

## **O Profissional de Comunicação na Contemporaneidade: Potencializando a Consciência Comunicativa nas Organizações<sup>1</sup>**

Daniele Aparecida BUENO<sup>2</sup>

Maria Eugênia PORÉM<sup>3</sup>

Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Bauru, SP

### **Resumo**

No cenário atual, as constantes transformações políticas, econômicas e sociais de âmbito global e tecnológico impõem desafios às organizações, fazendo emergir novas demandas e problemáticas. Neste sentido, a comunicação pode auxiliá-las a superar esses impasses para que possam atuar em um ambiente dinâmico. Para tanto, as organizações necessitam transpor modelos de gestão e de comunicação baseados em uma lógica mecanicista. Desse modo, este trabalho, de caráter bibliográfico, busca refletir sobre a atuação do profissional de comunicação no desenvolvimento de uma consciência comunicativa nas organizações contemporâneas. Apoiado a uma perspectiva mais complexa, este profissional poderá fazer avançar a comunicação organizacional e contribuir para que as organizações superem os desafios atuais de maneira mais flexível.

### **Palavras-chave**

Comunicação organizacional; profissional de comunicação; consciência comunicativa.

### **Introdução**

Diante do contexto atual, permeado por incertezas, pela velocidade e pela diversidade de interações amparadas pelas tecnologias da informação e da comunicação em nível global, as organizações são desafiadas a reavaliar sua forma de atuação.

Sob uma perspectiva complexa, baseada em Morin (2001), compreende-se que as organizações estão inseridas em uma rede de interações e significações composta por diferentes sujeitos, onde elas influenciam e são influenciadas pelo seu entorno, de maneira multidirecional (BALDISSERA, 2009).

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XVI Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Mestranda do Programa de Pós-graduação Comunicação Midiática da FAAC-UNESP, membro do grupo de pesquisa Comunicação, Inovação e Gestão (CIG), e-mail: daniele.bueno rp@gmail.com.

<sup>3</sup> Doutora em Educação e Mestre em Comunicação pela UNESP, Docente do curso de Relações Públicas e do Mestrado em Comunicação da FAAC-UNESP, Líder do grupo de pesquisa “Núcleo de Comunicação, Inovação e Gestão”, email: meporem@faac.unesp.br.

Deste modo, a complexidade está presente na realidade organizacional, necessitando ser considerada nas ações do dia a dia para que se possa gerir de maneira positiva essa rede de significações por meio da comunicação.

Para tanto, há a necessidade de se mudar a forma de pensar a organização e promover uma quebra de paradigma que supere a lógica mecanicista ainda existente. Os modelos clássicos de gestão que se consolidaram no período da concepção industrial, são marcados por tarefas claras desempenhadas em contextos estáveis e previsíveis e onde o controle sobre as produções e a atuação dos funcionários ocorrem de maneira rígida. (MORGAN, 2002).

A comunicação neste período segue o mesmo viés, que se estende até os dias de hoje. Nesta visão, a comunicação é pautada meramente como uma ferramenta de transmissão de mensagens, à serviço dos dirigentes, ou seja, é encarada “como mais um elemento instrumental à disposição do gestor em busca da performance organizacional” (CALDAS, 2010, p. 34-35).

Essas abordagens apresentam limitações diante da complexidade do cenário e das relações entre os indivíduos. Não possuem força de ação frente a mudanças e a inovações, além de não darem conta de responder às novas demandas que eclodiram com a internet e a digitalização. Desse modo, as organizações necessitam mudar seu modelo mental sobre suas relações, seu próprio negócio e sobre a comunicação organizacional.

Queremos dizer que a comunicação organizacional, neste momento de quebras paradigmáticas, deverá transcender a visão instrumental de transmissora de mensagens. Existem subjetividades que estão presentes nas relações estabelecidas pelas organizações e, por consequência, afetam suas interações, seus objetivos e interesses. Por exemplo, as pessoas estão buscando por experiências com as organizações que lhes deem sentido; querem construir vínculos, participar e interagir como agentes proativos nessa relação. Esperam que em suas interações com as organizações a confiança, a parceria e a cooperação estejam presentes, portanto, são relações que superam a lógica transacional. Empregados esperam que seus interesses e expectativas sejam atendidos pelas organizações; consumidores querem se tornar co-criadores de produtos e serviços; comunidade que exige mais responsabilidade pública. Dito de outra forma, os públicos ligados as organizações esperam por uma comunicação que lhes dê voz ativa. Além do fato de que, hoje, a atuação de uma organização pode ter impacto global, exigindo a necessidade de se ter um

alinhamento entre discurso e prática, pois tal discordância pode ser percebida pelos públicos, podendo resultar em consequências negativas para sua imagem e reputação.

Portanto, acreditamos que a comunicação pode contribuir para que a organização opere neste novo espaço de competência e que ela necessita ser encarada sob uma perspectiva mais complexa. No entanto, levantamos o seguinte questionamento: como fazer avançar a comunicação nas organizações, já que muitas delas ainda possuem um modelo baseado em uma lógica mecanicista? Compreendemos que estruturas mais flexíveis possibilitadas pela comunicação respondem melhor ao cenário atual, porém, muitas organizações ainda administram seus processos comunicacionais de maneira rígida e controladora.

Esta problemática coloca o comunicador diante de um desafio de mediar essa transformação para que se possa potencializar a comunicação nas organizações. Assim, esse trabalho, de caráter bibliográfico, propõe refletir sobre a atuação do profissional de comunicação no desenvolvimento de uma consciência comunicativa nas organizações contemporâneas. Acreditamos que, dessa forma, será possível fazer avançar a comunicação organizacional e contribuir para que as organizações tenham processos de interação mais flexíveis e dinâmicos e se sobressaia diante das exigências atuais.

### **As Organizações e o Contexto Complexo Contemporâneo**

O contexto global que vivenciamos hoje é marcado por um cenário complexo, dinâmico e volátil, composto por uma ampla diversidade de agentes que intervêm e se relacionam em uma estrutura globalizada, interações econômicas, políticas e sociais que seguem novos movimentos, sustentadas pelas tecnologias e um ambiente de instabilidade, onde não podemos prever com certeza a ocorrência de determinados eventos (MANUCCI, 2008).

Toffler (1980), já no século passado, apontava para mudanças iminentes que desafiarão e configurarão velhas pressuposições e a estrutura convencional do modo de vida e de produção da era industrial, tendo a tecnologia como um dos grandes agentes de impulso para novas transformações na sociedade. Assim, de acordo com o sociólogo, seria necessário abandonar “velhos modos de pensar, fórmulas antigas, dogmas antigos e antigas ideologias, por mais acalentadas e por mais úteis que tenham sido no passado” (TOFFLER, 1980, p. 16).

Essas transformações culminaram na chamada terceira onda ou era da informação (TOFFLER, 1980), período que tem a informação e o conhecimento como valores imperantes.

Drucker (1993) aponta que o conhecimento é o recurso básico da sociedade pós-capitalista. Um conhecimento cada vez mais especializado, como meio principal para obter resultados sociais e econômicos. Em outra obra, ele ainda afirma que “os mais valiosos ativos de uma instituição do século XXI, seja empresa ou não, serão seus trabalhadores do conhecimento” (DRUCKER, 1999, p. 111).

Passou-se a valorizar não mais a força física e a mecanização das atividades, mas a capacidade cognitiva dos indivíduos para a busca de soluções criativas e inovadoras. O conhecimento deixou de ser aplicado unicamente a ferramentas, produtos e processos, para tornar-se cada vez mais qualificado e efetivado na ação e no compartilhamento entre indivíduos e em rede.

Ademais, com as plataformas digitais, os indivíduos ganham protagonismo, uma vez que a informação pode circular de forma mais ampla. Neste sentido, Castells (2003, p. 7) afirma que “a internet passou a ser a base tecnológica para a forma organizacional da Era da Informação: a rede”. Essa nova estrutura de sociedade em rede abordada pelo autor expõe novas práticas sociais, políticas e econômicas que se estabelecem de maneira mais dinâmica e potencializada.

Verificamos, portanto, que as tecnologias de informação e comunicação ocasionaram mudanças e rupturas de padrões sociais, instaurando uma nova configuração de espaço/tempo que revolucionou o ritmo de vida cotidiana.

Este cenário imprime transformações não apenas ao modo de vida social, mas também organizacional, inculcando em uma série de exigências e demandas que desafiam estratégias, ferramentas e modelos de produção e de gestão tradicionais das organizações. Processos, competências, pensamentos e atitudes necessitam ser realinhados para avançar sobre este meio que está em estado permanente de mudança.

Muitas organizações ainda atuam seguindo modelos clássicos de gestão, que apresentam uma abordagem mecanicista, onde o controle, a previsibilidade e métodos padronizados se fazem presentes. Esses modelos se consolidaram na era industrial pois, “[...] foi com a invenção e a proliferação das máquinas que os conceitos de organização realmente se tornaram mecanizados” (MORGAN, 2002 p. 38).

Tais perspectivas clássicas foram importantes para o desenvolvimento das bases da moderna administração, mas não atendem mais ao contexto acelerado, instável e revolucionário existente nos dias de hoje (CHIAVANETO, 2003).

Comprendemos então, a necessidade de reconhecer esse ambiente de incertezas, transcender para um olhar mais complexo sobre o cenário e superar a visão mecanicista de gestão para outras formas mais flexíveis e criativas e que valorizem o conhecimento e a aprendizagem como polos de sustentabilidade, nos negócios e nas relações. A impossibilidade de atuar neste cenário pode implicar em uma perda de capacidade operativa e competitiva e, assim, as organizações podem não alcançar o potencial estratégico possível e ainda tornarem-se obsoletas.

Desse modo, as organizações não podem mais ser vistas como máquinas determinadas e rígidas, que tem sob seu controle os processos produtivos e sociais que ocorrem internamente. Ao contrário, a perspectiva contemporânea considera organizações como estruturas dinâmicas, permeadas pelas interações sociais que ocorrem constantemente, portanto, instáveis, caóticas e, ao mesmo tempo, oportunizadas pela comunicação, pois a realidade organizacional é construída coletivamente, permeada por percepções coletivas e individuais, que se unem às subjetividades dos outros indivíduos formando esta grande teia de significados e é neste espaço que se define a competência atual da organização (MANUCCI, 2008).

Queremos dizer que, muito mais do que oferecer produtos e serviços e possuir uma estrutura física, há elementos intangíveis que também estão presentes nas relações e que interferem – ou deveriam interferir - nas decisões diárias das organizações. Portanto, as competências e modelos de gestão que doravante eram importantes para uma organização: capacidade produtiva, maquinário, hierarquização, centralização de poder, dentre outras, já não são suficientes para responder às demandas de seus públicos.

O mercado físico clássico, baseado na produção e distribuição de produtos tem se deslocado para um mercado simbólico situado em uma rede de significados coletivos, onde se integram os fragmentos percebidos dos eventos cotidianos e os movimentos corporativos ganham sentido a partir da interpretação e conceituação que as pessoas constroem de suas próprias experiências de relação com uma empresa ou organização (MANUCCI, 2008, p. 8, tradução nossa)

Essa rede de significados sociais é composta por crenças, valores, ideias e atitudes que influenciam a forma como as pessoas interpretam e percebem o mundo – seja na esfera

da proximidade, do seu entorno, da sua vida pessoal ou doméstica, seja na sua percepção sobre o planeta, outras nações e sociedades.

Certamente que essa característica afeta sobremaneira a forma como os indivíduos se relacionam entre si e com as instituições, sejam elas públicas ou organizações privadas. Precisamos considerar que “os públicos envolvidos com as organizações não são receptores passivos de mensagem, são protagonistas de sua realidade, construindo permanentemente sua própria percepção da experiência de relação com uma organização”. (MANUCCI, 2008, p. 16, tradução nossa).

Nas organizações, isso reverbera em alguns efeitos colaterais: ela pode apoiar a participação dos seus públicos e fazer desse engajamento a oportunidade para inovar, desenvolver parcerias, melhorar seus produtos e serviços e a qualidade de vida dos empregados; no entanto, se ela não mudar seu modelo mental e a sua cultura, poderá se afastar ainda mais das expectativas desses públicos.

Neste sentido, a comunicação possui uma atuação estratégica fundamental na realidade organizacional. É por meio dela que as interações sociais e as construções de sentido ocorrem e, gerida de maneira estratégica, ela pode gerar espaços participativos que podem contribuir para que a organização atue neste cenário e busque soluções inovadoras.

### **Comunicação Organizacional: Conceitos e Perspectivas**

Assim como existe a necessidade de reavaliar a atuação das organizações diante da realidade do contexto atual, o mesmo deve acontecer com a visão sobre os processos comunicacionais. A comunicação ainda é encarada, em muitas organizações, como ferramenta de transmissão de mensagens, um recurso meramente instrumental.

O conceito da comunicação organizacional tem sua origem em diversas áreas como a administração, a teoria das relações humanas, a antropologia, a psicologia, entre outros. Até os anos 1980, a pesquisa neste campo era voltada para uma linha funcionalista (KUNSCH, 2009). Isso significa que a pesquisa em comunicação era pautada na sua função e foi muito associada a aspectos administrativos, como ferramenta utilizada para atingir resultados corporativos. Era vista como comunicação de negócios e comunicação industrial, sendo útil para o desenvolvimento de habilidades comunicativas exclusivamente de gestores. No entanto, aos poucos, essa visão foi se ampliando, e a comunicação passou a ser considerada a partir de um olhar mais crítico, por meio de estudos de pesquisadores do próprio campo.

Felizmente, os estudos nesta área, principalmente no Brasil, seguem uma direção crescente, possibilitando muitos avanços na consolidação de um pensamento comunicacional. Kunsch (2016) apresenta o cenário da comunicação organizacional neste início de século:

A comunicação organizacional, na primeira década deste terceiro milênio, se caracteriza como uma identidade interdisciplinar, abrigando várias perspectivas teóricas e pressupostos epistemológicos [...] 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 (KUNSCH, 2016, p. 45)

Como evidenciamos anteriormente, consideramos a comunicação de maneira mais complexa, salientando abordagens que permitam que ela seja encarada e gerida de forma mais flexível e ativa. Propomos irmos além de visões tradicionais, colocando a comunicação no centro do debate para que possamos progredir conceitualmente e no dia a dia organizacional.

Essa complexidade a que nos referimos se relaciona ao “fato de as organizações serem compostas por pessoas que possuem os mais diferentes universos cognitivos e as mais diversas culturas e visões de mundo” (KUNSCH, 2008, p. 178). Há diversos agentes que interferem nas interações e relações entre os indivíduos, repercutindo em suas percepções e no próprio processo comunicacional.

Neste sentido, Marchiori (2006, p. 218) afirma que “estamos, sim, trazendo um novo pensar para as organizações. É preciso que elas iniciem um processo de avaliação de si mesmas, processo em que o papel do líder é fundamental e deve ser consciente”. Neste ponto, ela ressalta o papel do gestor que deve ampliar seu olhar para a comunicação. Ressaltamos, desse modo, que essa compreensão da comunicação deve estender a todos, fazer parte da cultura organizacional, pois constitui todas as relações presentes.

Ressaltamos que a comunicação é o que dá sentido à organização e “está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informações, espaços de interação e diálogos” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 334).

Apesar dessa amplitude da importância da comunicação, ao observá-la no dia a dia das organizações, verificamos que muitas delas ainda a consideram a como uma ferramenta para controle da gestão para questões pontuais. Ou seja,

(...) mesmo em pleno terceiro milênio, as organizações não mudaram muito seu comportamento. Muitas vezes, elas têm uma retórica moderna,



mas suas atitudes e ações comunicativas são ainda impregnadas por uma cultura tradicional e autoritária do século XIX (KUNSCH, 2009, p. 72).

Neste sentido, compreendemos que a comunicação como forma de poder e controle encontra limitações ao ser conduzida em condições instáveis e que demandam engajamento e participação. Além de que, reduzi-la a uma ferramenta ou processo instrumental é não reconhecer toda a sua potencialidade na realidade organizacional.

Caldas (2010) aponta para a importância de reconhecermos o nexo entre comunicação e organização, colocando-as no mesmo patamar, além da necessidade de distanciarmos do viés mais mecanicista para que ambas possam caminhar juntas e se desenvolver de maneira integrada.

Depreendemos, então, que o processo de comunicação participativo tende a auxiliar as organizações no ambiente atual. Ao ser reconhecida perante todos os agentes, permite o bom fluxo de informações e a criação de espaços de interação, de compartilhamento de conhecimentos que podem contribuir para o progresso da organização.

Nessa perspectiva, compreendendo a complexidade da comunicação nas organizações, ressaltamos a atuação do profissional de comunicação, na medida em que ele poderá fazer avançar a comunicação organizacional por meio do desenvolvimento de uma consciência comunicativa.

### **O Profissional de Comunicação na Contemporaneidade: Potencializando a Consciência Comunicativa nas Organizações**

Com base no exposto acima, verificamos a necessidade de que as organizações compreendam a importância da comunicação organizacional a partir de uma perspectiva mais aberta e flexível e que considere a complexidade. Podemos dizer, portanto, que esse é um dos desafios do profissional de comunicação que tem hoje a responsabilidade em lidar com este antagonismo entre a necessidade de favorecer uma comunicação mais aberta e a atuação controladora de muitas organizações. Sabemos, como apontado por Cabral (2004), que modelos mais orgânicos atuam melhor em ambientes instáveis e imprevisíveis, mas muitas organizações ainda consideram a comunicação como ferramenta instrumental para ações pontuais, exigindo essa postura dos gestores de comunicação.

Caldas (2010, p. 37) aborda essa questão ao afirmar que este profissional

(...) tem batalha constante e inglória contra o que parece ser um imperativo reducionista, uma tendência quase irresistível de focá-la



meramente na mensagem, e de ver a comunicação como apenas outra variável organizacional a ser gerida como um instrumento.

Por isso, apoiando-nos em Duarte e Monteiro (2009), ressaltamos a necessidade de se criar uma consciência comunicativa nas organizações, transformando cada integrante da organização em agente de mudança. Esta ação pode partir dos profissionais de comunicação que, já imersos no contexto e conhecimentos comunicacionais, podem estender essa percepção à organização como um todo. No entanto, para que isso ocorra, ele deve exercer uma atuação que vá além de um nível operacional, em que se utiliza a comunicação como ferramenta para ações pontuais demandadas por gestores administrativos. Como afirmado por Marchiori (2006, p.26), “é preciso que os profissionais atuem no sentido de “construir fatos” no interior de uma organização e não apenas pautar suas ações na comunicação de fatos que já ocorreram”.

Deste modo, ao “construir fatos”, estes profissionais necessitam evidenciar a importância da comunicação para se desenvolver um ambiente que promova e valorize a aprendizagem da comunicação, colocando-a em um patamar de maior relevância, a fim de favorecer o compartilhamento de significados entre os agentes envolvidos. Assim,

O papel do gestor de comunicação e de toda a sua equipe seria pedagógico e motivador, orientando sobre as práticas eficientes e naturalizando a preocupação com a comunicação, para que todos os integrantes, em todas as áreas, assumam o protagonismo de bem comunicar (DUARTE, MONTEIRO, 2009 p. 357).

O profissional de comunicação deve estimular e desenvolver a capacidade de cada integrante de estar preocupado em entender e lidar com problemas de comunicação. Para tanto, Duarte e Monteiro (2009) estabelecem cinco pilares para o desenvolvimento de uma consciência coletiva em comunicação. Para os autores, a informação deve ser compartilhada e integrada; promover o sentimento de pertencimento para que exista uma participação proativa; empoderar indivíduos para que possam refletir e promover mudanças sobre o meio ao seu redor; estimular a autonomia; e a governança, a fim de que todos possam ser agentes comprometidos e responsáveis pela comunicação.

Esses pilares podem ser estimulados pelo comunicador no ambiente organizacional e assim promover espaços abertos, participativos e dialógicos. É dessa forma que a comunicação pode fluir e dar sentido às subjetividades existentes. Essa concepção deve estar na essência do comunicador e também das organizações. Eles “devem ser cada vez menos porta-vozes ou mensageiros para se tornarem moderadores institucionais, agentes

capazes de viabilizar mudanças que garanta o desenvolvimento organizacional...” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 358).

Esses pontos também são levantados por Cabral (2004, p. 67), focando na comunicação interna.

Prover informações e clarificar, dar às pessoas suporte para expressar seus sentimentos, envolver as pessoas no planejamento e implementação da mudança, habilitar gestores e empregados como comunicadores e prover *feedback*, retroalimentando o processo de comunicação organizacional interna, são ações que devem fazer parte do cotidiano das preocupações dos profissionais de comunicação e líderes empresariais interessados em melhorar suas performances. É preciso lançar novas bases para um relacionamento mais produtivo e eficaz com o público interno, com vistas a um desenvolvimento organizacional mais competitivo e alinhado com os anseios de uma sociedade pós-industrial.

Inobstante, os comunicadores necessitam refletir sobre seu espaço diante de condições imprevisíveis, onde a digitalização ganha força e os públicos exigem participação. Seu olhar estratégico e ativo sobre a comunicação pode contribuir para que indivíduos, grupos e organizações estabeleçam relações produtivas e dialógicas que promovem mais conhecimentos, reflexões e avanços em todas as esferas. Ele pode mediar as transformações, as relações e os significados compartilhados decorrentes dessa interação, auxiliando as organizações a se encontrarem neste ambiente dinâmico, afinal:

(...) é por meio da comunicação que uma organização pode justamente democratizar a informação, abrir canais de conversa com seus funcionários e líderes, assim recebendo, oferecendo e canalizando informação para a tomada de decisões mais acertadas. Sem relacionamento, sem troca, a comunicação não existe (MARCHIORI, 2006, p. 205).

Essa conscientização pode encontrar resistências por parte das organizações devido a necessidade de alterarem sua forma de pensar. No entanto, à medida que o reconhecimento da comunicação ganhar mais força e promover cada vez mais avanços no contexto organizacional, mais caminhos podem ser encontrados para viabilizar processos de informação mais abertos e qualificados que possam dar mais voz aos indivíduos e permitir construções coletivas de ações.

Portanto, compreendemos que o profissional de comunicação possui protagonismo nessas transformações, necessitando se reinventar constantemente para ter um olhar complexo sobre seu entorno e articular estratégias que possam valorizar as relações e torná-las mais produtivas. Ele deve compreender o cenário e a cultura organizacional, além das

carências comunicacionais, para saber a melhor alternativa para mediar mudanças neste campo.

Enfim, o comunicador como protagonista da comunicação nas organizações é o agente que pode potencializar a consciência comunicativa neste espaço, considerando as particularidades e complexidades de cada organização. Por meio do desenvolvimento dessa consciência ele poderá encontrar aberturas para melhorar os processos comunicacionais e auxiliar as organizações a superar a lógica mecanicista, ressignificando a cultura organizacional e o modelo de gestão. Ou seja, através dessa sensibilização no que se refere à comunicação, deste olhar atento, comprometido e receptivo às temáticas comunicacionais estimulado nos indivíduos e em todo o ambiente organizacional é que podemos começar a ver avanços significativos e transformadores, sintonizando as organizações ao mundo contemporâneo.

### **Considerações Finais**

A partir do exposto ao longo deste trabalho, podemos considerar alguns aspectos relevantes no que se refere a atuação das organizações no contexto contemporâneo: a mudança é uma variável permanente presente em seu ambiente de atuação. Essa mudança se estende a novas necessidades dos públicos que demandam engajamento e a construção de vínculos que lhes dê sentido. Esta é a realidade que elas sempre encontrarão diante de seus negócios. Por isso, buscamos expor sobre a necessidade do realinhamento dos seus modelos mentais e forma de gerir seu negócio. Não é mais possível operar utilizando as mesmas ferramentas desenvolvidas para contextos estáveis, de maior controle. O momento exige mudança, assim como os públicos.

É neste ponto que destacamos a importância da comunicação. Como elemento constitutivo das relações, ela pode contribuir com as organizações na superação dessas problemáticas. Mas para isso, a organização deve permitir que a comunicação transcorra em um ambiente mais flexível. A comunicação não flui diante de uma lógica da racionalidade, da rigidez, da centralização e do controle. Este é um obstáculo para se ter um melhor desempenho organizacional diante das demandas e exigências da realidade contemporânea.

Por isso, evidenciamos e refletimos sobre o desafio dos profissionais de comunicação em estimular gestores e as organizações como um todo a mudarem seu olhar e promoverem uma quebra de paradigma. Quando esses indivíduos desenvolvem uma consciência comunicativa, é possível trabalhar em prol de uma comunicação mais aberta e

participativa para o desenvolvimento de soluções inovadoras. Ao tornar cada membro em agente ativo do processo comunicacional, torna-se viável visualizar a melhor atuação da organização.

Partindo deste visão, é possível começarmos a pensar em competências que os comunicadores podem desenvolver para ter a melhor atuação junto a gestores que podem ser resistentes em reconhecer elementos fundamentais existente em sua organização e em seu entorno. Como destacamos, há aspectos intangíveis e subjetivos que fazem parte da organização e que devem ser levados em conta por esses gestores e a comunicação está presente nesse meio. Existem inúmeras capacidades dentro da própria organização que devem ser bem geridos e aproveitados.

Compreendemos, portanto, que esta não é uma missão fácil e que traz reconhecimento a curto prazo para o profissional, mas acreditamos que deve fazer parte do seu dia a dia e de sua essência para que se possa avançar a comunicação organizacional e promover mudanças.

## Referências

BALDISSERA, Rudimar. 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.

CABRAL, Valéria. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. **Organicom**: revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas, São Paulo, ano 1, n. 1, p. 55-71, ago. 2004.

CALDAS, Miguel Pinto. Prefácio. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação e Organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 29-46.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CHIAVANETO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1993.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais do século XXI**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1999.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 333-359.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. vol. 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 63-89.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes Conceituais e Aplicados**. São Paulo: Summus, 2016.

MANUCCI, Marcelo. **El impacto corporativo: diseño estratégico de la comunicación en la complejidad del contexto actual**. Buenos Aires: La Crujía, 2008.

MARCHORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 3.ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. Rio de Janeiro: Record, 1980.