

Competências Comunicacionais e a Escola de Montreal¹: Considerações e Convergências

Fernanda Terezinha de ALMEIDA²

Elaine Cristina Gomes de MORAES³

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP/Bauru

Resumo

Esta pesquisa, elaborada no formato de ensaio acadêmico, traz uma análise de conceitos e fundamentos sobre Competências Comunicacionais e a Escola de Montreal. O objetivo é buscar as convergências entre os dois temas, com a finalidade de identificar possíveis formas de utilização destes pressupostos como viés de investigação em futuras pesquisas no campo da Comunicação Organizacional. Para a construção do ensaio foi utilizada a pesquisa bibliográfica. Ao final, explanam-se os pontos em comum e contribuições mútuas entre as duas abordagens teóricas.

Palavras-chave: Literacia em Comunicação; Comunicação Organizacional; Competências Informacionais; Competências Comunicacionais; Escola de Montreal.

Introdução

As organizações são resultado de um composto de elementos de diversas naturezas: estruturas físicas e recursos materiais, sistemas e processos, pessoas e relacionamentos – elementos interdependentes, cuja dinâmica de interação dita o ritmo com que estas organizações atuam no ambiente externo, produzem e interagem com e entre seus públicos. Em uma sociedade fortemente impactada por avançadas tecnologias de comunicação e informação e que testemunha o avançar de uma complexidade inédita nos relacionamentos interpessoais e institucionais, compreender como a comunicação permeia as interações

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

² Mestre em Comunicação pela Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Paulista “Júlio de Mesquita Filho” FAAC/UNESP/ Bauru. Docente na Universidade do Sagrado Coração – USC. E-mail: fernanda.almeida@adenda.com.br

³ Doutoranda e Mestre em Comunicação pela Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Paulista “Júlio de Mesquita Filho” FAAC/UNESP/ Bauru. Professora das Faculdades Integradas de Bauru (FIB) e Faculdade de Agudos (FAAG). E-mail: moraes.e@gmail.com

destes e entre estes elementos, presentes nas organizações, é um dos grandes desafios postos atualmente aos estudos da Comunicação Organizacional.

Neste contexto, o presente estudo pretende expor uma linha de compreensão sobre Competências Comunicacionais e a denominada Escola de Montreal; tendo como questão norteadora descobrir quais os pontos de convergência entre o conceito de Competências Comunicacionais e os pressupostos teóricos da Escola de Montreal e, a partir destas convergências, avaliar possíveis contribuições desta linha teórica para a análise de metodologias de desenvolvimento de competências comunicacionais.

A metodologia de pesquisa utilizada é a bibliográfica, uma vez que o trabalho se caracteriza como estudo teórico-conceitual. Para a exposição dos resultados, optou-se pelo modelo de Ensaio Acadêmico.

O Ensaio Acadêmico pode ser entendido como uma modalidade de texto em que o autor expõe suas ideias sobre determinado tema, a partir de uma linha inicial de investigação. Segundo material orientativo da Universidade de Santa Catarina, busca trazer originalidade ao tema, porém sem explorá-lo totalmente (MARSAL et al, 2014). Para Campos:

o ensaio é marcado pela interpretação avaliativa sobre determinado caso, pela visão subjetiva do escritor-autor, porém fundamentada na área ou domínio discursivo, ao qual está vinculado. Sendo assim, o ensaio permite novas discussões e debates, instiga ao posicionamento e oferece maior liberdade para fazê-lo, após análise-reflexão perante uma questão, não se descuidando do contexto em que o caso é dado ao estudo. Pois, como dispõe Medeiros (2000), o ensaio é problematizador e nele devem se sobressair o espírito crítico do autor e a originalidade. (CAMPOS, c2016, p. 2)

O desenvolvimento desta pesquisa está dividido em três etapas: a primeira é a apresentação de conceitos para a compreensão do termo Competência Comunicacional. A seguir estão os pressupostos da Escola de Montreal e suas linhas de interpretação do ambiente organizacional e os efeitos dos processos comunicacionais neste ambiente. Finalmente, expõem-se os relacionamentos entre os dois conceitos.

Competências Comunicacionais – Conceitos

Para o entendimento do termo Competências Comunicacionais, serão apresentadas algumas definições, cuja leitura demonstram a complexidade inerente ao termo. Partindo-se

de uma abordagem geral encontrada em Perrenoud, para quem a competência é “uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles” (PERRENOUD, 1999, p.07), pretende-se nesta pesquisa, focalizar e diferenciar os termos Competências Informacionais e Competências Comunicacionais.

Buscando uma definição para o termo Competências Informacionais, Miranda (2004), traça um recorrido conceitual da evolução do uso do termo ‘competência’ ao longo do tempo e a partir de diversas abordagens, entre as quais destacam-se, além do conjunto formado por conhecimentos, habilidades e atitudes sobre determinado tema, o entendimento de que ‘competência’ também envolve o saber colocar recursos em ação (ZARIFIAN, 1999, 2001 e 2003 apud MIRANDA, 2004) considerando a complexidade de dada situação (DUTRA, 2001 apud MIRANDA, 2004). Entre as asserções da autora em sua publicação, vale destacar a atenção dada para o papel do indivíduo no estudo deste conceito:

O trabalho baseado em eventos ou situações eventuais, a necessidade de comunicação e a economia do serviço foram as mudanças que recolocaram o homem como centro do mundo do trabalho. A sociedade da informação e do conhecimento possui essa característica. O conhecimento existe somente no ser humano e somente pode ser mobilizado pelas pessoas. O mesmo acontece com a competência. (MIRANDA, 2004, p. 116)

A partir de premissas conceituais escolhidas para a categorização do termo competência: geral (saber agir), profissional (aspectos técnicos, cognitivos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho), organizacional (habilidade de determinada organização em dada área), essencial ou competência-chave (reconhecida diferenciação), a autora postula que competência informacional pode ser definida como “[...] o conjunto das competências profissionais, organizacionais e competências-chave que possam estar ligadas ao perfil de um profissional da informação ou de uma atividade baseada intensivamente em informação” (MIRANDA, 2004, p. 118). Ainda segundo a autora, essas competências, muito presentes em profissionais cuja função esteja bastante apoiada no uso da informação, não existem apenas entre estes, mas podem (e devem) ser buscadas nos demais profissionais à medida que suas funções se apoiem cada vez mais no uso da informação.

O protagonismo do indivíduo também está em Beluzzo (2007), quando destaca a velocidade das mudanças na sociedade da informação e as implicações deste fenômeno.

Segundo a autora, não bastam a geração e o melhor aproveitamento de conhecimento, “mas principalmente, na prospecção de pessoas inteligentes e da sua motivação para o envolvimento com a necessidade uma visão compartilhada com a exploração da criatividade, assegurando a inovação e o desenvolvimento social.” (BELUZZO, 2007, p. 10). Para Beluzzo, competência é

[...] um composto de duas dimensões distintas: a primeira, um domínio de saberes e habilidades de diversas naturezas que permite a intervenção prática na realidade, e a segunda, uma visão crítica do alcance das ações e o compromisso com as necessidades mais concretas que emergem e caracterizam o atual contexto social. (BELUZZO, 2007, p. 34).

Sobre a Competência em Informação, a autora esclarece se tratar de processos que “objetivam a construção do conhecimento com o uso para as informações geradas, de modo que possam ser transmitidas a outras pessoas” (BELUZZO, 2007, p. 53). Para ela, esses processos envolvem o uso de instrumentos, técnicas e habilidades de comunicação, oral ou escrita, seja pelo contato diretamente pessoal ou apoiado em tecnologias. “O usuário/receptor passa a ser um conhecedor de como o conhecimento está organizado, como buscar informação, como usá-la de modo inteligente e como proceder ao processo de comunicação do conhecimento gerado” (BELUZZO, 2007, p. 53) ponto em que é possível observar a intersecção entre competência informacional e aspectos inerentes ao campo da comunicação.

Beluzzo (2007) propõe um conjunto de parâmetros para a avaliação do desenvolvimento em competência em informação e competência midiática. Segundo a autora “esses padrões foram delineados com base em padrões internacionais e adaptados à realidade nacional” (BELUZZO, 2007, p. 95) e são sintetizados na tabela 1.

PADRÃO	DEFINIÇÃO	COMPONENTES
PADRÃO 1 (natureza e extensão da informação)	A pessoa competente em informação determina a natureza e a extensão da necessidade de informação.	1.1 Reconhece a necessidade de informação. 1.2 Identifica e filtra as fontes em potencial. 1.3 Avalia os custos e benefícios da aquisição da informação.

PADRÃO 2 (domínio e acesso)	A pessoa competente em informação acessa a informação necessária com efetividade.	2.1 Seleciona métodos de busca. 2.2 Define estratégias de busca. 2.3 Usa variedade de meios. 2.4 Altera o método de busca quando necessário. 2.5 Extrai, registra e gerencia informações e fontes.
PADRÃO 3 (análise)	A pessoa competente em informação avalia criticamente a informação e suas fontes.	3.1 Conhece as principais ideias a respeito do tema. 3.2 Avalia informações e fontes. 3.3 Compara as novas informações às anteriores.
PADRÃO 4 (aplicação e comunicação)	A pessoa competente em informação, individualmente ou como membro de um grupo, usa a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado.	4.1 Sintetiza a informação em prol de um projeto. 4.2 Comunica os resultados.
PADRÃO 5 (conduta ética)	A pessoa competente em informação compreende as questões econômicas, legais e sociais da ambiência do uso da informação e acessa e usa a informação ética e legalmente.	5.1 Conhece as questões legais, éticas e socioeconômicas envolvidas. 5.2 Cumpre normativos relacionados ao uso e acesso às informações. 5.3 Indica suas fontes.

Tabela 1. Parâmetros de avaliação do desenvolvimento em Competência em Informação.

Fonte: elaborado pela autora a partir de BELUZZO, 200, p. 95-103

Sobrepondo a busca de uma definição conclusiva, a pesquisa sobre o tema Competência Comunicacional pode ser considerada positiva pelo caminho percorrido. As visões e conceitos encontrados ao redor do termo, unidos, conduzem à uma interpretação do que se quer tratar com essa expressão.

Como conceito inicial para o entendimento do tema Competência Comunicacional, tem-se a visão proposta por Duarte e Monteiro (2009, p. 346), como a competência que transforma os integrantes de uma organização em “agentes autônomos de comunicação”. O uso da palavra ‘autônomo’ demonstra as imensas dificuldades a serem transpostas para se alcançar tal cenário, sejam de natureza pessoal, de relacionamento ou ambiental.

A Competência Informacional, na forma como proposta Beluzzo (2007) na tabela 1, pode ser considerada como um elemento fundamental no constructo da Competência

Comunicacional, posto que, analisando os indicadores escolhidos pela autora, vê-se que grande parte das habilidades descritas também são aplicáveis à prática comunicativa.

Para Andrelo (2012) mais que ter acesso à informação, é preciso considerar seu uso, utilidade e relevância para a tomada de decisão, em específico na comunicação organizacional. Aplicando conceitos da mídia-educação para a formação de habilidades comunicacionais, a autora destaca que “no que diz respeito à formação comunicacional, a proposta não é apenas oferecer instrumentos para que o público se comunique adequadamente, mas também propiciar a formação crítica dos meios utilizados” (ANDRELO, 2012, p.104).

A partir deste prisma, somado aos conceitos estudados e no contexto da comunicação organizacional, arrisca-se depreender que o desenvolvimento da competência comunicacional implica não apenas ‘conhecer’ informações/conteúdos, recursos linguísticos/discursivos e meios/instrumentos de comunicação, mas também ter a capacidade de analisar criticamente suas características, funções, aplicações e selecioná-los, em diferentes contextos e situações, a partir dos resultados prováveis da decisão tomada sobre esta análise. Além disso, essa competência se tornará perceptível pelo posicionamento do indivíduo como agente ativo nos processos comunicacionais, em dado ambiente organizacional.

A Escola de Montreal

Escola de Montreal é uma proposta conceitual desenvolvida no Departamento de Comunicação da Universidade de Montreal a partir da década de 90 com os estudos teóricos dos processos organizacionais, em um contexto marcado pela Globalização, no qual consolidados processos de gestão estavam sendo testados (CASALI, 2009, 2010). Tem como um dos pioneiros e principal representante o pesquisador James Renwick Taylor. Nesta vertente, a comunicação organizacional recebe diferentes elementos conceituais para ser compreendida:

Apesar da ambiguidade inerente aos termos “organização” e “comunicação”, organização, em qualquer idioma, significa tanto o processo ou ato de organizar (por exemplo, a organização de um evento) como uma unidade social distinta (a Igreja, o Governo, a Petrobras, o Greenpeace, a Al Qaeda, etc). Do mesmo modo, a expressão “comunicação” tem mais de um significado. Por exemplo, diz-se que duas salas se comunicam porque são interligadas por um corredor. Contudo, a palavra “comunicação” é geralmente utilizada para se referir à circulação ou transmissão de informações (um e-mail, por exemplo). Nesse sentido, o

termo “comunicação” vincula-se à noção de discursos e à construção de um conjunto de conhecimentos comuns à comunidade. No entanto, comunicação possui um terceiro significado: é também um meio para realizar ações. É nesse sentido que a “Escola de Montreal” entende a comunicação. (CASALI, 2010, p. 73)

Em entrevista concedida à Revista Estudos (UMESP), Taylor (2003) fala sobre três fatores que estimularam a pesquisa em comunicação organizacional nos Estados Unidos e Canadá: tecnologia (mudanças tecnológicas no campo da comunicação que impactam a forma como as pessoas se reorganizam nos processos comunicacionais), globalização (organização de uma sociedade global) e mudanças culturais (que englobam desde a evolução dos paradigmas de estilos gerenciais ideais até as práticas organizacionais propriamente ditas).

Sobre o primeiro fator de estímulo à pesquisa em Comunicação Organizacional, a tecnologia, Taylor (2003) observa que a pesquisa nesta área busca respostas para as questões envolvidas na absorção de novas tecnologias e seus impactos nos processos de comunicação, mas deve considerar que “a comunicação não se limita aos aspectos objetivos da tecnologia. Quando se observam os processos de comunicação, é preciso considerar que existe algo mais, que ultrapassa a transmissão de informação e envolve os processos de interação e organização social”. (TAYLOR, 2003, p.10). Relevante destacar ainda que, segundo o autor, “a comunicação organizacional refere-se ao estudo de como as pessoas se organizam por meio da comunicação e como, dialeticamente, a comunicação faz com que as pessoas se organizem naturalmente” (TAYLOR, 2003, p.11).

Como explica a pesquisadora Adriana Casali (2009), a Escola de Montreal tem como visão norteadora explicar as organizações por meio da comunicação. Classificada no modelo teórico Interpretativo, essa linha de estudos pressupõe que ‘comunicação’ e ‘organização’ são equivalentes, ou seja, não existe precedência entre uma e outra.

A “Escola de Montreal” oferece uma perspectiva única da comunicação organizacional, porque propõe uma teoria comunicacional das organizações. Essa abordagem diferencia-se pela construção de uma teoria das organizações baseada na comunicação, bem como de uma teoria da comunicação centrada nas organizações. Suas investigações se voltam para a emergência das organizações pela comunicação, considerando aspectos subjetivos e objetivos desse processo, atribuindo igual valor a manifestações linguísticas e materiais. Tais análises permitem a compreensão da gênese das organizações, sua permanência e transformações no tempo e no espaço. (CASALI, 2009, p. 109)

Para explicar o pressuposto da equivalência entre comunicação e organização a autora recorre às três concepções de comunicação organizacional propostas similarmente pelos autores Deetz (2001, apud CASALI, 2009) e Putnam, Philips e Chapman (1996, apud CASALI, 2009) as quais são abaixo interpretadas e sintetizadas na tabela conceitual 2.

CONCEPÇÃO	VISÃO DA COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÃO
Container	A comunicação é um elemento da organização, faz parte da organização, é uma variável de sua estrutura. As questões investigativas envolvem o papel da comunicação no funcionamento da organização, é um elemento a ser gerenciado. “A comunicação nas organizações”.
Produção/Produto	Esta relação se concentra em compreender como a organização “produz” comunicação e como a comunicação “produz” a organização. “Não existe organização sem comunicação e não existe comunicação sem organização”. Neste modelo está presente o dilema da precedência.
Equivalência	Trata comunicação e organização como “processos isomórficos”, ou seja, “comunicação é organização assim como organização é comunicação”.

Tabela 2. Três Formas de compreender a relação entre Comunicação e Organização
 Fonte: elaborado pela autora a partir de CASALI, 2009, p. 111-112

Segundo Casali (2009, p. 113) o pesquisador James R. Taylor identifica o conceito de equivalência entre os pressupostos básicos da Escola de Montreal:

De acordo como Taylor e Cooren (1997), a existência de todo sistema de organização social humano é condicionado à comunicação, assim como tal sistema é uma estrutura na qual a comunicação ocorre. As organizações não apenas se constituem pela comunicação mas também se expressam em comunicação (TAYLOR; COOREN, 1997).

Ainda segundo Casali (2009), ao assumir o desafio de explorar a equivalência entre comunicação e organização, esta vertente de pesquisa parte de algumas premissas conceituais que podem ser assim explicadas:

- a) Comunicar é mais que informar, mais que transmitir mensagens.
- b) Organizações não são “realidades dadas, entidades materiais, cuja existência tem prioridade sobre a ação social” (CASALI, 2009, p. 113).
- c) Os fenômenos sociais devem ser interpretados como processos simbólicos. As organizações resultam das práticas cotidianas de seus membros, incluindo suas

interações que se dão por meio da comunicação, compreendendo as “organizações como sistemas de indivíduos em interação ativamente envolvidos em processos de criação e recriação de uma organização social original [...]” (CASALI, 2009, p. 113).

Com base nestas premissas, é possível compreender que essa corrente de pensamento se preocupa em olhar a comunicação como um fenômeno maior que a transmissão de informações, mas que surge da interação entre os indivíduos que convivem e dado ambiente organizacional. Estas interações, por sua vez, são impactadas por aspectos objetivos e subjetivos de suas relações cotidianas e repercutem na realidade interna e externa das organizações – o agir organizacional, que pode ser compreendido como os efeitos dos processos, decisões e condutas de cada organização, como explica a autora:

Muitas das investigações da “Escola de Montreal” são guiadas por uma pergunta de pesquisa aparentemente elementar: “o que é uma organização?”. A resposta, supostamente simples, é que uma organização é um tecido de comunicação (TAYLOR, 1988). No entanto, a compreensão das organizações como atores sociais acrescenta certa complexidade a essa resposta. O agir organizacional resulta de processos de comunicação. A comunicação investe em indivíduos e organizações de agenciamento. Por meio da comunicação e de processos de metacomunicação (ROBICHAUD; GIROUX; TAYLOR, 2004), os indivíduos se tornam representantes de interações passadas, de grupos e organizações, sendo capazes de agir por elas. Dessa forma, o que normalmente é designado como ação organizacional é uma ação individual legitimada por processos de comunicação. (CASALI, 2009, p. 114)

Para a aplicação das pesquisas dentro das premissas da Escola de Montreal foram desenvolvidas algumas proposições teóricas (CASALI, 2009). Dentre elas, as duas mais presentes na pesquisa bibliográfica realizadas são a Teoria da Coorientação e a Dinâmica Texto/Conversações. Não é objetivo deste estudo apresentá-las de forma exaustiva, mas compreendê-las apenas dentro do necessário para o objetivo desta pesquisa.

De acordo com a exposição de Casali (2009), a Teoria da Coorientação, originariamente exposta por Newcomb em 1953 e representada na Figura 1, é tida, dentro da Escola de Montreal, como a unidade mínima de análise da comunicação organizacional. Nesta teoria, os indivíduos (A e B) interagem por meio de recursos linguísticos, com atenção voltada para o um dado objeto de comunicação (X). Nesta interação, os indivíduos

utilizam referências individuais e são impactados por seus contextos internos e externos, buscando construir uma ação conjunta (colaboração) sobre o objeto tema desta interação. Este “objeto” pode ser compreendido como um objetivo comum, uma ação, decisão ou qualquer outra prática do cotidiano organizacional.

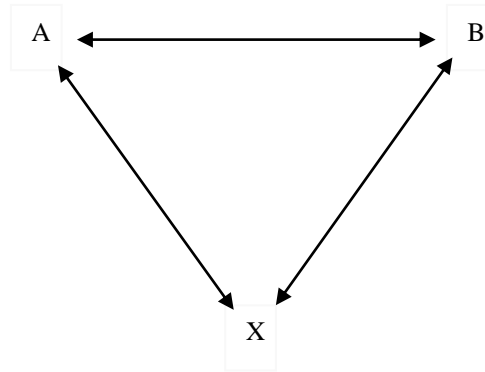


Figura 1: O Sistema de Coorientação, adaptado de Taylor et al (2001)
Fonte: Casali (2009, p. 115)

No entanto, segundo Taylor e Van Every (2000) apud Casali (2009) a interpretação desta interação entre A e B não pode ser analisada apenas no seu aspecto simbólico (referências ou conceitos preexistentes). O aspecto subsimbólico da comunicação também precisa ser considerado, dada a “importância da comunicação nos processos de construção da realidade social (contexto) e de constituição da identidade do ser, do outro e da sociedade (relação entre A e B)” (CASALI, 2009, p. 115). Em outras palavras, nos processos de comunicação existentes entre A e B causam efeito não apenas os recursos linguísticos e midiáticos utilizados, nem apenas o propósito em discussão (X), mas também os históricos de relacionamentos, o ambiente interno e externo da organização, as relações de poder existentes neste ambiente e os próprios interesses e referenciais culturais de cada parte; e estes elementos devem ser incluídos na compreensão e interpretação deste processo comunicacional, que leva, entre outros resultados, à criação de conhecimento colaborativo. Como proposto por Taylor e Van Every (1993, apud CASALI, 2009, p. 116) “informações também são fruto de interações sociais, e *não apenas transportadas em processos de comunicação. Informações são, acima de tudo, construídas por processos de comunicação*”⁴.

⁴ Grifo nosso.

A segunda proposição teórica em destaque dentro da Escola de Montreal é denominada “Dinâmica Texto/Conversação”. Segundo Taylor e Robichaud (2004, apud CASALI, 2009, p. 119), “a Coorientação é mediada por textos e realizada por meio de diálogos, os quais podem se manifestar na forma de conversações”. As conversações representam a essência do processo comunicacional, são “o *locus* empírico das ações organizacionais” (BODEN, 1994, apud CASALI, 2009, p. 120), ou seja, os próprios momentos de interação entre os indivíduos da organização, mas não podem ser compreendidas apenas um conjunto de diálogos, pois que repercutem na própria constituição das organizações (CASALI, 2009).

Acrescentando novo elemento à análise do processo comunicacional, Taylor e Van Every explicam o modelo “Texto/Conversação”. Considerando o termo Conversação como ‘interações’, o termo Texto é acrescentado com o sentido de ‘discurso’.

A noção de texto é empregada para capturar a simples ideia de que discursos são construídos por palavras e frases coordenadas de maneira mais ou menos sistemática, para produzir uma expressão de linguagem coerente e compreensível (TAYLOR; VAN EVERY, 2000). Textos representam conversações cristalizadas, estruturadas e inscritas em um discurso. (CASALI, 2009, p. 120)

Com base no exposto, é possível compreender que, com o modelo Texto/Conversação (e, por conseguinte a Escola de Montreal), a interpretação de dado processo de comunicação considera uma diversidade de elementos objetivos e subjetivos nele presentes, como: a linguagem, os recursos midiáticos, o objeto de atenção, os objetivos e interesses expostos, os objetivos e interesses não expostos, os relacionamentos entre os indivíduos, o contexto interno e externo em que interagem, as referências culturais de cada e outros tantos elementos que interfiram na forma como essa interação acontece e nas ações e reações realizadas.

A “dinâmica texto/conversações” representa um processo contínuo circular em que conversações se transformam em textos e textos são traduzidos em conversações (TAYLOR et al., 1996). As organizações emergem de tal dinâmica e são resultado dessas traduções. Nesse processo, a comunicação é simultaneamente o contexto de emergência e o local de manifestação das organizações. [...] A comunicação organizacional é um contínuo de textos e conversações. Nesse fluxo, se produzem artefatos materiais e se reproduzem as estruturas sociais que constroem o ambiente. (CASALI, 2009, p. 121)

Considerações Finais

Esta pesquisa teve como questão norteadora identificar possíveis pontos de convergência entre o conceito de Competências Comunicacionais e os pressupostos teóricos da Escola de Montreal. Com base na pesquisa realizada, foi possível vislumbrar algumas linhas investigativas a partir dos pressupostos da Escola de Montreal, para compreensão e interpretação dos processos de comunicação, no conceito da Comunicação Organizacional.

Dentre as abordagens e pressupostos envolvidos no termo Competências Comunicacionais, destacam-se quatro: o empoderamento e o protagonismo do indivíduo nos processos comunicacionais; o fato de que estes processos implicam nas interações entre os indivíduos de dada organização; a aplicação crítica e situacional de meios/instrumentos de comunicação e recursos linguísticos/discursivos; e, o cenário propício para que tais competências possam ser desenvolvidas e aplicadas.

Em relação às premissas teóricas da Escola de Montreal, destacam-se, o fato de considerar a comunicação algo mais que mera transmissão de informações; ver a organização como realidade em constante construção; e, adicionar à interpretação dos processos comunicacionais elementos simbólicos e subsimbólicos, tais como relacionamentos, relações de poder, interesses expressos e não expressos e o contexto das interações – todos elementos fortemente ligados à atuação do indivíduo no ambiente organizacional.

Na busca de uma sintetização, vislumbra-se considerar o indivíduo como o grande ponto de convergência entre os conceitos de Competências Comunicacionais e os pressupostos da Escola de Montreal. Na Sociedade da Informação, em que o conhecimento é o elemento produtivo, o indivíduo retoma seu protagonismo no ambiente econômico (MIRANDA, 2004) tendência que demanda ser considerada nos estudos da Comunicação Organizacional. Para além da instrumentalização dos processos comunicacionais, o desenvolvimento de pesquisas que tenham como viés de investigação os indivíduos e suas interações em ambientes organizacionais repleto de diversidade de pensamentos, podem contribuir com os estudos da comunicação organizacional a partir de um olhar centrado nas pessoas envolvidas nestes processos.

Assim, considera-se válida a busca por recursos teóricos que permitam a interpretação dos processos comunicacionais e do ambiente organizacional tendo o indivíduo como peça chave e que possam ser usados como fundamentação para o desenvolvimento das competências comunicacionais.

REFERÊNCIAS

ANDRELO, Roseane. Mídia-Educação nas Organizações: proposta de formação do público interno para habilidades comunicacionais. In: SANTOS, C.M.R.S. (org). **Opinião Pública: empowerment e interfaces**. Bauru: FAAC, 2012. p. 99-111

CAMPOS, Magna. **Manual de Redação Científica: ensaio acadêmico, relatório de experimento e artigo científico**. Academia. c2016. Disponível em:
https://www.academia.edu/11014255/Manual_de_Redacao_Cientifica_ensaio_academico_relatorio_de_experimento_e_artigo_cientifico. Acesso em 17jan2016

CASALI, Adriana Machado. Um Modelo do Processo de Comunicação Organizacional na Perspectiva da Escola de Montreal. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos** V.1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 107-134

CASALI, Adriana Machado e TAYLOR, James Renwick. Comunicação: o olhar da “Escola de Montreal” sobre o fenômeno organizacional. In MARCHIORI, Marlene. (org.) **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. 1ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 69-82

DUARTE, Jorge e MONTEIRO, Graça. Potencializando a Comunicação nas Organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. V.2. São Paulo: Saraiva, 2009. p.333-359

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. V.1. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. (org). **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. V.2. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARCHIORI, Marlene (org.) **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. 1ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010

MARSAL, Meritxell Hernando e Outros. **Dicas sobre Como Redigir um Ensaio**. Repositório Institucional da UFSC. 2014. Disponível em:
https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/116800/DICAS_SOBRE_COMO_ESCREVER_UM_ENSAIO.pdf?sequence=1. Acesso em 17jan2016

MIRANDA, Silvânia Vieira. Identificando Competências Informacionais. **Ciência da Informação**. Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia – IBICT. Brasília. v.33, n.2, (mai/ago 2004). p.112-122. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a12v33n2.pdf>. Acesso em 06out2015

PERRENOUD, Philippe. **Construir as Competências desde a Escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999

TAYLOR, James Renwick. Comunicação Organizacional: uma ciência híbrida. **Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo. Vol. 1, n. 1 (jun.2003). São Bernardo do Campo: Umesp, 2003. p. 9-15. Entrevista concedida a Adriana Casali.