



Novos Desafios da Comunicação Organizacional: da fragmentação à interação¹

Rosângela Azedo de OLIVEIRA²
Maria Emília de Oliveira Pereira ABBUD³
Universidade Federal do Amazonas, Amazonas, AM

Resumo

A comunicação organizacional configura-se atualmente como fundamental para o funcionamento das organizações. Posicionar as ações de comunicação de forma estratégica e destacar a importância do ser humano neste processo geram resultados efetivos no relacionamento com os públicos promovendo uma maior transparência, que é refletida nos processos organizacionais e, conseqüentemente na excelência dos serviços prestados. O objetivo deste trabalho é evidenciar os novos desafios impostos à Comunicação realizada nas organizações, que deixa a perspectiva da fragmentação para trás e passa a adotar uma perspectiva mais integradora e interacionista.

Palavras-chave: Comunicação; Organização; Comunicação Organizacional.

1 - Introdução

No processo comunicacional promovido nas organizações é importante destacar a visão estratégica estabelecida no relacionamento com os públicos de interesse. A preocupação atual é sustentar a sua própria existência como organização e melhorar a relação com os *stakeholders*. Percebe-se, atualmente, que os estudos da área vêm se ampliando e assumindo outras dimensões, principalmente, com o surgimento das novas mídias, que

¹ Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte realizado de 01 a 03 de maio de 2014.

² Relações Públicas, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCCOM /UFAM) e membro do Grupo de Pesquisa Comunicação Social: Estudos Interdisciplinares e do Grupo de Pesquisas Interfaces. e-mail: rosaa@hotmai.com

³ Doutora em Ciências pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Professora Adjunta do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Amazonas, docente credenciada e vice-coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação – PPGCCOM - Ufam, Vice-coordenadora do curso de Relações Públicas da Ufam e do Comitê de Ética em Pesquisa da Ufam, Líder do Grupo de Pesquisa Comunicação Social: Estudos Interdisciplinares e membro do grupo de pesquisa em Ciências da Comunicação, Informação, Design e Artes da Ufam - Interfaces. E-mail: emiliaabbud@hotmail.com



conduziu os planejadores e gestores da comunicação a desenvolverem um novo olhar sobre as estruturas organizacionais; as tecnologias e as mudanças no processo de comunicação que, com mais intensidade, apresenta hoje uma participação maior do receptor junto aos meios e às mensagens.

A importância da Comunicação Organizacional se dá, especialmente, na forma de se relacionar com os públicos os quais uma instituição está ligada. A busca por obter a confiança e a credibilidade destes públicos auxilia na promoção de relacionamentos de longo prazo, positivos e que criam vínculos de compromisso. Para isso, é necessário visão estratégica e sistêmica, busca constante de diálogo e ressignificação do papel dos públicos.

O presente estudo objetiva evidenciar os novos desafios impostos à área da Comunicação Organizacional, que deixa a perspectiva da fragmentação para trás e passa a adotar uma perspectiva integradora e interacionista com os seus públicos.

Agir de forma transformadora em uma organização exige uma nova postura por parte dos profissionais de comunicação. Uma postura que objetive educar os públicos de uma organização e, a partir daí, estimular o protagonismo e a qualidade do processo comunicacional. Mas para assumir esse posicionamento a comunicação precisa ser encarada muito além da racionalidade técnica. É necessário aqui, um olhar estratégico que possibilite gerar transformação organizacional, sentido e compartilhar conhecimento junto aos públicos com os quais a organização interage, especialmente, o interno. O colaborador, neste caso, evidencia-se como peça fundamental, inserido em um contexto dinâmico, que nos dias de hoje, se utiliza de canais de comunicação que colocam o indivíduo na posição de expositor, criador de conteúdo e agente ativo e planejador de suas interações sociais.

1.2 - Afinal, o que é a Comunicação?

Os fundamentos gerais da problemática teórica da Comunicação começam a se delinear como pontos de reflexão por volta de 1900. Pensar uma epistemologia para a área implica, inicialmente, tentar conceituar o termo Comunicação. Afinal, o que vem a ser a Comunicação? Primeiramente, é importante apontar que a concepção deste estudo encontra-se, particularmente alicerçada em um campo multidisciplinar. Por isso, podemos obter diversos conceitos e variadas teorias que encaram o processo, cada uma, a partir de um ângulo diferenciado, gerando então, uma abordagem multiteórica.



Sendo assim, chegar a um conceito único e que ao mesmo tempo envolva todos os outros, exige além da conceituação do termo, a limitação do objeto. O processo é complexo, daí a busca por novas teorias que trouxessem um olhar diferenciado e talvez, mais criterioso sobre o que de fato é a Comunicação.

Comunicação é derivada da palavra latina *Communis* que dá origem ao termo *Comum* na língua portuguesa e que significa ‘pertencente a todos ou a muitos’ (CUNHA apud DUARTE, 2003 p.42). Decorrente desse núcleo conceitual podemos dizer que Comunicação pertence a muitos e é um processo que torna comum por meio da relação e ação. Entretanto, novamente estaríamos demarcando um processo que possui características ubíquas, complexas e multidisciplinares, e que por isso não é tão simples de se estabelecer um conceito.

Alguns pensadores da área, em busca de conceitos que expressem essencialmente o que significa a comunicação, apontam para um caminho que instrumentaliza o processo comunicacional, tratando-o como objeto, enquanto que outros optam por defender a teoria de que tudo é comunicação.

[...] há aqueles que advogam que a comunicação é um fato impossível, ou, pouquíssimo provável, enquanto que outros falam exatamente o contrário, que tudo é comunicação, que não dá para não comunicar. E ambas as correntes são vigorosas em seu argumentar e ocupam-se, em princípio, com o mesmo objeto. (MARCONDES FILHO, 2011,p. 170).

A dificuldade em se estabelecer um conceito talvez derive do fato de que o campo da Comunicação recebe influências das mais variadas ciências. De qualquer maneira é importante que tracemos um referencial para dizer: o quê, afinal, é a Comunicação?

Desde os primeiros registros de vida humana em grupo, a Comunicação é fator onipresente. É impossível pensar a sociedade e não atrelar linguagem, fala e escrita aos processos que compõem o meio ambiente social. “Sociedade e comunicação são uma coisa só” (BORDENAVE, 2006, p. 16). Da mesma forma, a conceituação do termo é, ao longo da História humana, pautada por divergentes interpretações.

Inicialmente, no campo das teorias da comunicação, teóricos como Shannon e Weaver a propunham como um processo contendo início, meio e fim, pautado num raciocínio matemático no qual emissor e receptor deveriam cumprir funções específicas para se estabelecer o processo de forma completa e alcançar o objetivo do ato comunicativo: o envio da mensagem. O processo comunicativo deveria obedecer a preceitos fechados, o



que estabelecia a comunicação como sendo mais entre duas máquinas do que entre seres propriamente ditos.

Entretanto, é preciso ter em mente que a comunicação tem como base seres humanos, imprevisíveis, e que não se utilizam de preceitos inquebráveis ao se comunicarem. A comunicação e sua matéria-prima, a informação, dependem da percepção do outro. Neste sentido, a comunicação é observada como “resultado de ações das pessoas, compreendida pela conduta das palavras, que por sua vez expressam uma linguagem com significado” (SIMÕES, 1995, p. 148). Veneroni (2011) argumenta que o conceito de Comunicação pode ser entendido como:

Uma característica antropomórfica e cultural de todo ser humano, é constitutiva e consubstancial ao sujeito pelo simples fato de ser homem e implica a simultaneidade em cada sujeito da ‘emissão’ e da ‘recepção’. Alguém pode estar mais ou menos informado, ou estar desinformado, em compensação, ninguém pode deixar de se comunicar: não é um desejo voluntário, nem uma possibilidade que depende de técnica, mas uma parte objetiva e própria da sociabilidade (RUDIGER apud VENERONI, 2011, p. 34).

É certo que, independentemente do conceito adotado, a comunicação como processo é extremamente complexa e envolve muito mais do que um emissor, um receptor e uma mensagem. Este fato é facilmente comprovado na sociedade contemporânea em que o ato de comunicar envolve diversas mídias, com a possibilidade de diversos receptores, o uso de linguagens curtas ou longas e, muitas vezes, de forma simultânea. No ambiente organizacional, essa nova estrutura comunicativa configura diversas possibilidades de interação com públicos, bem como novos desafios.

Para compreendermos melhor de que maneira a comunicação se estabelece no meio social, e enfrentar os novos desafios criados, é preciso analisarmos de que forma ela se reinventa e por que motivos ocorrem essas mudanças. A história nos mostra que o homem, em sua necessidade primitiva de transmitir informações, encontrou uma forma de associar determinado som ou gesto a determinado objeto ou ação. “Assim nasceram o signo, isto é, qualquer coisa que faz referência a outra coisa ou ideia, e a significação, que consiste no uso social dos signos” (SIMÕES, 1995).

Essa associação permitiu ao longo da História das sociedades, a constituição de sentidos. Apropriando-nos da Análise de Discurso, temos que “o sentido não está já fixado a priori, como essência das palavras, nem tampouco pode ser qualquer um: há determinação histórica do sentido” (ORLANDI, 1994).

Ou seja, o ato de comunicar envolve a construção de sentidos entre os sujeitos, mas não deixa de lado a determinação histórica já formada sobre o signo. E a comunicação só é



concretizada quando entre esses sujeitos há um meio em comum, um contexto que os conecte de alguma forma. A importância dessa ambientação e contexto comum é perceptível quando questionamo-nos “para que serve a comunicação?”. Para Bordenave (2006 p.36) serve para que as pessoas se relacionem entre si, transformando-se mutuamente e a realidade que as rodeia.

Outra teoria que busca explicar o que é a comunicação é traçada por Ciro Marcondes Filho (2011), que relaciona informação com comunicação e aponta aspectos diferenciais entre os termos.

Para uma informação tornar-se comunicação é preciso que ocorra em mim, enquanto participante de um processo comunicacional, uma transformação qualitativa radical: eu preciso liberar meu sistema, acolher, me abrir àquilo ou àquele que está me dizendo algo. Nem informação nem comunicação existem de fato. São formas de eu me relacionar com os sinais, estes sim concretamente existentes. Não posso dizer que tal coisa não seja um sinal ou que um sinal não exista. A sinalização não admite o negativo: eu não posso não sinalizar, existindo estarei sempre sinalizando. (MARCONDES FILHO, 2011, p. 176).

Essa visão determina que a ocorrência ou não da comunicação está relacionada com a intencionalidade. O autor argumenta que se um indivíduo se isola do universo, por mais que ele leia notícias, converse com amigos ou dialogue em *chats* ou redes sociais nada é capaz de atingi-lo. Aqui, o sujeito está fechado à comunicação e recebe apenas informações. Filho (2011) acrescenta que “a comunicação, ao contrário, é autorização, é permissão, é contato com o diferente, o estranho, o incomum”.

1.3 – Apontamentos sobre a Comunicação Organizacional

Conceituar a comunicação organizacional não é algo simples, uma vez que seu entendimento vincula-se diretamente ao conceito de comunicação e este, por sua vez, é permeado de divergências. Conforme foi dito por Baldissera (2008, p. 31) “Comunicação Organizacional, antes de tudo, é comunicação”.

Em uma organização a comunicação toma várias direções de acordo com os objetivos que pretende alcançar. A importância que a comunicação passou a ter nos ambientes organizacionais vai além do uso de instrumentos e tecnologia para a propagação das informações. Hoje, o planejamento que envolve as ações comunicacionais é muito mais rigoroso, assertivo e estratégico, tendo em vista, os aspectos de desempenho organizacionais contemporâneos que, cada vez mais, exigem competitividade e postura diferenciada.



É relevante mencionarmos o significado da palavra organização para que possamos entender melhor o papel que a comunicação exerce. Kunsch (2003, p.23) conceitua o termo a partir de dois aspectos apresentados por grande parte dos autores: “o ato e efeito de organizar, que é uma das funções da administração; e o uso do termo organização, como expressão de um agrupamento planejado de pessoas para atingir objetivos comuns”.

Destaca-se, a visão organicista defendida por alguns estudiosos que “veem as organizações como organismos sociais vivos, que evoluem com o tempo, sejam elas uma empresa privada ou uma burocracia governamental” (PEREIRA apud KUNSCH, 2003, p. 23).

Vale enfatizar ainda que nos dias atuais é percebido um comportamento mais estratégico das organizações, observa-se essa condição, principalmente, quando se nota o posicionamento adotado por elas diante da sociedade e a sua constante busca pela construção de relacionamentos mais consistentes e de longo prazo.

Marchiori (2008, p. 161) afirma que: “a organização deve alcançar dois objetivos básicos: sustentar a sua própria existência e melhorar a vida daqueles com os quais se relaciona”. Em nosso cotidiano, não é difícil perceber a comunicação compartilhada nas organizações. O sistema organizacional se viabiliza a partir do processo de comunicação nele existente. É imprescindível que um gestor avalie o nível de credibilidade de um sistema comunicacional de uma empresa, assim como, observe o papel estratégico que este exerce no contexto organizacional.

No ambiente organizacional, independente do setor em que a empresa atua, bem como independentemente do tamanho que a empresa tem, a comunicação é um elemento básico; é através dele que se constroem as relações humanas, porquanto existe nesse processo a transferência de informação e conhecimento e a interação social e organizacional. Através dele também se promovem mudanças que podem ser direcionadas positiva ou negativamente, conforme a interação e capacidade de entendimento das pessoas que a constituem. (VALENTIM e ZWARETCH, 2006, p. 46).

Os indivíduos interagem em um ambiente corporativo e a partir dessa interação, geram atitudes espontâneas, observam mudanças, obtém informações e ajustam suas decisões. Sendo assim, é de extrema importância, que sejam criados canais que propiciem a construção de diálogos e que posicionem a empresa diante dos seus públicos. Putnam e Cheney (apud MARCHIORI, 2008, p.167) definem este processo como “o processamento e interpretação das mensagens, informação, significado e atividade



simbólica com e entre organizações”. Oliveira e Paula (2005) apontam a comunicação organizacional como uma zona de interface com outras áreas.

No contexto organizacional, o campo da comunicação torna-se um conhecimento específico, que se articula com outros campos de conhecimento – administração, psicologia, sociologia, política, economia etc. – e se efetiva através das práticas dos sub-campos de relações públicas, jornalismo, publicidade/propaganda e editoração de forma integrada e planejada.(p. 21, 2005).

Já Goldhaber apud Marchiori (2008 p.167), parte de uma concepção organicista, em que a organização é um sistema vivo e aberto e, para o autor a comunicação organizacional consiste em “um processo de criar e trocar mensagens e uma rede de relações interdependentes para dominar o meio incerto”. Scroferneker (2006) aprofunda a visão do referido autor quando destaca que este sistema organizacional está conectado “por um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam diferentes posições e representam distintos papéis” (SCROFERNEKER, 2006, p. 49).

Dessa forma, podemos inferir sobre a visão sistêmica das organizações, ou seja, a interdependência entre sistemas e subsistemas que afetam e são afetados mutuamente. Portanto, não devemos entender a comunicação organizacional apenas do ponto de vista instrumental, como se bastasse a implementação de ferramentas comunicacionais para a eficácia do processo. O cenário é muito mais amplo e complexo. Na verdade, podemos entender a comunicação como algo que dá forma à organização, revelando por meio da interação a sua maneira de ser e de se relacionar.

A comunicação organizacional, nesse sentido, é fator decisivo na aplicação de novas estratégias, de reestruturações e de equilíbrio entre os interesses da organização e os interesses dos seus públicos. Estudos teóricos apontam novas posturas para a área, como:

É central para a existência da organização; é o elemento principal constitutivo no processo de organizar; cria e recria a estrutura que constitui a organização. Com destaque, entende-se que a Comunicação Organizacional questiona o fenômeno organização. (MARCHIORI, 2008, p.169).

O contexto atual do mundo empresarial estabelece uma nova feição para a comunicação: a de atividade meio responsável pela articulação das relações organizacionais internas, administrativas, mercadológicas e institucionais. Este é o cenário da comunicação organizacional contemporânea, que se caracteriza, especialmente, pelo uso das tecnologias e pelos valores e símbolos criados e compartilhados no ambiente interno das organizações. Quando este processo



comunicacional começa a integrar as áreas de uma organização desenvolvem-se possibilidades expressivas de enriquecimento da cultura desse lugar.

Considerando a trajetória que a Comunicação Organizacional construiu e que ela representa os processos comunicacionais que caracterizam uma organização, Daniel, Spiker e Papa (SCROFERNEKER, 2006, p. 50) estabeleceram três modelos teóricos para embasar os estudos da área: o tradicional, o interpretativo e o crítico.

O primeiro (tradicional) trata de uma perspectiva mais antiga e abrange um conceito relacionado à medição, padronização e classificação do processo de comunicação organizacional. O segundo, (interpretativo) apresenta as organizações como culturas. “A organização é um fenômeno subjetivo, isto é, a ação social somente é possível quando as pessoas compartilham significados subjetivos”. (SCROFERNEKER, 2006, p. 50). E por fim, o modelo crítico que aborda a organização como instrumento de opressão.

A opressão organizacional não reside apenas na estrutura social ou no processo simbólico. A opressão está na relação entre a estrutura social e o processo simbólico. A comunicação nessa perspectiva é tida como instrumento de dominação. Trata-se da distorção sistemática da comunicação, a qual se constitui uma ação deliberada e contínua do processo simbólico visando cooptar o interesse dos empregados. (SCROFERNEKER, 2006, p. 50)

A partir dessas perspectivas, considera-se indispensável repensar o papel da comunicação organizacional. A visão mecanicista dá lugar a um posicionamento mais estratégico, especialmente, quando “reforça e preserva a identidade organizacional”. (BALDISSERA apud CRUZ, 2007, p.194). É necessário, olhar as organizações contemporâneas sob o prisma da estratégia, da competitividade e principalmente, da complexidade. Afinal, uma organização se relaciona por meio da interação entre os fluxos comunicativos existentes nela e, esta interação, se constrói e reconstrói constantemente, refletindo nos aspectos identitários e valorativos que tornam uma organização singular.

1.4 – Novos desafios e as dimensões da Comunicação Organizacional

A história da Comunicação Organizacional no Brasil é relatada por Torquato (2009, p. 9 -25) a partir de quatro conceitos: Jornalismo Empresarial, Comunicação Estratégica-Pública- Política, Comunicação Governamental e Marketing Político e a Comunicação Organizacional. Essa trajetória marca o momento de uma comunicação técnica, instrumental e compartimentalizada em subáreas. Escolher pelo exercício reflexivo da



Comunicação consistia em um grande desafio para a área acadêmica e, nessa esteira do desenvolvimento das modalidades da Comunicação Organizacional Torquato (2009) aponta: “Tratava-se, afinal, de reconhecer a irrefutável realidade: a comunicação resvalava para outros terrenos e espaços, ampliando o escopo e adicionando novos campos ao território da comunicação empresarial” (TORQUATO, 2009, p. 26).

Sendo assim, entender as conceituações adquiridas ao longo do tempo sobre Comunicação Organizacional nos conduz a um novo olhar repleto de inquietações e incertezas. É por meio desse olhar passamos a observar uma sociedade contemporânea marcada pela informação, tecnologia, mudanças, relações e conhecimento. Portanto, estudar esse ambiente que se constrói também por meio da comunicação requer uma visão muito mais interpretativa do que instrumental, pois, a primeira considera as visões de mundo que fazem parte das relações que permeiam o âmbito da Comunicação Organizacional.

Silva (2008) enfatiza que a base da comunicação organizacional é a relação. “Estar em relação, pôr em relação, perceber as zonas de intersecção, gerir e administrar os relacionamentos” (SILVA, 2008, p.7). O autor destaca que uma relação é envolvida por conflitos e cooperação e que sendo assim, é necessário ter capacidade para inventar a relação constantemente, por meio de elementos que muitas vezes são os mesmos de todos os dias.

A Comunicação realizada nas e pelas organizações definitivamente atravessa uma nova fase. A visão mecanicista dos processos passa a dar espaço para um olhar mais interpretativo e estratégico. A sociedade exige essa postura das organizações e certamente, esta, tem se constituído em um dos maiores desafios para a área.

Kunsch (apud SCROFERNECKER, 2006, p. 22) entende que a comunicação organizacional “como objeto de pesquisa é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre as organizações e seus públicos”. Então é evidente que ao estudar o processo comunicacional organizacional devemos analisá-lo não somente a partir de uma perspectiva instrumental, mas tendo como referência sua função estratégica organizacional, sem perder de vista os relacionamentos interpessoais que ocorrem.

A referida autora destaca que o processo da comunicação organizacional deixa a perspectiva fragmentada e passa a adotar uma perspectiva mais integrada, interativa e simétrica. Kunsch propõe analisar a Comunicação Organizacional a partir de três



dimensões: humana, instrumental e estratégica. O modelo instrumental ainda permanece muito vivo nas organizações. O processo ocorre de forma linear e isoladamente, porém ainda é visto como necessário.

Caracteriza-se como funcional e técnica. É aquela que é considerada mais como transmissão de informações e 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 é necessária e sempre existirá. (KUNSH, 2012, p. 271).

Com o passar dos tempos o papel da Comunicação Organizacional passou a ser mais estratégico. Fundamentalmente, nota-se nesse aspecto uma perspectiva mais integrada e articulada com outras áreas do conhecimento. Kunsh relaciona a dimensão estratégica como:

A visão pragmática da Comunicação, como as ações comunicativas propriamente ditas e 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 e da gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação a sua missão, sua visão e seus valores. (2012, p. 271).

No contexto organizacional contemporâneo o ser humano passou a ser considerado peça fundamental para o sucesso de uma empresa. Observa-se nos dias atuais que, ao oferecer qualidade de vida ao colaborador a empresa passa não somente a ajudar o profissional, mas também a se ajudar. Isso porque ao promover ações que integrem de forma descontraída esse colaborador, este passa a ter mais produtividade e rendimento. É importante ressaltar que uma empresa não é competitiva se apenas investir em seus produtos. O capital humano precisa ser valorizado não apenas por discurso, mas também por ações que propiciem o crescimento profissional e pessoal de cada empregado. É a partir deste novo olhar que a Comunicação Organizacional passa a estabelecer e considerar também a dimensão humana em seus processos.

O modelo de comunicação organizacional que antes, era caracterizado pela uniformidade, funcionalidade e homogeneidade, hoje, privilegia o ser humano e a sua formação identitária inseridos no complexo mundo organizacional. Sendo assim, o processo comunicacional moderno passa a ser caracterizado pela diferença, multiplicidade e complexidade, o que deixa ainda mais interessante a relação entre os elementos: comunicação, organização, transformação e humanização. Kunsh aponta esse ambiente moderno, caracterizado pela dimensão humana, como:



Uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem. Estas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, sem ser sufocadas pelo excesso de Comunicação técnica e instrumental, focada somente nos resultados e nos interesses dos negócios das empresas. Entende-se que iniciativas como a abertura de canais diretos de diálogo entre a alta direção e os trabalhadores possam ser um caminho para valorização das pessoas nas organizações. Nosso 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, não sendo diferente no âmbito das organizações. (2012, p. 272).

Entende-se, então, a grande preocupação nos dias atuais das organizações com o ser humano. Podemos perceber o quanto o capital humano nas empresas é exigido em termos de produção. Então, nada mais do que necessário investir em ações que reforcem o engajamento profissional, a autoestima do colaborador, assim como atentem para o seu caráter subjetivo e complexo, afinal, todos nós somos diferentes uns dos outros.

Considerações

A Comunicação resultante do contexto organizacional atravessa um caminho permeado de incertezas e complexidades. O ambiente em si, os processos comunicativos e os públicos com os quais uma organização se relaciona estão passando por um período de transição. Sabemos que os estudos nos levam a um olhar diferenciado, que vá além da prescrição técnica e do funcionalismo superando assim, os limites dos enfoques reducionistas e instrumental tão amplamente difundidos no pensamento cartesiano.

O desafio primordial é estudar o processo comunicacional das organizações buscando uma visão de totalidade, de integração e não mais de tendências técnicas, isoladas e mecanicistas. Com base neste posicionamento será possível ampliar o diálogo no campo da pesquisa e proporcionar uma compreensão mais abrangente e crítica dos processos comunicacionais no contexto social.

É importante salientar que não se trata de renegar as dimensões táticas, operacionais e estratégicas da área, mas, sobretudo, enfrentar os desafios impostos por uma sociedade cada vez mais complexa.

Referências bibliográficas

BALDISSERA, Rudimar. **Por uma compreensão da comunicação organizacional**. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.



CRUZ, Cassiana Maris L. **Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional.** Rio Grande do Sul, 2007. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/199/190>. Acesso em 15 de fevereiro de 2013.

DIAS BORDENAVE, Juan E. **O que é comunicação?** São Paulo: Brasiliense, 2006 (coleção primeiros passos).

DUARTE, Eduardo. **Por uma epistemologia da Comunicação.** In: LOPES, Maria Imacolata Vassalo. **Epistemologia da Comunicação.** São Paulo: Edições Loyola, 2003.

FILHO, Ciro Marcondes. **Dois doenças infantis da Comunicação: a insuficiência ontológica e a submissão à política. Uma discussão com José Luís Braga.** São Paulo: 2011. Disponível em: <http://www.matrizes.usp.br/index.php/matrizes/article/view/205>. Acesso em 27 de junho de 2013.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada.** São Paulo: São Paulo: Summus, 2003.

_____. **As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo.** Intercom. Volume 35. Número 2. São Paulo: RBCC, 2012. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/revistaintercom/article/view/1454/1449>. Acesso em 12/3/2014.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização.** São Caetano do Sul-SP: Difusão Editora, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem?** 2005. Disponível em: <http://www2.intercom.org.br/navegacaoDetalhe.php?option=trabalho&id=43913>. Acesso em 27 de janeiro de 2014.

RUDIGER, Francisco. **As teorias da Comunicação.** Porto Alegre: Penso, 2011.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional.** Porto Alegre: 2006. Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/viewFile/1110/832>. Acesso: 30 de março de 2013.

SILVA, Juarez Machado. **Apresentação.** In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações Públicas: função política.** São Paulo: Summus, 1995.

TORQUATO, Gaudêncio. **Da gênese do jornalismo empresarial e das Relações Públicas à comunicação organizacional no Brasil.** In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional – Histórico, fundamentos e processos - Volume I.** São Paulo-SP: Saraiva, 2009.

VALENTIM, Marta Lígia P. e ZWARETCH, Natali Silvana. **Comunicação organizacional/Comunicação informacional no processo de inteligência competitiva**



organizacional. In: VALENTIM, Marta Lúcia P. **Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional.** Marília SP: Fundepe editora, 2007.

