



Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia

ISSN: 1415-0549

revistadafamecos@pucrs.br

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Brasil

Andrade Scroferneker, Cleusa Maria
Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional
Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia, núm. 31, diciembre, 2006, pp. 47-53
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Porto Alegre, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=495550187007>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

re²alyc.org

Sistema de Informação Científica
Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional*

“A maneira de ser de uma organização pode ser interpretada pelas formas de comunicação que ali são desenvolvidas.” – Mariluz Restrepo, 1995

RESUMO

As diferentes perspectivas desenvolvidas pelos autores têm procurado evidenciar a relevância da comunicação organizacional para as organizações. O elo comum entre eles é a preocupação em conceituá-la e (re)definir o seu campo de abrangência. O presente artigo objetiva, portanto, resgatar essas diferentes perspectivas quer do ponto de vista das teorias, quer do ponto de vista dos autores.

PALAVRAS-CHAVE

- comunicação
- comunicação organizacional
- organização

ABSTRACT

The relevance of organizational communications for the organizations has been shown by diverse analyses and different perspectives. Their authors share one same preoccupation, which is how to conceptualize the discipline by (re)defining its field of action. Thus, this text tries to review those diverse approaches and perspectives, from both the position of their authors and their theories.

KEY WORDS

- communication
- organizational communication
- organization

Cleusa Maria Andrade Scroferneker
FAMECOS/PUCRS

A comunicação faz parte da vida de cada indivíduo, independente de sua vontade. Manifesta-se de diferentes formas, impregnadas de significados, que necessitam ser interpretadas/ reinterpretadas. A comunicação implica em trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e fazer-se entender e principalmente do querer entender. “É a sempre a busca da relação e do compartilhamento”, afirma Wolton (2006, p. 13) Para Marcondes Filho, “comunicação é antes um processo, um acontecimento, um encontro feliz entre duas intencionalidades [...]” (2004, p. 15).

Abordada conceitualmente, a comunicação pode ser entendida ora como meio, como função, como processo de interação, como fonte de dominação. Para Rüdiger, “a comunicação constitui valorativamente um tema de importância consensual, cujo conteúdo, no entanto, está longe de ter sido esclarecido, quando se passa a sua definição teórica” (1998, p. 9). No âmbito da comunicação organizacional não é diferente.

Em trabalho recente, Putnam, Phillips e Chapman afirmaram que “talvez nenhum outro conceito esteja tão presente no estudo das organizações quanto o designado pelo termo comunicação. Essa onipresença faz com o que o sentido de comunicação torne-se arditosamente impreciso” (2004, p. 77).

Para Wolton, “a comunicação parece tão natural que, *a priori*, na há nada a ser dito a seu respeito. E, no entanto, tanto o seu êxito, como o seu recomeço não são fáceis” (2006, p.13).

As diferentes perspectivas desenvolvidas pelos autores têm procurado evidenciar a relevância da comunicação organizacional para as organizações. O elo comum entre eles é a preocupação em conceituá-la e (re)definir o seu campo de abrangência. O presente artigo objetiva, portanto, resgatar essas diferentes perspectivas quer do ponto de vista das teorias, quer do ponto de vista dos autores.

Optou-se por iniciar percorrendo brevemente sobre as teorias em comunicação organizacional e, na sequência, apresentar as definições – identificadas no presente artigo como abordagens e/ou perspectivas – propostas por alguns autores, considerados referência na área.

A seleção dos autores e das definições, que seguem uma ordem cronológica a partir de 1980, deveu-se ao fato de que a partir dessa década assiste-se “[...] uma reviravolta no conhecimento acadêmico da comunicação organizacional” (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004, p. 79).

As teorias de comunicação organizacional

Os estudos da comunicação organizacional são marcados, tomando como referência dois grandes períodos, de 1900-1970 e de 1970 até o presente momento. No período que se estende de 1900 a 1970 (LITE, 1997), os diferentes conceitos e teorias desenvolvidos apoiaram-se fundamentalmente na Doutrina Retórica Tradicional, na Teoria das Relações Humanas e na Teoria da Gestão Organizacional. Para Putnam, Phillips e Chapman, “os recentes trabalhos de comunicação organizacional foram moldados pelo interesse na comunicação empresarial e industrial – dos anos 20 aos anos 50 – e pela influência da escola de relações humanas, dos anos 50 até meados de 1970” (2004, p. 77).

A partir de então, as abordagens teóricas centraram-se na Teoria Moderna ou Empírica, na Teoria Naturalista e na Teoria Crítica.

A teoria moderna ou empírica teve os seus objetivos voltados para a medição e controle. A ênfase estava no empirismo quantitativo. A organização era tida como uma realidade objetiva, que poderia ser “medida”, isto é, “as organizações eram entidades racionais e instrumentais; assim, a comunicação incorporava um viés utilitarista ou instrumental” (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, 2004, p. 79). A comunicação era entendida, portanto, como uma ferramenta que viabilizava o cumprimento dos objetivos e metas organizacionais.

De acordo com autores acima mencionados, os anos 80 trazem uma “[...] reviravolta no conhecimento acadêmico da comunicação organizacional”, o que não significou “[...] uma ruptura completa com o passado” (ibidem). É nesse contexto que novas correntes emergem, dentre elas, a teoria Naturalista e a teoria Crítica.

A teoria Naturalista considerava que a realidade organizacional era fruto da construção social, isto é, era historicamente construída e se revelava a partir de uma “verdade” que estava fora dela. A organização vista como ideográfica, assemelhava-se a um organismo, e era representada através de imagens e percebida como um ente permeável em relação ao ser entorno. Era, também, uma entidade cultural específica, concebida como uma comunidade única de linguagem e de outras formas de ação simbólica. A comunicação é parte integrante da organização, no sentido de que a comunicação faz a organização, ou seja, é a condição necessária da organização (LITE, 1997).

Para Putnam, Phillips e Chapman, “os naturalistas adotaram uma postura pluralista, ao enxergar a vida organizacional por múltiplas perspectivas, não apenas administrativas” (2004, p. 80).

A teoria crítica surge no final dos anos 80. Alguns de seus pressupostos teóricos podem ser encontrados no materialismo dialético. A organização é vista sempre como uma arena de conflitos: um campo de batalha – o *locus* do conflito de classes. E a realidade

organizacional é o reflexo desses “embates”, sendo considerada como um “instrumento de dominação e opressão”. A comunicação assume, assim, um papel de mecanismo de “mascaramento” das realidades materiais da organização. Enfatiza os aspectos ideológicos da comunicação, admitindo-a como causa de uma falsa consciência entre dirigentes e trabalhadores. Para Putnam, Phillips e Chapman, “essa orientação ampliou, a perspectiva construtivista social, ao centrar-se no poder e no controle” (2004, p. 80).

Para Uribe e Zuluaga (2003), a década de 90 caracterizou-se pela emergência de uma série de teorias e propostas, que buscaram “enxergar” as organizações e (re)interpretá-las. Além da teoria crítica, os referidos autores destacam, com base em estudos realizados por Fernández Colado (2001), a teoria narrativa pós-moderna e a teoria da administração baseada em equipes como as propostas básicas que alimentaram a comunicação das organizações nessa década.

A teoria narrativa pós-moderna é composta por três narrativas fundamentais: a condição pós-moderna, a economia pastiche e o simulacro.

Na condição pós-moderna, a história é o grande produto e é entendida como uma metanarrativa que define a cultura e suas possibilidades (LYOTARD, 1989 *apud* URIBE E ZULUAGA, 2003). A economia *pastiche* se caracteriza pelo colapso das múltiplas narrativas dominantes na modernidade. É um híbrido de idéias, uma mescla cujos resultados provem da análise e da crítica (URIBE e ZULUAGA, 2003). O simulacro, por sua vez, é o espaço no qual a realidade empírica e simbólica se converte em signos vazios (BAUDRILLARD, 1993).

A teoria da administração baseada em equipes se caracteriza, essencialmente, pela comunicação multidirecional nas organizações. Assume destaque o papel dos líderes, identificados como responsáveis por gerar grupos de trabalhos fortes e coesos.

Para Uribe e Zuliaga (2003), essas perspectivas impactaram significativamente nas organizações e fortaleceram as práticas de comunicação.

Acredita-se que a breve síntese das teorias apresentadas evidencia que a comunicação organizacional dispõe de um arcabouço que lhe permite figurar como importante área de pesquisa, embora ainda se perceba certo descaso entre os pesquisadores da área de Comunicação que lhe atribuem um caráter predominantemente instrumental.

A Comunicação organizacional na perspectiva dos autores

Entende-se que a comunicação organizacional abrange todas as formas/modalidades de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos.

Hall (1984) examina a comunicação nas organizações considerando os fatores que afetam o envio, o recebimento, a percepção e as interpretações dessas

comunicações. A comunicação é um processo relacional – emissor/receptor– isto é, as relações sociais que se processam entre ambos, os envolvem, como seus efeitos recíprocos à medida que se comunicam.

Afirma que os analistas organizacionais atribuem graus variáveis para a importância da comunicação. Em uma teoria exaustiva da organização, a comunicação tem um papel preponderante; já numa visão que identifica como mais razoável, o papel da comunicação é relativo, ou seja, “sua importância varia conforme o lugar para onde se olhe numa organização e conforme o tipo de organização que esteja sendo estudada” (1984, p. 132).

Outro ponto que merece ser destacado refere-se ao processo perceptivo, ponto-chave para a compreensão das comunicações, estando sujeito a muitos fatores, os quais “podem levar a diferenças significativas no modo como duas pessoas quaisquer percebem uma mesma pessoa ou uma imagem” (ibidem, p. 136). Assim, as necessidades, os valores e interesses individuais devem ser considerados no processo perceptivo, e entendidos como condições básicas no processo de comunicação. Portanto, a impressão que o receptor da comunicação tem do comunicador, o papel que o indivíduo desempenha na organização, o fenômeno da “estereotipização”, as diferenças de *status* são algumas *situações* (fatores) que favorecem ou dificultam a comunicação.

O autor alerta para uma série de fatores que dificultam as comunicações nas organizações, destacando que “o processo de comunicação deve ser encarado como um processo dinâmico, em que novos atores, novos meios e novas definições entram constantemente em cena” (p. 147).

Kreps (1990), por sua vez, entende a comunicação organizacional como um processo através do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. Na perspectiva deste autor, a comunicação organizacional desempenha uma função de fonte de informação (*data-gathering*) para os membros da organização. A informação se constitui na variável intermediária que une a comunicação à organização.

Goldhaber (1991), partindo da concepção que a organização é um sistema vivo e aberto conectado por um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam diferentes posições e representam distintos papéis, define a comunicação organizacional como sendo o fluxo de mensagens processadas em uma rede de relações interdependentes. Essa definição apresenta quatro conceitos-chave a serem considerados no âmbito da comunicação organizacional: mensagens, rede, relações e interdependência. As *mensagens* tratam com a “informação significativa” sobre pessoas, ações e objetos gerados durante as interações humanas. Dizem respeito à informação que é percebida e para a qual, os receptores atribuem um significado. As mensagens, as informações significativas fluem através de redes de comunica-

ções, as quais por sua vez, estão conectadas às pessoas, estabelecendo entre elas diferentes graus (intensidade) de relações. São inúmeras as possibilidades mencionadas por Goldhaber para o estudo dessas relações: através da conduta das pessoas envolvidas nessas relações, dos seus efeitos em relações específicas, bem como através das habilidades, atitudes e moral dos empregados quando afetados ou quando afetam as relações dentro da organização. Assume relevância nessa perspectiva o aspecto de interdependência, isto é, ao considerar a organização como um sistema aberto admite a coexistência de subsistemas os quais estabelecem entre si níveis de interdependência, o que significa dizer que esses subsistemas afetam e são afetados mutuamente, afetando, portanto, o sistema como um todo.

Para Riel (1995), comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais (*public affairs*), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas, fundamentalmente, para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende.

Restrepo J. (1995) enfatiza que a comunicação nas organizações deve ser entendida de forma integral, permeando todas as ações organizacionais, viabilizando de maneira permanente a construção de sua cultura e identidade, e marcando um estilo próprio e suas formas de projetar-se exteriormente (a construção de sua imagem). Entende a organização como unidades coletivas de ação constituídas para atingir fins específicos, e dirigidas por um poder que estabelece uma forma de autoridade que determina o *status* e o papel de seus membros. A organização pode ser percebida como uma expressão particular e concreta de sistema de ação histórica e de relações de classe e como uma atividade regulada por decisões que emanam de um sistema político. Chama a atenção para o fato de que a organização é um núcleo de decisões cujas formas de socialização – fruto da interação humana – são determinantes para sua configuração e nessa configuração a cultura vai sendo construída.

A comunicação então pode ser entendida [e percebida] como um composto que dá forma à organização, que a informa fazendo-a ser o que é. Considerando essa perspectiva, Restrepo estabelece quatro dimensões do processo de comunicação organizacional:

- 1 Como informação (o que dá forma), enquanto configurador das operações próprias de cada organização. São as transações estáveis que necessitam ocorrer para que o negócio se viabilize, o sistema normativo (missão, valores, princípios, políticas...) que sustenta a prática organização, as formas de controle;

- 2 Como divulgação, no sentido de “dar a conhecer”, tornar público;
- 3 Como gerador de relações voltadas para a formação, a socialização e ou o reforço de processos culturais. Atividades recreativas, rituais e celebrações são alguns dos processos de comunicação utilizados nessa dimensão;
- 4 Como participação, como ação de comunicação do “outro”. Nesse ponto se completa o ciclo da comunicação, no qual, explicitamente, se dá a palavra ao outro, escutando-o e reconhecendo-o. São os trabalhos em equipe, os programas de sugestões, enfim todas as práticas organizacionais que oportunizem a efetiva participação, estabelecendo vínculos de pertinência e compromisso com a organização.

A abordagem desenvolvida por Restrepo J. recorre a uma questão fundamental do ponto de vista da relação comunicação e organização, ou seja, a maneira de ser de uma organização pode ser interpretada pelas formas de comunicação que ali são desenvolvidas, implicando reconhecer as diversas organizações como construtoras de sentidos.

Considerando que a comunicação organizacional diz respeito aos processos de comunicação que caracterizam as organizações humanas, Daniels, Spiker e Papa (1997) identificaram-na a partir de três modelos ou perspectivas de comunicação organizacional: tradicional, interpretativo e crítico.

O modelo tradicional é assim chamado por ser o mais antigo dos três. A comunicação organizacional nessa perspectiva é tida como uma atividade cujo comportamento pode ser medido, padronizado e classificado. Há uma relação entre processo comunicacional e eficiência organizacional.

Nessa abordagem podem ser identificados dois momentos: primeiro, ao considerar a organização como máquina (visão mecanicista), a comunicação organizacional é tida como uma engrenagem, um processo mecânico (*machinelike*); segundo, sob uma perspectiva mais recente, a organização é entendida como sistema, e a comunicação organizacional é um processo orgânico e dinâmico.

O segundo modelo é o interpretativo, que entende as organizações como culturas. Nessa perspectiva, a organização é um fenômeno subjetivo, isto é, a ação social somente é possível quando as pessoas compartilham significados subjetivos. A cultura organizacional é considerada uma rede de significados. As pesquisas interpretativistas buscam revelar as realidades socialmente construídas nas organizações. Estudam a comunicação como processo por meio do qual essa construção social ocorre, ou seja, os símbolos e os significados que envolvem as várias formas de comportamento organizacional. A *organização* é vista também como um espaço de nego-

ciação (*negociate order*), isto é, produto de transações e discursos coletivos.

Portanto, a perspectiva interpretativa concentra-se no processo simbólico através do qual a realidade organizacional é socialmente construída. E essa realidade organizacional é socialmente construída através da comunicação, isto é, a realidade é criada e mantida através da interação entre os indivíduos.

Enquanto na perspectiva tradicional há o entendimento que o mundo da ação social, da interação, se constitui em comportamentos observáveis e tangíveis, a perspectiva interpretativa tenta revelar que a cultura é o que está por de trás desses comportamentos manifestos.

Já a perspectiva crítica aborda a organização como instrumento de opressão. Volta sua atenção para as classes organizacionais oprimidas: trabalhadores, mulheres, minorias e outros grupos identificados como classes oprimidas. Mesmo admitindo o risco de simplificação, é possível afirmar que os pesquisadores dessa perspectiva estão preocupados, simultaneamente, com a estrutura social e o processo simbólico.

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 os interesses dos empregados. A quem interessa, por exemplo, as histórias dos “heróis” fundadores na organização? Na abordagem crítica, a resposta seria aos dirigentes da organização que se utilizam dessas “histórias” para envolver os demais membros da organização.¹

Goodall Jr e Eisenberg (1997), por sua vez, apresentam cinco modelos de comunicação organizacional: comunicação organizacional como transferência de informação; como processo transacional; como estratégia de controle, como equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/sujeição (*constraint*) e como espaço de diálogo, entendido como “comunicação equilibrada”, ou seja, a comunicação em que cada indivíduo tem a oportunidade de falar e ser ouvido.

Para caracterizar a comunicação como transferência de informação é utilizada a metáfora do “encanamento” através do qual a informação é transferida, “escoa”, no sentido de ser repassada de uma pessoa (emissor) a outra (receptor). É a comunicação assimétrica em sentido lato. Geralmente é utilizada para transmitir metas e objetivos da cúpula para os demais membros da organização. É um modelo linear, simplificado e incompleto, pois entende que cabe ao emissor definir o significado das mensagens repassando-o aos demais.

Ao contrário do modelo anterior, onde um emissor transmite uma mensagem a um receptor, que

atua como ente passivo, o modelo transacional enfatiza o *feedback*, isto é, como a mensagem é recebida e entendida, particularmente através da manifestação não verbal, a qual pode substituir o *feedback* verbal. Ou seja, interessa o comportamento manifestado, não apenas expresso verbalmente.

O processo do modelo transacional difere, fundamentalmente, do modelo de transferência de informação ao considerar o significado da mensagem, como é recebida e entendida, isto é, como o receptor irá desconstruir/construir o significado da mensagem recebida.

No modelo de controle estratégico a comunicação é uma ferramenta de controle do ambiente organizacional. O modelo de controle estratégico atribui aos comunicadores objetivos múltiplos em face de situações, isto é, um comunicador competente é aquele que seleciona adequadamente as estratégias para a realização de múltiplos objetivos na organização. Essa abordagem admite o que os autores identificaram como *strategic ambiguity* – estratégia de ambigüidade – que descreve o modo como as pessoas podem comunicar de maneira dúbia, mas mesmo assim com talento os seus objetivos. Diferentemente dos outros modelos, o controle estratégico ignora a idéia dos significados compartilhados como a base ou motivação para a comunicação, admitindo-o como um conceito empírico não verificável, pois o principal objetivo da comunicação seria organizar a ação. Esse modelo sugere que o mundo organizacional é composto por comunicadores independentes, cada um trabalhando para controlar o seu próprio ambiente, e que os significados existem apenas na mente das pessoas. Portanto, sob essa perspectiva, a posição e o poder individuais adquirem significado através da comunicação.

O quarto modelo apresenta a comunicação do ponto de vista do equilíbrio entre a criatividade e sujeição. Esta abordagem aproxima-se das teorias sociológicas no que se refere à relação indivíduo x sociedade. Essas relações apresentam tensões entre a macro e a micro perspectiva. A macro perspectiva concebe as ações individuais como condicionadas pelas imposições (regras, normas...) da sociedade e instituições sociais. E a micro perspectiva as vê como criação da sociedade e do seu sistema social. A dicotomia se estabelece no momento em que é necessária a manutenção do que está instituído (e socialmente aceito, como as leis, as regras, as normas...) e a necessidade de promover mudanças (entendida nessa perspectiva como criatividade). A comunicação figura como mediadora dessas tensões; é a manifestação material da sujeição institucional, do potencial criativo e do contexto de interpretação. Dito de forma mais simplificada, a comunicação atua como o fiel da balança entre a criatividade – o que poderá ser feito e a sujeição – e o que deve ser feito.

Goodall Jr e Eisenberg sugerem ainda um quinto modelo: as organizações como espaços de diálogo.

Entendem diálogo como a “comunicação equilibrada”, ou seja, a comunicação em que cada indivíduo tem a oportunidade de falar e ser ouvido.

Cabe destacar as contribuições de Linda Putnam, que, em parceria com Phillips e Chapman, publicou o artigo intitulado *Metáforas da Comunicação Organizacional* (2004), no qual desenvolvem, mesmo que de forma breve, um resgate da trajetória da Comunicação Organizacional. Valendo-se das metáforas, possibilitam diferentes (re) leituras sobre as modalidades que a comunicação assume no âmbito organizacional. Também merece destaque a contribuição da corrente teórica identificada como Escola de Montreal, que tem em James Taylor um de seus principais expoentes, e que, no Brasil, vem sendo disseminada pelos trabalhos da Adriana Machado Casali, da Universidade Federal do Paraná (UFPR).² Em relação a autores brasileiros, destacam-se pela pesquisa e contribuições à área Margarida M. K. Kunsch e Gaudêncio Torquato.

Putnam, Phillips e Chapman (2004), ao posicionarem a comunicação como produtora das organizações, propõem estudá-la a partir de sete linhas de metáforas, representando os diferentes ramos de pesquisa da comunicação organizacional. Tais metáforas são identificadas como: *conduíte*, *lente*, *linkage*, *performance*, *símbolo*, *voz* e *discurso* (p.78). De acordo com os autores, “as metáforas revelam modos alternativos de pensar sobre a origem e a natureza do ato de organizar, seus processos e conceitos que formam suas raízes ontológicas” (ibidem).

Assim, a metáfora do *conduíte* refere-se ao encaminhamento da comunicação, considerando as organizações como canais ou containeres. A comunicação sob essa perspectiva é entendida como transmissão. A metáfora da *lente* admite que as organizações “filtram” a comunicação, na medida em que são consideradas como sistemas “perceptuais ou olhos” que tudo “vêem e percebem”. A metáfora do *linkage* entende que as organizações são redes ou sistemas de indivíduos interconectados e a comunicação age para conectá-los.

A metáfora da *performance* “projeta a comunicação como interação social [...] e as organizações emergem como ações coordenadas” (ibidem, p.83). Na metáfora do *símbolo*, por sua vez, as organizações emergem da cultura organizacional, projetando “a comunicação como interpretação das formas literárias, tais como narrações, os ritos e os rituais e os paradoxos”. A metáfora da *voz* considera que a comunicação “é expressão e a organização é um coro de vozes, abafadas e tonitruantes”. Diferentemente da metáfora anterior, a metáfora do *discurso* considera a comunicação como conversação, “na qual as organizações aparecem como textos que consistem em gêneros e diálogos” (ibidem).

Para Blikstein, Alves e Gomes, a discussão apresentada por Putnam, Phillips e Chapman tem “antes de tudo, o mérito de apresentar o ‘estado da arte’

a respeito do discurso metafórico sobre a comunicação nas organizações" (2004, p. 126).

Kunsch, uma referência brasileira dos estudos na área, entende que a comunicação organizacional "designa todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral" (2003, p. 149-150). Propõe que as organizações concebam a sua comunicação a partir de uma perspectiva integrada. A comunicação integrada abrange a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa, constituindo o *mix*, o composto da comunicação organizacional. Trata-se em realidade de uma filosofia que abrange "as orientações que as organizações, por meio de seus departamentos de comunicação, devem dar à tomada de decisões e condução das práticas de todas as ações comunicativas" (ibidem, p. 179), permitindo uma atuação sinérgica.

A comunicação institucional diz respeito à "[...] construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização" (KUNSCH, 2003, p. 164), enquanto que a comunicação mercadológica volta-se para a divulgação dos produtos e serviços de uma organização, compreendendo toda a manifestação gerada em torno dos objetivos de venda de uma organização. Para Kunsch, essa comunicação está "diretamente relacionada ao marketing de negócios" (ibidem, p. 162). Ambas, ressaltando as suas diferenças e especificidades, implementam ações destinadas, prioritariamente, aos públicos externos da organização ao contrário da comunicação administrativa e interna que necessitam priorizar os seus públicos internos. A comunicação administrativa envolve os procedimentos comunicacionais que ocorrem na organização. A comunicação interna se desenvolve paralelamente à comunicação administrativa, e "visa proporcionar meios para promover maior integração dentro da organização mediante o diálogo, a troca de informações e experiências e a participação de todos os níveis".³

Para Torquato, por sua vez, a comunicação organizacional "é a possibilidade sistêmica que, integrada, reúne as modalidades de comunicação cultural, comunicação administrativa, comunicação social e sistemas de informação" (2002, p. 35). A comunicação cultural diz respeito aos climas internos, isto é, "se um gerente, um diretor querem saber o que está se passando ao seu redor, devem medir a temperatura do clima organizacional, aferida a partir da cultura interna, que é o arcabouço dos costumes, das idéias e dos valores organizacionais" (ibidem, p.34). A comunicação administrativa corresponde à comunicação oficial da organização, reunindo papéis, cartas internas, ofícios, memorandos. A comunicação social, a terceira modalidade, compreende as áreas de jornalismo, relações públicas, publicidade, editoração e marketing. De acordo com o referi-

do autor, é "a mais desenvolvida do ponto de vista conceitual quanto dos pontos de vista operacional e tecnológico" (ibidem). Os sistemas de informação, por sua vez, agregam as informações armazenadas em bancos de dados.

As modalidades apresentadas por esses dois autores, embora com denominações distintas, buscam dar conta da complexidade da comunicação das organizações com seus diferentes segmentos de públicos, enfatizando a necessidade da comunicação ser pensada de forma integrada e estratégica.

A comunicação organizacional, de certa forma, ainda é estigmatizada por uma visão notadamente instrumental. Contudo, ao recuperar-se a sua trajetória teórico-conceitual contata-se a impossibilidade de percebê-la e compreendê-la apenas por aquele viés. As metáforas propostas por Putnam, Phillips e Chapman (2004) revelam e desvelam essa impossibilidade.

Acredita-se que as diferentes perspectivas e/ou abordagens apresentadas abrem um leque de possibilidades de (re)leituras e (re)interpretações da comunicação das organizações. ■FAMECOS

NOTAS

- * O presente artigo foi ampliado e renomeado. Originalmente, quando apresentado no Congresso de Intercom realizado em Manaus, intitulava-se Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional.
- 1 Na obra organizada por CHANLAT, Jean-François: O indivíduo na organização: dimensões esquecidas, São Paulo: Atlas, 1993, vol. 1, 2 e 3 (1996) as perspectivas interpretativa e crítica são desenvolvidas.
- 2 Em sua tese de Doutorado defendida no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Casali discorre sobre as concepções de comunicação organizacional propostas pela Escola de Montreal (Canadá).
- 3 Palestra proferida no IV Fórum Ibero-Americano de Relações Públicas. Porto Alegre, RS, outubro de 1999.

REFERÊNCIAS

- BAUDRILLARD, Jean. *O sistema dos objetos*. São Paulo: Perspectiva, 1993.
- BLIKSTEIN, Izidoro; ALVES, Mario Aquino e GOMES, Mauro Tapias. Nota técnica: os estudos organizacionais e a comunicação no Brasil. In: CLEGG, Stewart; R. HARDY, Cyntia

- e NORD, Walter R. (org.) *Handbook de estudos organizacionais. Ação e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004, v.3.
- CASALI, Adriana. *Comunicação organizacional em fusões e aquisições internacionais*. 2006. 202p. (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção e Sistemas) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis: Santa Catarina, 2006.
- DANIELS, Tom D.; SPIKER, Barry; PAPA, Michael. *Perspectives on organizational communication*. Fourth edition Dubuque, USA: Brown & Benchmark Publishers, 1997.
- EISENBERG, Eric M. e GOODALL, Jr. H.L. *Organizational communication:balancing, creativity and constraint*. Second edition, New York, USA: St Martin's Press, 1997.
- GOLDHABER, Gerald M. *Comunicación organizacional*. México: Editorial Diana, 1991.
- HALL, Richard. *Organizações: estrutura e processos*. (Trad.. Wilma Ribeiro. 3ed. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- LITE, Marisa del Pozo. *Cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Fragua Editorial, 1997.
- KREPS, Gary L. *Organizational communication: theory and pratice*. Second Edition. New York (USA): Longman, 1990.
- KUNSCH, Margarida M.K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.
- . Os campos científicos de relações públicas e comunicação organizacional: tendênncias e perspectivas. In: *Comunicação e Sociedade*. São Bernardo do Campo: São Paulo: UMESP, 1º semestre 2003, Ano 24.
- MARCONDES FILHO, Cyro. *Até que ponto, de fato, nos comunicamos? Uma reflexão sobre o processo de individuação e formação*. São Paulo: Paulus, 2004.
- PUTNAM, Linda, PHILLIPS, Nelson e CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação organizacional. In: CLEGG, Stewart R. HARDY, Cyntia e NORD, Walter R. (Org.) *Handbook de estudos organizacionais. Ação e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004, v.3.
- RESTREPO, J. Mariluz, ANGULO, Jaime Rubio. *Intervenir en la organizacion*. Santafé de Bogotá: Significantes de Papel Ediciones, Serie: Comunicacion Organizacional, 1995.
- RIEL, Cees. B. M. *Principles of corporate communication*. Hemel Hempstead, Prentice-Hall, 1995.
- RÜDIGER, Francisco. *Introdução à teoria da comunicação*. São Paulo: Edicon, 1998.
- TORQUATO, Gaudêncio *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2002.
- URIBE, Pablo Antonio Múnera e ZULUAGA, Uriel Hernando Sánchez. *Comunicación empresarial. Una mirada coprorativa*. Medellin:Colombia: Colección Hermes, 2003.
- WOLTON, Dominique. *É preciso salvar a comunicação*. Trad. Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.