

# Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual\*

*Organizational Communication: contexts, paradigms and comprehensive conceptualization*

MARGARIDA M. KROHLING KUNSCH\*\*

Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes. São Paulo-SP, Brasil

## RESUMO

Este artigo é uma reflexão sobre a comunicação nas organizações no sentido mais amplo. Analisa-se o papel das organizações no contexto da sociedade contemporânea, suas transformações, implicações e novas exigências. Enfatiza-se a importância de considerar o ambiente socioeconômico para situar as práticas da comunicação organizacional. Destaca-se o poder que a comunicação exerce na era digital com todo o aparato das inovações e implementações tecnológicas, bem como dos impactos na comunicação das organizações. Analisam-se os paradigmas nos estudos da comunicação organizacional, as transformações da visão linear para uma prática interativa, explorando as dimensões instrumental, humana, cultural e estratégica.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional, paradigmas, era digital

## ABSTRACT

This article makes an analysis on communication in organizations in the broadest sense. It analyzes the role of organizations in the context of contemporary society, their transformations, implications and new requirements. This work also emphasizes the importance of considering the socioeconomic environment to situate the practices of organizational communication. It highlights the power that the communication plays in the digital age with all the technological innovations and implementations, as well as the impacts of communication in organizations. Besides, it analyzes the paradigms in studies of organizational communication, the transformations from a linear point of view to an interactive practice, exploring the instrumental, human, cultural and strategic dimensions.

**Keywords:** Organizational Communication, paradigms, digital age

\* Este artigo é uma versão ampliada e aperfeiçoada de algumas partes de estudos publicados anteriormente.

\*\* Mestre e doutora em Ciências da Comunicação e livre-docente em Teoria da Comunicação Institucional: Políticas e Processos, pela ECA-USP. Professora titular e diretora da ECA/USP. Autora e organizadora de inúmeras obras do campo da Comunicação. E-mail: mkkunsch@usp.br

**PENSAR A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES NO CONTEXTO SOCIOECONÔMICO MAIS AMPLO**

**N**OS MEUS ESTUDOS e nas práticas profissionais e acadêmicas, tenho me preocupado muito em situar as organizações no contexto mais amplo da sociedade, chamando a atenção de sua importância como partes integrantes do sistema global e microssociedades que exercem grande influência no desenvolvimento econômico e social e nas transformações por que passa o mundo contemporâneo. Elas fazem parte dessa sociedade e têm que ser vistas como atores importantes na dinâmica da história social, política e econômica.

A propósito, Manuel Castells, em um artigo intitulado *Para além da caridade: responsabilidade social no interesse da empresa na nova economia*, ao abordar a interação entre a responsabilidade social e a organização social do mundo chama a atenção exatamente para este aspecto:

Não estão separados, de um lado, o contexto mundial, o contexto social, o contexto das instituições e, de outro, a atividade da empresa. Ao contrário, existe uma relação absolutamente íntima, motivo pelo qual, se a prática empresarial não assimila o que ocorre no mundo e deixa de contribuir para a transformação do contexto, sua dinâmica chega a um ponto de estancamento (2007: 56).

Com isso, quero me referir à necessidade que temos de pensar a comunicação nas organizações num contexto socioeconômico maior, para chegarmos a uma reflexão igualmente profunda, mais abrangente do que aquela visão de globalização meramente econômica. Então, quando falamos hoje do contexto socioeconômico, qual é o mundo atual? Qual é a transformação do sistema técnico, social, econômico e institucional que estamos vivendo?

São inúmeras as considerações que poderíamos fazer sobre a sociedade atual na era digital e do poder da informação e da comunicação em todo esse contexto. Fazem-se necessárias novas abordagens face aos vários acontecimentos que estamos vivenciando: violências, guerras, terrorismo, crises financeiras mundiais, desigualdades sociais, direitos humanos, alfabetização digital, epidemias, multiculturalismo, novas competências etc. Situar a sociedade na qual estamos inseridos constitui condição *sine qua non* para análises de contexto, reflexões e o planejamento de ações propositivas de intervenção tanto no meio social, político, econômico, quanto no mercado da comunicação corporativa e governamental. Manuel Castells (2007: 57-58) caracteriza esta era digital, ou da informação ou sociedade-rede, sob o ponto de vista tecnicoeconômico, em três traços: produtividade, (produção de conhecimentos e gestão da informação), emergência de uma nova forma organizativa (formação em rede eletronicamente

potencial, baseada na internet) e globalização (nova forma de organização econômica com unidade planetária em tempo real).

É justamente nesses novos contextos que as organizações existem e operam. Daí a necessidade de se considerarem novas realidades e demandas sociais. À medida que as organizações não podem se isolar deste mundo em que estamos vivendo, que é o mundo da incerteza, das crises globais, das inseguranças, dos mercados financeiros voláteis etc., todos os atores sociais precisam participar contribuindo com aquilo que têm de melhor.

No contexto da comunicação organizacional cabe aos gestores de comunicação sensibilizar os dirigentes de que não basta só gerar empregos, pagar impostos e atingir lucros, mas que se deve ir além, contribuir para uma sociedade melhor. Há que existir uma relação sinérgica entre o mundo e as organizações. E, nesse contexto, é a comunicação que viabiliza todo o processo. O funcionamento do sistema econômico como uma unidade planetária só se viabiliza graças à existência de um novo sistema tecnológico de comunicação e informação. Então, a grande diferença da complexidade, hoje, o grande mote é justamente o poder da era digital, sobretudo da internet, com todas as suas consequências nas formas de sociabilidade e nos processos de gestão. Conforme Jesús Timoteo Álvarez, vivemos em uma *revolução digital* em que “predomina o setor de serviços, a informatização, a transmissão instantânea e a digitalização. Uma fantástica aceleração da informação e comunicação que em poucos anos tem reorganizado o espaço global” (2012: 3).

## **PODER DA COMUNICAÇÃO NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA E NA ERA DIGITAL**

É notável o poder que a comunicação exerce no mundo contemporâneo. Essa comunicação precisa ser considerada não meramente como instrumento de divulgação ou transmissão de informações, mas como processo social básico e como um fenômeno presente na sociedade. Deve ser concebida como um poder transversal que perpassa todo o sistema social global, incluindo neste âmbito as organizações.

São muitos os autores que trabalham a sociedade da informação, do conhecimento ou digital e que analisam a sociedade midiática, midiaticizada, transparente e da comunicação. As tecnologias da informação e da comunicação estão definitivamente revolucionando a sociedade e seu modo de vida. Os exemplos são evidentes nas indústrias culturais, na multimídia, na televisão (interativa, digital, por cabo e de alta definição), nos aparelhos celulares e em todas as interações das mídias disponíveis (web 2.0, blogs, Facebook, Twitter etc.). Toda essa convergência midiática é uma realidade presente nos dias de

# D

## Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual

hoje e acontece no indivíduo, na sociedade e em os todos os espaços – familiar, de trabalho e de participação social.

Uma das forças dessa sociedade midiática é a web, a rede mundial de computadores. Para Manuel Castells, vivemos numa sociedade em rede e dominada pelo poder da internet:

Esta sociedade em rede é a sociedade que eu analiso como uma sociedade cuja estrutura social foi construída em torno de redes de informação microeletrônica estruturada na internet. Nesse sentido, a internet não é simplesmente uma tecnologia; é um meio de comunicação que constitui a forma organizativa de nossas sociedades; é o equivalente ao que foi a fábrica ou a grande corporação na era industrial. A internet é o coração de um novo paradigma sociotécnico, que constitui na realidade a base material de nossas vidas e de nossas formas de relação, de trabalho e de comunicação. O que a internet faz é processar a virtualidade e transformá-la em nossa realidade, constituindo a sociedade em rede, que é a sociedade em que vivemos (2003: 287).

No seu outro livro, *Comunicação e poder*, Castells afirma:

Poder é algo mais que comunicação e comunicação é algo mais que poder. Mas o poder depende do controle da comunicação. Igualmente o contrapoder depende de romper o dito controle. E a comunicação de massas, a comunicação que pode chegar a toda a sociedade, se conforma e é gerida mediante relações de poder enraizadas no negócio dos meios de comunicação e da política do Estado. O poder da comunicação está no centro da estrutura e da dinâmica da sociedade (2009: 23).

Castells questiona “por que, como e quem constrói e exerce as relações de poder mediante a gestão dos processos de comunicação e de que forma os atores sociais que buscam a transformação social podem modificar essas relações influenciando na mente coletiva” (2009: 24-25). Para ele, o “processo de comunicação opera de acordo com a estrutura, a cultura, a organização e a tecnologia de comunicação de uma determinada sociedade”. E hoje “a estrutura social concreta é a da sociedade-rede, a estrutura social que caracteriza a sociedade no início do século XXI, uma estrutura social construída ao redor das redes digitais de comunicação” (Ibid.). Essa nova estrutura da sociedade-rede modifica as relações de poder no contexto organizativo e tecnológico derivado do “auge das redes digitais de comunicação globais e se eleva no sistema de processamento de símbolos fundamental da nossa época” (Ibid.).

Rafael Alberto Pérez relaciona o poder da comunicação com o poder da comunicação estratégica e sintetiza da seguinte forma: “a comunicação tem

um poder muito superior do que costumamos conceder a ela” (2008: 445). Para o autor, “esse poder pode ser ‘domado’ se atuamos/comunicamos estrategicamente” (Ibid.). Daí é possível perceber o papel relevante exercido pelos atores envolvidos nas indústrias das comunicações e nas esferas do poder social, econômico e político.

Portanto, é uma realidade incontestável o poder que a comunicação, em suas mais variadas vertentes e tipologias, bem como os meios massivos tradicionais e as mídias sociais da era digital, exerce na sociedade contemporânea.

Neste sentido, reitera-se que a comunicação precisa ser considerada como processo social básico e como um fenômeno. O poder que ela e a mídia exercem na sociedade contemporânea é uma realidade incontestável. Dominique Wolton, no livro *Pensar a comunicação*, enaltece este poder: “A comunicação é um dos mais brilhantes símbolos do século XX; seu ideal de aproximar os homens, os valores e as culturas compensa os horrores e as barbaridades de nossa época” (2004: 27). E, em *É preciso salvar a comunicação*, o autor reafirma ser a comunicação uma das maiores questões do século XXI:

Em menos de cem anos foram inventados e democratizados o telefone, o rádio, a imprensa de grande público, o cinema, a televisão, o computador, as redes, transformando definitivamente as condições de troca e de relação, reduzindo as distâncias e realizando a tão desejada aldeia global (2006: 9).

Pensar a comunicação hoje nos remete a analisar o poder da informação na sociedade-rede ou digital com todas as implicações decorrentes.

## **O PODER DAS ORGANIZAÇÕES NA SOCIEDADE E OS NOVOS DESAFIOS**

Outro aspecto, também, que não se deve deixar de considerar é o poder que as organizações exercem na sociedade e os novos desafios que são colocados diante delas. Elas são partes integrantes do sistema econômico global. Arie de Geus, autor do livro *The living company*, citado no livro *Presença: propósito humano e o campo do futuro*, de Peter Senge et al. (2007), diz que “o século XX assistiu ao advento de espécies novas na Terra, o das instituições, sobretudo, as corporações globais” (Geus, 1997 apud Senge, 2007: 19). Então, esse poder das organizações, principalmente no século XX, de forma acentuada em termos do desenvolvimento econômico, foi uma marca. Só que de lá para cá, contestando o que Milton Friedman defendia, o lucro a qualquer preço, esse isolamento do mundo corporativo cedeu lugar a um novo pensar. Para reforçar o que é esse poder das organizações, das empresas, destaco uma citação de Stuart Hart, em sua obra *Capitalismo na encruzilhada*:

# D

## Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual

À medida que adentramos um novo século, as empresas se destacam como as instituições mais poderosas do Planeta. Há 700 anos era a religião. As catedrais, as mesquitas e os templos são testemunhas da primazia da religião organizada naquela época. Há duzentos anos era o Estado. Nenhum passeio estaria completo sem uma visita aos palácios impressionantes, às assembleias legislativas e aos complexos governamentais, os quais nos lembram de como o governo era centralmente importante na era do iluminismo. Hoje, as instituições mais poderosas são as empresas: veja as torres dos escritórios, bancos e centros comerciais que dominam as grandes cidades. Embora ninguém negue a importância permanente e crucial dos governos, da religião e da sociedade civil, não há dúvida de que o comércio se tornou uma instituição dominante (2006: 222-223).

Um exemplo que mostra muito esta realidade é perceber que alguns monumentos históricos espalhados em diferentes países viraram sedes de grandes instituições financeiras e/ou de empresas multinacionais e transnacionais.

Outros exemplos contundentes dizem respeito ao peso econômico das empresas em comparação com o PIB (Produto Interno Bruto) dos países. Ignacio Ramonet diz que, “na atualidade, das duzentas primeiras economias do mundo, mais da metade não são países, mas empresas” (2007: 103). José Antonio Pupim de Oliveira (2008), autor do livro *Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social*, tomando como base a revista *Fortune*, em edição de 2005, trazia os seguintes dados: os negócios da General Motors superavam o PIB da Dinamarca e também da Finlândia e de Portugal (Oliveira, 2008: 4); os da Ford eram maiores que o PIB da África do Sul e o PIB da Toyota ultrapassava o da Noruega (Oliveira, 2008: 103); em 2005, cem empresas estavam entre as 150 maiores entidades do mundo em termos econômicos – a Walmart era a 22ª, seguida de perto pelas gigantes do petróleo, como a BP, a Esso e a Shell, com receitas que superavam o PIB de países como Portugal, Grécia e Finlândia (Oliveira, 2008: 3-4). Em relação a países da África, as vendas da Nike eram do tamanho do PIB da Nigéria (Ibid.); as do Carrefour equivaliam ao PIB da Etiópia (Ibid.); e as da Nokia se comparavam com a riqueza dos Camarões (Ibid.). De acordo com publicação da revista *Exame.com* (2012), em agosto de 2012 havia no Brasil cerca de dez grandes empresas cujos ativos superavam o PIB de muitos países em desenvolvimento.

Isso mostra algo do poder das organizações, que estão sendo chamadas para um novo questionamento do seu papel no sistema social global. Hoje, o grande desafio das organizações é justamente superar aquela visão meramente econômica, tecnicista. É ultrapassar também aquele discurso vazio de

responsabilidade social e sustentabilidade sem nenhum comprometimento público. A questão ambiental e a preservação do planeta fazem parte da pauta dos grandes temas da sociedade contemporânea. As alterações climáticas, o aquecimento global, as desigualdades sociais, os grandes desastres naturais, entre tantos outros problemas, são questões que precisam ser enfrentadas por todos os agentes, compreendendo o Estado, o setor produtivo empresarial e o terceiro setor.

Todas essas transformações alteraram por completo o comportamento institucional das organizações e a comunicação passou a ser considerada de outra maneira. Assim como a propaganda teve um papel fundamental após a Revolução Industrial, a comunicação organizacional, no sentido corporativo e governamental, começou a ser encarada como algo fundamental e, em muitas realidades institucionais, como uma área estratégica na contemporaneidade. As ações isoladas de comunicação de marketing e de relações públicas são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para os relacionamentos com os públicos e ou interlocutores dos diversos segmentos. Estes são cada vez mais exigentes e cobram das organizações responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, respeito à preservação do planeta etc., graças a uma sociedade mais consciente e uma opinião pública sempre vigilante. E, neste contexto, a comunicação passa a ser estratégica e a sua gestão tem que ser vista sob uma nova visão de mundo e numa perspectiva interdisciplinar.

## **OS PARADIGMAS DOS ESTUDOS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL**

Ao longo da história os estudos de comunicação organizacional foram desenvolvidos sob determinados paradigmas. Entendendo por paradigma (Kuhn, 2007) uma visão da realidade, implícita ou explícita, que influencia os conceitos e os modos de observar e analisar por um pesquisador, englobando crenças, valores e modos de pensar o mundo e o assunto de pesquisa, esses conceitos nortearam as visões e enfoques dos estudos de comunicação organizacional de diversos autores.

Os pesquisadores da comunicação organizacional, sobretudo nos Estados Unidos, já produziram livros, artigos e inúmeras reflexões sobre as diferentes perspectivas teóricas ou os paradigmas de estudo desse campo das ciências da comunicação. A matriz teórica mais utilizada passa pelo clássico trabalho de G. Burrell e G. Morgan (1979), que conceituaram a teoria social segundo quatro perspectivas: funcionalista, interpretativa, humanista radical e estruturalista radical. Os estudos disponíveis sobre os paradigmas da comunicação

# D

## Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual

organizacional indicam que eles estão centrados basicamente em três: funcionalista, interpretativo e crítico. A partir destes, os autores costumam ampliar as percepções teóricas, como é o caso de Linda Putnam (1982), que analisa os paradigmas sob a perspectiva mecânica, psicológica, interpretativa e de interação de sistemas. Tom D. Daniels, Bany Spiker e Michael J. Papa (1997) referem-se aos mesmos paradigmas, mas enfatizam também a perspectiva crítica, como resultado de uma visão dialética. Já Eric M. Eisenberg e Harold L. Goodall (2001) apresentam cinco paradigmas: transferência de informação; processo transnacional; estratégia de controle; equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/sujeição; e esforço de diálogo. Dennis Mumby (2013: 15-28) analisa cinco perspectivas da comunicação organizacional: funcionalista (transmissão de informações); interpretativa (comunicação como diálogo e criação de significados); crítica (comunicação como criação de significados de sistemas ideológicos mediados pelas relações de poder); pós-moderna (comunicação como sistema instável e portador de sentidos); e feminista (comunicação como criação de sentidos e identidade de gênero).

Como já mencionado, nos estudos de comunicação organizacional é recorrente a utilização dos paradigmas funcionalista, interpretativo e crítico. Segundo Thomas Kuhn (2007), um paradigma tem vigência e legitimidade enquanto os membros de certa comunidade acadêmica ou área de especialização o endossarem como visão e maneira de pesquisa aceitáveis. Assim, entre as décadas de 1960 a 1980, a perspectiva funcionalista era aceita e foi predominante nos estudos da comunicação organizacional. Este paradigma considera e avalia a comunicação sob o prisma mecanicista/instrumental e da eficácia organizacional. Parte da premissa de que o comportamento comunicativo pode ser observável e tangível, medido e padronizado. Preocupa-se com as estruturas formais e informais de comunicação e com as práticas em função dos resultados, deixando de lado as análises dos contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais.

Já a perspectiva interpretativa considera as organizações como culturas. A organização é um fenômeno mais subjetivo do que objetivo. A realidade organizacional é socialmente construída por meio da comunicação e das interações entre as pessoas. Baseia-se nos símbolos e significados compartilhados e envolvidos em várias formas de comportamento organizacional (Gareth Morgan, 1996; Pacanowsky e O'Donnell-Trujillo, 1984). Valoriza e cultiva o interacionismo simbólico, tendo como base os estudos pioneiros de George Herbert Mead. Isto é, as pessoas criam significados durante as interações sociais. O indivíduo ao trazer seus significados adquire novos a partir das interações. A perspectiva interpretativa, portanto, no âmbito da comunicação

organizacional, considera todas essas vertentes e valoriza as pessoas, criando espaços para o diálogo e as interações no ambiente de trabalho.

A perspectiva crítica tem como suporte a teoria crítica. Os estudos na Teoria Crítica<sup>1</sup> desenvolvidos pela Escola de Frankfurt exerceram grande influência na pesquisa e no ensino da comunicação na América Latina por décadas. Denunciar a ideologia do consumo, a manipulação dos meios de comunicação de massa, o poder e a invasão das multinacionais na região, bem como a proposição das políticas nacionais de comunicação foram alguns ícones dos estudos críticos de comunicação mais presentes em épocas passadas.

Para o estudioso da teoria crítica, Marcos Nobre,

é característica fundamental da Teoria Crítica (tanto no sentido amplo como em sentido restrito) ser permanentemente renovada e exercitada, não podendo ser fixada em um conjunto de teses imutáveis. O que significa dizer, igualmente, que tomar a obra de Marx como referência primeira da investigação não significa tomá-la como uma doutrina acabada, mas como um conjunto de problemas e de perguntas que cabe atualizar a cada vez, segundo cada constelação histórica específica (2004: 23).

A perspectiva crítica depende de uma visão dialética. Trabalha com as relações de poder. A organização é percebida como uma arena de conflitos. O pesquisador Dennis Mumby (2013) na obra *Organizational communication. A critical approach* analisa em profundidade a questão da teoria crítica nos estudos da comunicação organizacional. O foco está nas classes oprimidas (trabalhadores, mulheres, minorias e outros grupos). Insere-se neste contexto a questão da diversidade de gênero, avaliando-se como as organizações são dominadas pelo patriarcalismo (a dominação masculina institucionalizada) como instrumento dessa opressão.

O estudioso norte-americano Stanley Deetz (2001: 3-39) questiona a visão predominante dos estudos de comunicação organizacional baseados nos modelos propostos por George Burrell e Gareth Morgan (1979). Segundo Deetz, isto tem provocado certas limitações, impossibilitando novas formas alternativas de abordagem. A ênfase ficou muito centrada na diferenciação um tanto rígida entre o funcionalismo e outras perspectivas, como, sobretudo, a interpretativa e a crítica. O autor propõe uma matriz com quatro quadrantes para situar os estudos de comunicação organizacional: os estudos normativos, interpretativos, críticos e dialógicos. Suas modalidades serão contrapostas segundo dois critérios: orientações emergentes ou elitistas; e, em contraste, numa outra direção, posições consensuais (hegemônicas, que reproduzem o discurso dominante da organização) ou dissensuais (quando os estudos propõem romper com a visão dominante)<sup>2</sup>.

1. Para mais detalhes, consultar Barbara Freitag (1990) e obras específicas de teorias da comunicação em geral.

2. Para maior aprofundamento, sugere-se consultar Stanley Deetz (2001: 3-39).

# D

## Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual

No âmbito do dissenso, em síntese, os estudos de comunicação organizacional podem ser caracterizados como dialógicos, pós-modernos, desconstrucionistas, críticos, reformistas. E, na dimensão do consenso, como interpretativos, pré-modernistas, tradicionais, normativos, modernistas e progressivos.

Além dessas possíveis visões e perspectivas, outro paradigma que vem sendo referenciado nas pesquisas e produções científicas em comunicação organizacional é o da teoria da complexidade, segundo o pensamento de Edgar Morin. A base está em considerar ao mesmo tempo unidades complexas, como o ser humano ou a sociedade como multidimensionais. Ou seja:

*Complexus* significa o que foi feito tecido junto; de fato, há complexidade quando elementos diferentes são inseparáveis constitutivos do todo (como o econômico, o político, o sociológico, o psicológico, o afetivo, o mitológico), e há um tecido interdependente, interativo, e inter-retroativo entre o objeto do conhecimento e seu contexto, as partes e o todo, o todo e as partes, as partes entre si. Por isto, a complexidade é a união entre a unidade e a multiplicidade (Morin, 2011: 36).

Um dos pesquisadores brasileiros que tem se destacado em usar o paradigma da complexidade em sua tese de doutorado (2004) e em outras publicações com base em Edgar Morin é Rudimar Baldissera. Este autor descreve que esta sua opção se deve

fundamentalmente ao fato de esse paradigma permitir que se reflita sobre os processos de comunicação organizacional em profundidade, mantendo presentes as contradições, as incertezas, as tensões, os desvios, as resistências, a desordem e a desorganização. Sua fertilidade está, também, na possibilidade de se realizarem articulações teóricas, bem como no fato de ele não propor a busca de respostas finais, universais e/ou verdades absolutas, mas a compreensão/explicação do real complexo (2009: 146).

Como é possível notar, todos esses paradigmas mencionados constituem opções teóricas e metodológicas possíveis para estudar e compreender a riqueza e a profundidade dos diversos sentidos da abrangência da comunicação nas e das organizações. São perspectivas muito válidas tanto para as pesquisas acadêmicas como para as práticas da comunicação organizacional.

### COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: DOS FLUXOS LINEARES AOS FLUXOS INTERATIVOS

Até os anos 1980 os estudos de comunicação organizacional se caracterizavam por uma forte vertente funcionalista e uma perspectiva linear-instrumental. No início dos anos 1980, o quadro começou a mudar, quando muitos estudiosos

perceberam a necessidade de se valerem da teoria crítica, passando a utilizar a pesquisa interpretativo-crítica, bastante revigorada nas últimas décadas.

A comunicação organizacional, na primeira década do terceiro milênio, se caracteriza como uma identidade interdisciplinar, abrigando várias perspectivas teóricas e pressupostos epistemológicos, incluindo modernismo, realismo, interpretativismo, retórica, teoria crítica, pós-modernismo e pós-estruturalismo, feminismo e pós-colonialismo. Pode ser considerada um campo de perspectivas múltiplas e universal em sua abordagem, por seus métodos, suas teorias, seus âmbitos de pesquisa e seus postulados filosóficos. Essa abrangência e as inúmeras possibilidades de estudos possibilitarão grandes avanços no sentido de realmente se estudarem os fenômenos comunicacionais nas organizações como objetos de uma disciplina própria, e não só como análises sociológicas ou psicológicas. Os estudos estão, assim, mais focalizados nas teorias da comunicação, em comparação com o passado, quando o foco era mais organizacional. A publicação da obra *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*, organizada por Frederic M. Jablin e Linda L. Putnam, (2001) com a contribuição de importantes autores, expressa o quanto essa área avançou como campo acadêmico e científico e a pluralidade dos estudos em curso.

Com as mudanças dos paradigmas antes tão estanques, tanto dos estudos como das práticas e com todas essas novas perspectivas e tendências, o significado da comunicação organizacional tem adquirido novas percepções e implicações.

Neste sentido tenho defendido, há muito tempo, a necessidade de se abandonar a fragmentação e de se adotar uma filosofia e política de comunicação organizacional integrada. Quais seriam os principais desafios dessa comunicação e de seus atores em todo esse processo? Primeiro, é preciso substituir aquela visão linear e instrumental da comunicação por uma muito mais complexa e abrangente. A comunicação organizacional precisa ser entendida de forma ampla e holística. É possível dizer que é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Neste contexto, faz-se necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social.

Outra vertente a considerar na sua abrangência é como se configuram as diferentes modalidades que permeiam sua concepção e as suas práticas. É o que denomino *comunicação organizacional integrada*, compreendendo a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (Kunsch, 2003: 149), que acontece a partir de objetivos e propósitos específicos.

O conceito de *comunicação organizacional integrada*, que tenho trabalhado desde 1985, destaca a necessidade de um olhar holístico para conceber e praticar a comunicação nas organizações. Na verdade, o que defendo é a adoção, por parte das organizações, de uma filosofia da comunicação não fragmentada. Destaco duas áreas fundamentais para dirigir a comunicação organizacional: relações públicas e marketing. A primeira abarcaria, pela sua essência teórica, a comunicação institucional, a comunicação interna e a comunicação administrativa. O marketing responderia por toda a comunicação mercadológica<sup>3</sup>.

Como é possível notar, a comunicação organizacional, nessa perspectiva abrangente, é por si só complexa. Neste sentido a área da comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica. Isto é, ela precisa levar em conta a questão humana e agregar valor às organizações. Ou seja, deve ajudar as organizações a valorizar as pessoas e a cumprir sua missão, atingir seus objetivos globais, contribuir na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário no contexto de uma visão de mundo, sob a égide dos princípios éticos. Ressalte-se, ainda, que as ações comunicativas precisam ser guiadas por uma filosofia e uma política de comunicação integrada que levem em conta as demandas, os interesses da sociedade e as exigências dos públicos e da sociedade.

Na era digital e das redes e ou mídias sociais, as organizações não têm mais controle quando os públicos se veem afetados. Se não houver coerência por parte dos discursos institucionais e se não houver verdade naquele seu certificado de sustentabilidade ou naquele seu balanço social, isso é passível de ser colocado em xeque e ir parar nas redes sociais. As pressões vêm de fora – da sociedade, da legislação etc. As empresas não mudam porque querem, mas por causa das pressões sociais e do mercado.

Essa mudança do paradigma analógico para o digital inverte a tradicional forma de emitir informação, de se comunicar por meio de um fluxo unilateral e um receptor passivo, passando-se hoje por um processo interativo, onde o receptor também se torna um emissor. Assim, a comunicação digital apresenta-se como uma rede de relacionamentos que utiliza as mais diversas formas para interagir via internet, na blogosfera, na web 2.0, em blogs, fotologs, wikis, wikipedia e mídias sociais como Facebook, MSN, Twitter etc.

3. Para maiores detalhes sobre os conceitos dessas modalidades comunicacionais, consultar Kunsch (2003: 152-178).

Quais seriam então os desafios que se deveriam colocar para a área de comunicação? Fazer um monitoramento constante e auditorias sociais, para avaliar os cenários, ouvir a opinião pública e acolher as demandas e expectativas do público. Ou seja, há que se chamar o público para o diálogo e ficar atentos com o que está acontecendo e, sobretudo, ter como meta a ética e a transparência das ações comunicativas. Ou seja, os fluxos informativos lineares são substituídos pelos interativos e a comunicação que acontece no âmbito das organizações passa por novos paradigmas.

### COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E SUAS DIMENSÕES INSTRUMENTAL, HUMANA, CULTURAL E ESTRATÉGICA

Além de todos os conceitos trabalhados e explorados por inúmeros autores sobre o significado e a abrangência da comunicação organizacional, tenho buscado novos olhares para compreender como essa comunicação está configurada hoje e quais são suas dinâmicas nas práticas organizacionais. Para tanto, proponho analisá-la em quatro dimensões: instrumental, humana, cultural e estratégica. Em estudos anteriores (Kunsch, 2006, 2009 e 2010) também desenvolvi esta temática. Tenho procurado fundamentá-la teoricamente e ampliá-la com novas incorporações compreendendo a dimensão cultural. Trata-se de um estudo em construção e nunca de algo acabado.

A principal fonte de inspiração da presente análise vem de uma reflexão sobre o livro *Pensar a comunicação*, de Dominique Wolton, quando o autor analisa a dimensão normativa e humanista da comunicação, comparando-a com a visão instrumental dominada pela técnica e por interesses econômicos. Em síntese, Wolton (2004: 27) chama a atenção para as discrepâncias e os problemas decorrentes do triunfo técnico e econômico da comunicação em relação à sociedade. Assim, ele questiona:

Como salvar a dimensão soberba da comunicação, uma das mais belas do homem, aquela que o faz desejar entrar em relação com os outros, interagir com os outros, quando tudo está ao contrário, voltado para o sentido dos interesses? Como salvar a dimensão *humanista* da comunicação, quando triunfa sua dimensão *instrumental*? Que relação existe entre o ideal da comunicação, que atravessa os tempos e as civilizações transformando-a em um dos símbolos mais fortes da humanidade, e os interesses e ideologias do mesmo nome (Ibid.: 28, grifos nossos).

Se direcionarmos essas reflexões para a comunicação organizacional, veremos que essa ambiguidade também está presente na comunicação nas e das organizações. Há todo um discurso institucional enaltecendo o valor e os ideais da comunicação humana. No entanto, nota-se no cotidiano das organizações

# D

## Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual

em geral, ainda que nas entrelinhas, uma predominância da comunicação técnica e da busca da eficácia das mensagens e ações comunicativas. Como afirma Wolton, “é possível racionalizar a comunicação humana como se pode racionalizar a comunicação técnica. Mas se a racionalidade das técnicas de comunicação é muito superior à racionalidade da comunicação humana, ela é ao mesmo tempo muito mais pobre” (2004: 37).

O segundo grande risco é quanto a essas duas formas de comunicação quererem limitar esse abismo insuperável entre as duas e procurar “racionalizar a comunicação intersubjetiva para torná-la mais eficaz. Ou, em outras palavras, acreditar que a comunicação funcional, desmultiplicada pelas técnicas, a aproximaria da comunicação normativa” (Ibid.: 39).

### **Dimensão instrumental**

Essa é a dimensão mais presente e predominante nas organizações em geral. Caracteriza-se como instrumental, funcional e técnica. É aquela que é considerada mais como transmissão de informações e como *ferramenta* para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização. Linda Putnam a analisa sob a metáfora do conduíte, que trata a comunicação como um canal transmissor de mensagens. Para a autora, essa metáfora “descreve a organização como um contêiner ou um objeto que abriga a comunicação e também apoia uma ideologia funcionalista relacionada aos objetivos gerenciais” (2009: 45-47). Nesse contexto, a comunicação é vista e trabalhada como transmissão de informações, dentro de uma visão linear. Os canais utilizados são de uma só via e a comunicação, portanto, é assimétrica.

Acredita-se que essa dimensão instrumental é a predominante nas organizações em geral. Caracteriza-se como funcional e técnica. É aquela que é considerada como instrumento para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização para o alcance dos seus objetivos globais. Trata-se da visão linear da comunicação e que ignora contextos e outros aspectos mais subjetivos. Evidentemente, ela é necessária e sempre existirá. O que se apregoa é que as organizações não devem se restringir apenas a essa vertente, mas levar em conta que a comunicação acontece também de outras formas que devem ser consideradas.

### **Dimensão humana**

Essa dimensão, embora sendo a mais importante, pode ser considerada a mais esquecida, tanto na literatura sobre comunicação organizacional quanto nas práticas cotidianas nas e das organizações. Como deve ser entendida a

dimensão humana da comunicação organizacional? Qual é a sua importância para a melhoria da qualidade de vida no ambiente das organizações?

Ao se analisar essa dimensão da comunicação organizacional, naturalmente há que se considerar a comunicação humana. São inúmeros os aportes conceituais sobre a comunicação humana na literatura sobre as teorias da comunicação e de outras áreas do conhecimento, os quais, até pelo limite do espaço deste artigo, não cabe registrar aqui. Queremos lembrar que tudo o que já foi pesquisado e analisado sobre a evolução das correntes dos estudos teóricos da comunicação, com as devidas adaptações, se aplica na prática do processo comunicativo nas organizações. Apresentaremos, neste tópico, um recorte de algumas referências que expressam, por si sós, as razões e a importância da comunicação humana e como essa deve ser considerada na vida organizacional.

O estudioso português Evaristo V. Fernandes, em *Sociopsicologia da comunicação humana*, ao destacar a comunicação como meio fundamental para que os indivíduos possam estabelecer relações com outras pessoas e com grupos, afirma:

Esta total envolvimento da natureza humana na comunicação faz com que esta seja entendida, em sentido geral, como o conjunto das interações que os indivíduos efetuam uns com os outros, com a natureza, com as organizações sociais, com as instituições e, ainda, o relacionamento que cada indivíduo estabelece consigo próprio. Daí o foco da comunicação não ser apenas um meio ou um instrumento à disposição dos indivíduos, dos grupos formais ou informais, organizados ou inorganizados, para dar a conhecer fatos, acontecimentos, pensamentos, ideias, vontades ou afetos, mas, também, um processo relacionado com a constituição da esfera pública, esfera responsável pela criação e pela manutenção de regularidades que ditam as normas de conformidade e da convivência, da linguagem, das ações (2000: 21).

Com base nessas ponderações do autor, é possível deduzir como a comunicação é incomensurável e perpassa todas as esferas públicas e privadas nas quais houver seres humanos e agrupamentos sociais.

Quando se introduz a comunicação na esfera das organizações, o fator humano, subjetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa produtiva duradoura. Muitos outros aspectos poderiam ser incluídos, mas nos ateremos a esses, que, a nosso ver, contribuem bem para demonstrar a complexidade na qual a comunicação organizacional está envolvida.

A subjetividade ganha força nas organizações da contemporaneidade, sendo um dos aspectos que precisa ser mais estudado e considerado pelos

# D

## Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual

gestores da comunicação nas organizações. Jorge Ruben Volnovich, ao analisar criticamente o esgotamento dos esforços modelísticos que as organizações vêm adotando, ao longo da história, para conseguir gestões centradas na eficiência e no rendimento, chama a atenção para a necessidade de redefinir o lugar que a subjetividade deve ocupar nas organizações. Essa subjetividade, segundo ele,

é inferida a partir de práticas de ordem individual, grupal ou institucional, sendo que ela não se inscreve num campo puramente racional, mas numa cadeia de significações imperceptíveis (ou seja, reprimidas) para o indivíduo ou para a organização à qual pertence (Volnovich, 1995: 61).

Ao trabalhar os valores pessoais e organizacionais, Álvaro Tamayo pondera que

as organizações constituem o lugar privilegiado onde se desenvolve a identidade profissional do trabalhador e o ambiente social onde a pessoa se realiza do ponto de vista pessoal, social e profissional. Grande parte da felicidade de uma pessoa é construída no ambiente de trabalho. É evidente que a identidade, a realização e a felicidade não poderiam ser alcançadas se a pessoa não pudesse atingir na organização as metas fundamentais da sua existência (2005: 169).

A questão da subjetividade passa então a ser muito mais valorizada e considerada em todos os âmbitos, interferindo mesmo nas próprias percepções sobre o objeto da área da psicologia. Conforme Sandra Sanches e Edna Kahhale,

o objeto da psicologia não é mais nem a consciência, nem o comportamento, nem o inconsciente, mas é o estudo da subjetividade, como expressão da construção de cada indivíduo inserido em determinado contexto social e histórico. Para compreender a subjetividade é necessário ir em busca do seu processo, portanto, buscar as determinações sociais, históricas e os sentidos próprios construídos pelo sujeito ativo, singular e social (2003: 39).

As organizações, como fontes emissoras de informações e ao se comunicarem com seu universo de públicos, não devem ter a ilusão de que todas as suas mensagens discursivas são recebidas positivamente ou que são automaticamente respondidas e aceitas da forma como foram intencionadas. Vale lembrar que a comunicação ocorre primeiro no nível intrapessoal e subjetivo. Cada indivíduo possui seu universo cognitivo e irá receber as mensagens, interpretá-las e dar-lhes significado a seu modo e dentro de um determinado contexto.

Nesse sentido, a comunicação organizacional tem que ser pensada em uma perspectiva da dinâmica da história contemporânea. Em outras palavras,

segundo Jean-François Chanlat, “os contextos são modos de leitura da situação. São as *estruturas de interpretação, os esquemas cognitivos* que cada pessoa possui e utiliza para compreender os acontecimentos que ocorrem e, em particular, compreender o que nos interessa” (1999: 49, grifos nossos).

Em relação ao contexto, há que se considerar que a comunicação nas organizações, assim como a sociedade, sofre todos os impactos provocados pela revolução digital. Consequentemente, o modo de produzir e de veicular as mensagens organizacionais também passa por profundas transformações. Essa nova dinâmica de processamento de informações e da comunicação na era digital altera completamente as formas de relacionamentos e o modo de produzir a comunicação. Tudo isso provoca profundas transformações no ambiente organizacional e coloca em xeque a visão e a classificação tradicional de públicos.

É preciso considerar os aspectos relacionais, a subjetividade presente na organização, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista ou a dimensão instrumental da comunicação para uma visão humanista, com aportes conceituais das perspectivas interpretativa e crítica.

Há necessidade, portanto, de trabalharmos a comunicação nas organizações sob a dimensão humana e ultrapassar a visão meramente instrumental. Retomando James Taylor, “a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento” (2005: 215).

Jean-François Chanlat (1993: 29), referência internacional nos estudos dos indivíduos nas organizações, é bastante contundente a esse respeito:

Reduzir então a comunicação humana nas empresas a uma simples transmissão de informação, visão diretamente inspirada pela engenharia, como se pode ver com frequência nos manuais de comportamento organizacional, é elidir todo o problema do sentido e das significações. É esquecer que todo discurso, toda palavra pronunciada ou todo documento escrito se insere em maior ou menor grau na esfera do agir, do fazer, do pensar, e do sofrimento (Grize, 1985). É condenar-se a não poder aprender em profundidade nem o simbólico organizacional nem a identidade individual e coletiva (2003: 39).

Gary Kreeps, ao enfatizar a importância da comunicação humana nas relações das pessoas no ambiente organizacional, defende a comunicação como um processo de organização:

# D

## Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual

A comunicação é um processo dinâmico e contínuo. É o processo que permite aos membros da organização trabalhar juntos, cooperar e interpretar as necessidades e as atividades sempre mutantes da organização. A comunicação humana não começa e nem termina. As pessoas estão envolvidas constantemente com a comunicação consigo mesmas e com outras, especialmente na vida da organização. A vida da organização proporciona um sistema de mensagens especialmente rico e variado. Os membros da organização devem ser capazes de reconhecer e interpretar a grande variedade de mensagens disponíveis, para que lhes permitam responder de maneira apropriada a distintas pessoas e situações. Não podem existir sem comunicar-se. A comunicação é uma realidade inevitável de pertinência a uma organização e da vida em geral (1995: 28).

Ao tratar de comunicação e organizações, não se deve, portanto, dissociar esse agrupamento de pessoas do verdadeiro sentido da comunicação humana, que pressupõe compreensão e colocação de ideias em comum. Conforme Whitaker Pentead, a comunicação humana tem como grande objetivo o entendimento entre as pessoas: “Para que exista entendimento, é necessário que se compreendam mutuamente indivíduos que se comunicam” (1976: 1).

Outro aspecto importante a ser explorado no âmbito da comunicação humana e das organizações é a valorização da comunicação interpessoal. As organizações nem sempre propiciam espaços informais e favoráveis para cultivar essa forma de comunicação em seus ambientes internos.

A comunicação interpessoal é considerada como a interação de natureza conversacional, que implica o intercâmbio de informação verbal e não verbal entre dois ou mais participantes em uma situação face a face. Tânia Casado (2002: 279) a considera um dos pilares importantes na gestão das pessoas nas organizações, destacando quatro formas de comunicação interpessoal mais presentes: verbal, não verbal, simbólica e paralingüística.

No âmbito institucional, a comunicação tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Gareth Morgan, ao analisar as organizações como culturas e todas as implicações delas decorrentes, afirma “que a natureza verdadeiramente humana das organizações é a necessidade de construí-la em função das pessoas e não das técnicas” (1996: 142).

As organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A propósito, como defende James Taylor, “as organizações se auto-organizam e o fazem como resultado da dinâmica da interação local. A auto-organização é um fenômeno comunicacional” (2005: 215).

O autor, portanto, analisa as organizações como comunicação e a comunicação como organização. Em outras palavras, a organização é comunicação e se auto-organiza com e graças à comunicação.

Ao dar ênfase à dimensão humana da comunicação organizacional, meu principal propósito é defender sua importância no âmbito organizacional, para melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, em um ambiente cada vez mais complexo, competitivo e com cenários conflitantes e paradoxais diante das incertezas que caracterizam a sociedade globalizada na era digital.

Atentar para a humanização das organizações nunca foi tão necessário como no mundo globalizado e desigual de hoje, no qual o emprego é privilégio de poucos e esses poucos precisam, muitas vezes, trabalhar para muitos se quiserem continuar empregados. Essa dicotomia é muito problemática para a vida do indivíduo no trabalho. Conforme Odair Furtado, existe,

para o trabalhador que mantém o emprego, o risco constante da demissão e para o desempregado, a pouca esperança de voltar ao mercado de trabalho. [São] fontes de tensão que [...] desorganizam a vida do trabalhador e de sua família. Neste momento, estamos tratando do desemprego como fator emergente central para o sofrimento psíquico do trabalhador, mas os que permanecem empregados também sofrem pressões que representam um fator forte de risco que vem sendo estudado pelos pesquisadores que usam a referência da psicopatologia do trabalho (2003: 321).

Essa realidade crucial muito presente nos dias de hoje põe em xeque tudo aquilo que se defende como humanização, qualidade de vida no trabalho e as apologias da valorização das pessoas, da gestão de talentos, de comunicação interna participativa etc. tão anunciadas por muitas organizações empresariais.

Em que pesem as grandes conquistas de mudanças de mentalidade de muitas empresas, ao longo dos últimos anos, sobretudo com o surgimento e a implantação dos programas de responsabilidade social e de sustentabilidade, ainda há muitas organizações nas quais a questão da humanização e valorização das pessoas não passa de um discurso. Ocorre que, nas práticas cotidianas, os empregados, apesar de serem chamados de *colaboradores* – termo não muito apropriado, pois o trabalhador possui um vínculo empregatício e não é voluntário – sofrem muitas pressões e os interesses do capital estão sempre acima do social e das pessoas. Uma constatação dessa realidade situacional pode ser exemplificada com o que acontece no momento de fusões, aquisições e crises corporativas. O primeiro a ser sacrificado é sempre o trabalhador. Promete-se que não haverá demissões de pessoas, mas tudo é uma questão de tempo e logo tal promessa *cai por terra* ou *morre na praia*, no dizer popular.

# D

## Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual

Todos os aspectos até aqui explorados convergem para enfatizar e reafirmar a importância da valorização humana e social nas organizações. Só assim será possível existir cooperação, envolvimento e satisfação dos indivíduos.

O clássico pensamento de Chester Barnard (1938), na obra *A função dos executivos*, em tempos nos quais a comunicação nas organizações nem sequer era objeto de estudos, já chamava a atenção para a importância da comunicação no processo de cooperação humana nas organizações. A tese de Barnard é

que as organizações só podem existir através da cooperação humana, que a cooperação é o veículo através do qual as capacidades individuais podem combinar-se para realizar tarefas superordenadas. [...] Em primeiro lugar, as pessoas são vistas como seres ativos, dotados de motivos e propósitos. Contudo, as pessoas estão severamente limitadas em sua capacidade de realização. Existem limitações biológicas, situacionais e sociais para o que uma pessoa pode fazer sozinha. Somente através da interação pode ocorrer a necessária cooperação. A cooperação só persistirá se for efetiva e suficiente. Os participantes num sistema cooperativo devem estar satisfeitos com os resultados para que a cooperação prossiga (Barnard, 1938 apud Littlejohn, 1982: 301).

Reafirmo que a valorização das pessoas nas organizações deve ser um parâmetro determinante para a produção da comunicação organizacional. As organizações saudáveis, que consideram a qualidade de vida do trabalhador e se preocupam de forma responsável com as consequências de sua comunicação, certamente são as mais criativas, produtivas e admiradas por seus públicos. O fato é que a “organização é criativa em função dos seus recursos humanos”, conforme assinala Albertina Martínez (2007: 62), que justifica sua afirmação:

são os indivíduos e os grupos da organização que percebem as novas possibilidades, produzem novas ideias, elaboram projetos inovadores, são ousados ao tomar decisões, enfim geram produtos criativos. Por outro lado, são os indivíduos que formam as organizações os principais atores na constituição da subjetividade social, que caracterizam e participam ativamente na expressão criativa da organização (Ibid.).

Enfim, “a rigor, a esfera dos negócios humanos consiste na teia de relações humanas que existe onde quer que os homens vivam juntos”, como diz Hannah Arendt (2005: 198). É nessa teia que, por meio do discurso e da ação, interconectados uns com os outros, os indivíduos devem ser capazes de revelar sua identidade e construir sua história de vida. Trata-se de um contexto no qual a comunicação nas organizações tem uma importante missão a cumprir.

### **Dimensão cultural**

Outra dimensão importante da comunicação organizacional a ser considerada é a cultural. Quais seriam algumas vertentes que justificariam pensar a comunicação nas organizações na perspectiva cultural? As organizações são formadas por pessoas com diferentes culturas. Esses indivíduos, ao se integrarem aos quadros funcionais de uma organização, precisam se adaptar à cultura do fundador e/ou à cultura organizacional vigente, bem como a seus valores e princípios filosóficos. E as organizações, por sua vez, estão situadas em um determinado país, que possui sua cultura nacional e ainda sofrem interferências de uma cultura multicultural e global da sociedade mundial.

Com essas considerações iniciais já dá para perceber que a comunicação organizacional não acontece isolada tanto da cultura organizacional, em nível micro, como do contexto multicultural, em nível macro. Todo o referencial teórico disponível (que não será objeto de análise neste artigo) tanto sobre cultura organizacional como sobre comunicação intercultural e o multiculturalismo certamente serão de grande valia para fundamentar as bases da produção da comunicação organizacional numa perspectiva local e global.

Neste sentido defendo a necessidade de as organizações e, particularmente, os seus gestores da comunicação considerarem a dimensão cultural como parte integrante do planejamento, das ações comunicativas e dos processos de gestão participativa. Portanto, há que se considerar a dimensão cultural em sinergia com as demais dimensões da comunicação organizacional.

O ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem com suas diferentes culturas. Estas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, sem ser sufocadas pelo excesso de comunicação técnica e instrumental, centrada somente nos resultados e nos interesses dos negócios corporativos. Entende-se que uma iniciativa como a abertura de canais diretos de diálogo entre a alta direção e os trabalhadores possa ser um caminho para valorizar os espaços culturais e individuais das pessoas nas organizações, fomentando assim as interações entre pessoas e grupos.

### **Dimensão estratégica**

Ao se abordar a questão da dimensão estratégica, dois enfoques devem ser considerados. O primeiro se baseia numa visão mais conservadora e racional centrada nos resultados, e o segundo, em uma perspectiva mais complexa que leva em conta as incertezas e busca novas alternativas para repensar a comunicação estratégica.

A propósito destas duas possíveis visões, é possível valer-se de aportes teóricos de muitos estudiosos sobre estratégia. No entanto, limito-me aqui a fazer um breve recorte a dois: Richard Whittington e Rafael Alberto Pérez, com o intuito apenas de ilustrar de forma panorâmica o que é possível abordar quando nos referimos à dimensão estratégica.

Richard Whittington (2002: 1-48) propõe quatro abordagens genéricas de estratégia: 1. Clássica: seria mais antiga, influente e muito utilizada no planejamento estratégico; 2. Evolucionária: está centrada na sobrevivência e relacionada com a evolução biológica; 3. Processual: tem a ver com a natureza imperfeita da vida humana, como um processo falível e capaz de errar; 4. Sistêmica: relativista, na qual os fins e meios da estratégia estão ligados à grande estrutura e aos sistemas sociais locais onde se desenvolve a estratégia.

Considero que esses diferentes olhares nos permitem perceber que a dimensão estratégica da comunicação organizacional deve, sim, contemplar outros aspectos além da perspectiva predominante que é a clássica ou tradicional, muito praticada pela maioria das organizações.

Na perspectiva mais racional e clássica a dimensão estratégica da comunicação organizacional se assemelha muito com a instrumental. Está relacionada com a visão pragmática da comunicação, com vistas à eficácia e aos resultados. É considerada um fator que agrega valor à organização e aos negócios. Alinha-se, estrategicamente, por meio do planejamento estratégico e da gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação a sua missão, sua visão e seus valores.

A alta direção e o executivo responsável pela comunicação, bem como todos os agentes nela envolvidos, a concebem de fato como um fator estratégico fundamental de resultados em relação à organização e como indispensável para o cumprimento de sua missão e visão. Está centrada no planejamento estratégico mais tradicional.

Outra forma de ver a dimensão estratégica é encará-la pela *nueva teoría estratégica* (NTE) proposta por Rafael Pérez (2008)<sup>4</sup>. São inúmeros os fundamentos teóricos destacados pelo autor, que defende outras perspectivas e novos paradigmas para conceber e praticar a estratégia de comunicação nas mais diferentes esferas sociais, políticas e econômicas.

As ideias do autor confrontam-se com as diferentes práticas, teorias e ideias dominantes ao longo das últimas décadas a respeito do que é e como devem ser pensadas as estratégias. Para Pérez, elas constituem uma verdadeira *selva estratégica*: paradigmas que privilegiam o conflito e a competição; que ignoram a incerteza; que não veem o ser humano; que creem em certezas e fórmulas e que, em razão de tais fatores, estão destinados ao fracasso.

4. Ver também sua outra obra desenvolvida em conjunto com a pesquisadora Sandra Massoni (Pérez; Massoni, 2009).

A principal crítica de Pérez direciona-se ao paradigma administrativo/econômico que entende as estratégias como instrumentos – políticas e planos – para atingir objetivos, derrotando competidores do mercado, os quais são compreendidos como inimigos. De acordo com tal paradigma, as estratégias são construídas segundo a própria lógica sob a qual administradores têm atuado ao longo das décadas passadas: a crença de que apenas os recursos internos da organização importam para seu sucesso, a ilusão de que é possível evitar que mudanças externas gerem impacto sobre sua organização e a visão da comunicação como instrumento voltado à transmissão de informações.

Reproduzo uma síntese feita por ele próprio, em *Claves del pensamiento de Rafael Pérez*, expondo uma nova visão para pensar a estratégia de comunicação nas organizações:

De qué nueva teoría hablamos? Lo cierto es que entonces no aporté esa teoría tan solo la esbocé: “Una nueva teoría estratégica menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional” y di cinco pautas – que en realidad eran seis – de cómo desarrollarla:

- 1) Entendiendo que la clave de toda teoría estratégica pasa por recuperar al ser humano, actualmente reemplazado por constructos artificiosos tales como el *homo oeconomicus*, el actor racional, el *player*, etc.
- 2) Concibiendo la estrategia como una ciencia de la relación y de la articulación social y no como una ciencia del conflicto y de la guerra.
- 3) Poniéndose en el lugar del otro y dando así a la estrategia una orientación más dialogante, negociadora, cooperativa y consensual.
- 4) Añadiendo a los factores económicos – que siempre estarán ahí – otros más relacionales e intangibles.
- 5) En vez de preocuparse por proporcionar reglas paradigmáticas y exactas, la “nueva teoría estratégica” aspira a proporcionar reglas hermenéuticas, orientativas y articuladoras (Pérez, 2008: 672-673).

A partir desses novos enfoques, acredito que a dimensão estratégica da comunicação organizacional deve incorporar uma visão muito mais complexa e valorizar, sobretudo, os aspectos humanos e sociais, superando a visão meramente tecnicista e da racionalidade econômica.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo procurei situar a comunicação organizacional no contexto socio-econômico e da era digital para trazer uma reflexão sobre as implicações e a complexidade da comunicação nas organizações. Ao tratar dos paradigmas buscou-se mostrar como esses têm norteado os estudos desse campo ao longo

do tempo. Vale ressaltar que as dimensões instrumental, humana, cultural e estratégica da comunicação organizacional não acontecem separadamente, mas se mesclam e são interdependentes no contexto das organizações.

Ao destacar e priorizar a dimensão humana, quis ressaltar que as organizações, os gestores e os responsáveis pela comunicação não podem ficar presos apenas àquela visão pragmática e instrumental da comunicação. É preciso pensar nas pessoas com as quais lidamos, no dia a dia, nos ambientes interno e externo. Não é possível desconsiderar a comunicação humana e as múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Acredito que se trata de uma exigência dos novos tempos. A questão da subjetividade dos interlocutores sociais no ambiente organizacional precisa ser considerada. A produção comunicativa não deve ficar restrita à questão da técnica e das mídias. Uma meta constante deve ser a busca de uma maior coerência entre o discurso institucional e a prática cotidiana

Redimensionar a visão da comunicação estratégica conservadora para uma visão mais holística, capaz de interpretar hermeneuticamente o mundo contemporâneo, foi também um dos propósitos, assim como incorporar a dimensão cultural como algo essencial nos processos comunicativos e nas inter-relações entre as pessoas.

Meu grande interesse, no momento, é exatamente aprofundar os estudos sobre como a comunicação poderá contribuir para a humanização das organizações em um mundo complexo onde as pessoas sofrem pressões de todos os lados – o que não é diferente no âmbito organizacional – sob novos paradigmas que contemplem estudos de estratégias comunicativas inovadoras e da cultura organizacional e intercultural. ■

## REFERÊNCIAS

- ARENDRT, H. *A condição humana*. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.
- BALDISSERA, R. *Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação*. Tese (Doutorado em Comunicação Social). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.
- BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). *Comunicação organizacional*. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 135-164.
- BARNARD, C. I. *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1938.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.

- CASADO, T. O papel da comunicação interpessoal. In: FEA-USP. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 271-282.
- CASTELLS, M. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Trad. de Maria Luiz X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- CASTELLS, M. Para além da caridade: responsabilidade social no interesse da empresa na nova economia. In: CORTINA, A. (Org.). *Construir confiança: ética na empresa na sociedade da informação e das comunicações*. São Paulo: Edições Loyola, 2007. p. 55-74.
- CASTELLS, M. *Comunicación y poder*. Madri: Alianza Editorial, 2009.
- CHANLAT, J.-F. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, J.-F. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, Vol. 1. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993. p. 21-45.
- CHANLAT, J.-F. (Org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*, Vol. 3. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- DANIELS, T. D.; SPIKER, B. K.; PAPA, M. J. *Perspectives on organizational communication*. 4. ed. Dubuque, USA: Brown & Benchmark Publishers, 1997.
- DEETZ, Stanley. Conceptual foundations. In: JABLIN, Frederic M.; PUTNAM, Linda L. (Edits.). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage, 2001. p. 3-46.
- EISENBERG, E. M.; GOODALL Jr., H. L. *Organizational Communication: balancing creativity and constraint*. 3. ed., Boston, MA: Bedford/St. Martins, 2001.
- EXAME.com. 10 empresas brasileiras que são mais ricas que muitos países. 16 ago. 2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/10-empresas-brasileiras-que-sao-mais-ricas-que-muitos-paises/#1>>. Acesso em: 18 out. 2014.
- FERNANDES, E. V. *Sociopsicologia da condição humana*. Vagos (Espanha): Edipanta, 2000.
- FREITAG, B. *A teoria crítica: ontem e hoje*. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1990.
- FURTADO, O. Psicologia e relação de trabalho: em busca de uma leitura crítica e uma atuação compromissada. In: BOCK, A. M. B. (Org.). *A perspectiva sócio-histórica na formação em psicologia*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003. p. 211-239.
- GEUS, A. de. The living company (1997). Apud SENGE, P. et al. (Org.). *Presença: propósito humano e o campo do futuro*. São Paulo: Cultrix, 2007.
- HART, S. *Capitalismo na encruzilhada*. Porto Alegre, RS: Bookman, 2006.
- JABLIN, F.; PUTNAM, L. L. (Ed.). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- KREEPS, G. L. *La comunicación en las organizaciones*. 2. ed. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.
- KUHN, T. *A estrutura das revoluções científicas*. 9. ed. São Paulo: Perspectiva, 2007.

# D

## Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual

- KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. Edição revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, M. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006. p. 167-190.
- KUNSCH, M. M. K. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos de comunicação organizacional In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Comunicação organizacional*. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 63-89.
- KUNSCH, M. M. K. (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.
- LITTLEJOHN, S. *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Trad. de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.
- MARTÍNEZ, A. M. Criatividade e saúde nos indivíduos e nas organizações. In: VIRGOLIM, A. M. R. *Talento criativo: expressão em múltiplos contextos*. Brasília: Ed. da Universidade de Brasília, 2007. p. 53-64.
- MORGAN, G. *Imagens de organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORIN, E. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 2. ed. rev. São Paulo: Cortez, Brasília: Unesco, 2011.
- MUMBY, D. *Organizational communication. A critical approach*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.
- NOBRE, M. *Teoria Crítica*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004.
- OLIVEIRA, J. A. P. *Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- PACANOWSKY, M. E.; O'DONNELL-TRUJILLO, N. Organizational communication as cultural performance. *Communication Monographs*, n. 50, p. 126-147, 1984.
- PENTEADO, J. R. W. *A técnica da comunicação humana*. 5. ed. São Paulo, SP: Pioneira, 1976.
- PÉREZ, R. A. *Estrategias de comunicación*. 4. ed. Barcelona: Editorial Ariel, 2008.
- PÉREZ, R. A.; MASSONI, S. *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Editorial Ariel, 2009.
- PUTNAM, L. Paradigms for organizational communication research: an overview and synthesis. *The Western Journal of Speech Communication*, v. 46, n. 2, p. 192-206, 1982.
- . Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 43-67.

- RAMONET, I. Globalização, ética e empresa. In: CORTINA, A. (Org.). *Construir confiança: Ética na empresa e na sociedade da informação e das comunicações*. São Paulo: Edições Loyola, 2007. p. 95-106.
- SANCHES, S. G.; KAHHALE, E. M. P. História da psicologia: a exigência de uma leitura crítica. In: BOCK, A. M. B. (Org.). *A perspectiva sócio-histórica na formação em psicologia*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2003. p. 11-40.
- SENGE, P. et al. (Org.). *Presença: propósito humano e o campo do futuro*. São Paulo: Cultrix, 2007.
- TAMAYO, A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (Org.). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005. p.160-186.
- TAYLOR, J. R. Engaging organization through worldview. In: MAY, S. K.; MUMBY, D. K. (Ed.). *Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives*. Thousand Oaks: CA: Sage, 2005. p. 197-221.
- TIMOTEO ÁLVAREZ, J. *Manejo de la comunicación organizacional: espacios, herramientas y tendencias en gestión de negocios*. Madrid: Ediciones Diaz Santos, 2012.
- VOLNOVICH, J. R. Subjetividade e organizações: o discurso neoliberal. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Org.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995. p. 61-67.
- WHITTINGTON, R. *O que é estratégia?* São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- WOLTON, D. *Pensar a comunicação*. Trad. de Zélia Leal Adghirni. Brasília, Editora UnB, 2004.
- WOLTON, D. *É preciso salvar a comunicação*. São Paulo, SP: Paulus, 2006.

---

Artigo recebido em 15 de outubro de 2014 e aprovado em 4 de novembro de 2014.