

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO

AMANDA TURANO ANGELIERI

A Comunicação Organizacional Entendida Sob a Perspectiva Complexa

São Paulo

2012

AMANDA TURANO ANGELIERI

A Comunicação Organizacional Entendida Sob a Perspectiva Complexa

Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Graduação em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias

São Paulo

2012

## FICHA CATALOGRÁFICA

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo da Publicação

Serviço de Biblioteca e Documentação

Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

Angelieri, Amanda Turano.

A Comunicação Organizacional Entendida Sob a Perspectiva Complexa/ Amanda Turano Angelieri; orientador: Luiz Alberto de Farias – São Paulo, 2012.

60 f.

Monografia (Graduação)--Universidade de São Paulo, 2012.

1. Teorias Administrativas 2. Comunicação Organizacional. 3. Comunicação Integrada 4. Transição Complexa 5. Comunicação Organizacional e Paradigma da Complexidade

I. Farias, Luiz Alberto de. II. Título

Nome: ANGELIERI, Amanda Turano

Título: A Comunicação Organizacional Entendida Sob a Perspectiva Complexa

Monografia apresentada ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Graduação em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Nome: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Aos meus pais, meus irmãos, meus avós, meu namorado, meus amigos próximos e a todos aqueles que de forma indireta contribuíram para o meu desenvolvimento dentro da universidade.

Everybody is a genius. But if you judge a fish by its ability to climb a tree, it will live its whole life believing that it is stupid.

**Albert Einstein**

## RESUMO

ANGELIERI, A. T. A Comunicação Organizacional Entendida Sob a Perspectiva Complexa. 2012. 60 f. Monografia (Graduação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

Esse texto propõe-se a discorrer sobre os impactos sofridos pela Comunicação Organizacional dentro do universo da transição para o paradigma da complexidade.

Para tal, iniciaremos nossas colocações com um breve retrospecto da origem das principais teorias administrativas, ressaltando suas características, bem como seu contexto histórico e as críticas tecidas a elas. Essa visão nos permitirá entender como se deram as primeiras relações dentro das organizações e as transformações ocorridas ao longo dos anos.

Com este panorama, é possível voltar o olhar para a Comunicação Organizacional, que também é retomada em seu aspecto histórico e em sua evolução até os dias de hoje, o que redundará na citação da Comunicação Integrada, conceito desenvolvido dentro da esfera da Comunicação Organizacional. Para discorrer sobre a Comunicação Integrada, são colocados seus diversos aspectos, bem como destrinchadas as suas subdivisões. Ainda neste cenário, é dado destaque especial para a atividade das relações públicas.

Colocados todos os aspectos que se pretende analisar, partimos para a exposição da transição paradigmática, quando o pensamento complexo é introduzido paulatinamente na realidade vivida hoje.

Expostas todas as teorias que servirão de base para análise, iniciamos o cruzamento de todas elas, considerando, também os conceitos de comunicação em rede e seus impactos na comunicação organizacional. Assim, finalizamos com a análise da existência das organizações e da comunicação intrínseca a ela, sempre norteada pelos principais aspectos da complexidade.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Comunicação Integrada.  
Complexidade.

## **LISTA DE SIGLAS**

ABNT Associação Brasileira de Normas Técnicas

Aberje Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

RP Relações Públicas

ECA Escola de Comunicações e Artes

USP Universidade de São Paulo

PRSA Public Relations Society of America

ABRP Associação Brasileira de Relações Públicas



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>1. A evolução das teorias administrativas.....</b>	<b>13</b>
1.1 Teorias Científica e Clássica da Administração.....	14
1.2 Escola das Relações Humanas.....	15
1.3 Burocracia.....	16
1.4 Behaviorismo.....	17
1.5 Estruturalismo.....	18
1.6 Teoria dos Sistemas.....	19
1.7 Desenvolvimento Organizacional.....	20
1.8 As organizações hoje.....	21
<b>2. A Comunicação Organizacional.....</b>	<b>22</b>
2.1 O que são as organizações e seus aspectos comunicacionais.....	22
2.2 Primórdios da Comunicação Organizacional.....	23
2.2.1 Contexto político, social e cultural.....	23
2.2.2 Desenvolvimento histórico da Comunicação Organizacional.....	24
2.2.3 ABERJE.....	26
2.3 A Comunicação Organizacional nos dias de hoje.....	27
<b>3. A Comunicação Integrada.....</b>	<b>29</b>
3.1 Conceito.....	29
3.2 Áreas envolvidas na Comunicação Integrada.....	31
3.2.1 Comunicação Administrativa.....	31
3.2.2 Comunicação Interna.....	31
3.2.3 Comunicação Mercadológica.....	33
3.2.4 Comunicação Institucional.....	34
3.2.4.1 As Relações Públicas.....	35
3.2.4.1.1 Origem Internacional.....	35
3.2.4.1.2 Surgimento das Relações Públicas no Brasil.....	36
3.2.4.2 As Relações Públicas nas organizações.....	37

<b>4. A transição para o paradigma da complexidade.....</b>	<b>39</b>
<b>5. O paradigma da complexidade e suas influencias no universo comunicacional das organizações.....</b>	<b>43</b>
5.1 As bases da complexidade.....	43
5.2 As teorias administrativas sob a perspectiva complexa.....	45
5.3 As organizações no ambiente complexo.....	46
5.4 A Comunicação Integrada e o paradigma da complexidade.....	48
5.5 A Comunicação Digital Integrada.....	50
5.6 O tecnológico como elemento crucial.....	51
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>55</b>
<b>7. Referências.....</b>	<b>57</b>

## Introdução

O objetivo deste trabalho é propor um novo olhar para a comunicação organizacional, destacando o conceito de comunicação integrada, enxergando todo o universo comunicacional que se desenvolve no ambiente das organizações sob a perspectiva de transição para o paradigma complexo.

Para tanto, o primeiro capítulo se inicia com uma introdução da origem das principais teorias administrativas, visando compreender como se estabeleceram as primeiras relações dentro das organizações e como estas se transformaram ao longo dos anos, sempre influenciadas pelo momento histórico no qual se desenvolveram. Vale ressaltar que nos restringiremos às principais teorias desenvolvidas até meados de 1960, entendendo que estas já nos oferecem embasamento suficiente para prosseguir na exposição de ideias pretendida.

Já o segundo capítulo se propõe a conceituar o que são as organizações, mas sob o prisma comunicacional. A partir dessa conceituação, desenvolve-se um breve histórico sobre o surgimento da comunicação organizacional e sua evolução até os dias de hoje, ressaltando seu significado e importância dentro do contexto das organizações.

O terceiro capítulo aprofunda o olhar na esfera da Comunicação Organizacional elegendo como tema o conceito de Comunicação Integrada, teoria que de certa maneira antecipa o tema do capítulo posterior. Sobre a Comunicação Integrada, são colocados seus diversos aspectos, bem como destrinchadas as suas subdivisões (comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação mercadológica e comunicação institucional). Vale ressaltar que, neste capítulo, é dada relevância especial para a atividade das relações públicas, destacando seu desenvolvimento histórico internacional e nacional, bem como apresentando as atividades exercidas pelo profissional, hoje, dentro das organizações.

O quarto capítulo se propõe a nos apresentar a transição de pensamento vivida hoje, quando os raciocínios positivos e mecânicos cedem lugar, vagarosamente, ao pensamento complexo e heterogêneo. Assim, esta etapa do trabalho nos coloca em contato com as contradições e incertezas de um momento de transição para o chamado paradigma da complexidade.

Já o quinto e último capítulo se apresenta para cruzar todas as ideias expostas nos capítulos anteriores com os conceitos complexos. Primordialmente, nos basearemos em Edgar Morin para realizar essa análise e suas teorias são pontuadas ao início do capítulo. Também colocamos brevemente o conceito de comunicação em rede e seus impactos na comunicação organizacional. Assim, o mais denso dos capítulos será composto da análise da existência das organizações e da comunicação intrínseca a ela, sempre norteada pelos principais aspectos da complexidade.

Vale ressaltar que a escolha pela análise sob o prisma da transição paradigmática deu-se para permitir a reflexão profunda sobre os processos comunicacionais, considerando suas incertezas, sua relatividade e sua ordem/desordem. Esses aspectos não nos permitem chegar a respostas finais e absolutas, mas alcançar a compreensão parcial do tema sob o prisma complexo.

## 1. A evolução das teorias administrativas

Para dar início ao desenvolvimento das ideias que serão expostas neste trabalho, apresentaremos, de forma sucinta, o desenvolvimento histórico das principais teorias administrativas, perpassando rapidamente por seus aspectos primordiais e ressaltando algumas de suas contribuições para o modo como as organizações se mantêm na atualidade.

Posteriormente, relacionaremos alguns destes pontos a aspectos organizacionais, abrindo caminho para nos aprofundarmos no campo comunicacional, entendendo-o, principalmente, sob o prisma do paradigma da complexidade.

Vale ressaltar que

Apesar de as empresas e sua gestão existirem de forma embrionária desde os primórdios dos tempos, foi somente em 1903 que surgiu o primeiro estudo científico dos métodos de gestão, apresentado sob a forma de uma teoria (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997, p. 03)

Desta maneira, nossa abordagem terá como ponto de partida a metade do século XVIII, que coincide com a Primeira Revolução Industrial. Esta se iniciou na Inglaterra e modificou completamente a vida do homem do ocidente em um curto espaço de tempo (LANDES, 2005).

A principal mudança provocada pela Revolução Industrial é a passagem da economia de base artesanal e manufatureira para a produção industrial e mecanizada. Essa alteração causou uma profunda transformação econômica e social, na qual o trabalhador rural passou a vender sua força de trabalho nos novos centros capitalistas. (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997).

Dentro deste contexto, surge a primeira teoria da administração.

## 1.1 Teorias Científica e Clássica da Administração

Os primeiros estudos sobre as teorias administrativas surgiram em meio às transformações econômicas que ainda se davam durante a virada do século XIX para o século XX, e foram realizados por Frederick Taylor. Suas ideias visavam, em suma, a eficiência do processo produtivo, preconizando sempre a máxima produção ao mínimo custo, e estes aspectos transformaram-se nos pressupostos da Administração Científica.

Com base nestes pressupostos, a teoria de Taylor foi desenvolvida, carregando algumas características principais: caberia à empresa, de forma estrita, o planejamento e, ao trabalhador, a realização das tarefas; o trabalhador deveria ser selecionado para realizar o trabalho para o qual ele tivesse mais aptidão; o trabalhador deveria realizar suas atividades, no mínimo, no tempo padrão estabelecido pela indústria; a remuneração do trabalhador deveria ser proporcional às unidades produzidas; os funcionários e a empresa deveriam trabalhar em consonância para atingir seus objetivos; uma tarefa deveria ser subdividida no maior número de subtarefas possível; cada área da empresa deveria contar com um supervisor específico; existiria uma única maneira de realizar uma tarefa de forma mais eficiente, e esta deveria ser buscada constantemente pelo trabalhador.

Todos os aspectos desenvolvidos por Taylor conferem contribuições significativas para a administração como ciência. Porém, muitos destes apontamentos são criticados por tratar o trabalhador como *homo economicus*<sup>1</sup>

Ainda no início do século XVIII, o estudioso Henry Fayol desenvolve uma teoria que mais tarde será conhecida como Administração Clássica. Esta segue a linha de pensamento de Taylor, diferindo em pequenos aspectos, pois Fayol estuda a organização a partir da gerência administrativa, enquanto Taylor fazia seus estudos a partir do chão de fábrica.

---

<sup>1</sup> O conceito de *homo economicus* (ou homem econômico) diz que todo ser humano é profundamente influenciado por recompensas salariais, econômicas e materiais, ou seja, todas as ações de um funcionário dentro de uma organização são motivadas financeiramente (ZABIEGLIK, 2002).

## 1.2 Escola das Relações Humanas

Em meio à crise de 1929, a Escola das Relações Humanas surge como um movimento de reação, pois criticava o olhar excessivamente mecanizado das teorias anteriores e se propunha a enfatizar o lado humano dos trabalhadores. A proposta principal desta escola é a busca da satisfação do trabalhador em prol da produtividade industrial.

Desta maneira, o trabalhador deixa de ser visto apenas como mais um componente mecânico da indústria e passa a ser considerado como um ser humano em sua totalidade. Conseqüentemente, aspectos sociais, psicológicos e emocionais são considerados em detrimento dos aspectos técnicos. O homem deixa de ser entendido como *homo economicus* e passa a ser visto como *homo social*<sup>2</sup>.

O teórico Georges Elton Mayo é o grande expoente desta escola, pois, dentro dos conceitos desta escola, desenvolveu pesquisas de campo que deram origem à chamada Experiência de Hawthorne.

Esta experiência consistia em alterar apenas uma variável física do ambiente de trabalho (iluminação, pausa para descanso/fadiga, jornada de trabalho, organização informal, etc.), enquanto as outras permaneciam constantes. Sua conclusão foi que os fatores físicos tinham menos influência na produtividade do que os fatores psicológicos, pois a produtividade aumentava quando os funcionários percebiam interesse da alta gestão em suas atividades ou condições de trabalho.

As proposições desta escola guardam em si grande relevância, pois pela primeira vez o viés humanístico passa a ser considerado dentro do ambiente organizacional. E esse olhar deixou suas marcas nas escolas posteriores.

Em contraponto,

---

<sup>2</sup> O conceito de *homo social*, ou homem social, define o trabalhador como alguém que prioriza suas necessidades sociais e psicológicas, como reconhecimento, participação e aprovação, em detrimento dos aspectos econômicos (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997).

Elton Mayo, em particular, e a Escola das Relações Humanas, em geral, são criticados pela interpretação inadequada e distorcida dos problemas de relações industriais, seja da compreensão do problema do conflito e dos interesses conflitantes dos empregados e da organização, seja da própria localização das causas e das implicações desse conflito (CHIAVENATO, 2004, p. 135).

### 1.3 Burocracia

Em meados de 1940, as críticas às teorias administrativas anteriores impulsionaram Maximilian Carl Emil Weber, estudioso das áreas de direito, economia, filosofia e história, a realizar algumas pesquisas. Estas redundaram na corrente burocrática, da qual o autor tornou-se principal expoente.

Weber traçou um paralelo entre a mecanização da indústria e a proliferação de organizações burocratizadas, concluindo que as formas burocráticas rotinizam os processos da administração exatamente como as máquinas rotinizam a produção.

Em seu trabalho, definiu a burocracia como equivalente à organização. Com uma análise da própria palavra, a qual vem do grego *organon*, que significa instrumento ou ferramenta, é possível estabelecer-se a analogia weberiana, considerando-se que tanto organização quanto burocracia podem ser consideradas dispositivos mecânicos que foram criados para permitir que atividades sejam efetuadas com certa finalidade.

Para Weber, a burocracia é uma forma de organização que enfatiza precisão, rapidez, clareza, regularidade, confiabilidade e eficiência, o que é atingido apenas com a existência da divisão de tarefas fixas, supervisão hierárquica, regras e regulamentos.

A principal crítica que se tece à Burocracia de Weber é que as estruturas intangíveis extremamente rígidas causam completa estabilidade, o que não permite que ajustes imediatos e necessários sejam realizados, interferindo na consecução dos fins da organização.



A Burocracia também pode ser criticada como um sistema de controle já obsoleto ao seu tempo, incapaz de solucionar conflitos internos, dando ênfase apenas aos aspectos mecânicos das empresas e desconsiderando o rápido crescimento (CHIAVENATO, 2003). Ainda assim, da mesma maneira que as escolas anteriores, a Burocracia também deixa suas contribuições positivas.

#### **1.4 Behaviorismo**

A escola behaviorista, também conhecida como Escola Comportamental, teve sua origem ainda na primeira metade do século XX em uma das correntes de pensamento da Escola das Relações Humanas. Os ícones desta escola são Chester Barnard e Herbert Simon, valendo também ressaltar as contribuições de Abraham H. Maslow.

Esta corrente de pensamento apoiou-se em estudos da antropologia, sociologia e psicologia para contrapor as escolas anteriores, tentando compreender o que levava os trabalhadores a tomar determinadas decisões ou agir de determinada maneira no ambiente de trabalho.

Os principais aspectos defendidos por esta escola são: diante do processo decisório, aqueles que têm o poder de escolha tomarão por certa a melhor alternativa, sendo que esta guarda grande influencia as decisões globais da empresa; apenas os líderes são capazes de tomar a melhor decisão pois são preparados para isso; quando a ordem é emitida por um gestor e recebida por um trabalhador, estes devem estar em consonância compreendendo cada um seu papel dentro da empresa; sempre haverá conflito de objetivos entre o trabalhador e a empresa.

As críticas que são tecidas à corrente comportamental estão relacionadas intrinsecamente às suas origens

A abordagem comportamental descende diretamente da Escola das Relações Humanas e mantém a tradição de deixar os aspectos estruturais em segundo plano para focalizar os aspectos comportamentais (CHIAVENATO, 2006, p. 19).

## 1.5 Estruturalismo

Entre as décadas de 1950 e 1960, surge a corrente estruturalista, tendo como fundador e principal teórico Amitai Etzioni. Esta teoria teve fortes influências das ciências sociais e, assim, carrega um caráter mais filosófico do que prático.

Sua principal proposta era

considerar a organização em todos os seus aspectos como uma só estrutura, fornecendo uma visão integrada da mesma: analisar as influências de aspectos externos sobre a organização, o impacto de seus próprios aspectos internos, e as múltiplas relações que se estabelecem entre eles (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997, p. 52)

As ideias defendidas pelo Estruturalismo que serviram como base para seu desenvolvimento foram: o indivíduo sempre se encaixa em diversos papéis sociais dentro da empresa em busca da socialização; sempre existirá o conflito entre os interesses pessoais e os interesses da empresa, e estes poderão apenas ser minimizados; a hierarquia é algo danoso à comunicação empresarial, porém, é necessária, devendo ser administrada da forma menos prejudicial possível; as recompensas materiais e sociais têm igual importância para o trabalhador.

Apesar de o Estruturalismo representar um tipo de convergência entre as teorias das correntes anteriores, ele foi criticado por sua dificuldade em ser posto em prática e por centrar-se excessivamente nos conflitos da empresa.

## 1.6 Teoria dos Sistemas

A Teoria dos Sistemas surge nos anos 1960 como uma forma de compilação das teorias anteriores. Seu teórico inaugural foi Kudwig Von Bertalanffy, seguido de Sérgio Zaccarelli que também fez suas significativas contribuições.

Essa teoria baseia-se na ideia de que todas as ciências poderiam ser integradas em um único sistema funcional, o qual serviria de referencia para as ciências naturais e sociais. Nesta teoria,

as organizações são abordadas como sistemas abertos, com interação e independência entre as partes e com o ambiente que o envolve, tendo várias entradas e saídas para garantir o intercâmbio com o meio (CHIAVENATO, 2004, p. 496)

As contribuições desta teoria propõem um paralelo entre os seres vivos e as organizações, entendendo que estas são mais maleáveis e tem mais opções para manter sua sobrevivência do que os organismos vivos.

Os principais aspectos defendidos por esta corrente são: as pessoas devem ser entendidas como entes funcionais dentro da organização, reconhecidas pelos papeis que exercem; os papéis exercidos pelas pessoas dentro da organização determinam suas atitudes, não havendo influência da personalidade do individuo sobre suas atividades; deve haver um equilíbrio entre incentivos financeiros e não financeiros aos funcionários; qualquer mudança de funcionário dentro da organização alterará a estrutura como um todo, já que esta é entendida como um sistema aberto em constante troca com o ambiente interno e externo; para evitar os desgastes, a empresa deve sempre buscar manter uma relação estável com o ambiente externo.

A crítica mais considerável que é tecida à Teoria dos Sistemas é a extrema cientificidade com que é entendida uma organização. Sabe-se que seu funcionamento não pode ser comparado estritamente ao de um organismo vivo, já que uma organização possui suas particularidades e variações.

## 1.7 Desenvolvimento Organizacional

O Desenvolvimento Organizacional teve suas origens nos anos de 1960, quando as agitações sociais e políticas causavam grandes transformações. Por ter emergido neste ambiente, sua principal proposição trata da compreensão destas movimentações sociais e políticas externas à organização para, posteriormente, compreender como estas pressões são capazes de influenciá-la.

Ao ser inicialmente reconhecido como um programa de ação com foco no gerenciamento do processo de mudança dentro da organização, o Desenvolvimento Organizacional propõe um modelo de organização adequado, concomitantemente, aos desafios ambientais e às demandas internas dos membros da organização.

Esse novo modelo de administração enfatiza a constante preocupação com a renovação e o reconhecimento das crises. O funcionário passou a ser olhado como um ser dotado de ambições mutáveis e complexas, com competências e capacidades específicas, e, assim, passa-se a estimular a maior participação e realização dos trabalhadores. Estes fatores redundaram na geração de valores organizacionais humanístico-democráticos.

Dentre seus principais teóricos estão Kurt Lewin e Edgard Schein, que propuseram estudos de dinâmica de grupo para promover a mudança de comportamento de funcionários. Assim, o homem passa a ser visto como *homem organizacional*<sup>3</sup>.

As principais críticas tecidas à corrente são a grande ênfase ao aspecto comportamentalista da organização e ausência de uma base teórica sólida sobre a qual as teorias se mantenham.

Vale ainda ressaltar que, apesar das críticas, os princípios do Desenvolvimento Organizacional ainda são amplamente utilizados.

---

<sup>3</sup> O *homem organizacional* é aquele que desempenha diversos papéis em diferentes organizações das esferas sociais e participa, simultaneamente, de todas elas (CHIAVENATO, 2000).

As idéias do DO, apresentadas há cerca de quarenta anos, persistem com muito vigor no limiar do século XXI e se tornaram mais do que um modelo, uma filosofia de negócios, é um princípio básico da gestão empresarial dos dias de hoje: mudar para sobreviver em condições de difícil previsibilidade e ambientes em constante mutação (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 1997, p. 97)

## 1.7 As organizações hoje

Com a finalização da exposição das principais teorias administrativas criadas até o do Desenvolvimento Organizacional, em meados de 1960, conseguimos compreender que, ao longo da história, houve uma significativa evolução na maneira como a organização e seus integrantes são enxergados. As organizações passaram de elementos estáticos, truncados e imutáveis para ambientes maleáveis e abertos, que são passíveis de mudanças, evolução e integração com seus funcionários. Na mesma linha, os funcionários, antes entendidos apenas como mais uma engrenagem que fazia a organização funcionar, passaram a ser entendidos em sua totalidade, tendo suas aspirações, motivações e emoções consideradas.

Hoje, não há o predomínio de apenas um modelo administrativo. Todas as teorias desenvolvidas ao longo da história se mesclam e se complementam dando origem a diversos outros modelos<sup>4</sup>, que, hoje, são utilizados contingencialmente.

---

<sup>4</sup> Pode-se encontrar as estratégias e modelos administrativos mais recente em: FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

## **2. A Comunicação Organizacional**

Após a compreensão da evolução das teorias administrativas, aprofundaremos nosso olhar sobre as organizações, porém, dando relevância ao aspecto comunicacional, entendendo-a como elemento que emerge da comunicação e dando-se por ela.

### **2.1 O que são as organizações e seus aspectos comunicacionais**

Antes de iniciar o desenvolvimento de ideias, vale colocar que existem grande número e variedade de organizações. Porém, neste trabalho, estaremos restritos às organizações que formam as empresas, sejam elas lucrativas ou não lucrativas, públicas ou privadas.

Sabe-se que o conceito de organização a define como uma união de esforços individuais em prol de uma finalidade coletiva. Por meio desta união, é possível determinar objetivos e, posteriormente, atingi-los. (MAXIMIANO, 1992).

CORELLA (1998, p. 136) entende a organização

como um subsistema inserido em seu meio, orientado para certas metas, integrado por indivíduos que utilizam conhecimento, técnicas, equipamentos e instalações, bem como trabalham juntos em atividades integradas, se inter-relacionando socialmente, coordenados por um planejamento e um controle centrais.

Retomando, então, a essência da formação das organizações, podemos avançar no sentido de compreendê-las dentro da esfera da comunicação.

Sob o prisma comunicacional, “as organizações são sistemas comunicacionais complexos” (SIMON, 1979, p. 05 *apud* NASSAR, 2008, p.64), pois

criam relacionamentos em diversos graus com uma grande variedade de públicos, e esse aspecto relacional possibilita a manutenção da sua existência.

Assim, a inter-relação entre a organização e o ambiente do qual ela faz parte se manifesta comunicacionalmente no formato de comunicação externa, que se dá com o todo complexo que a cerca.

Já a interação entre a organização e os elementos que a compõem, sejam eles humanos, tecnológicos ou simplesmente materiais, nos leva a compreensão da comunicação interna.

Podemos resumir nossas colocações pela citação de Nassar (2008, p. 62)

Quando observadas detalhadamente, as organizações mostram uma grande diversidade, a partir de critérios como cultura, identidade, missão, visão, crenças e valores, tecnologias, estrutura e comunicação. No entanto, apesar de suas diferenças, todas as organizações são sistemas sociais e históricos, constituídos por recursos materiais e imateriais, e pessoas – que se comunicam e se relacionam entre si, com os inúmeros públicos, as redes de públicos e a sociedade- agrupada em função de cumprir ideários comuns e formais.

## **2.2 Primórdios da Comunicação Organizacional**

### **2.2.1 Contexto político, social e cultural**

Ressaltamos que a comunicação organizacional surgiu ao mesmo momento que as organizações, pois a própria definição de ‘organização’ não permite que esta seja construída sem qualquer forma de comunicação. Desta maneira, destrincharemos a seguir o histórico comunicacional como campo de estudo das ciências humanas.

As iniciativas que caracterizam de forma embrionária a comunicação organizacional no Brasil surgem em meados de 1960, ano de grandes agitações políticas e sociais em diversas nações ao redor do mundo.

No país, a esta época, destaca-se o governo de Jânio Quadros, que durou apenas alguns meses antes de sua renúncia. Posteriormente, houve a posse de João Goulart que, assim como Jânio Quadros, acabou afastado da presidência por suas possíveis afinidades com o regime comunista. Assim, em 1964, ocorre um golpe de estado e emergência dos militares no poder político brasileiro, situação que permaneceria até 1985, mantendo o perfil de forte repressão das manifestações culturais. Essa contensão fez emergir a contracultura, movimento que criticava o modo de vista capitalista e mobilizava multidões em prol da liberdade de expressão.

### **2.2.2 Desenvolvimento histórico da Comunicação Organizacional**

Com o cenário político e social de 1960, as organizações começam a despertar para o aspecto comunicacional dentro do seu amplo escopo de ações. Elementos como fidelização do cliente, o despertar do sentimento de orgulho do funcionário por trabalhar em determinada empresa, comunicação clara com todos os públicos e outras singularidades passam para o centro das discussões.

Gaudêncio Torquato sugere uma evolução conceitual<sup>5</sup> que se inicia no jornalismo empresarial e, anos depois, redundando na comunicação organizacional, após sofrer diversas influências e modificações.

Ao final da década de 60 e início da década de 70, o jornalismo empresarial começa a ganhar força. Ao ano de 1968, foi lançado pelo autor Gaudêncio Torquato o trabalho “Jornalismo empresarial: objetivos, métodos e técnica”, primeiro esboço teórico sobre a profissionalização do jornalismo empresarial, modalidade que compunha a comunicação organizacional. Neste trabalho, foi definido o conceito de jornal, boletim e revistas empresariais.

Em meio à grande expansão experimentada pelo jornalismo empresarial nas décadas de 1970 e 1980, acirrava-se a disputa entre os profissionais do jornalismo e das relações públicas por campos de trabalho (TORQUATO, 2009).

---

<sup>5</sup> TORQUATO, F. G. Comunicação empresarial, comunicação institucional. São Paulo: Summus, 1986.



Porém, com o passar dos anos, percebia-se que esta disputa era infundada, e os profissionais passaram a ser escolhidos por suas competências e habilidades, e não somente pela sua formação acadêmica.

A esta época, havia ainda uma clara divisão de papéis: a comunicação era vista como algo interior, de caráter incentivador do público interno, enquanto somente a propaganda era utilizada como instrumento para trabalho da imagem institucional e dos públicos externos.

Em 1980, a comunicação é elevada ao patamar estratégico. No ambiente empresarial, o comunicador não apenas se restringe às áreas pelas quais já era responsável, mas passa a ser um leitor crítico do ambiente no qual a empresa se insere, analisando criticamente sua postura e suas ações no mercado.

a comunicação deixa de ser 'perfumaria', ganhando as entranhas da administração pública e privada, e extrapola os limites dos tradicionais 'jornaizinhos' internos para assumir o status de um complexo poderoso, intrinsecamente vinculado à chamada estratégia negocial (BUENO, 1985, p. 09).

Na década de 90, a globalização provoca ainda mais a valorização do profissional de comunicação. Sua postura crítica torna-se essencial para agir quando as narrativas empresariais provocam grandes ecos. As novas tecnologias fazem emergir novas relações entre os atores sociais.

Outro desafio do final da década esteve relacionado aos efeitos da globalização. Respeitar ou não as especificidades regionais, preservar ou não as culturas locais, conservar ou não a identidade global da organização, e, ainda, como compatibilizar tais conceitos? Esses eram alguns dos temas em ebulição (TORQUATO, 2009, p. 16).

Ao final do século XIX e início do século XX, a comunicação organizacional passa a ser entendida como uma especialidade da comunicação que engloba o social e tecnológico, simultaneamente, estudando os processos

comunicacionais dentro das organizações e fora delas, considerando suas redes dinâmicas de relacionamento com a sociedade.

### **2.2.3 ABERJE**

Ainda dentro do contexto da comunicação empresarial, faremos um breve adendo para citar a grande entidade brasileira que, ao longo dos anos, vem estimulando a troca de conhecimento e fomentando o incremento das atividades comunicacionais no ambiente empresarial.

A ABERJE (em princípio, Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresas) foi inaugurada em São Paulo no ano de 1967 por um grupo formado por 80 editores de publicações internas de empresas. Sua finalidade era oportunizar discussões e trocas de experiência sobre a comunicação dentro das empresas.

Ao longo da década de 80, a ABERJE cresceu, acompanhando mudanças políticas, culturais e tecnológicas que influenciavam fortemente a comunicação empresarial. É também nesta década que a entidade passa a se chamar Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, refletindo suas novas perspectivas dentro de uma sociedade que sofria intensas transformações.

Nos anos 90, a ABERJE lança sua revista, Comunicação Empresarial, e o site da entidade, além realizar diversos eventos como congressos, fóruns, simpósios, cursos, e prêmios.

A entidade incluiu em seu escopo disciplinas que também fazem parte do universo da comunicação, como: publicidade e propaganda, marketing, jornalismo, relações públicas, semiologia, semiótica e linguística.

Hoje, a ABERJE é reconhecidamente a entidade mais qualificada como agente de estímulo e difusão do conhecimento produzido na área de comunicação empresarial e organizacional.

### 2.3 A comunicação organizacional nos dias de hoje

Como pudemos acompanhar por meio da exposição da retrospectiva histórica da Comunicação Organizacional, ao longo do desenvolvimento dos estudos teóricos e práticos, os conceitos de comunicação organizacional modificaram-se, acompanhando as inovações tecnológicas que refletem no modo como as pessoas vivem e de relacionam-se.

A comunicação organizacional, hoje, apresenta-se como um campo de conhecimento híbrido e gradativamente mais aberto, buscando diálogo não somente com as esferas da comunicação, mas também com outros campos do conhecimento.

Hoje, coloca-se o termo transdisciplinaridade, que

foi utilizado pela primeira vez por Jean Piaget, filósofo e psicólogo suíço. Significa aquilo que se encontra *entre as, ao longo e além* das disciplinas – ou seja, dos seres humanos, que não podem ser partidos nem compreendidos em pedaços (SCHULER, 2009, p. 187)

Assim, a comunicação organizacional, como ciência, busca suporte em outras áreas do conhecimento para manter sua validade e contemporaneidade. Schuler (2009) cita alguma destas áreas, que serão expostas a seguir.

No que tange o aspecto material, a comunicação organizacional recorre aos campos informacional, telecomunicacional e de sistemas de informação para manter-se atualizada. Com a globalização, a velocidade das trocas de informação aumentou exponencialmente, e, concomitantemente, a quantidade de informações que devem ser administradas também é gigantesca.

Dentro da esfera emocional e afetiva, a comunicação organizacional busca extrair o saber da psicologia, visando incrementar o seu relacionamento com os públicos, despertando neles o sentido emocional, o que valoriza, intensifica e traz mais sentido às relações.

Para apoiar as dimensões integradora e visionária, a comunicação procura embasar sua razão de existir e seus objetivos na filosofia e nas questões existenciais. Esses aspectos são traduzidos em sua missão, visão e valores.

A esfera expressiva é fortalecida por meio da semiótica, da filosofia e da ética, possibilitando a orientação das ações para que sejam aceitas por todos os atores sociais envolvidos na atuação organizacional.

Concluimos que a Comunicação Organizacional é um campo em constante expansão e, neste movimento de abertura, é crescente o contato com as mais diversas áreas do conhecimento, o que só aconteceu para enriquecer a área e fortalecer suas bases de desenvolvimento.

### 3. A Comunicação Integrada

Ainda dentro da esfera da Comunicação Organizacional, tendo em vista este cenário de constante expansão e evolução, colocaremos a seguir o conceito de Comunicação Integrada procurando chegar ao cerne da questão que pretendemos discutir neste trabalho.

#### 3.1 Conceito

Visto o retrospecto da Comunicação Organizacional já explanado e as mudanças ocorridas na atualidade dentro dos processos de gestão e na indústria da comunicação, entendemos que o momento presente demanda um novo profissional de comunicação para atuar nas empresas, e sinalizam desafios enormes para aqueles que se dispuserem a atuar como gestores nesta área (BUENO, 2002).

Em linha com a atualidade das tendências, Kunsch (2003, p. 50) propõe o conceito de Comunicação Integrada, que trata de

Uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas [da comunicação], permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa.

O arranjo dos elementos citados compõe o chamado *mix* da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003).

Portanto, a Comunicação Integrada visa o alinhamento das áreas de trabalho por meio da definição de uma política geral, para a qual todas as áreas, em suas especificidades, devam trabalhar, buscando sempre um objetivo comum.

Esse modo de trabalho visa criar uma postura estratégica, tornando as ações de comunicação mais eficazes por serem realizadas em consonância entre todos os setores. Assim pode-se

reconhecer o valor agregado de um plano abrangente, avaliar os papéis estratégicos de uma variedade de disciplinas de comunicações e combinar essas disciplinas para fornecer clareza, consistência e impacto máximo de comunicação por meio da integração de mensagens (KOTLER, 1998, p. 203).

Vale ressaltar que em uma organização que preza pela cultura comunicacional, todos os seus integrantes sentem-se envolvidos com ela e almejam o desenvolvimento pessoal e, concomitantemente, o desenvolvimento institucional (BUENO, 2002).

A consequência deste envolvimento reverbera externamente. Então, a organização deve coordenar minuciosamente os diversos canais de comunicação que possui a fim de enviar uma mensagem clara, coerente e poderosa para os públicos (interno e externo) sobre a organização e seus produtos e/ou serviços (KOTLER, 1998).

Sabe-se, assim, que os departamentos de comunicação precisam ser vistos como setores essenciais, e não mais como uma estrutura meramente operacional ou isolada do contexto organizacional. É mandatório que estejam envolvidos na discussão dos processos estratégicos e decisórios para garantir sua legitimidade funcional.

Após reconhecer todas as áreas envolvidas na Comunicação Integrada e entender a importância da atuação sinérgica de todas, destrincharemos a seguir cada uma delas para, posteriormente, nos debruçarmos sobre a questão complexa que as envolve atualmente.

## **3.2 Áreas envolvidas na Comunicação Integrada**

### **3.2.1 Comunicação Administrativa**

A comunicação administrativa dá-se internamente e trata da fluência dos processos e procedimentos administrativos da organização, incluindo as rotinas, normas e regulamentos da empresa. “Administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos [...] por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas” (KUNSCH, p. 152, 2003).

Então, esta modalidade comunicativa atende, principalmente, à hierarquia organizacional, respeitando suas delimitações; aos preceitos legais, que se baseiam na legislação trabalhista; e às normas da organização, seguindo seus procedimentos, rotinas de trabalho e manuais.

A coordenação deste fluxo específico de informações garante que a organização se mantenha rígida em suas bases mais sensíveis, garantindo a longevidade de suas atividades.

### **3.2.2 Comunicação Interna**

Trata-se de

Um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (KUNSCH, 2003, p. 154).

Assim, entende-se que a função desta modalidade de comunicação seja primar pela constante comunicação ao público interno das ações organizacionais, de seus objetivos e de sua atuação na sociedade, mantendo-o sempre informado.

Essa constante comunicação entre organização e funcionário termina por criar um alinhamento entre as expectativas das partes, fazendo com que ambos almejem metas que conversam entre si.

Um aspecto relevante que permite a consecução deste alinhamento de objetivos é o estímulo ao diálogo entre a alta gestão e a base operacional, relacionamento que, se bem administrado, proporciona uma rica troca de informações entre esferas que não estão em relacionamento direto, fortalecendo os alicerces organizacionais.

Se este relacionamento for construído de forma sólida, o público interno, como principal ator desta modalidade de comunicação, envolve-se nos assuntos da organização e passa a ser também um multiplicador de informações externamente, extrapolando a comunicação interna em sua definição.

Além dos diálogos já citados, também é preciso colocar que nem toda comunicação que acontece dentro da organização dá-se sob formatos pré-estabelecidos. Há algumas formas comunicacionais que emergem no ambiente sem controle formal da organização mas, de qualquer forma, a organização precisa ter conhecimento da existência desta modalidade de comunicação. Assim os canais de comunicação existentes são classificados em formais e informais.

Os canais formais são os meios oficiais pelos quais a organização transmite informações interna e externamente; e os meios informais são as comunicações que independem da organização e não estão sob o controle desta (DUBRIN, 2001). Segundo o autor, ambas são complementares e devem existir no ambiente organizacional.

Vale a ressalva de que os canais formais e informais, além de permear a comunicação interna, também estão presentes na comunicação externa.

Ainda segundo Dubrin (2001), as mensagens nas organizações transitam em fluxos que podem ser classificados em quatro modalidades: fluxo descendente, que transita da alta gestão para os funcionários e é de mão única; fluxo ascendente, que transita dos funcionários para a alta gestão e tem sempre caráter de *feedback* aos gestores; fluxo horizontal, que se trata da troca de informações entre funcionários de mesmo nível hierárquico; e fluxo diagonal, que abrange a



transmissão de mensagem entre funcionários de níveis organizacionais e departamentos diferentes.

Dentro do escopo da comunicação interna, podemos citar algumas importantes ferramentas que são utilizadas para viabilizar o trabalho desta área, como: boletins, jornais, memorandos escritos, correio eletrônico, quadros de aviso, relatórios administrativos, manuais de políticas e procedimentos, circulares, relatórios de desempenho.

Pontuemos que o avanço das inovações tecnológicas proporcionou o incremento e muitas modificações na comunicação interna por meio da maior velocidade na troca de informações, ponto chave para a área. Se bem administrada, essa maior velocidade torna-se algo extremamente positivo para o desenvolvimento da comunicação interna. Este posto será desenvolvido em capítulo posterior.

### **3.2.2 Comunicação Mercadológica**

Recorremos ao autor Galindo (1985, p. 37 *apud* KUNSCH, 2009, p. 225) para definir o termo comunicação mercadológica, que

seria a produção simbólica resultante do plano mercadológico de uma empresa, constituindo-se em uma mensagem persuasiva elaborada a partir do quadro sociocultural do consumidor-alvo e dos canais que lhe servem de acesso, utilizando as mais variadas formas para atingir os objetivos sistematizados no plano.

Complementamos essa colocação com a seguinte definição de Kunsh (2008, p. 162)

A comunicação mercadológica é responsável por toda produção comunicativa em torno dos objetos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa.

A partir destas definições complementares, podemos inferir que o marketing deve centralizar o estabelecimento de diretrizes e a tomada de decisão de toda a comunicação mercadológica, sempre trabalhando para reforçar a imagem de suas marcas, produtos ou serviços.

Segundo Yanaze (2004, p. 07), o marketing

Pode ser entendido como a definição e o conhecimento de um determinado produto ou serviço e a forma como eles são elaborados e colocados no mercado. Portanto, marketing nada mais é que o planejamento adequado da relação produto-mercado.

Para atingir seus objetivos, a comunicação mercadológica utiliza-se de algumas ferramentas (que também são chamadas de competências comunicacionais) (GALINDO, 2003): propaganda, promoção de vendas, merchandising, feiras, exposições, marketing direto e venda pessoal (KUNSCH, 2003).

Todas estas, antes de serem aplicadas, devem ser subsidiadas por pesquisas, sejam elas de mercado ou de produto, que justifiquem sua utilização.

Assim, todas as ferramentas disponíveis devem ser trabalhadas em sinergia, coordenadas pelo setor de marketing e visando atingir os objetivos almejados pela área e, em maior amplitude, pela organização como um todo.

### **3.2.4 Comunicação Institucional**

A comunicação institucional “é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (KUNSCH, 2003, p. 164).

Assim, entende-se que o maior valor da área reside na construção da imagem corporativa perante a sociedade na qual a organização está inserida, bem como estabelecimento de uma identidade sólida.

Para a concretização destes, a comunicação institucional vale-se de algumas subáreas, como: relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, imagem corporativa, propaganda institucional, marketing social, marketing cultura (KUNSCH, 2003).

Ressaltamos que as estratégias de relações públicas são responsáveis pela criação de simpatia, credibilidade e confiança para ganhar o poder de influencia político-social (TORQUATO, 1985), trabalhando sempre na disseminação de informações de interesse público. Também é por meio dela que se consolidam a missão, visão e valores empresariais.

Por entender que as demais áreas têm seu centro gravitacional estratégico nas relações públicas, a seguir, destrincharemos suas atividades, entendendo-a como uma competência de especial destaque dentre as outras brevemente citadas.

#### **3.2.4.1 As Relações Públicas**

Iniciaremos a colocação da atividade de relações públicas com um breve histórico internacional, para, posteriormente, darmos foco ao histórico da atividade no Brasil e, finalmente, descrever suas funções dentro das organizações nos dias de hoje.

##### **3.2.4.1.1 Origem internacional**

As relações públicas tiveram sua origem nos Estados Unidos, por volta dos anos 1900. O cenário social, político e financeiro estava agitado, o que fomentou o surgimento da atividade

A conjuntura norte-americana de então era marcada por caçada frenética ao dólar, especulação, uso do governo para interesses empresariais escusos, *laissez-faire*, “robusto individualismo” e brutal exploração. Fazia-se necessário mudar essa imagem de uma moral deformada, pautada pela eliminação dos concorrentes e pela opressão dos mais fracos, geradora de hostilidade acentuada... (KUNSCH, 2006, p. 02).

Por ter sido o primeiro a colocar em prática princípios e técnicas de relações públicas, o norte-americano Ivy Lee, jornalista e publicitário, ganha renome ao assessorar o banqueiro John Rockefeller Jr, um dos empresários envolvidos em denúncias de prática de cartel nos anos de 1920 (ANDRADE, 1973).

Pouco tempo depois, em 1929, com o *Crack* da Bolsa de Nova York, empresas e governo buscaram manter a calma da população por meio da atividade das relações públicas. Porém, essa tentativa culminou na constante cobrança do público por informações e satisfações por parte das organizações. O grande público acostumou-se a receber informações e exigia paulatinamente mais transparência por parte do governo e setor privado.

Diante deste cenário, iniciou-se o lançamento dos primeiros cursos, agências e órgãos especializados em relações públicas, como a Escola de Relações Públicas e Comunicações da Universidade de Boston (em 1947) e a PRSA (Public Relations Society of America), em 1948.

#### **3.2.4.1.2 Surgimento das Relações Públicas no Brasil**

Os métodos e técnicas de relações públicas foram utilizados no Brasil pela primeira vez em 1914, quando a empresa canadense “The San Paulo Tramway Light and Power Company Limited” (hoje, AES Eletropaulo) exige que sua filial brasileira tenha um departamento de relações públicas.

Assim, foi estruturado o primeiro departamento de relações públicas, sob o comando de Eduardo Pinheiro Lobo, considerado o Pai das Relações Públicas no Brasil.

Com a prática já iniciada, começam a surgir cursos livres, de curta duração, para direcionar a profissão de relações públicas. Apenas nos anos 50 a carreira passa a ser realmente organizada, através da fundação da ABRP (Associação Brasileira de Relações Públicas), e surge nas Faculdades de Comunicação Social a especialização em Relações Públicas.

Em 1967, deu-se a criação do primeiro curso superior de RP, na Escola de Comunicações e Artes da USP. Também neste ano fundou-se a já citada Aberje. Para Kunsch (1997, p. 57-61), a Aberje foi 'o embrião da Comunicação Organizacional brasileira'.

Vale ressaltar que ainda em 1967 houve a regulamentação da atividade de relações públicas, em 11 de dezembro, pela Lei nº 5377. O Brasil foi o pioneiro mundial.

#### **3.2.4.2 As Relações Públicas nas organizações**

Após essa breve retrospectiva do desenvolvimento histórico mundial e brasileiro das relações públicas, colocamos um questionamento: afinal, se as relações públicas guardam em si a responsabilidade de administrar e efetivar a comunicação nas organizações, qual seria a diferença essencial entre relações públicas e comunicação organizacional?

Kunsch<sup>6</sup> (1997) propõe uma consistente resposta, afirmando que a área de comunicação organizacional é muito mais ampla do que as relações públicas em si, compreendendo todos os âmbitos comunicacionais das organizações, inclusive as já citadas comunicação administrativa, comunicação mercadológica e comunicação institucional.

Assim, entende-se que as relações públicas seriam apenas uma das formas pelas quais a organização se relaciona com seus públicos, tendo a função de intermediar este relacionamento.

---

<sup>6</sup> Essa afirmação pode ser encontrada nas páginas 86 e 87 de KUNSCH, Margarida M. K. Relações públicas e modernidade: Novos paradigmas na comunicação organizacional. 3ª ed. São Paulo: Summus, 1997.

É interessante notar a interface existente entre as relações públicas e a comunicação organizacional

Comunicação organizacional é a área do pensamento responsável pela permanente busca de teorias e pela transformação destas em modos interpretáveis pelos agentes da comunicação, representados pela área de relações públicas, as quais, por sua vez, são as teorias, estratégias e o conjunto de técnicas e instrumentos – estes utilizados de modo articulado entre si – que buscam opinião favorável a um determinado objetivo (FARIAS, 2009, p.57)

Vale ressaltar aqui, resumidamente, algumas funções do profissional de relações públicas (KUNSCH, 2003): identificação dos públicos de relacionamento e posterior criação de estratégias comunicacionais para criar e/ou manter este relacionamento; coordenação de programas de comunicação voltados para estes públicos; e previsão e gerenciamento de crises e conflitos oriundos deste relacionamento.

Ainda segundo a autora, a atividade de relações públicas é inerente ao sistema organizacional, tornando-se um subsistema que “exerce funções essenciais e específicas, apoiando e auxiliando os demais subsistemas, sobretudo nos processos de gestão comunicativa e nos relacionamentos das organizações com seu universo de públicos” (KUNSCH, 2003, p. 99).

O que nos parece, de fato, é que as atividades de Relações Públicas inscrevem-se no cenário da comunicação de forma polivalente, ofertando um conjunto extenso de ferramentas que são de maior grau de complexidade, prejudicando uma visão mais objetiva da profissão fazendo valer conceitos muitas vezes distorcidos- atribuição de um simplismo exagerado ou de uma generalidade desconcertante (FARIAS, 2004, p. 28)

Então, o profissional deve buscar a lapidação perfeita para a interação social da organização com seus públicos, de modo que esta permaneça sólida; e, para tal, faz-se necessária uma política institucional maleável, capaz de acolher

qualquer tipo de público que seja do seu interesse. Outro ponto importante é que a organização deve readaptar-se constantemente ao meio em que está inserida, apresentando-se de forma coerente para seus públicos, compreendendo o comportamento destes e administrando minuciosamente o relacionamento existente, entendendo cada qual sob suas especificidades.

Com o entendimento do conceito de Comunicação Integrada e com a compreensão sobre as áreas que compõem este conceito, pudemos entender o porquê da relevância da integração das áreas e do trabalho em conjunto. Podemos também destacar a atividade de relações públicas para que a já colocada ideia de *mix* comunicacional seja frutífera. Por termos abordado os principais conceitos que nos eram de interesse, a seguir, ampliaremos nosso olhar à conjuntura como um todo, trazendo a ideia de transição paradigmática para que possamos enxergar os conceitos já sólidos sob o prisma complexo e entender se, na transição vivida hoje, eles permanecem inabalados.

#### **4. A transição para o paradigma da complexidade**

Um paradigma é o que está sobre nossa visão de mundo, o que norteia nossas práticas cotidianas, nossos discursos e ciências, portanto, nossa maneira de viver. Assim, um paradigma guia não só o comportamento dos seres humanos e as ciências por eles desenvolvidas, mas também suas criações, nas quais estão inclusas as organizações (empresas privadas), as formas de comunicação, as ferramentas comunicacionais e a maneira de administrá-las.

Hoje, vivemos um momento de transição paradigmática, no qual os raciocínios positivos e mecânicos, compreendidos no paradigma clássico, cedem lugar, vagarosamente, ao pensamento complexo e heterogêneo. Então, ideias aparentemente opostas convivem, e esse fenômeno antagônico fomenta o desenvolvimento e a concepção de um novo ambiente complexo. A complexidade

[...] parte de fenômenos, ao mesmo tempo, complementares, concorrentes e antagonistas, respeita as coerências diversas que se unem em dialógicas e polilógicas e, com isso, enfrenta a contradição por várias vias (MORIN, 2000, p.387).

Assim, as novas percepções convivem com antigas percepções, culminando em uma situação em que utilizamo-nos de bases obsoletas para alcançar as novas descobertas que se apresentam hoje (SCHULER, 2009), pois o passado é o alicerce no qual nos apoiamos para dar os próximos passos. O cenário atual reflete a convivência do novo com o que não é novo, e essa mistura é a definição clara do momento de transformação.

Colocamos aqui algumas considerações de Maria Schuler, que volta o olhar complexo de forma mais específica ao cenário da criação de teorias

Por volta dos séculos XII e XIII, ficou clara, na consciência dos indivíduos, a impossibilidade de dominar um assunto de todos os pontos de vista possíveis. [...] gerou-se a crença de que seria possível conhecer a realidade separando-a em pedaços e estudando cada um como totalidade em si mesma, tendo-se assim acesso à realidade total (SCHULER, 2009, p. 186)

Cabe também citar, aqui, a teoria chamada de Paradigma da Simplicidade (MORIN, 2001), que visa ordenar de forma lógica todo o universo, primando sempre pela ordem em detrimento da desordem. Sob este entendimento, todo o conhecimento deve ser dividido em partes para ser estudado de maneira específica e muito particular para, posteriormente, ser agregado ao todo e poder explicá-lo.

Essa maneira de pensar colocada pelos autores redundou na extrema especialização de diversas áreas do conhecimento, e



cada uma com sua própria linguagem hermética, seus próprios pressupostos de base, [...] fazendo com que cientistas de duas disciplinas diferentes sejam obrigados a todo um esforço [...] para trocarem ideias sobre um mesmo *fenômeno natural*, que se passa na *realidade total*, a qual ignora nossas subdivisões em disciplinas e teima em se apresentar inteira, multidimensional, complexa (SCHULER, 2009, p. 186)

Por ser falível, o ser humano não pode ter segurança de que as teorias criadas e sustentadas por ele sejam definitivas e absolutas. Assim, os estudos (sejam eles teóricos, tecnológicos ou científicos) devem sempre ser revisitados para que o conhecimento esteja em constante reciclagem, podendo evoluir e ser válido ao seu tempo (BALDISSERA, 2009). E foi neste processo de revisitação que o modo de pensar citado inicia seu declínio e as teorias complexas começaram a emergir.

Assim, o paradigma complexo busca religar o que foi separado, unir o que foi disperso, pois o todo contém elementos que não podem ser encontrados nas partes quando estão separadas, pois estes somente emergem no todo quando as partes estão em relação (MORIN, 1996).

A sensação de mudança, desde seu nível mais alto até seu mínimo, é sentida por todos os elementos e todos os grupos sociais, o que causa certa inquietude por saber que os estados e situações não são definitivos. (BALDISSERA, 2009).

Ressaltamos ainda que a emergência da percepção do ambiente complexo foi estimulada pelo advento da internet em meados de 1980. Esse novo elemento iniciou a guinada de uma caminhada que não voltaria atrás. “Nas últimas duas décadas, as redes digitais propiciaram, ao lado de uma nova interação com a mídia, novas formas de interação entre indivíduos e novos tipos de sociabilidade” (Di FELICE, 2008, p. 47).

Essa significativa mudança redundou em

uma ruptura na forma de construção, difusão e armazenamento das informações- que corresponde à passagem de uma lógica e uma prática de participação de massa receptiva para uma lógica e uma prática de participação individual e ativa (Di FELICE, p. 18, 2008)

Essa grande transformação das posturas individuais reflete também na forma como as informações são transmitidas, abandonando o modelo unidirecional, ou seja, de um único emissor para um público amplo.

A emergência da cultura digital e seus sistemas de comunicação mediados eletronicamente transformaram o modo como pensamos o sujeito, prometendo também alterar a forma de sociedade [...]. A figura do eu, fixo no tempo e no espaço, capaz de exercer controle cognitivo sobre os objetos circunstantes não mais se sustenta. A comunicação eletrônica sistematicamente remove os pontos fixos [...] (SANTAELLA, 2004, p. 126 *apud* di FELICE, 2008, p. 46)

Então, entendemos que a tecnologia e a informação deixam de ser simples produtos da racionalidade humana, mas passam a ser agentes das relações sociais, modificando relacionamentos e comportamentos. Na interação entre indivíduo e sociedade, além das duas partes que se constroem e reconstroem constantemente, devemos também considerar o elemento tecnológico nesta relação de troca que, como já citado, também é agente.

## **5. O paradigma da complexidade e suas influências no universo comunicacional das organizações**

Após a compreensão dos conceitos e aplicações da comunicação organizacional e comunicação integrada, e da explanação sobre a transição paradigmática que vivemos hoje, traremos algumas considerações sobre o cruzamento dos temas, e pontuaremos alguns possíveis desdobramentos, bem como fazendo a indicação de tendências que já se mostram iniciadas.

### **5.1 As bases da complexidade**

Segundo Edgar Morin, existem alguns princípios básicos por meio dos quais ele desenvolve sua teoria sobre o paradigma da complexidade.

Para dar início à colocação das ideias, conceituaremos brevemente três dos principais pilares que embasam a complexidade: o dialógico, o recursivo e o hologramático.

O princípio dialógico busca a compreensão da união de elementos complementares que, a princípio, são antagônicos, mas que são indissociáveis entre si como, por exemplo, ordem e desordem.

O conceito de ordem vai além da estabilidade e da regularidade, mas abraça principalmente a idéia de interação. Já o conceito de desordem compreende um polo objetivo, que engloba as irregularidades, os ruídos, as agitações e a entropia, enquanto o polo subjetivo dá conta dos elementos imprevisíveis e incertos, que podem ser entendidos como o acaso (MORIN, 2000).

Já o princípio recursivo é definido pelo autor como “um processo em que os produtos e efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores daquilo que os produziu” (MORIN, 2001, p. 108). Esse conceito quebra a perspectiva de linearidade de causa e efeito, pois entende que ambos ocorrem simultaneamente.

Por fim, o princípio hologramático discorre sobre a ideia de que não seria somente a parte que comporia o todo, mas que também o todo, de certa maneira,

compõe a parte. O autor também coloca que “as partes, por sua vez, [podem apresentar] características que não são atualizadas pelo todo, donde a afirmação de que as partes são, ao mesmo tempo, mais e menos do que o todo” (BALDISSERA, 2003, p. 144).

a idéia fundamental da complexidade não é que a essência do mundo é complexa e não simples. É que esta essência é inconcebível. A complexidade é a dialógica ordem/desordem/organização. Mas, por detrás da complexidade, a ordem e a desordem dissolvem-se, as distinções dissipam-se. O mérito da complexidade é denunciar a metafísica da ordem (MORIN, 2001, p. 151 *apud* BALDISSERA, 2009, p. 143).

Além dos três princípios citados, Morin também define que os sistemas abertos (que, na temática do nosso trabalho, compreendem os atores sociais, organização e seu elementos internos) são regidos por duas leis fundamentais: a lei do desequilíbrio e a lei da relação com o meio como parte constitutiva do próprio sistema (MORIN, 2001).

O desequilíbrio pode ser identificado na constante mudança e redimensionamento sofridos pela realidade, que nunca entra em estabilidade, mas está sempre em processo de transformação. Esse estado independe da vontade dos sujeitos envolvidos, mas estes, em algum nível, são agentes deste processo.

Quanto à relação de um sistema com o meio na qual ele está inserido, inferimos que o meio é parte do sistema, sem o qual não poderia se manter. O meio é íntimo ao sistema, ou seja, é parte dele, e realiza um papel coorganizador (BALDISSERA, 2009).

## 5.2 As teorias administrativas sob a perspectiva complexa

Como já colocado, as organizações são um fruto dentre os diversos oriundos da estruturação da sociedade. Entende-se, assim, que entre organização e sociedade existe uma relação natural, que emerge concomitantemente ao surgimento da própria organização.

Esta relação intrínseca é construtora e desconstrutora de ambas as partes pois, como sistemas abertos que estão em constante troca, as partes se relacionam, constroem-se e reconstroem-se pela influência uma da outra (BALDISSERA, 2009).

Podemos comprovar essa íntima relação por meio do desenvolvimento das teorias administrativas e seu momento histórico: como já citado, a crise de 1929 também leva à falência os modelos de administração Clássica e Científica, fazendo emergir a Escola das Relações Humanas. Isso nos mostra que as teorias e momento histórico retro-influenciam-se. Assim, “tecidas juntas, pode-se dizer que as organizações são produto e produtoras da sociedade, ou seja, ao mesmo tempo, são resultado da ação sociocultural e suas construtoras” (BALDISSERA, p. 139, 2009).

Destacaremos aqui a já citada teoria dos Sistemas, pela qual o teórico Bertalanffy afirma a necessidade de compreendermos os fenômenos em sua totalidade, e não mais como fatos independentes uns dos outros. Apesar das críticas tecidas a essa teoria, podemos entendê-la como pioneira na tentativa de superar a visão fracionada e positivista no âmbito das teorias administrativas, deixando forte legado às teorias elucubradas subsequentemente, o que pode ser visto na já colocada teoria do Desenvolvimento Organizacional. Hoje,

a partir de uma analogia, podemos comparar a organização a um ser da natureza, a árvore. Como a organização – analisada sob o ponto de vista de que o conjunto das partes é que realmente constitui o todo [...], a árvore funciona em um sistema de total interdependência em que cada parte tem um papel fundamental a cumprir para que o todo funcione saudavelmente e haja contínua evolução. (FARIAS, 1999, p. 08)

Ampliando o olhar a todas as teorias administrativas já expostas, percebemos que a compreensão destas só se dá quando são entendidas dentro de um contexto social, político, cultural e econômico da época na qual foram concebidas. Este sentido se perde paulatinamente, à medida que a sociedade se transforma, e os modelos administrativos também se modificam, sendo também capazes também de influenciar a sociedade em uma relação de retroalimentação.

Assim, a realidade e modelos de gestão retroagem uns nos outros, reinventando-se em um processo infinito para dar conta da realidade, que também é fluida e está em permanente estado de mutação.

### **5.3 As organizações no ambiente complexo**

Após o entendimento da influência da complexidade nas teorias administrativas, aplicaremos este mesmo tipo de apreciação sob as organizações em si, retomando os três pilares da complexidade propostos por Morin e com o mesmo enfoque dado desde o início: o aspecto comunicacional das organizações.

As organizações, como já colocado, são sistemas comunicacionais complexos, resultado da relação que esta cria com o seu entorno e com os seus próprios elementos constitutivos. Dentre essas relações, as de maior destaque são a relação com os funcionários e com o ambiente na qual se insere (culturalmente, socialmente e politicamente).

Antes de destrinchar essas relações, vale colocar que não só estes elementos influem na formação e atuação da organização, mas esta também exerce forte influência em todas as esferas da sociedade com a qual está em relação, bem como sobre seus funcionários. Assim, é possível identificar o princípio recursivo da complexidade.

Retomemos a relação da organização com seus funcionários. Ainda com base no princípio recursivo, podemos afirmar que quando um funcionário toma qualquer ação que gere uma mudança na organização, não se pode enxergar uma relação linear de causa e efeito nesta situação, pois a mudança já era um estado

iminente na organização e o funcionário, por estar em relação com este meio, foi influenciado por este constante estado de mutação, e termina por ser influenciador e influenciado neste processo.

Ainda centrados na relação da organização com seus funcionários, é nítido que a organização compõe-se de partes (funcionários) que estão em relação e são, ao mesmo tempo, mais e menos que a organização. São mais pois os sujeitos são atores da sociedade que carregam consigo valores socioculturais que não são completamente expressos e representados dentro da organização; e são menos pois alguns dos significados criados na relação da organização com o sujeito só existem nesta relação, e não se sustentam fora dela. Então, podemos identificar o princípio hologramático.

Voltando-nos à outra face de relacionamentos existente (entre organização e ambiente na qual ela está inserida), conseguimos facilmente identificar o princípio recursivo, pois as organizações surgem para satisfazer necessidades que emergem da sociedade mas, ao mesmo tempo, a sociedade é impactada diretamente pela organização por seus produtos e/ou serviços e, indiretamente, por suas políticas e aspectos subjetivos. Portanto, há forte recursividade pois ambas são produtoras e produto uma da outra.

Esse aspecto ainda é evidente quando retomamos o histórico já exposto de desenvolvimento da área. Percebe-se que a Comunicação Organizacional modificou-se ao longo dos anos sendo muito influenciada pelas mudanças sociais, econômicas e políticas ocorridas no Brasil. Essas mudanças transformaram a Comunicação Organizacional em uma área muito ampla, e essa amplitude a permite o diálogo com diversos outros campos do conhecimento pelos quais ela é influenciada e, concomitantemente, também deixa suas influências para todas elas.

A realidade da comunicação organizacional, como qualquer outra, apresenta essa mesma complexidade multidimensional, que somente agora começa a ser compreendida com a noção de níveis de realidade em interação (SCHULER, 2009, p. 187).

Inserida no contexto da evolução da Comunicação Organizacional, surge o conceito de Comunicação Integrada. Por suas características já apresentadas, entendemos que este conceito guarda em si uma particular evolução no setor comunicacional em direção à realidade complexa, pois deixa de entender as áreas comunicacionais como setores com alguma relação, mas entende as áreas como elementos que compõem um todo complexo e indissociável.

Assim, pontuaremos a seguir alguns importantes cruzamentos entre a Comunicação Integrada e o paradigma da complexidade.

### **5.5 A Comunicação Integrada e o paradigma da complexidade**

O pressuposto da Comunicação Integrada, sob o prisma complexo, se mostra como um truísmo, pois a proposição de união entre as áreas comunicacionais, na verdade, é uma realidade já dada, um pressuposto da sua própria existência. Assim, o que o conceito de Comunicação Integrada nos traz é a percepção desse íntimo relacionamento existente entre as áreas, possibilitando aprofundamentos para melhor exploração de suas potencialidades.

Coloquemos aqui o princípio hologramático, que propõe a ideia de que o todo contém elementos que não se apresentam nas partes quando estão separadas, ou seja, somente emergem com as partes em relação (MORIN, 1996). Podemos entender que os setores que fazem parte da Comunicação Integrada, por estarem em relação, tornam a comunicação mais rica e mais frutífera, pois fazem emergir aspectos que não viriam à tona se os setores trabalhassem separadamente. Entendemos, então, a relevância do trabalho sinérgico das áreas

Também é cabível considerar que o princípio dialógico encaixa-se na combinação das diversas áreas comunicacionais, pois os objetivos da comunicação mercadológica e da comunicação institucional, por exemplo, são muito destoantes, assim como os objetivos de todas as outras áreas contempladas na Comunicação Integrada. Porém, a união destas áreas com objetivos que são, a princípio, distintos faz emergir uma enorme dependência entre elas, despertando a compreensão de que, na verdade, as áreas são praticamente indissociáveis e trabalham por um



objetivo global em comum, que só será alcançado com o trabalho de todas as áreas em sinergia.

Além das características já postas, podemos também entender a Comunicação Integrada como um combinado de elementos que compõem um sistema aberto. Este, além de realizar as trocas com o ambiente organizacional no qual está inserido, também efetua trocas com o ambiente social do qual faz parte.

Essas trocas fomentam a constante readaptação dos elementos comunicacionais à realidade social em todas as suas esferas, auxiliando a organização na consolidação do seu poder simbólico, fazendo valer a regra dos sistemas abertos.

O que é importante para uma organização é a integração das suas atividades de comunicação em função do fortalecimento de seu conceito institucional, mercadológico e corporativo perante todos os seus públicos, a opinião pública e a sociedade (KUNSCH, 2003, p.181).

Todos esses aspectos citados redundam na diminuição do potencial da organização de não aceitação perante os públicos de relacionamento e, mais do que isso, auxilia no ganho de força e poder de influência (BALDISSERA, 2009).

Após o cruzamento das teorias complexas com todos os aspectos organizacionais citados, incluindo a Comunicação Integrada, ressaltaremos a emergência das novas tecnologias como potencializadora da transição complexa, expondo suas principais características e influências. Porém, antes desta exposição, abordaremos sucintamente a Comunicação Integrada Digital.

## 5.6 A Comunicação Digital Integrada

Diante deste cenário de transição e de emergência do tecnológico, Elisabeth Saad (2009) propõe o modelo de Comunicação Integrada que contemple o aspecto digital, o modelo chamado Comunicação Digital Integrada, que será colocado brevemente.

Este modelo reproduz a proposta de comunicação integrada de Kunsch (2003), porém, implementa o aspecto digital adaptado para cada uma das áreas – comunicação institucional, comunicação mercadológica e comunicação interna.

Há o entendimento de que a chamada ambiência digital proporciona “geração de fluxos informativos e comunicacionais pluridimensionais, descentralizando a verticalidade das relações sociais e de comunicação” (SAAD, 2009, p. 326). Este ambiente digital entendido dentro do contexto organizacional pode ser definido como

O uso das tecnologias digitais de informação e comunicação (TICs) e de todas as ferramentas delas decorrentes, para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações (SAAD, 2009, p. 321).

Assim, todas as áreas estariam passando por um momento de implementação de novas ferramentas tecnológicas, fazendo-se necessária a compreensão do funcionamento destas, bem como de sua real funcionalidade dentro de cada contexto organizacional, já que estas provêm fácil acesso à informação e rápida transmissão de dados.

Então, cada área, em sua especificidade, deve analisar as ferramentas digitais mais adequadas a serem utilizadas, pensando que não há possibilidade de não utilizar nenhuma delas, e nem mesmo de utilizar todas as ferramentas disponíveis.

Essa escolha deve estar em consonância não somente com os objetivos da área, mas também com os objetivos globais da organização para que não haja

discordância na atuação sinérgica e evite-se a interferência na consecução destes objetivos.

## **5.7 O tecnológico como elemento crucial**

Como já introduzido pela teoria da Comunicação Digital Integrada, o elemento principal, se não fundamental, para a transição complexa vivida hoje é a tecnologia. Desde 1980, as rotinas organizacionais vêm sofrendo grande absorção de tecnologias comunicacionais e também seus impactos, que aceleraram significativamente a troca de informações, que são a matéria-prima da comunicação. Essa troca acontece sem barreiras de velocidade, de tempo e de espaço (SAAD, 2009).

Esse fator obriga as organizações a acelerarem seu ritmo de trabalho e a acompanharem todas as mudanças externas que essa rápida troca de informações traz consigo, abrangendo as esferas políticas, sociais, culturais e econômicas, todas essenciais para a manutenção da organização na sociedade.

As trocas comunicacionais que ocorrem em ambientes digitais guardam em si múltiplas mensagens não lineares, relativizando o tempo e virtualizando os relacionamentos e as trocas (SAAD, 2009).

A característica principal deste momento de mudança tecnológica que estamos atravessando é

Além da expansão do elemento comunicativo, que passará a permitir o alcance das informações a um público ilimitado e a transmissão em tempo real de uma quantidade infinita de mensagens, é o próprio significado do ato de comunicar (di FELICE, 2008, p. 22).

Então, revelam-se dois importantes fatores em transformação: a centralidade do ato de comunicar e a transformação dos atores sociais.

Os processos comunicacionais ganham centralidade por serem fortemente influenciados pelas tecnologias digitais, transformando-se em agentes

das relações sociais, e não apenas seu produto. Isso se dá pois a alta velocidade na comunicação transforma o modo como as pessoas se comunicam: independentemente do lugar que o destinatário de uma mensagem esteja, há grande facilidade para encontrá-lo, o tempo para transmissão de qualquer mensagem é reduzido brutalmente, e o espaço deixa de ser uma barreira para a comunicação.

Quanto à transformação dos atores sociais, sabemos que a distinção entre emissor e receptor, antes muito claras nos paradigmas comunicativos de Shannon-Weaver ou Lazarsfeld<sup>7</sup>, hoje, se dissolveu. Emissor e receptor são papéis exercidos por uma mesma pessoa e, algumas vezes, simultaneamente. Essas antigas definições foram substituídas pela caracterização de seres interativos e produtores ativos de conteúdos, que não exercem apenas um papel e se comunicam em rede. As tecnologias digitais não definem papéis, mas sim os mesclam em uma mistura quase inseparável e indistinguível.

As fórmulas da sociedade de massa, baseadas na distinção identitária entre emissor e receptor, entre empresa e consumidor, entre instituição e cidadãos, entre público e privado, não conseguem mais explicar a complexidade das interações sociais (Di FELICE, p. 24, 2008).

A consequência disso para as organizações é perda de controle formal sobre as fontes de informação. Então, qualquer funcionário, por meio da rede, pode manifestar sua opinião pessoal sobre os negócios da organização para a qual trabalha, sem ser um porta voz oficial desta. Essa opinião pode reverberar na sua rede de relacionamentos e impactar negativamente a organização.

Ademais, na rede, os papéis já não são distintos, pois esta pessoa é, ao mesmo tempo, uma consumidora dos produtos e/ou serviços da organização, mas é também sua funcionária. Assim como já exposto, sabemos que os papéis se confundem e se mesclam, gerando a já citada perda de controle por parte da organização.

---

<sup>7</sup> SHANNON, Claude E.;WEAVER, Warren. The mathematical theory of communication. Urbana, IL: The University Of Illinois Press, 1949.

Em contrapartida, a rede também modifica as relações de poder (CASTELLS, 1996). Deste modo, aqueles que já tinham voz ganham ainda mais espaço e mais poder de proliferação com o advento da comunicação em rede. Um líder organizacional (formal ou informal) que já gozava de prestígio perante um grupo restrito alcança, com a rede, ainda mais espaço para manifestar sua opinião e fazê-la valer dentro do contexto social. Assim, tornam-se os chamados conectores das redes, e, conseqüentemente, são os atores que detêm mais poder nas mãos.

Portanto, neste novo ambiente, o sujeito reforça seu papel de produtor não só das organizações, mas também da sociedade e, concomitantemente, é produzido por estas duas esferas. Aqui, identificamos o constante desequilíbrio em ambientes abertos que retro-influenciam-se constantemente.

Direcionando nosso olhar para a comunicação organizacional, entendemos que seu papel de protagonismo dentro da organização é potencializado e, ao mesmo tempo, modificado pelas tecnologias digitais.

Diante das plataformas digitais comunicativas e da sociedade organizada em redes, os conceitos tradicionais e as ferramentas e posturas profissionais aplicadas a comunicação e relacionamento se tornam ineficazes. [...] A ineficácia se deveu ao fato de se pensar a sociedade de maneira mecanicista e com seus integrantes caracterizados por um único papel social, o de receptor passivo e estanque (o mais tradicional), dentro de sua função de empregado, cliente, acionista, sindicalista [...] (NASSAR, 2008, p. 197).

Então, dois fatores sobressaem: com a diluição dos papéis sociais, há grande dificuldade em definir um papel específico para um sujeito que participa da cadeia de relacionamentos de uma organização. Então, as mensagens emitidas não podem guardar um sentido único, estrito e trabalhado para determinado perfil, mas entender o receptor como alguém que oferecerá diversas interpretações para a mesma mensagem.

A já citada perda de controle por parte da organização ocorre pois, quando se está conectado à rede, a navegação flui em rede sem regras, ou seja,

cada pessoa tem uma experiência diferente. Cabe aí mais um fator para a não padronização do receptor a navegação forma as pessoas

além das mudanças nos comportamentos comunicacionais e relacionais, enfraqueceu a comunicação empresarial centrada na empresa, com a criação de novos protagonistas nos processos comunicativos (NASSAR, 2008, p. 194).

As redes digitais instituíram uma nova forma de trocar informações: todos se comunicam com todos. As informações são transmitidas em volumes imensos quase instantaneamente. Isso influi em um novo tipo de participação, no qual a organização não se entenda mais como o ator principal da sociedade, mas sim apenas como mais um integrante deste composto complexo, que compreende fluxos relacionais multidirecionais, no qual todos estão em relação e são capazes de influenciar e serem influenciados, produzir e serem produzidos, agir e sofrerem os impactos desta ação.

## Considerações Finais

Ao longo da história da humanidade, passamos por três eminentes revoluções comunicativas (BALDIN, 1989 *apud* Di FELICE, 2008) que modificaram o modo de comunicar e trouxeram novas ferramentas: ao século V a.C., no Oriente Médio, o surgimento da escrita; na metade do século XV, na Europa, a criação da máquina de impressão; entre os séculos XIX e XX, no Ocidente, início da difusão de mensagens em uma cultura de massa por meio de meios eletrônicos.

Essas revoluções extrapolaram o aspecto tecnológico, transformando não só as práticas comunicacionais mas, muito além disso, incrustando novas práticas e novas formas de interação na sociedade.

Essas mudanças nas práticas sociais também podem ser identificadas nos dias de hoje pela exposição que fizemos, perpassando as organizações em si e, mais especificamente, a Comunicação Organizacional e a Comunicação Integrada.

Então, a passagem pelo paradigma da complexidade estaria nos levando à chamada quarta revolução (DI FELICE, 2008)? As evidências para uma resposta positiva são muito claras.

O paradigma complexo nos traz novas formas de sociabilidade e interação em todos os campos relacionais. Ele faz emergir o conceito de desordem como elemento organizador; o juízo de que ideias opostas não somente se complementam, mas também possibilitam a emergência de aspectos que não existiriam se as partes não estivessem em relação; e quebra da linearidade de causa e efeito, afirmando que ambos ocorrem simultaneamente.

Estes aspectos são somados ao elemento tecnológico, que cria, junto ao ser humano, uma relação estreita e inextinguível, deixando seu papel de tecnologia passiva para agir ativamente nas relações sociais, transformando o tempo, o espaço e as pessoas.

Sabe-se, então, que o momento de transição vivido hoje nos traz muitas incertezas e indefinições, sem nos oferecer uma clara resposta sobre qual será a sociedade que teremos em um futuro próximo. Concluimos, assim, que o momento de transição se apresenta muito rico no campo das experimentações, possibilitando

a prática da curiosidade e do intercâmbio entre diversas áreas. Entendemos que a Comunicação Organizacional esteja aproveitando-se muito dessa potencialidade do campo complexo, embrenhando-se em áreas nunca antes cogitadas, redundando na criação de teorias e conceitos que atendem o momento transicional, entendendo que nada seja definitivo.



## REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ANDRADE, C. Teobaldo de Souza. **Para entender relações públicas**. 3ª ed. São Paulo: Loyola, 1993.

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUSCH, Margarida M. Krohling (Org.) **Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Novos contornos da comunicação empresarial brasileira. Comunicação & Sociedade**. São Bernardo do Campo: Umesp, 1985.

\_\_\_\_\_. **Comunicação e gestão empresarial: cenários contemporâneos**. In: Communicare - Faculdade Cásper Líbero. São Paulo: Editora Paulus, 2002.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração - Teoria, Processo e Prática**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios da Administração**. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

FARIAS, Luiz A. B. de. **A literatura de relações públicas: produção consumo e perspectiva**. São Paulo: Summus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Poder e cultura nas organizações contemporâneas**. In: Revista Unicsul - Universidade Cruzeiro do Sul. São Paulo : ano 4, nº 6, dezembro de 1999.

FELICE, Massimo Di. Das tecnologias da democracia para as tecnologias da colaboração. In: FELICE, Massimo Di (Org). **Do público para as redes – a comunicação digital e as novas formas de participação social**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GALINDO, Daniel dos Santos. **Marketing de A a Z**. Rio de Janeiro. Campus: 2003.

\_\_\_\_\_. A comunicação integrada de marketing e seu caráter multidisciplinar. In: KUSCH, Margarida M. Krohling (Org.) **Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

GRUNIG, James (org.). ***Excellence in public relations and communication management***. Hillsdale: Erlbaum, 1992.

GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida.; FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas – teoria, história e relacionamentos**. São Caetano do Sul. Difusão: 2009

JÚNIOR, Caio Prado. **História Econômica do Brasil**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1945.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1998.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. ***Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional***. São Paulo: Summus, Editorial, 1997.

\_\_\_\_\_. **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: Difusão Editora, 2008

\_\_\_\_\_. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada.** 17ª ed. São Paulo: Summus, 2002

\_\_\_\_\_. **Relações públicas e modernidade: Novos paradigmas na comunicação organizacional.** 3. ed. São Paulo: Summus, 1997.

\_\_\_\_\_. Relações públicas na gestão estratégica da comunicação integrada nas organizações. In: KUSCH, Margarida M. Krohling (Org.) **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas.** São Paulo: Saraiva, 2009.

LANDES, David. **Prometeu Desacorrentado.** Rio de Janeiro: editora Campus, 2005.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução a administração.** 3ª ed., São Paulo: Editora Atlas, 1992.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

MORIN, Edgar. **O problema epistemológico da complexidade.** Publicações Europa-América, 1996.

\_\_\_\_\_. **Ciência com consciência.** Rio de Janeiro: Bertrand, 2000.

\_\_\_\_\_. **Os sete saberes necessários à educação do futuro.** São Paulo: Cortez Unesco, 2001.

NASSAR, Paulo. A comunicação e o desenvolvimento organizacional. In: KUSCH, Margarida M. Krohling (Org.) **Relações Públicas e Comunicação Organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas.** São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

\_\_\_\_\_. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUSCH, Margarida M. Krohling (Org.) **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

\_\_\_\_\_. A Aberje e a comunicação organizacional no Brasil. In: KUSCH, Margarida M. Krohling (Org.) **Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; DE PAULA, Maria Aparecida. **O que é comunicação estratégica nas organizações?**. 2ª ed. São Paulo: Paulus, 2008.

SAAD, Elisabeth. Comunicação digital e novas mídias. In: KUSCH, Margarida M. Krohling (Org.) **Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

\_\_\_\_\_. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: KUSCH, Margarida M. Krohling (Org.) **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

SCHULER, Maria. Comunicação e transdisciplinaridade na era da complexidade. In: KUSCH, Margarida M. Krohling (Org.) **Relações Públicas e Comunicação Organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_. Da Gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUSCH, Margarida M. Krohling (Org.) **Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.

ZABIEGLIK, Stefan. **The Origins of the Term Homo Economicus**. Gdansk: public, 2002.

[http://www.aberje.com.br/revista/antigas/rev\\_42\\_ensino.htm](http://www.aberje.com.br/revista/antigas/rev_42_ensino.htm) acessado em 22 de setembro de 2012 as 17:30h.