunicação é algo pertencente somente às organizações e não existindo um contexto de troca e interação, não indo muito além da simples emissão de mensagens. Oliveira (2008) destaca que

vários estudiosos das organizações reconhecem a importância da comunicação, entretanto a tratam de um ponto de vista meramente instrumental, esquecendo-se de que ela é inerente aos processos de interação e, portanto, elemento constituinte da realidade organizacional (OLIVEIRA, 2008, p. 93).

Entre as décadas de 1960 e 1980, os primeiros estudos acadêmicos na área de comunicação são sistematizados. Surgem nomes importantes como Phillip Tompkins, Maryanne Wanca-Thibault e Charles Redding, que fazem revisões e compilações dos principais estudos da comunicação organizacional. Nesse período, são feitos trabalhos importantes, mudando um pouco o foco das análises, deixando o processo da emissão para focar as questões relativas à recepção. Surgem, então, as primeiras preocupações com a comunicação interna<sup>3</sup> (KUNSCH, 2009). Para esse período e o seguinte (década de 1990), a melhor expressão seria Comunicação nas Organizações. Lima (2008) irá detalhar as considerações sobre essa expressão:

O termo comunicação nas organizações, com o uso de preposição de lugar (*em*), apresenta problema semelhante, já que a preposição é utilizada na língua portuguesa para estabelecer uma relação de dependência entre dois termos que, neste caso, delimita um lugar. Voltando ao paradigma informacional, que esta perspectiva denota, a comunicação seria algo definido pela vinculação a um ambiente físico; um processo que aconteceria *em* organizações, sendo estas consideradas o lugar em que a comunicação ocorre. Aqui, o vetor de transmissão fica restrito aos grupos de pessoas que integram o ambiente interno da organização, ou seja, seus públicos internos, podendo representar os esforços de comunicação entre eles, do público interno com a organização ou da organização com eles (LIMA, 2008, p. 112).

Outros autores irão incluir novas nomenclaturas para a área, como o espanhol Joan Costa, defendendo que a comunicação seria Corporativa, destacando o componente

---

<sup>3</sup> Comunicação interna é a comunicação direcionada para o público interno de uma organização, em alguns casos denominados de empregados, funcionários, colaboradores ou associados. Neste artigo será utilizado o termo empregado.

de “imagem e identidade”<sup>4</sup> nos estudos. O holandês Cees van Riel, por sua vez, amplia para três as nomenclaturas da área: “comunicação organizacional, comunicação de marketing e comunicação de direção/administrativa” (KUNSCH, 2009).

Pesquisadores brasileiros, como Marlene Marchiori, João José Curvello, Adriana Casali, Margarida Kunsch, Ivone Oliveira e Luiz Carlos Iasbeck fazem abordagens diferenciadas para as terminologias, mas sempre levando em considerações correntes da teoria da comunicação: Paradigma da Complexidade, Paradigma Relacional, etc. (SCROFERNEKER, 2011). Lima (2008) consegue resumir as principais ponderações sobre os estudos da comunicação no ambiente organizacional, dando enfoque especial ao paradigma relacional da comunicação.

Introduz-se, então, um viés relacional e admite-se que organizacional define, antes de tudo, um contexto de interações, trazendo estas – as interações – para o centro de análise, como instituintes dos processos comunicacionais, dos interlocutores e da própria sociedade. Para enfatizar tal perspectiva, propõe-se a adoção do termo comunicação no contexto organizacional, destacando que este representa um universo privilegiado a partir do qual podemos analisar o fenômeno da comunicação e, assim, aspectos relevantes da própria sociedade contemporânea (LIMA, 2008, p. 113).

Os estudos da comunicação na América Latina também se desenvolveram a partir de campos distintos, influenciados pelas correntes norte-americanas e francesa, como destacado por Martín-Barbero (2004):

O campo de estudos da comunicação se forma na América Latina a partir do movimento cruzado de duas hegemonias: a do paradigma informacional/instrumental procedente da investigação norte-americana, e a da crítica ideológica denunciadora nas ciências sociais latino-americanas. Entre essas hegemonias, modulando-as, insere o estruturalismo semiótico francês (MARTIN-BARBERO, 2004, p. 215).

O termo “comunicação” no contexto das organizações é expressão utilizada pelos docentes e acadêmicos integrantes do Programa de Pós-Graduação da

---

<sup>4</sup> Segundo Almeida (2006, p. 3), “identidade organizacional é o que é considerado pela maioria dos empregados como a essência da organização, o que faz a organização se distinguir de outras e o que é percebido como estável ao longo do tempo, ou seja, o que faz a ligação entre presente e passado e, provavelmente, o futuro.” Citando Johnson, Zinkhan, 1990 e Berens, 2004, Almeida (2006, p. 7) conceitua imagem corporativa como “... uma percepção, da organização como um todo, sustentada por diferentes segmentos de públicos.”

Faculdade de Comunicação e Artes da PUC-Minas (SCROFERNEKER, 2011), por exemplo, e está embasado pelo Paradigma Relacional, onde existe uma troca mútua entre os interlocutores envolvidos nos processos comunicativos e as organizações são consideradas como contexto onde estas relações ocorrem.

Maia e França (2003) afirmam que, sendo a comunicação formada por elementos múltiplos e dinâmicos, para uma correta abordagem de estudo, será necessária a escolha de uma metodologia plural, que consiga apreender o movimento e considere a interseção dos elementos contidos no processo. O contexto sócio-histórico das organizações e dos interlocutores é importante, pois a comunicação se dá na interação, compartilhando sentidos, em uma perspectiva relacional.

Atualmente não é mais possível considerar as relações das organizações com seus interlocutores suportadas por uma comunicação baseada apenas no paradigma informacional. “As interfaces devem ser tomadas como uma possibilidade de diálogo, visto que permitem melhor entendimento do objeto comunicacional em si e da sua relação com a complexidade das organizações e da sociedade contemporânea” (OLIVEIRA, 2008, p. 95). Afinal, somente a partir desta abordagem será possível compreender como se dão estas relações, em que contexto, quais as influências sofridas e seus desdobramentos. Isso porque,

na construção da reputação, o outro é o ponto mais importante e, com isso, ocorre um deslocamento do ponto de vista da comunicação, que não é mais nem o meio, nem a mensagem, nem o emissor, mas sim a percepção do outro. Assim, a comunicação feita com vistas à construção da reputação trabalha não para modificar o comportamento do outro, mas muito mais na busca de influenciar a percepção do outro (SOARES-BAPTISTA, 2009, p. 274).

Dessa maneira, a prática de comunicação evolui de uma abordagem de controle, focada na propriedade do processo ou, ainda, na qual ela precisaria de um local para acontecer, para, de fato, começar a assumir nas organizações seu papel social, de imbricações e percepções coconstruídas ou consideradas.

## O público interno

Todas as organizações se relacionam, interagem com seus públicos, independentemente de terem ou não uma estrutura formal de comunicação. A comunicação é inerente ao ser humano e às organizações. Cabe ao profissional de comunicação nas organizações entender essa dinâmica e dar suporte a esse processo, que envolve níveis de complexidade crescentes. Baldissera (2008) reforça que a comunicação é o espaço onde as relações se materializam em constante transformação. “Isso exige reconhecer que a comunicação constitui-se em lugar e fluxo privilegiados para a materialização das inter-relações/interações culturais e identitárias, de modo que, dialógica e recursivamente, construam-se/transformem-se mutuamente” (BALDISSERA, 2008, p. 36). O autor destaca ainda que “comunicação é relação, assim como organização é relação”. Oliveira e Paula (2008) observam a existência de incertezas nas relações, além de trocas simbólicas e práticas na sociedade contemporânea, o que irá causar mudança no comportamento das organizações e em especial nas suas relações com os interlocutores.

De todos os interlocutores de uma organização, o único grupo comum a todas é o público interno. Muitos termos são utilizados para denominá-lo: empregados, funcionários, colaboradores, associados, dentre outros. Mas, em todos os casos, é consenso a existência de um desafio: comunicar. Não há dúvidas da importância estratégica deste público para qualquer organização, independentemente da sua estrutura, tamanho, objetivo. Os empregados são responsáveis pelas relações da empresa, por representá-la e em especial por concretizar as realizações organizacionais, seja no âmbito financeiro, administrativo, seja no de promessa de marca. Lucros e prejuízos podem ser creditados ao desempenho do público interno em todos os níveis hierárquicos.

Compreender estas relações entre o público interno e a organização é uma oportunidade, em especial pelo conflito inerente das diferentes expectativas e óticas que marcam o ambiente de trabalho: a empresa visando ao lucro, ao seu crescimento, à conquista de mercado e ampliação das atividades; os empregados, por outro lado, buscando melhorias salariais, de clima interno, sobrevivência e de oportunidades de crescimento. Compatibilizar essas óticas e gerir essas expectativas são hoje um dos principais desafios para o profissional de comunicação. Como

gerenciar as relações internas de uma organização, alinhando interesses e construindo causas comuns, considerando diversidades – de expectativa, de práticas, de códigos culturais, de visões de mundo –, é hoje uma das questões fundamentais com as quais profissionais nas organizações e consultorias se deparam.

Baldissera (2008) afirma que “a comunicação atualiza-se como lugar organizativo dos sentidos postos em circulação”. Podemos afirmar que as relações entre os empregados e as organizações também acontecem na circulação dos sentidos. Constantemente, organização e empregados, gestores e empregados, empregados e empregados estão disputando sentido, ação feita nem sempre de forma consciente (BALDISSERA, 2008).

Nessa perspectiva, recorre-se a Eco (1991, p. 39-40) quando afirma que o signo não é uma entidade fixa e, sim, uma entidade em permanente construção/transformação. Da mesma forma, a significação experimenta o permanente (re)tecer, pois qualquer nova informação/experiência, independentemente de sua natureza, permite ao sujeito “associar aos”/“reconhecer nos” mesmos signos significação diversa, mesmo que em pequenas porções (BALDISSERA, 2008, p. 40).

Um desafio posto para os profissionais de comunicação nas organizações é contribuir de forma estratégica para que estas relações internas aconteçam, sabendo da existência desta disputa de sentido. Adicionalmente, é possível observar a expectativa da gestão em ter meios e iniciativas de comunicação voltados para o alinhamento estratégico dos empregados.

Observamos, então, que também na dimensão da comunicação interna é possível identificar a coexistência e a evolução de vários paradigmas comunicacionais. Esse paradigma torna-se particularmente complexo em um ambiente internacionalizado. Afinal, se por um lado a comunicação com o público interno também pode ser vista como estratégica na busca do desenvolvimento e prática de uma cultura organizacional comum, na retenção de talentos e na contribuição para a geração do orgulho em pertencer, por outro, a diversidade de culturas, expectativas e modos de relacionamento com o trabalho trazem desafios adicionais. Por isso mesmo, a comunicação com empregados em empresas globais deve ser ainda mais dialógica e coconstruída, abrindo mão de controle de informação e da oferta de veículos “chapa-branca” para a inspiração de ações e iniciativas de escuta e participação.

## Imagem e reputação corporativa: a influência do público interno

Marziliano (1998) afirma que imagem corporativa é um importante indicador para a sobrevivência ou não das organizações. Articula o termo “imagem” como sendo algo importante para os *stakeholders* utilizarem na formação da reputação das organizações, apesar de que não somente a imagem irá consolidar a totalidade da reputação. Reforça que a imagem será entregue pelos empregados que são os que compreendem as promessas feitas pela empresa, aqueles que possuem e vivem os valores corporativos e que estão em contato diretamente com os consumidores. Marziliano afirma que os empregados estarão formando a personalidade da organização a partir de mapas cognitivos de “quem eu sou e quem eles são” (“*Who I am and who they are*”).

Não há dúvidas de que os empregados estão sendo mais considerados no processo de priorização de investimentos e no contexto da estratégia. Até pouco tempo atrás não eram identificados como sendo importantes para o sucesso da organização. Quando muito, eram tratados de forma funcional e apareciam na estratégia das empresas como executores de tarefas. Sem nenhum contexto, envolvimento, estratégia específica e segmentada, o público interno era tratado como uma peça da engrenagem, que não sentia, pensava ou vivenciava a organização.

Atualmente, é possível perceber que as organizações passam a investir mais tempo e recursos para que as estratégias comecem com o envolvimento dos empregados, afinal a consumação das promessas das organizações e seus relacionamentos serão entregues, ou não, pelos empregados.

Pesquisa do Korn Ferry Institute, de 2009, realizada com presidentes de mais de 40 empresas em oito países latino-americanos mostrou que o aprimoramento da habilidade “comunicar-se efetivamente” é o segundo item mais importante quando eles pensam em desenvolvimento de seus respectivos diretores (a primeira é inovação). Ou seja, a comunicação, de fato, tornou-se uma prerrogativa de gestão.

Fombrun e van Riel (2004, p. 3) afirmam que “a reputação, por outro lado, envolve as avaliações feitas por múltiplos *stakeholders* sobre a capacidade da organização satisfazer suas expectativas”, e que esta reputação influencia diretamente o comportamento de consumo e opinião dos *stakeholders* junto às organizações, seja esse público interno ou externo. Pensando em organizações que atuam em vários países e no relacionamento com o público interno, observamos um elevado nível



de complexidade na gestão dessas expectativas e percepções. Como traduzir, por exemplo, um valor corporativo como “Cuidado com as pessoas”, para funcionários de uma empresa que esteja atuando hoje na Síria (que tem vivido enfrentamentos entre governo e oposição resultando em inúmeras mortes)? Ou mesmo trabalhar um atributo como inovação em uma empresa presente em uma sociedade tradicional? Como pode ser possível sugerir uma solução adequada para a comunicação interna sem ser a partir de uma estratégia que considere o diálogo e o compartilhamento? Como estabelecer um processo de troca, de escuta, de engajamento sem levar em consideração as demandas do outro?

### Visões do mercado brasileiro sobre o tema

Em pesquisa realizada pelos autores com os principais dirigentes de Comunicação de empresas brasileiras com presença em outros países, realizada entre fevereiro e março de 2012, identificamos que a comunicação interna está na pauta destes dirigentes, com o objetivo de buscar um alinhamento com a estratégia da organização. Para o levantamento dos dados, utilizamos um questionário on-line, enviado a 80 executivos da área, sendo que obtivemos um retorno de 35% de respostas válidas.

A maior parte dos participantes da pesquisa (quase 30%) trabalham em comunicação corporativa por mais de 21 anos, metade da amostra é composta por gerentes e o restante por assessores e diretores de comunicação. A maioria das informações é oriunda de profissionais atuando em empresas privadas (85%) e quase 70% estão enquadradas no setor industrial.

Nessa pesquisa, os dirigentes de comunicação indicam também que os três principais públicos da organização são: empregados (78,6%), clientes/consumidores (67,9%) e imprensa (57,1%). Interessante destacar que nenhum desses dirigentes indicou fornecedores, sindicatos ou universidades como um dos três principais públicos da organização. Dos entrevistados, 64,3% afirmaram que a comunicação interna tem como foco prioritário o alinhamento de todos os empregados sobre a estratégia da empresa; 32,1% indicaram que a área de comunicação interna está integrada ao trabalho de construção e manutenção da reputação organizacional; e

25% informaram que o principal objetivo da área está direcionado para os processos de produção e veiculação de informações para os empregados.

Todos os entrevistados informaram ter veículos e campanhas internas estruturadas nas suas organizações, 85,7% trabalham com comunicação face a face (entre liderança e empregados) e apenas 60,7% têm estrutura de canais de escuta/diálogo com os empregados. Podemos afirmar que as áreas de comunicação interna estão mais estruturadas para o processo de emissão de informação e menos para proporcionar a escuta e o diálogo com o seu público interno.

Dos dirigentes de comunicação pesquisados, 53,6% afirmaram que a liderança da sua organização percebe a comunicação interna como um suporte/apoio para as áreas de negócio e para melhores resultados de negócios e 39,3% informaram que a sua liderança percebe a comunicação interna como um conjunto de atividades essenciais para a manutenção de um bom clima interno.

Das empresas pesquisadas, 78,6% afirmaram que a comunicação tem o seu principal foco na construção e manutenção de uma boa reputação organizacional perante diferentes públicos, e apenas 32,1% afirmaram que a comunicação interna está integrada ao trabalho de construção e manutenção da reputação organizacional. E este número é bem inferior (17,9%) quando questionados sobre a percepção da liderança da empresa para o papel da comunicação interna atrelado à gestão da reputação.

Sabemos que esses resultados indicam uma importante visão sobre o assunto, como uma amostra de grandes empresas que atuam no Brasil e com atividades internacionais, algumas delas em processo de globalização, mas não podem ser lidos como tendência, apenas como prática dessas organizações pesquisadas.

## Desafios

Vivemos em um mundo no qual as nossas necessidades – desde as mais simples até as mais complexas – são satisfeitas por organizações. Trata-se de um ambiente focado no consumo, que tem as marcas de produtos e serviços das organizações como um dos principais ícones da modernidade. Nesse mundo “Agimos com base em percepções – percepções que são elas mesmas influenciadas por nossas próprias reações – altamente pessoais, emocionais, não racionais – à forma como o

produto nos é apresentado por empresas, mídia ou amigos” (FOMBRUN; RIEL, 2004, p. 2). Com isso, as organizações passam a valorizar os estudos de percepção, em especial os referentes à sua imagem e reputação de marca, a partir do momento que perceberam que esses influenciavam os seus resultados financeiros.

Além de desenvolver uma plataforma estruturada para gerir a sua marca e orientar a construção das percepções de seus diferentes interlocutores, observamos uma maior atenção das organizações no desdobramento de uma política de relacionamento e promessas junto aos atuais empregados e futuros, no âmbito da atração de mão de obra. “*Employer branding* é o rótulo dado às táticas de construção da reputação que estão sendo utilizadas por um número crescente de organizações para se tornarem mais atraentes para os empregados atuais ou em potencial” (FOMBRUN; RIEL, 2004, p. 10). Trabalhar este público interno e criar formas intencionais de relacionamento deles com a marca passa ser o principal desafio para as equipes de comunicação e gestão de marca. Mas os conflitos são inerentes às organizações, antes, durante e depois das suas relações, já que esses existem no nosso cotidiano, no momento das interações.

O desafio posto não é apenas de comunicação informacional sobre a organização, seus produtos e serviços, mas envolver os empregados na cultura da organização, possibilitando experiências positivas e renovadoras com a marca e valorizando os empregados que estão trabalhando, aumentando assim os indicadores de retenção. Fombrun e Riel (2004) afirmam que

não apenas convencer os empregados potenciais de que a organização era um bom lugar para trabalhar e efetivamente conseguir os melhores candidatos por meio de um processo de recrutamento, mas também retê-los e assegurar sua compreensão dos objetivos e da missão da organização (FOMBRUN; RIEL, 2004, p. 11).

Fica claro que uma boa reputação atrai o interesse de empregados em potencial, mesmo se você não contrata muito. Também reforça o compromisso dos empregados da casa com os valores da organização e suas crenças, missão e objetivos. Ao construir a identificação com a organização, a reputação de bom empregador alimenta a lealdade, motivação, engajamento e comprometimento dos empregados (FOMBRUN; RIEL, 2004, p. 13).

Pruzan (2001) destaca que existe um interesse por parte dos empregados em buscar uma harmonia e sinergia entre os valores empresariais e seus valores pes-

soais, e que haja espaço para que os empregados possam ter conquistas pessoais, desenvolvimento e em especial oportunidades de reafirmar o orgulho de pertencer ao grupo. “É muito mais fácil ter orgulho de seu local de trabalho em uma empresa que tenha ótima reputação” (PRUZAN, 2001, p. 3).

Comunicação com o público interno não é apenas direcionar as informações para o ambiente interno de trabalho, já não existem mais barreiras entre comunicação interna e externa. O público interno deixou a sua pseudopassividade para também ser sujeito da sua comunicação e das suas relações. A sociedade em rede, o acesso às redes sociais e a publicação de conteúdo on-line concretizam a ideia de um empregado também emissor de comunicação e peça fundamental na formação da reputação das organizações.

Desta forma, a comunicação no contexto das organizações, antes dividida, por meio de limites claros, em comunicação interna e comunicação externa, é repensada, passando a se entendida da perspectiva da inter-relação, visto que, independentemente do grupo ao qual uma ação se direciona, seu objetivo é sempre perpassado pela ideia de construção do sentido da organização (OLIVEIRA, 2008, p. 99).

Novas oportunidades se abrem para as organizações e os profissionais de comunicação que compreendem este novo cenário nas suas relações mais íntimas, a comunicação com o público interno. Entretanto, não basta apenas reformular velhas práticas. Para uma comunicação que dê conta do contexto multiterritorial, multicanal, multidiverso e multidinâmico, será cada vez mais necessário abdicar de dogmas e controles para instaurar um processo de comunicação realmente transformador, integrador e dialógico – e começando pelo núcleo central: o público interno de uma organização. Que, cada vez mais global e conectado, tem buscado novas formas de ser e valorizar o trabalho e cobrar formas alternativas de reconhecimento e participação e de testar coerência e consistência das mensagens e atributos corporativos. Os desafios estão postos, cabe agora acompanharmos se os profissionais de comunicação, no contexto das organizações, estão preparados para enfrentar as complexidades desse novo mundo organizacional que emerge na velocidade de um clique no Google.

## Referências

- ALMEIDA, A. L. C. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos” percebidos. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2006.
- BALDISSERA, R. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa M. A. **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008, p. 31-50.
- FERRARA, L. Epistemologia da comunicação: além do sujeito e aquém do objetivo. In: VASSALLO DE LOPES, Maria Immacolata (org.). **Epistemologia da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003, p. 55-67.
- FOMBRUN, C. J.; VAN RIEL, C. B. M. Why Reputation Matter (traduzido). In: **Fame and fortune: how successful companies build winning reputations**. New York: Prentice Hall, 2004.
- KORN FERRY INSTITUTE. **CEO vision revisited**. Leaders for Today and for the Future. The Korn Ferry Institute, 2009/2010. Disponível em: <[http://www.kornferryinstitute.com/files/pdf1/Brazil\\_Report1.pdf](http://www.kornferryinstitute.com/files/pdf1/Brazil_Report1.pdf)>. Acesso em: 13 fev. 2012.
- KUNSCH, M. M. K. Paradigmas e perspectivas epistemológicas dos estudos da comunicação organizacional. **XVIII Encontro da Compós**, Belo Horizonte, 2009.
- LIMA, F. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p. 109-127.
- MAIA, R. C. M.; FRANÇA, V. V. A comunidade e a conformação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos. In: IMMACOLATA, V. **Epistemologia da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003, p. 187-2003.
- MARTIN-BARBERO, Jesús. **Ofício de cartógrafo – travessia latino-americana da comunicação na cultura**. São Paulo: Loyola, 2004, p. 209-256.
- MARZILIANO, N. Managing the corporate image and identity: a borderline between fiction and reality. **International Studies of Management & Organization**, v. 28, n. 23, 1998.
- OLIVEIRA, I. L. Constituição do campo da comunicação das organizações: interfaces e construção de sentido. In: JESUS, Eduardo de. SALOMÃO, Mozahir (org.). **Interações plurais: a comunicação e o contemporâneo**. São Paulo: Annblume, 2008, p. 85-108.
- OLIVEIRA, I. L.; PAULA, C. F. C. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p. 91-108.

PRUZAN, P. Corporate reputation: image and identity. **Corporate Reputation Review**, London, v. 4, n. 1, p. 50-64, 2001.

SANTOS, L. L. dos. Tudo o que é imagem se desmancha no ar: apostando em uma mudança de paradigma para as relações públicas. In: BARROS FILHO, Clovis (org.). **Ética e comunicação organizacional**. São Paulo: Paulus, 2007, p. 141-174.

SCROFERNKER, C. M. A. Contra tendências paradigmáticas da comunicação organizacional contemporânea no Brasil. **XX Encontro da Compós**, Porto Alegre, 2011.

SOARES-BAPTISTA, R.D.G. Em busca da sustentabilidade: desafios e limites para a comunicação empresarial. IN: CORREA, M. L.; PIMENTA, S. M. **Turismo, sustentabilidade e meio ambiente**. Belo Horizonte: Autêntica, 2009.

## QUANDO A PRÁTICA BRIGA COM A TEORIA E O DISCURSO

WILSON DA COSTA BUENO

### Resumo

A falta de sintonia entre a teoria, o discurso e a prática na Comunicação Organizacional tem sido recorrente no Brasil e este fato compromete, obrigatoriamente, não apenas a autenticidade dos conceitos mas a credibilidade de gestores de comunicação e o *ethos* da própria área. A teoria, que em muitos casos tem se distanciado da prática, também legitima posturas equivocadas porque não assume uma perspectiva crítica, comprometida com a relação dialógica entre as organizações e seus *stakeholders*. É necessário reverter esse cenário, o que pode ser conseguido com a capacitação adequada dos gestores e o debate amplo e democrático sobre as relações que devem prevalecer entre comunicação e gestão, comunicação e cultura, e comunicação e cidadania.

Palavras-chave: Comunicação corporativa. Comunicação organizacional. Relações públicas. Pesquisa em comunicação.

### Abstract

The lack of alignment between theory, discourse and practice in Organizational Communication has been recurring in Brazil and this fact compromises, necessarily, not only the authenticity of the concepts but the credibility of communication managers and the “ethos” of the area itself. The theory, which in many cases have distanced themselves from the practice, legitimizes misleading postures because it contradicts a critical perspective, engaged with a dialogical relationship between organizations and their “stakeholders”. It is necessary to reverse this scenario, what can be achieved with the training of managers and the broad and democratic debate on the relationship that should prevail between communication and management, communication and culture and communication and citizenship.

Keywords: Corporative communication. Organizational communication. Public relations. Communication research.

## Resumen

La falta de armonía entre la teoría, el discurso y la práctica en Comunicación Organizacional ha sido recurrente en Brasil y esto hecho compromete, necesariamente, no sólo la autenticidad de los conceptos, sino la credibilidad de los directivos de la comunicación y el “ethos” de la area. La teoría, que en muchos casos se ha distanciado de la práctica, también legitima posturas engañosas porque non asume una perspectiva crítica, comprometida con la relación dialógica entre las organizaciones y sus “stakeholders”. Es necesario revertir esta situación, lo que puede lograrse con una formación adecuada de los directivos y el debate amplio y democrático sobre la relación que debe prevalecer entre la comunicación y la gestión, la comunicación y la cultura y la comunicación y la ciudadanía.

Palabras clave: Comunicación corporativa. Comunicación organizacional. Relaciones publicas. Investigación en comunicación.

## A mestiçagem como *ethos*

A resposta à indagação “De que Comunicação Organizacional estamos falando?” remete, obrigatoriamente, a uma série de alternativas e possibilidades. É fundamental, de imediato, contemplar as duas principais vertentes que merecem ser trabalhadas a partir desse questionamento: a) a delimitação do campo que circunscribe a Comunicação Organizacional e b) as rupturas e aproximações que costumam estar presentes quando se cotejam a teoria, o discurso e a prática da Comunicação Organizacional.

Muitos estudiosos desta área têm se dedicado a estabelecer os seus contornos ou limites, sobretudo tendo em vista o fato de que ela tem se sobreposto a alguns territórios ou tangenciado outros, em particular o que tradicionalmente caracteriza as Relações Públicas.

De pronto, é preciso admitir que a Comunicação Organizacional, como campo de estudo, pesquisa ou mesmo de atuação profissional, não deve se confundir com qualquer uma das competências específicas em Comunicação (em especial as Relações Públicas, o Jornalismo e a Publicidade/Propaganda), porque transcende



a cada uma delas ao mesmo tempo em que promove a sua articulação. Ela está identificada com um sistema complexo de conhecimentos e práticas que diz respeito às relações entre uma organização e seus distintos públicos de interesse. Incorpora, portanto, ações, estratégias, instrumentos, canais de relacionamento e técnicas ou metodologias que permitem potencializar a interação com os *stakeholders* e elaborar diagnósticos ou auditorias para avaliar o seu desempenho ou eficácia.

O conceito e a prática de Comunicação Organizacional vêm evoluindo ao longo do tempo, contribuindo para descolá-la de uma perspectiva meramente operacional, mas ainda estão contaminados por disputas corporativistas que buscam limitá-los a territórios particulares como forma equivocada de garantir espaços no mercado de trabalho e de impedir, inutilmente, que esse campo possa ser objeto de estudo ou de prática por outras áreas ou disciplinas (Administração, Marketing, Recursos Humanos, Novas Tecnologias, etc.).

Paulo Nassar chama a atenção para o fato de que a Comunicação Organizacional, em virtude da complexidade de reações/interações que as organizações são obrigadas a empreender para dar conta dos desafios contemporâneos (internacionalização, compromisso com a sustentabilidade, emergência das redes sociais, etc.), tem assumido um caráter “mestiço”. Essa mestiçagem não está apenas presente na formidável diversidade que caracteriza a formação acadêmico-profissional básica dos que atuam nesse campo, mas na convergência de uma gama profícua de conhecimentos e instrumentos/ferramentas necessários para dar conta dos seus fundamentos teóricos e de sua prática (Antropologia, Psicologia, Gestão de Pessoas, Planejamento Estratégico, etc.).

O intelectual da comunicação organizacional, que é um ser mestiço, que não trabalha a partir de guetos teóricos, e que vê com amor aquilo que é considerado “estrangeiro”, está sempre somando conhecimentos vindos de inúmeros campos do conhecimento, os da política, da antropologia, da psicologia, da psicanálise, da literatura, da física, da história, da matemática, dentre eles. No ambiente brasileiro, um bom número de empresas está alcançando escalas globais, por isso as questões que podem gerar conflitos, relacionadas aos grandes riscos para os negócios no mundo contemporâneo – entre esses riscos, os oriundos do terrorismo, das questões étnicas,

religiosas, e de gênero, das opções comportamentais – estão provocando, no âmbito desse tipo de empresa, a contratação de seres cultos, nem sempre democráticos, oriundos de inúmeras origens acadêmicas e profissionais, nem sempre técnico-comunicacionais. Nas empresas não se dá bola para os currículos corporativos, acabou o tempo dos coronéis do jornalismo empresarial, da publicidade e das relações públicas.<sup>1</sup>

A trajetória da Comunicação Organizacional em nosso país está marcada por fases ou etapas, como descritas por inúmeros autores, como Margarida Kunsch (2009, 2008), Cleusa Scroferneker (2009, 2008) e Wilson Bueno (2009, 2003), entre outros. Pode-se, simplificada, admitir, como sinaliza Bueno (2003), que a Comunicação Organizacional evoluiu de uma prática fragmentada, absolutamente identificada com as atividades e competências em Comunicação, para um novo patamar em que se ressalta a sua perspectiva estratégica.

Nos anos de 1990, o conceito de Comunicação Empresarial se refinou: ela passou a ser estratégica para as organizações, o que significa que se vinculava estritamente ao negócio, passando, também, a ser comandada por profissionais com uma visão abrangente, seja da comunicação, seja do mercado em que a empresa ou entidade se insere. Deixou de ser um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse (BUENO, 2003, p. 7).

Esta mudança paradigmática repercutiu também na Academia, com o surgimento de linhas de pesquisa específicas nos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, especialmente em universidades paulistas, gaúchas, mineiras e paranaenses, a criação da Abrapcorp – Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (2006), o surgimento da Organicom – *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (2004) e do Grupo de Trabalho Comunicação em Contextos Organizacionais (2010) na Compós – Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação.

---

<sup>1</sup> Entrevista concedida à revista *Novos Olhares*, edição 17, primeiro semestre de 2006 e disponível em <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/novosolhares/article/viewFile/8176/7541>. Acesso em: 15 out. 2012.

Essa tendência em direção a uma maior abrangência do campo ainda não foi, no entanto, compreendida formalmente pelas universidades, e mesmo por entidades que estão associadas às diferentes categorias profissionais de Comunicação (sindicatos e conselhos), de tal modo que é possível concluir, com facilidade, que a “mestiçagem” indicada por Paulo Nassar ainda não está amplamente reconhecida. A formação de profissionais para atuar no campo continua privilegiando não apenas uma visão limitada, restrita, mas, invariavelmente, incorpora preconceitos que legitimam o acentuado ranço corporativista que a caracteriza.

A resposta à pergunta “De qual Comunicação Organizacional estamos falando?” surge naturalmente quando consideramos a sua natureza e a sua amplitude a partir dos parâmetros ou atributos anteriormente citados: referimo-nos a um campo inter e multidisciplinar que diz respeito à gestão de relações ou de interações que definem parcerias e compromissos entre as organizações e seus múltiplos públicos de interesse. Ela se materializa em ações, instrumentos, processos, estratégias, canais ou veículos, planejados sistematicamente e de forma integrada com o objetivo de consolidar a sua imagem ou reputação, maximizar a venda de produtos ou serviços (empresas públicas ou privadas) ou angariar apoio para suas causas (o que ocorre explicitamente para as organizações que integram o Terceiro Setor).

É essa Comunicação Organizacional, com o *ethos* mestiço, plural, que precisa ser assumida. Caso isso aconteça, o seu corpo teórico estará sendo fortalecido, como já ocorre em alguns espaços dedicados ao seu estudo, pesquisa e reflexão, e a sua prática ganhará uma dimensão estratégica, inserindo definitivamente a Comunicação como um processo autêntico de inteligência empresarial.

### A transgressão dos conceitos

A segunda alternativa de resposta ao questionamento que inspirou esse texto se endereça para outra vertente. Ela focaliza o embate real entre a teoria (e principalmente o discurso empresarial) e a realidade, tentando destacar a falta de alinhamento entre o que se proclama (em parte significativa da literatura da área e nos eventos com a participação direta dos gestores de comunicação) e o que efetivamente ocorre na prática.

Há, de maneira incontestável, uma ausência completa de sintonia entre o núcleo de inúmeros conceitos que respaldam o discurso empresarial e os que estão consagrados na literatura, como se eles se reportassem a significados distintos embora abrigados pela mesma denominação. Pode-se perceber nitidamente essa discrepância, quando se contemplam conceitos que hoje integram o discurso das organizações, especialmente o proferido pelos gestores de comunicação, como os de comunicação integrada, comunicação estratégica, política de comunicação ou sustentabilidade.

No que diz respeito à comunicação integrada, aceita-se como tal a articulação de diversas atividades voltadas para objetivos comuns e pontuais, como ocorre no lançamento de produtos, quando uma empresa, por exemplo, lança mão de campanhas publicitárias, uso das mídias sociais e mesmo o envio de *releases* para as redações. Trata-se de um equívoco formidável, porque, em princípio, a comunicação integrada não deve limitar-se a esforços operacionais, mas representar uma proposta de gestão em comunicação que se pauta por um planejamento autêntico, que considera o perfil dos diversos públicos de interesse, articula as várias ações, estratégias e produtos, e obedece a diretrizes comuns. A comunicação integrada pressupõe uma política formalmente estabelecida e amplamente pactuada nas diversas instâncias de uma organização e não se manifesta apenas em determinados momentos para atender a resultados episódicos.

A comunicação integrada não se limita à articulação entre as várias competências ou atividades de comunicação. Pressupõe efetivamente um vínculo com o processo de gestão, com a cultura organizacional, com a missão, os valores e os princípios de uma organização.

A literatura na área, com as exceções de praxe que precisam ser saudadas, costuma legitimar uma perspectiva meramente operacional, que enxerga a comunicação como ferramenta ou instrumento e não como processo e não a vislumbra como “integrada” à gestão global da empresa. Na prática, essa perspectiva reforça a visão de dirigentes e empresários que veem a comunicação organizacional como um apêndice do processo de gestão, algo que se invoca em momentos especiais, como durante as crises empresariais, a realização de eventos comemorativos e o lançamento de produtos.

A expressão comunicação estratégica padece do mesmo processo reducionista e não leva em conta o próprio conceito de estratégia, largamente contemplado na literatura em Administração e em Planejamento. Na prática, muitas vezes, ela é utilizada apenas para indicar que, para uma determinada organização ou chefia em particular, a comunicação é tida como importante, muitas vezes apenas porque ela contribui para definir uma “caixinha” no organograma da empresa e está associada a cargos e funções de gerência ou direção.

A comunicação efetivamente estratégica ocorre em um ambiente específico, não se manifesta espontaneamente sem que determinadas condições estejam estabelecidas:

A Comunicação Empresarial não se sustenta em ambientes organizacionais em que essa perspectiva de planejamento esteja ausente. Ela só pode ser pensada, implementada e exercida se a organização (empresa pública ou privada, ONG, entidade) adota e pratica a administração estratégica. Dificilmente se poderia surpreender uma comunicação empresarial estratégica numa organização que fosse avessa a um sistema de gestão comprometido com esse paradigma organizacional (BUENO, 2009, p. 59).

Além disso, ela prescinde de estruturas e recursos (humanos, financeiros, tecnológicos), porque não se viabiliza apenas na teoria, mas se consubstancia na prática, com um planejamento apoiado em pesquisas, em diagnósticos, em auditorias, no conhecimento detalhado dos *stakeholders* e no desenvolvimento de metodologias que permitem avaliar o cumprimento de objetivos e metas preestabelecidos.

É indispensável admitir que a comunicação estratégica, que pressupõe planejamento e definição de resultados esperados, não se funda na certeza e no controle, mas que, devidamente comprometida com o paradigma da complexidade, como acentuam Scroferneker (2008) e Baldissera (2008), inclui a imprevisibilidade, resultado de uma intrincada rede de relações que se estabelecem interna e externamente às organizações e que, dinamicamente, as impactam.

[...] a comunicação organizacional... também compreende a comunicação que se dá nas fissuras, nas resistências, nas zonas de escuridão, nas transversalidades, nos lugares de interdição e das fugas. Contempla a dispersão, as transações, os ruídos, as contradições, o diálogo, a diversidade, a rebeldia. Constitui-se de imprevisibilidade, do impensado, do não planejado, do acaso, da incerteza (BALDISSERA, 2008, p. 47).

A Comunicação Organizacional de que estamos falando é estratégica porque pressupõe essa complexidade, não se reduz a uma instância meramente prática permeada por equívocos conceituais e uma visão simplista das relações entre organizações e pessoas, organizações e grupos de interesse e, de maneira mais abrangente, entre organizações, a sociedade e o mercado. Ela incorpora na dinâmica de suas múltiplas interações as intrincadas relações de poder, as tensões oriundas dos embates entre chefias e subordinados. Ela busca, mas nem sempre consegue, harmonizar os interesses das organizações com a realização pessoal e profissional dos seus funcionários e, quase sempre, privilegia os veículos formais em detrimento de processos informais e espontâneos, como os que caracterizam a comunicação interpessoal, muitas vezes em reação a propostas autoritárias que se fundam no controle, no assédio moral, na pressão por resultados e em uma ética suspeita que instrumentaliza os seus negócios.

A Comunicação Organizacional no cenário contemporâneo não está pautada pelo modelo tradicional, porque “os espaços organizacionais deixam de ser lineares, colocando em xeque o modelo informacional simplificador, tecnicista e instrumental” (SCROFERNEKER, 2008, p. 27).

A Comunicação Organizacional de que estamos falando também está ancorada em instrumentos e/ou processos modernos, como uma Política de Comunicação, que lhe dá sentido, indica caminhos e estabelece/redefine seus vínculos com o processo de gestão e a cultura organizacional.

Essa Política de Comunicação não se constitui, no entanto, em uma mera declaração de intenções, muitas vezes explicitada de maneira informal, imprecisa e incompleta, por seus gestores, mas efetivamente representa

um processo articulado de definição de valores, objetivos, diretrizes, normas e estruturas, que tem como finalidade orientar o desenvolvimento de ações, estratégias e produtos de comunicação para uma organização tendo em vista o seu relacionamento com os seus diversos públicos de interesse (BUENO, 2009, p. 310).

A Política de Comunicação é geralmente resultado de um processo dinâmico, abrangente, que leva em conta as demandas e expectativas de seus públicos de interesse, que é pactuada internamente e assumida como compromisso pela alta

administração. Por esse motivo, ela não se restringe à estrutura profissionalizada de comunicação, mas está fundada na criação de uma autêntica cultura de comunicação da qual todos participam, mesmo porque a interação de uma organização com seus *stakeholders* envolve necessariamente o conjunto de seus públicos internos, que devem estar capacitados e mobilizados para esse relacionamento.

Poucas organizações em nosso país dispõem de uma Política de Comunicação na verdadeira acepção do termo, e muitos gestores confundem-na com o plano de comunicação, mera descrição de ações e produtos que visam atender a objetivos exclusivamente operacionais e voltados para a consecução de resultados a curto prazo.

De novo, é imperioso ressaltar que a Política de Comunicação, assim como outros instrumentos e processos de comunicação concebidos a partir de uma proposta moderna, respaldada na teoria da complexidade, é datada e precisa ser continuamente avaliada, redesenhada para atender às mudanças que, cada vez mais, impactam o universo das organizações, da comunicação, do mundo do trabalho e dos negócios.

Finalmente, é preciso considerar o conceito de sustentabilidade assumido pelas organizações e que frequenta recorrentemente o seu discurso, muitas vezes em dissonância com a realidade manifesta e em oposição aos seus interesses e compromissos.

A maioria das empresas costuma justificar sua adesão a este conceito (e se esforça com vigor para comunicar essa adesão) pela explicitação de ações pontuais que estão comprometidas prioritariamente com objetivos mercadológicos ou com a intenção de criar uma imagem positiva pela associação a atributos valorizados pela sociedade. Nem sempre, muito pelo contrário, a comunicação da sustentabilidade resgata o conceito em sua íntegra, buscando apropriar-se de algumas de suas particularidades para uma pretensa legitimação institucional.

O conceito de sustentabilidade está, com frequência, associado ao de desenvolvimento sustentável, que, para muitas organizações e mesmo governos, se confunde, equivocadamente, com o de crescimento econômico, explicitado por indicadores (o PIB, por exemplo) que mascaram a realidade por não estarem comprometidos com aspectos sociais e ambientais em seu sentido mais abrangente.

José Eli da Veiga critica, de maneira lúcida, essa postura, lembrando que o Produto Interno Bruto não apenas se identifica com o conceito de sustentabilidade, mas o contradita, porque privilegia produção e não preservação, justiça social e respeito aos direitos humanos.

Exemplos gritantes são os bens militares duráveis e, sobretudo, os armamentos de destruição, que são tratados como investimentos produtivos ou como consumo corrente. Os técnicos de contas nacionais se defendem com um argumento supostamente neutro: o de que o fornecimento dessas armas deve ser entendido como prestação de serviço para a defesa nacional. Todavia, é óbvio que o caráter destrutivo de operações militares não pode ser visto como um processo de produção, critério norteador das convenções da contabilidade social.

Quando um processo produtivo se baseia essencialmente na exaustão de recursos naturais, cujo caso já clássico foi o da destruição das florestas na Indonésia, o PIB registra aumentos excepcionais, pois seus fundamentos metodológicos não preveem qualquer dedução que reflita a depreciação do capital natural. Quando um derramamento de petróleo compromete ecossistemas litorâneos, o PIB aumenta graças às despesas de reparação que geram transações monetizadas, mas não se altera por serviços de limpeza baseados em trabalho voluntário (VEIGA, 2007, p. 36-37).

Buscando corrigir esse equívoco, o autor defende a utilização de outros indicadores, como o IDH – Índice de Desenvolvimento Humano, que, mesmo não absolutamente adequado, considera três parâmetros que explicitam melhor a relação com um conceito moderno de desenvolvimento: acesso à educação, expectativa de vida e nível de renda.

A sustentabilidade acaba, por divergências teóricas e por apropriações nem sempre legítimas, sendo explicitada por inúmeros modelos que, em maior ou menor grau, a distanciam do esforço urgente e necessário para que seja adequadamente implementada: a mudança drástica do modelo de produção e consumo, o que não interessa a empresas e mesmo a governos, porque compromete os seus lucros ou receitas.

Como acentua Leonardo Boff (2012), todos os modelos que são apresentados (e assumidos por governos e corporações) trazem implicitamente a tese de que o planeta é finito e descartam o sentido de urgência, apostando que o talento humano, o desenvolvimento de novas tecnologias, etc. acabarão ensejando con-



dições para que a degradação seja interrompida ou drasticamente postergada, o que sabemos não ser verdade, como estamos assistindo, por exemplo, à questão emergente do aquecimento global.

Entidades comprometidas com os interesses empresariais e ambições políticas incorporaram recentemente ao seu discurso a chamada “economia verde”, que encerra, à primeira vista, alternativas positivas para atenuação do problema, mas não o enfrenta verdadeiramente porque não oferece solução para o incremento crescente da produção e do consumo. Além disso, não trata com responsabilidade o problema da desigualdade, ignorando o fato de que o distanciamento entre ricos e pobres, entre os que têm acesso aos recursos naturais e os que estão alheios a eles continua aumentando, seja quando se cotejam as nações hegemônicas com as subdesenvolvidas, seja quando se comparam os diversos estratos da população internamente aos países.

A outra questão intocada pela economia verde é aquela da desigualdade. Esta não deve ser reduzida apenas ao seu aspecto econômico (má distribuição dos benefícios monetários), mas desigualdade num sentido mais amplo: no acesso aos bens fundamentais como saneamento básico, saúde, educação, equilíbrio de gênero, ausência de discriminações. Pode-se acabar com a pobreza dentro de um país e, apesar disso, manter os níveis de desigualdade, como é o caso do Brasil. A América Latina é mais rica do que a África, mas a África é menos desigual que a América Latina (BOFF, 2012, p. 54-55).

Muitas organizações e até setores como um todo (agroquímico, de mineração, tabaco, de amianto, e as montadoras, para só citar alguns casos) preferem reduzir o conceito à sua vertente ambiental e a ações de filantropia propositalmente específicas, destacando, quase sempre, aspectos que lhes favorecem. Praticam o chamado “marketing verde”, aderem a uma responsabilidade social que se presta a ações mercadológicas e insistem em descolar o discurso da prática, porque privilegiam os seus interesses em detrimento da saúde, do meio ambiente, do respeito aos direitos humanos e aos consumidores, e assim por diante.

A indústria do fumo mata e adoce milhões de pessoas anualmente em todo o mundo, mas adota um discurso hipócrita de compromisso com a sustentabilidade, destacando ações pontuais, como a construção de creches, plantação de

árvores ou mesmo insistindo nos elevados impostos que paga, insuficientes para a cobertura do prejuízo que impõe aos sistemas públicos de saúde. As principais agroquímicas, que também são as maiores empresas de biotecnologia, proclamam uma sustentabilidade fictícia ao mesmo tempo em que contaminam o solo, o ar, a água e, por extensão, os alimentos. São sistematicamente multadas pela produção e venda de agrotóxicos irregulares, mas pregam a ética nos negócios e destacam sua postura assistencialista. Têm uma intenção marcadamente monopolista e afrontam a biodiversidade, pregando, em sua comunicação, uma postura transgênica que se explicita, na prática, na adesão às monoculturas agrícolas e da mente, como adverte Vandana Shiva (2003).

As mineradoras empreendem ações de marketing social e cultural (inseridas em seus projetos e na sua comunicação agressiva sobre sustentabilidade), mas avançam sofregamente sobre os recursos naturais, aproveitando o preço elevado das *commodities*, em uma aposta contra o futuro. As montadoras destacam sua sustentabilidade pelo relato de dezenas de projetos episódicos, mas continuam vendendo automóveis com defeitos (o número de *recalls* é crescente em todo o mundo), respondem por elevados índices de poluição e se valem de um lobby formidável para obter vantagens, muitas vezes com a ameaça de demissão de funcionários, chantagem nefasta contra governos e comunidades.

### Comunicação Organizacional além do *management*

A Comunicação Organizacional de que estamos falando não está comprometida com o estabelecimento de processos, ações e estratégias para legitimar desigualdades, para o mascaramento da realidade com o objetivo explícito de gerar imagem positiva para organizações não éticas. Ela não se reduz ao “management”, porque assume uma perspectiva emancipatória e libertadora, ou seja, inclui uma dimensão política no sentido mais amplo do termo.

Neste sentido, ela precisa dissociar-se de uma postura tradicional, focada no atendimento prioritário ou exclusivo dos interesses corporativos, para contemplar efetivamente o interesse público, o que significa mudança radical na gestão, na cultura e nos valores praticados pela maioria das organizações.

A Comunicação Organizacional de que estamos falando não se inicia e se encerra nas organizações, mas também diz respeito às manifestações dos *stakeholders*, inclusive a interação entre eles, independentemente delas. Ela descarta a visão tradicional que considera os públicos como meros objetos (o que está consolidado na teoria com a expressão “público-alvo”) e não como protagonistas e que reporta aos funcionários (ou servidores) como se eles fossem apenas “mão de obra”.

A Comunicação Organizacional não se limita aos *house-organs* tradicionais, insossos, insípidos, produzidos com a mão forte da censura e da autocensura, mas se nutre da comunicação dialógica e democrática, da espontaneidade que caracteriza a chamada “Rádio Peão”, demonizada equivocadamente por gestores inseguros e autoritários. Ela contempla as redes e mídias sociais como espaços de interação e de conversa, convicta de que o protagonismo dos públicos e dos consumidores é vital para o futuro dos negócios. Ela respeita os sindicatos e movimentos sociais e não os encara como adversários, buscando estabelecer parcerias que equilibram vantagens e distribuem as benesses dos lucros e dividendos.

A Comunicação Organizacional de que estamos falando pratica uma pedagogia distinta da que prevalece na literatura e no mercado, que insiste em se apoiar nos repetidos e pouco esclarecedores “casos de sucesso”, nem sempre verdadeiros ou legítimos, que afrontam a verdade e a inteligência, muitas vezes apresentados em eventos (congressos, seminários, etc.) como exemplos ou referências, ou submetidos a entidades com o objetivo explícito de obtenção de prêmios para enriquecer o ego dos seus gestores.

A Comunicação Organizacional de que estamos falando se viabiliza na Academia pela construção e desconstrução de conceitos, pelo incremento à pesquisa, pela perspectiva crítica e pelo desenvolvimento de metodologias que dão conta dos fenômenos e dos processos comunicacionais que tipificam a sociedade contemporânea. Ela não se constitui em uma utopia, mas em uma realidade que busca afirmar-se, que já superou a etapa histórica da *publicity*, da divulgação unilateral de informações submetida a interesses nem sempre legítimos, e que caminha para se constituir em um processo autêntico, social e politicamente justo.

Certamente a Comunicação Organizacional de que estamos falando não se pode encontrar com facilidade no mercado e muito menos, em sua dimensão moderna e crítica, tem frequentado com desenvoltura a literatura na área, ainda refém, com as honrosas exceções, de interesses corporativos. Ela não configura um universo cor-de-rosa, como pretendem muitos gestores e teóricos, mas admite imperfeições, incertezas, erros e equívocos. Ela definitivamente assume a mudança como inexorável e, no processo inevitável de evolução a que também as organizações estão submetidas, tende a descartar os genes egoístas do controle e da hipocrisia empresarial.

## Referências

- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. In: **Organicom**, São Paulo: USP/Gestcorp, ano 6, números 11/12, p. 115-20, 2009.
- BOFF, Leonardo. **Sustentabilidade: o que é – o que não é**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2012.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica**. São Paulo: All Print, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.
- \_\_\_\_\_. (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.
- LEFF, Enrique. **Discursos sustentáveis**. São Paulo: Cortez, 2010.
- \_\_\_\_\_. **Ecologia, capital e cultura**. Petrópolis: Vozes, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Saber ambiental**. 5. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.
- NASSAR, Paulo. A comunicação organizacional na contemporaneidade. Entrevista concedida à revista *Novos Olhares*, edição 17, 1º semestre 2006. Disponível em: <<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/novosolhares/article/viewFile/8176/7541>>. Acesso em: 15 out. 2012.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (org.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano/SP: Difusão, 2012.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Perspectivas contemporâneas da Comunicação Organizacional no Brasil. In: MOURA, Cláudia Peixoto de Moura; FOSSATTI, Nelson Costa. **Práticas acadêmicas em Relações Públicas: processos, pesquisas, aplicações.** Porto Alegre/RS: Sulina, 2011, p. 199-215.

\_\_\_\_\_(org.). **O diálogo possível: Comunicação Organizacional e Paradigma da Complexidade.** Porto Alegre/RS: EDIPUCRS, 2008.

SHIVA, Vandana. **Monoculturas da mente.** São Paulo: Gaia, 2003.

VEIGA, José Eli da. **A emergência socioambiental.** São Paulo: Editora SENAC, 2007.