

Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas

Margarida M. Krohling Kunsch

- KUNSCH, M. M.. Krohling. .Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, Marlene. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, pp.167-190.

Resumo

Na contemporaneidade, a comunicação organizacional tem ocupado espaço relevante tanto no meio acadêmico como no mundo corporativo. Esta valorização não ocorre por acaso. Um longo caminho foi percorrido até aqui por agentes tanto da academia, por meio de uma nova geração de estudos e de produção de conhecimentos, quanto do mercado profissional, mediante a crescente utilização das suas práticas. Há que se reconhecer sempre, que, de um lado, a comunicação é inerente à natureza das organizações e, de outro, que ela passou a assumir nos últimos tempos uma importância estratégica, sendo incorporada de fato na gestão das empresas.

Palavras-chave:

Comunicação organizacional; comunicação humana; organizações; Brasil; práticas; estratégias; conceitos; estudiosos; perspectivas; dimensões;

A comunicação humana e organizações

A comunicação, em primeiro lugar, tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Essas são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidades e de transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo.

Há mesmo uma corrente de estudiosos que defende que a organização é comunicação e que ela se auto-organiza com a e graças à comunicação. Diz conforme James Taylor (2005, p. 215): “As organizações se auto-organizam e o fazem como resultado da dinâmica da interação local. A auto-organização é um fenômeno comunicacional”. Gary Kreps (1995) analisa a comunicação como um processo de organização.

O processo comunicativo que ocorre no âmbito organizacional onde se realizam as relações entre o sistema macro (estrutura social) e o sistema micro (organização) é condicionado a uma série de fatores ou variáveis. Esses fatores podem ser representados, por exemplo, pelos contextos sociais, políticos e econômicos, pelas

culturas, visões de mundo dos integrantes em confluência com a cultura organizacional vigente, onde são compartilhados comportamentos e universos cognitivos diferentes.

Neste contexto as organizações não podem ser vistas e compreendidas como entidades que existem apenas para cumprir objetivos ou fins específicos, conforme apregoam autores funcionalistas como Etzioni (1980), entre outros.¹ O fato de as organizações serem compostas por pessoas que possuem os mais diferentes universos cognitivos e as mais diversas culturas e visões de mundo implica por si só a complexidade que é pensar a comunicação nas organizações ou as organizações como comunicação.

Ou seja, trata-se de trabalhar a comunicação não de um ponto de vista meramente linear, mas de considerar, sobretudo, um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dados o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes, que atuam em distintos contextos sociais.

Quando fazemos referências aos contextos, aspectos relacionais etc., queremos enfatizar que a comunicação organizacional tem que ser pensada numa perspectiva da dinâmica da história contemporânea. Ou seja, segundo Jean-François Chanlat (1999, p. 49), “os contextos são modos de leitura da situação. São as *estruturas de interpretação, os esquemas cognitivos* que cada pessoa possui e utiliza para compreender os acontecimentos que ocorrem e, em particular, compreender o que nos interessa” [grifos nossos].

Neste sentido, queremos lembrar que tudo o que já foi pesquisado e analisado sobre a evolução das correntes dos estudos teóricos da comunicação se aplica na prática do processo comunicativo nas organizações. Se fizermos um recorte, por exemplo, da “teoria da agulha hipodérmica” ou da “teoria da bala mágica”², para compreendermos o paradigma de Harold Lasswell, dos efeitos imediatos de reação do ato comunicativo na comunicação de massa, veremos que ele se aplica à realidade organizacional.

¹ Para maiores detalhes sobre os conceitos de organizações e instituições com base no pensamento de autores racionalistas (fins específicos) e organicistas (organismos sociais), consultar Kunsch (2003, p.19-68).

² Pode-se consultar, por exemplo, Wolf (1987), entre outros estudiosos das teorias da comunicação.

As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou que são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista da comunicação para uma visão mais interpretativa e crítica.

Há necessidade, portanto, de trabalharmos a comunicação nas organizações numa perspectiva muito mais interpretativa do que instrumental e a partir de uma visão de mundo. Com base nas experiências tidas com organizações complexas e com estudos realizados, James Taylor (2005, p.215) relata “que a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento”.

Assim, quando se fala em comunicação organizacional, temos que primeiramente pensar na comunicação humana e nas múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Esse é a nosso ver o ponto de partida quando se analisa essa modalidade comunicacional. Em primeiro lugar temos que pensar na comunicação entre as pessoas e que os seres humanos não vivem sem se comunicar.

Gary Kreps (1995, p. 28), ao defender a comunicação como um processo de organização, enfatiza a importância da comunicação humana nas relações das pessoas no ambiente organizacional, afirma:

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

Ao tratar de comunicação e organizações, não podemos, portanto, dissociar este agrupamento de pessoas com o verdadeiro sentido da comunicação humana, que pressupõe compreensão e colocação de idéias em comum. Conforme J. R. Whitaker Pentead (1976, p. 1), a comunicação humana tem como grande objetivo o entendimento entre as pessoas: “Para que

exista entendimento, é necessário que se compreendam mutuamente indivíduos que se comunicam”.

Neste contexto chamamos a atenção para a necessidade de uma maior valorização, também, da comunicação interpessoal por parte das organizações. Acreditamos que ainda é um segmento pouco considerado no âmbito organizacional e não tem sido objeto de muitos estudos no meio acadêmico da área de Comunicação Social.

Em geral a comunicação interpessoal é considerada como a interação de natureza conversacional, que implica o intercâmbio de informação verbal e não-verbal entre dois ou mais participantes em uma situação face a face. Tânia Casado (2002, p. 279) a considera como um dos pilares importantes na gestão das pessoas nas organizações e destaca quatro formas de comunicação interpessoal mais presentes: verbal, não-verbal, simbólica e paralingüística. Ronald B. Adler e Neil Towne (2002, p. 10)³ trabalham com duas visões da comunicação interpessoal: a definição quantitativa e a qualitativa:

Uma definição quantitativa da comunicação interpessoal inclui qualquer interação entre duas pessoas, em geral frente a frente... Usando uma definição qualitativa, a comunicação interpessoal ocorre quando as pessoas tratam a outra como indivíduos singulares, independentemente do contexto em que a interação ocorre ou o número de pessoas envolvidas. Quando a qualidade da interação é o critério, o oposto da comunicação impessoal é a interação pessoal, e não a comunicação de grupo, pública ou de massa.

Esta visão qualitativa da comunicação interpessoal, trabalhada por estes autores, que a caracterizam como singular, insubstituível, interdependente e intrinsecamente compensadora, nos faz refletir sobre como as organizações em geral a cultivam pouco ou mesmo deixam de possibilitar um ambiente propício para relacionamentos interpessoais realmente qualitativos nas relações cotidianas de trabalho.

Surgimento e evolução das práticas

A comunicação organizacional, na forma em que se acha configurada hoje em dia, é fruto de sementes lançadas no período da Revolução Industrial, que ensejaria

³ No livro *Comunicação interpessoal* (2002), estes autores apresentam um estudo detalhado dos aspectos que envolvem a comunicação interpessoal. Sugere-se consultá-lo para um maior aprofundamento do assunto.

grandes e rápidas transformações em todo o mundo. Esta, com a conseqüente expansão das empresas a partir do século XIX, propiciou o surgimento de mudanças radicais nas relações de trabalho, nas maneiras de produzir e nos processos de comercialização. Nesse contexto é que se devem buscar as causas do surgimento da propaganda, do jornalismo empresarial, das relações públicas e da própria comunicação organizacional como um todo.

As mudanças provocadas com o processo de industrialização obrigaram as empresas a buscar novas formas de comunicação com o público interno, por meio de publicações dirigidas especialmente aos empregados, e com o público externo, por meio de publicações centradas nos produtos, para fazer frente à concorrência e a um novo processo de comercialização. Assim, a propaganda foi pioneira em buscar formas de comunicação mercadológica com o mundo exterior, especialmente com o consumidor..

A comunicação com o público interno inicia-se com um formato muito mais de ordem administrativa e de informações. Foram as primeiras iniciativas da existência de comunicação nas organizações – a comunicação administrativa ou gerencial. É uma comunicação que assume um caráter funcional e instrumental. Este formato se estendeu também por muito tempo ao relacionamento com os públicos externos, enfatizando a divulgação dos produtos e da organização, sem uma preocupação com o retorno das percepções e dos interesses dos públicos, isto é, com a comunicação simétrica.

Com a evolução do seu uso e com a importância cada vez mais crescente nos processos de gestão e na divulgação institucional propriamente dita, a comunicação foi assumindo novas características, sendo mais produzida, tecnicamente, e baseando-se em pesquisas de opinião junto aos diferentes públicos, até chegar ao estágio em que se encontra hoje em muitas organizações *top* e/ou modernas, onde atinge um grau de sofisticação na sua elaboração e, também, um caráter estratégico, tanto no âmbito dos negócios quanto no conjunto dos objetivos corporativos.

As mudanças ocorridas, mundialmente, com o fim da guerra-fria, em 1989, e com a nova geopolítica fomentada, sobretudo, pelo fenômeno da globalização e da revolução tecnológica da informação e da comunicação, as organizações tiveram que enfrentar um novo cenário mundial, dominado pelos mercados globais e por uma economia marcada por uma competição sem precedentes na história da humanidade.

Todas essas transformações alteraram por completo o comportamento institucional das organizações e a comunicação passou a ser considerada de uma outra

maneira. Assim como a propaganda teve um papel fundamental após a revolução industrial, a comunicação organizacional no sentido corporativo começou a ser encarada como algo fundamental e como uma área estratégica na contemporaneidade. As ações isoladas de comunicação de marketing são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para se relacionar com os *stakeholders* ou públicos estratégicos. Estes são cada vez mais exigentes e cobram das organizações responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, graças a uma sociedade mais consciente e uma opinião pública sempre mais vigilante. E, neste contexto, a comunicação passa a ser estratégica e a sua gestão tem que ser profissionalizada e dirigida com competência.

Qual a importância e as principais características dessa comunicação na atualidade? Como esta área se configura no mercado profissional? As organizações em geral valorizam a comunicação? Quais são as realidades mais presentes? Infelizmente nem todas as organizações atribuem à comunicação a relevância que ela deveria merecer neste início do século XXI. Muitas só descobrem a necessidade de investir nesta área em momentos de crises, usando estratégias de relações públicas e técnicas de gerenciamento da comunicação com os públicos e a opinião pública só para apagar incêndios. Por outro lado, percebe-se que, em geral, está ocorrendo uma valorização da comunicação organizacional em termos mundiais, tanto no mercado profissional quanto no meio acadêmico.

Na contemporaneidade, a comunicação organizacional acontece dentro de um contexto muito mais complexo no âmbito tanto das organizações quanto da sociedade. Grandes são os desafios a serem enfrentados pelos agentes envolvidos numa sociedade em constantes mutações, onde o que predomina é a incerteza global. Para Anthony Giddens (2003, p. 22),

o que separa a era moderna de qualquer período anterior é seu dinamismo. O mundo moderno é um “mundo em disparada”: não só o *ritmo* de mudança social é muito mais rápido que em qualquer sistema anterior; também a *amplitude e a profundidade* com que ela afeta práticas sociais e modos de comportamento preexistentes são maiores.

As organizações, como partes integrantes da sociedade, são diretamente afetadas por todas essas novas mudanças e, conseqüentemente, a sua comunicação assume novas formas de atuação. Deixa de ter uma função apenas técnica e instrumental para ser estratégica. As ações de comunicação precisam ser muito mais bem pensadas estrategicamente e planejadas com base em pesquisas científicas e análise de cenários.

Dá a necessidade de se ter uma visão abrangente e integrada da comunicação, unindo o trabalho de relações públicas frente à comunicação institucional e o de marketing frente à comunicação mercadológica, como veremos mais adiante..

E no Brasil? Como podemos analisar o surgimento e a evolução das práticas da comunicação organizacional? Quais seriam as principais características que esta assume na atualidade? São considerações que analisamos a seguir.

Panorama das práticas da comunicação nas organizações brasileiras

O surgimento da comunicação organizacional no Brasil.⁴ é decorrência do processo de desenvolvimento econômico, social e político do País e da evolução das atividades de relações públicas e do jornalismo empresarial. São essas duas áreas das ciências da comunicação que iniciaram as primeiras atividades desse setor e que permitiram seu crescimento ao longo das últimas cinco décadas, tanto no nível acadêmico quanto no mercado profissional.

Assim, o jornalismo empresarial, a exemplo das relações públicas, começaria a configurar-se efetivamente, em nosso meio, a partir da década de 1950, como uma consequência natural da aceleração que se imprimiu ao processo de industrialização com a política industrial desenvolvimentista iniciada por Getúlio Vargas e implementada de forma mais efetiva por Juscelino Kubitschek de Oliveira.

Um fato marcante que ajudou a alavancar o início do desenvolvimento desse campo no Brasil foi a criação, em 1954, da ABRP - Associação Brasileira de Relações Públicas, que no ano de 2004 completou seus cinquenta anos. Nos anos 1950 buscava-se sistematizar e organizar a atividade de relações públicas, que se iniciava de forma promissora. Com a promoção de cursos de capacitação, congressos, de participação de especialistas vindos do exterior, tentava-se dar um caráter mais profissional, técnico-científico para uma área que basicamente se iniciava no País.

Nesta mesma década surge a primeira empresa de comunicação empresarial no Brasil, a Companhia Nacional de Relações Públicas e Propaganda. Criada em 1952, por Romildo Fernandes e Inácio Penteado da Silva, esta sinalizava desde então uma forma abrangente e pioneira de prestação de serviços de comunicação para as empresas. Um

⁴ Para maiores detalhes sobre jornalismo empresarial e sua evolução, assim como sobre os primeiros jornais e boletins de empresa, consultar Torquato (1984, p. 17-20). Sobre o histórico das relações públicas e da comunicação organizacional no Brasil, ver Kunsch (1997, p. 19-47).

incremento real só viria a ter lugar na década de 1960, com a expansão dos departamentos de relações públicas e de relações industriais nas grandes empresas multinacionais, que trouxeram suas experiências dos países de origem. Essas empresas iniciaram todo um processo de uma cultura de valorização da comunicação, sobretudo das áreas de relações públicas, propaganda/publicidade e jornalismo empresarial, cujo paradigma dominante foi marcadamente o do modelo norte-americano.

As publicações institucionais passaram a ser cada vez mais valorizadas como um meio imprescindível para atender às novas demandas da comunidade e da opinião pública, desencadeadas com o desenvolvimento rápido da economia e da sociedade brasileira. E, à medida que a conjuntura e as estruturas se sofisticavam, também era preciso aperfeiçoar o relacionamento entre o capital e o trabalho e entre a organização e seu universo de públicos externos. Assim, os profissionais que atuavam nos mencionados departamentos logo perceberam a necessidade de um maior nível de qualidade editorial e técnica para tais publicações, mediante uma aglutinação de esforços com essa finalidade. Daí o empenho de algumas lideranças em criar uma entidade capaz de organizar melhor esse segmento e profissionalizar as publicações institucionais.

Neste contexto surge, em 1967, a Aberje - Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresa, sob a iniciativa do saudoso Nilo Luchetti, humanista, incansável propugnador dessa causa, então editor da revista *Notícias Pirelli*, como chefe de Relações Sociais da Pirelli. A criação da Aberje foi fruto de toda uma parceria entre os profissionais de jornalismo, relações públicas e recursos humanos que atuavam em grandes empresas multinacionais e perceberam a necessidade de uma maior sistematização das publicações empresariais.

A Aberje, que, mantendo o nome de fantasia inicial, desde 1989 se denomina Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, hoje se apresenta como uma entidade representativa do setor. Marcada por um espírito empreendedor, exerce um papel relevante em prol do desenvolvimento da comunicação organizacional no País. Suas diversas frentes de atuação – Prêmio Aberje, eventos culturais e técnicos, cursos de reciclagem profissional, publicações, *site* etc. – têm permitido aglutinar centenas de associados e fomentar o debate dos grandes temas contemporâneos da comunicação como prática estratégica nas organizações, mediante a participação de especialistas acadêmicos e profissionais e de conferencistas internacionais nos congressos que vem realizando.

Outra iniciativa que contribuiu para a profissionalização do jornalismo empresarial e não pode ficar fora dos registros históricos da comunicação organizacional no Brasil é a Proal - Programação e Assessoria Editorial. Criada em 1968, em São Paulo, com a finalidade precípua de prestar serviços de consultoria a publicações empresariais, sua atuação marcou todo um pioneirismo na terceirização dos serviços de consultoria em publicações empresariais.

Com a reabertura política do País, a partir de 1985, novos ares surgem para a comunicação, passando as instituições e organizações a entender melhor a necessidade de serem transparentes e que suas relações com a sociedade deveriam dar-se pelas vias democráticas. Conseqüentemente, perceberam que aqueles formatos tradicionais dos departamentos de relações públicas governamentais e de relações com a imprensa, assim como as ações comunicativas centradas no jornalismo empresarial, focadas somente nos produtos (jornais, revistas, boletins, vídeos institucionais ufanistas etc.), não dariam conta de atender as novas demandas sociais e que a comunicação organizacional, como todas as subáreas da Comunicação Social, tinha que buscar um novo desenho e uma forma mais estratégica de atuar no âmbito organizacional.

Um exemplo ilustrativo dessa época foi o trabalho desenvolvido pela Rhodia, entre 1982 e 1988. Sob a liderança de Walter Nori, a equipe de comunicação dessa empresa criou na época um “Plano de Comunicação Social”, que apresentava uma estrutura de comunicação integrada. Este plano foi amplamente divulgado na mídia, nas escolas e para os públicos formadores de opinião. Tal iniciativa provocaria mudanças no comportamento institucional da empresa, que antes era fechada e não se preocupava com a transparência e o diálogo aberto com a comunidade, a imprensa, o consumidor etc.⁵ Este fato constitui um marco de certo destaque na história da comunicação organizacional no Brasil, tendo servido de paradigma para outras organizações que perceberam que precisavam redimensionar sua comunicação para uma perspectiva mais pró-ativa e democrática.

Em relação às características e às práticas vigentes da área de comunicação nas organizações brasileiras, a meu ver, temos quatro realidades distintas. A primeira é atribuída àquelas organizações que vêem a comunicação como um elevado valor estratégico de resultados, fazendo nela grandes investimentos e valendo-se de profissionais realmente competentes para dirigi-la e contratando serviços especializados

⁵ Cf. Valente e Nori (1990), para ver como foi todo esse processo de implantação e mudança de políticas da empresa no tocante ao relacionamento com os públicos.

de empresas terceirizadas.

Na segunda, a comunicação é vista apenas na esfera técnica/tática, fazendo, sim, divulgação – por meio de assessoria de imprensa, de jornais, revistas, boletins, vídeos, folhetos etc. –, mas sem uma perspectiva mais clara quanto a diretrizes e estratégias. Temos no mercado excelentes produtores e executores da comunicação. Mas, em geral, ainda temos carência de mais “estrategistas”. Faltam ainda profissionais – diretores, gerentes etc. – que, dotados de sólida formação especializada, sejam gestores daquilo que, desde 1985, venho defendendo como “comunicação organizacional integrada”, em que a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa canalizem, de maneira unida, toda a sua sinergia para os objetivos institucionais/corporativos e negociais das organizações.

A terceira realidade é a daquelas organizações onde a comunicação é reativa, improvisada, feita “por qualquer um”, sem valorizar o profissional especialista. Já a quarta pode ser caracterizada pelas organizações que “não estão nem aí” para a comunicação. Ela existe espontaneamente, mas não recebe nenhum tratamento especial. Ocorre para viabilizar os fluxos de entrada, transformações e saídas numa perspectiva sistêmica, assumindo uma função mais administrativa e funcional.

Conceitos e dimensões

Costumo conceituar e ver a comunicação organizacional como uma área abrangente e numa perspectiva de integração das subáreas da comunicação social, como destacaremos posteriormente. Entendida, também, como comunicação empresarial, cuja terminologia ainda é a mais utilizada pelo mercado profissional, vem sendo, também, denominada por muitas outras terminologias. Há os que preferem chamá-la de comunicação corporativa, relações institucionais, assuntos corporativos, relações externas etc. Afinal, por que as organizações adotam tantos adjetivos para caracterizar algo tão substantivo? Por que não há uma identidade única e definida adotada pelas organizações? Seria a falta de uma epistemologia e de uma base conceitual mais sólida? Como os estudiosos têm trabalhado a questão?

Se recorrermos a uma revisão bibliográfica da literatura internacional disponível do campo, verificaremos que existem várias correntes de pensamento. Diferentes conceitos de comunicação organizacional são apresentados, dependendo das

percepções e visões dos autores que têm se dedicado ao assunto desde a década de 1950 até hoje. Não é nosso propósito fazer aqui toda uma retrospectiva desses estudos⁶. Destacaremos apenas alguns pontos mais ilustrativos para exemplificar como autores de diferentes países concebem esta modalidade comunicacional.

O pensamento comunicacional dos Estados Unidos, numa perspectiva tradicional, tinha como foco ver a comunicação organizacional mais no âmbito interno e nos processos informativos de gestão. Linda Putnam e George Cheney (1990) identificaram cinco tradições de pesquisa no período de 1960 a 1980: 1. O estudo da comunicação como meio-mensagem; 2. Estudos de canais de comunicação; 3. Estudos de clima; 4. Análise das redes formal e informal de comunicação; 5. Comunicação superior-subordinado. A partir dos anos 1980 há uma reviravolta nas pesquisas e começam a ser incorporados os estudos interpretativos que procuram priorizar outros aspectos, como a ênfase nas práticas cotidianas, nas interações sociais, nos processos simbólicos etc. Hoje pode-se dizer que os estudos são mais abrangentes e contemplam muitos assuntos, como análise de discurso, tomada de decisão e poder, aprendizagem organizacional, tecnologia, liderança, identidade organizacional, globalização e organização, entre outros.

Muitos estudiosos do campo, em países da Europa e da América Latina, incluindo-se aqui também o Brasil, trabalham a comunicação organizacional numa perspectiva muito mais ampla, abrangendo as suas várias modalidades (administrativa, interna, institucional, mercadológica ou de negócios), tendo como ênfase uma estratégia voltada para resultados e ganhos de retornos de imagem e identidade corporativa.

Uma singularidade em todo esse contexto pode ser encontrado no Canadá, onde a Escola de Montreal apresenta uma visão mais ousada da comunicação organizacional. Seu pensamento pode ser considerado uma mescla do pragmatismo norte-americano com o pensamento francês, tendo como um de seus principais expoentes James Taylor da Universidade de Montreal, que tem trabalhado a comunicação organizacional numa perspectiva interpretativa/crítica, vendo a comunicação *como* organização, em vez da comunicação *nas* organizações, conforme já demos a entender antes.

⁶ Para uma melhor compreensão dos estudos já realizados sobre comunicação organizacional, sobretudo do pensamento dos pesquisadores dos Estados Unidos, país que detém a hegemonia do campo como identidade acadêmica, sugere-se consultar o *handbook* organizado por Jablin e Putnam (2001), principalmente nos primeiros capítulos, onde os autores fazem uma revisão das “revisões” dos estudos da área.

Taylor adota uma perspectiva mais dialética e assume a complexidade da comunicação nas organizações. As relações ocorrem entre *pessoas* com diferentes visões de mundo e estas *pessoas*, para que haja sucesso da organização, devem ser capazes de agregar seus *accounts* (experiências e perspectivas) ao *account* maior da organização (uma espécie de razão de ser). A questão da diversidade nas organizações é bastante abordada por Taylor em sua teoria da co-orientação, na qual ele admite que cada membro da organização é influenciado por todos os outros, partindo sempre de um plano simbólico realizado na linguagem e nas narrativas. Esta visão, portanto, deixa de conceber a comunicação como instrumental ou como um contêiner ou depósito para viabilizar os fluxos informativos e a vê numa dimensão muito mais humana e de interação entre os indivíduos dentro das organizações.

Com base em novas tendências, o estudioso norte-americano Stanley Deetz (2001, p. 3-46) questiona o que, afinal, é comunicação organizacional. O que vemos ou o quanto estamos preparados para fazer, se pensamos a comunicação organizacional apenas de uma forma em contraposição a outras? Partindo desta problemática, o autor propõe três novas e diferentes maneiras de conceituar a comunicação organizacional. Assim, de acordo com sua percepção, primeiramente o foco poderia estar no desenvolvimento da comunicação organizacional como uma *especialidade* em departamentos e associações de comunicação, caracterizando-se como qualquer produção ou publicação de seus membros em jornais privados. Em segundo lugar, se poderia analisá-la como um fenômeno que existe dentro das organizações, independentemente de seus departamentos. E, por fim, se poderia pensa-la como uma maneira de descrever e explicar as organizações, ou seja, como um modo distinto de realizar a organização: “Assim como a sociologia, psicologia ou economia podem ser pensadas como capazes de explicar os processos organizacionais, a comunicação também poderia ser pensada como um modo distinto de estudo ou modo de pensar nas organizações”.

O espanhol Joan Costa, um dos especialistas mais conceituados no assunto da Europa, apresenta uma visão abrangente da comunicação como estratégia nas organizações, dando importância às questões de imagem e da identidade corporativa:

A comunicação se transformou em “corporativa”. Não por um capricho da linguagem ou por querer introduzir mais complexidade no mundo das empresas, mas pela força das coisas. Daí que as organizações estejam despreparadas diante de uma nova realidade emergente, que é, ela mesma, produto da complexidade generalizada e da atuação tecnológica que caracterizam nossa sociedade e nossa civilização(Costa, 1995, p. 95).

Para esse autor, a comunicação corporativa nasce de uma nova estratégia das organizações e leva em conta o total da comunicação de marketing, as várias formas de comunicação organizacional e da comunicação administrativa. Trata-se de uma abordagem, segundo ele, que especialistas desta área trabalham para dinamizar suas próprias atividades de comunicação.

Já o holandês Cees B. M van Riel, diretor do Centro de comunicação Corporativa da Erasmus University, apresenta uma visão da comunicação corporativa e estratégica com forte ênfase aos estudos de reputação e imagem corporativa. Ele conceitua a comunicação organizacional como

um termo generalizado que engloba as relações públicas, assuntos públicos, relações com investidores, comunicação com o mercado de trabalho, propaganda institucional, comunicação com o ambiente e comunicação interna. Denota um grande grupo de atividades heterogêneas de comunicação, que só possuem algumas características em comum. A característica mais importante que todas essas atividades têm em comum é, sem dúvidas, que todas elas são primordialmente dirigidas aos chamados públicos-alvo (Van Riel, 1995, p. 12).

Para o mexicano Horácio A. Rodriguez de San Miguel (2003), a comunicação organizacional pode ser vista como um conjunto de técnicas e atividades que buscam facilitar o processo de comunicação nas organizações através da comunicação interna, da comunicação externa, das relações públicas, da publicidade e da propaganda institucional. A visão mexicana de comunicação organizacional é mais focada na comunicação integrada e estratégica, com ênfase nos aspectos institucionais do processo. Maria Antonieta Rebeil Corella, também do México, em um artigo, faz uma rápida asserção de como a comunicação organizacional é vista pelos estudiosos desse país e propõe a seguinte definição:

A comunicação organizacional é aquela que dentro de um sistema econômico, político, social ou cultural se dá à tarefa de resgatar a contribuição ativa de todas as pessoas que operativa e tangencialmente buscam abrir espaços para a discussão dos problemas da empresa ou instituição, esforçando-se por lograr soluções coletivas que beneficiam ao sistema e que o tornam mais produtivo. A comunicação organizacional inclui três dimensões: a comunicação institucional ou corporativa; a comunicação interna; e a comunicação mercadológica (marketing e publicidade) (Rebeil Corella, 2000, p. 177).

A visão colombiana contempla uma visão ampla e social da comunicação nas organizações, entendendo-a como processos, mensagens e redes e analisando sua gestão por meio da cultura e identidade organizacional. Enfatiza, também, a comunicação estratégica e corporativa. Mariluz Restrepo, por exemplo, valoriza muito os aspectos da cultura e da identidade na dinâmica organizacional. Escreve ela:

A comunicação em e das organizações deve ser entendida de uma maneira integral, reconhecida como presente em todas as ações de uma empresa ou entidade, configurando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, marcando um estilo próprio e, por fim, suas formas de projetar-se ao exterior. Cada vez está mais nítido como os processos comunicacionais contribuem para desenvolver formas de inter-relação mais participativas e, portanto, mais comprometidas a dar maior flexibilidade às organizações como base de sua permanente transformação e a facilitar sua interação social de maneira responsável para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas em que se inserem e se desenvolvem, para configurar com maior sentido nossa sociedade. Trabalhar estes aspectos se faz indispensável como parte das tarefas de qualquer organização. Ao se abordarem as organizações a partir de uma perspectiva comunicacional, reconhecem-se novas maneiras de ver o trabalho, as relações internas e os diversos processos de interação com seus diversos públicos externo (Restrepo, 1996, p. 92).

Pablo A.Múnera Uribe e Uriel H. Sánchez Zuluaga, outros estudiosos do campo na Colômbia, priorizam a visão mais corporativa da comunicação organizacional. Para estes autores,

uma primeira definição poderia ressaltar que a comunicação corporativa é a integração de todas as formas de comunicação de uma organização, com o propósito de fortalecer e fomentar sua identidade e, por consequência, melhorar sua imagem corporativa. É dizer que abarca todas as formas de apresentação e representação (simbolismo) de uma empresa; suas ações e seus atos voluntários, os tipos de comunicação com suas polaridades e gamas, entre os quais se pode enumerar o estratégico e o tático, o formal e o informal, a comunicação personalizada e a de difusão, a de massa e a dirigida, a imediata e a mediata, a direta e a indireta, a unidirecional e a bidirecional, a próxima e a distante, a carismática e a funcional, a quente e a fria, a relacional e a pontual, assim como a motivadora e a pesada (Múnera Uribe e Sánchez Zuluaga, 2003, p.107).

No Brasil, os estudiosos da comunicação organizacional a abordam dentro de uma visão ampla e estratégica, considerando-a numa perspectiva integrada. Gaudêncio Torquato (1986, 2002), um dos pioneiros dessa concepção no País, arrola sob esse conceito as subáreas da comunicação social (jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração etc.), a assessoria de imprensa, o jornalismo empresarial, a comunicação interna, a comunicação institucional, o marketing cultural e social, entre outras, todas elas amplamente trabalhadas em suas obras.

Wilson da Costa Bueno procura conciliar o institucional e o mercadológico, destacando a função social das empresas. O autor continua adotando até hoje a terminologia “comunicação empresarial”. Escreve ele:

A comunicação empresarial afina-se com o processo de gestão organizacional e tem sido pouco a pouco afetada pelas pressões do mercado, sobretudo quando ele se orienta por objetivos estritamente comerciais, relegando a segundo plano o seu caráter institucional. Felizmente, por uma reação de grupos sociais, as organizações têm sido pressionadas a exercer, em sua plenitude, sua função social. A indústria da comunicação também experimenta mudanças drásticas, com o aprofundamento de sua concentração e a sua dependência de fatores políticos e econômicos. A comunicação empresarial precisa conciliar estas duas vertentes, a institucional e a mercadológica, de modo a garantir, ao mesmo tempo, o reforço da imagem de uma empresa comprometida com a cidadania e a obtenção de resultados favoráveis (Bueno, 2003, p. 31-32).

De nossa parte, conceituamos da seguinte forma a “comunicação organizacional integrada”:

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 a organização e seus diversos públicos. “Comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (Kunsch, 2003, p. 149).

Esta concepção procura contemplar uma visão abrangente da comunicação nas e das organizações, levando em conta todos aqueles aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional inerente à natureza das organizações, bem como os relacionamentos interpessoais, além da função estratégica e instrumental. Trata-se de um estudo a que estamos nos dedicando desde os anos 1980 e que continua em curso, pois buscamos sempre fundamentar e aperfeiçoar os pontos mais relevantes para construção de uma teoria numa perspectiva do pensamento comunicacional brasileiro dessa área do conhecimento.

Na verdade, o que defendemos é a adoção, por parte das organizações, de uma filosofia da comunicação integrada e a não-fragmentação dessa comunicação. Quando procuramos esboçar nossa proposta, não queremos dar a entender que tudo deva ocorrer de maneira tranqüila, sem conflitos e em compartimentos separados, conforme os diagramas. Esses têm como um propósito tornar os conceitos muito mais didáticos e compreensíveis.

Apresentamos, a seguir, um novo diagrama, diferente dos apresentados em outras obras de nossa autoria (vide, p. ex., Kunsch, 1997 e 2003):

Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Margarida M. Krohling Kunsch

Neste diagrama procuramos destacar duas áreas fundamentais para dirigir a comunicação organizacional: Relações Públicas e Marketing. A primeira abarcaria, pela sua essência teórica, a comunicação institucional, a comunicação interna e a comunicação administrativa. O Marketing responderia por toda a comunicação mercadológica⁷.

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

⁷ Para maiores detalhes sobre os conceitos dessas modalidades comunicacionais, consultar (Kunsch, 2003, p. 152-178).

deve haver total integração entre a comunicação interna, a comunicação institucional e a comunicação de negócios para a busca e o alcance da eficácia, da eficiência e da efetividade organizacional, em benefício dos públicos e da sociedade como um todo e não só da empresa isoladamente. Estudar, compreender e praticar a comunicação organizacional, portanto, é muito mais complexo do que se imagina.

Referências

- ADLER, Ronald B. e TOWNE, Neil. Comunicação interpessoal. 9a. edição. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial: teoria e pesquisa. Barueri: Manole, 2003.
- CHANLAT, Jean-François. Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social. Trad. de Ofélia de Lanna Sette Torres. São Paulo: Atlas, 1999.
- CASADO, Tânia. O papel da comunicação interpessoal. In: As pessoas na organização. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.271-282.
- COSTA, Joan. Comunicación corporativa y revolución de los servicios. Madrid: Ed. de las Ciencias Sociales, 1995.
- ETZIONI, Amitai..Organizações modernas. 6a. ed.. São Paulo: Pioneira, 1980.
- FERNANDES COLLADO, Carlos (org.). La comunicación en las organizaciones. 2a.. ed. México: Ed. Trillas, 2003.
- GIDDENS, Anthony. Modernidade e identidade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2002.
- JABLIN, Frederic M. & PUTNAM, Linda L. (eds.). The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- KREEPS, Gary L. La comunicación en las organizaciones. 2a. ed. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). Obtendo resultados com relações públicas. São Paulo: Pioneira, 1997.
- _____. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 4a. ed. – revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.
- _____. Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.
- _____. Universidade e comunicação na edificação da sociedade. São Paulo: Loyola, 1992.
- LUCHETTI, Nilo. Parto normal. Revista de Comunicação Empresarial. Um relato sobre o nascimento da Aberje, trinta anos atrás. São Paulo: Aberje, a. 2, n. 25, p.18-23, 4o. trim. 1997.
- MÚNERA URIBE, Pablo A. y SÁNCHEZ ZULUAGA, Uriel H. Comunicación empresarial: una mirada corporativa. Medellín: Asociación Iberoamericana de Comunicación Estratégica, 2003.
- PENTEADO, José Roberto Whitaker. A técnica da comunicação humana. 5a. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- PUTNAM, Linda L. et al. Communication theory and organizational communication: multiple perspectives. In: JABLIN, F.M. et al. (eds.). Handbook of organizational communication. Newbury Park: Sage Publications, 1987. p. 18-39.
- PUTNAM, Linda L. & PACANOWSKY, Michael E. Communication and organizations: an interpretive approach. Newbury Park/London: Sage Publications, Inc.,1983.

- PUTNAM, Linda L et al. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, Stewart R. et al., CALDAS, Miguel et al.(orgs.) Handbook de estudos organizacionais. Volume 3 – Ação e análise organizacionais. São Paulo: Atlas, 2004. p. 77-125.
- PUTNAM, Linda & CHENEY, George. Organizational communication: historical development and future directions. In: CORMAN, Steven R. et al.(eds.) Foundations of organizational communication: a reader. New York/London: Longman, 1990. p. 44-61.
- REBEIL CORRELLA, M. Antonieta y RUIZ SANDOVAL, Celia (coords.). El poder de la comunicación en las organizaciones. 2a. reimpr. México: Plaza y Valés Editores / Universidad Iberoamericana, 2000.
- RESTREPO, Mariluz. Comunicación para la dinámica organizacional. Revista Signo y pensamiento. Bogotá: Universidad Javeriana, n. 26 (XIV), p. 91-96, 1995.
- WOLF, Mauro. Teorias da comunicação. Trad. de Maria Jorge Vilar de Figueiredo. Lisboa: Editorial Presença, 1987.
- RIEL, Cees van B. M. Principles of corporate communication. Hemel Hempstead: Prentice Hall, 1995.
- RODRIGUEZ DE SAN MIGUEL, Horacio Andrade. Definición y alcance de la comunicación organizacional. In: FERNANDES COLLADO, Carlos (org.). La comunicación en las organizaciones. 2a. ed. México: Ed. Trillas, 2003. p.11-17.
- TAYLOR, J.R. Rethinking the theory of organizational communication: how read an organization. Norwood: Ablex, 1993.
- _____. Engaging organization through worldview. In: MAY, S. e MUMBY, D. K. (ED.) Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives. Thousand Oaks: Sage, 2005, p. 197-221
- TORQUATO Gaudêncio. Jornalismo empresarial. São Paulo: Summus, 1984.
- _____. Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.
- _____. Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.
- _____. Jornalismo empresarial. São Paulo: Summus, 1984.
- _____. Tratado de comunicação organizacional e marketing político. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- VALENTE, Célia e NORI, Walter. Portas abertas. A experiência da Rhodia: novos caminhos da comunicação social na empresa moderna. São Paulo: Best Seller, 1990.
- WOLF, Mauro. Teorias da comunicação. Lisboa: Editorial Presença, 1987.

