

# **Comunicação Organizacional: surgimento, conceitos, paradigmas, correntes, e dimensões dos estudos e da prática**

Profa. Dra. Margarida Maria Krohling Kunsch  
ECA-USP

[mkkunsch@usp.br](mailto:mkkunsch@usp.br)  
[mkkunsch@uol.com.br](mailto:mkkunsch@uol.com.br)

# Comunicação Organizacional: surgimento como prática integrante nas organizações

- Comunicação como fenômeno inerente à natureza das organizações.
- Revolução Industrial e seus efeitos nos relacionamentos humanos no âmbito organizacional.
- Produção em massa, mercado competitivo e a necessidade de propaganda e divulgação.
- Crescimento tecnológico dos processos de editoração e impressão - produção das publicações.
- Desenvolvimento dos meios de comunicação de massa e das indústrias das comunicações e novo comportamento das empresas.
- Reação empresarial à comunicação sindical.

# Comunicação Organizacional como campo acadêmico: pressupostos teóricos e paradigmas

Tem suas raízes em vários campos:

- Teorias das organizações e da administração
- Sociologia das organizações
- Psicologia social das organizações
- Linguística - Retórica - instrução discursiva
- Antropologia
- Teoria da Comunicação

# Os paradigmas e perspectivas para o estudo da Comunicação Organizacional

1. Perspectiva funcionalista ou mecanicista
2. Perspectiva interpretativa
3. Perspectiva crítica

# Breve retrospectiva dos estudos

**1940**

Primeiros estudos (psicólogos, sociólogos e teóricos de organizações)

**1950**

- “Década da Cristalização” dos estudos: comunicação industrial – *business communication* – e os estudos centrados nos meios de comunicação descendentes e seus efeitos
  - 1952-
  - 1ª tese de Doutorado Keith Davis – Ohio State University. ECO – análise de cadeias de mensagens e seu envio
  - 1953-1954 –
  - Novas teses na Purdue University – Charles Redding.

## Até os anos 1960

- Foco em comunicação de negócios e comunicação industrial.
- Centralização nas habilidades da gerência, na eficácia dos meios de comunicação utilizados e nas relações humanas –  
Cursos Dale Carnegie.

## 1960-1980

- Surgem os primeiros trabalhos sistematizadores do “estado da arte” de comunicação organizacional.
- Lee Thayer (1961 e 1968)
- Phillip Tompkins (1967)
- Charles Redding (1972)

**Obs.: os estudos de Thayer (1961 e 1968) e de Redding (1972) mudaram o foco da comunicação organizacional de modelos de emissores para receptores (Putman e Cheney, 1990).**

# **Perspectivas dos estudos da Comunicação Organizacional**

Em síntese, Linda Putnam e George Cheney (1990) identificaram cinco tradições de pesquisa neste campo no período 1960-1980:

- 1. O estudo da comunicação como meio-mensagem**
- 2. Estudo de canais de comunicação**
- 3. Estudos de clima.**
- 4. Análise das redes formal e informal de comunicação**
- 5. Comunicação superior-subordinado**

# Novas perspectivas dos estudos de Comunicação Organizacional

Início dos anos 1980: reviravolta dos estudos – os estudos interpretativos priorizam aspectos como:

- Ênfase nas práticas cotidianas
- Construção social
- Interações
- Foco nas organizações – processos simbólicos
- Comunicação como organização ( James Taylor – 1993, 1995 e 2000)

## Anos 1980-1990

- Abordagem de pesquisas emergentes competia com a das tradicionais já estabelecidas.
- Grande expansão dos estudos – incomensurabilidade.
- Produção de *handbooks* e obras coletivas que expressam os avanços conquistados.

## Anos 2000 – século XXI

- Comunicação organizacional na primeira década do século XXI pode ser considerada como um campo de perspectivas múltiplas, universal em sua abordagem por seus métodos, suas teorias, âmbitos de pesquisa e pressupostos filosóficos.
- Como disciplina está mais focalizada **nas teorias da comunicação** do que no passado, onde o foco era **mais organizacional**.

# **Campos acadêmicos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas no Brasil**

- Inserem-se no âmbito das Ciências Sociais Aplicadas e das Ciências da Comunicação.
- Institucionalização com conhecimentos próprios, por meio de pesquisas científicas, teorias, cursos de pós-graduação, literatura etc.
- Interfaces entre Comunicação Organizacional e as Relações Públicas
- Campos do saber que têm como característica geral a sistematização reflexiva das práticas profissionais e da práxis comunicacional nas organizações

# Pensamento brasileiro em Comunicação Organizacional

- **Comunicação organizacional.** Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. 408 p.
- **Comunicação organizacional.** Vol. 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. 376 p.
- Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. p. 43-67.  
KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.)

Margarida M. Krohling Kunsch  
Organizadora

# COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

VOLUME 1

Histórico, fundamentos e processos



Margarida M. Krohling Kunsch  
Organizadora

# COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

VOLUME 2

Linguagem, gestão e perspectivas



# Pensamento comunicacional brasileiro - coletâneas

## Comunicação Organizacional (34 autores):

- História da comunicação organizacional no Brasil: dimensões das práticas e da pesquisa acadêmica;
- Pressupostos teóricos para pensar e compreender a comunicação organizacional;
- Gestão da comunicação e das mudanças culturais;
- Gestão estratégica dos processos comunicacionais nas e das organizações;
- Identidade corporativa e pressupostos metodológicos de auditoria de imagem;
- Retórica e discursos organizacionais;
- Os novos impactos das tecnologias da informação na produção da comunicação organizacional integrada.

Margarida M. Krohling Kunsch  
Organizadora

# RELAÇÕES PÚBLICAS

História, teorias e estratégias nas  
organizações contemporâneas



# Pensamento comunicacional brasileiro - coletâneas

## Relações Públicas (20 autores):

- História das Relações Públicas no Brasil: institucionalização acadêmica e profissional.
- Teorias do pensamento brasileiro de Relações Públicas
- Conceitos e aplicações das Relações Públicas nas organizações contemporâneas.
- Estratégias, dimensões e gestão de relacionamento.
- A dimensão pública e comunitária das Relações Públicas.

# Pensamento comunicacional brasileiro: Novas iniciativas e contribuições

- Obras coletivas impressas e eletrônicas.
- Grupos de pesquisas registrados no CNPq.
- Comunicações científicas em congressos nacionais e internacionais: Intercom, Abrapcorp, Compós, ALAIC, ASSIBERCOM, etc. (*papers* disponíveis em sites e portais).
- Revistas Científicas.
- Aberje e suas publicações.

# Revista científica Organicom

- O campo das Ciências da Comunicação, no Brasil, ganhou em 2004 novo periódico científico: a Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.
- Propósitos e contribuições.
- Edições e dossiês temáticos:

[www.revistas.usp.br/organicom](http://www.revistas.usp.br/organicom)  
[revistaorganicom@usp.br](mailto:revistaorganicom@usp.br)

# Abrapcorp

- Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas – Abrapcorp.
- Fundada em 13 de maio de 2006.
- Missão: estimular o fomento, a realização e a divulgação de estudos avançados, resultantes de pesquisa, nos campos da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas.

Frentes de atuação

[www.abrapcorp.org.br](http://www.abrapcorp.org.br)

[abrapcorp@abrapcorp.org.br](mailto:abrapcorp@abrapcorp.org.br)

# Evolução das práticas da Comunicação Organizacional

- Como informação e ordens no ambiente organizacional.
- Jornalismo Empresarial à Comunicação Empresarial.
- Da comunicação funcional e administrativa à Comunicação Organizacional numa perspectiva integrada e estratégica.

**Três realidades distintas estão presentes nas organizações brasileiras:**

1. Organizações que atribuem à comunicação um valor estratégico.
2. Organizações que vêem a comunicação apenas na esfera tática.
3. Organizações onde a comunicação é improvisada e apenas reativa.

# **Características das práticas no contexto da realidade brasileira**

## **1. Considerações gerais:**

- Importância crescente a partir de 1985 – com a redemocratização do país;
- Mercado e serviços altamente competitivo;
- O estágio avançado e sofisticado já conquistado, sobretudo nas grandes empresas.

# O que é Comunicação Organizacional?

- É uma especialidade em departamentos nas organizações?
- É a produção de mídias institucionais e internas?
- É um fenômeno que existe dentro das organizações?
- É uma forma de expressão das organizações?

# Comunicação organizacional: conceitos, derivações e abrangência

- É a comunicação que acontece e se processa em todos os tipos de instituições e organizações: públicas, privadas e do terceiro setor.
- É a comunicação que trata e estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito do sistema social global.
- Estuda o sistema, o funcionamento e o processo comunicativo e seus elementos constitutivos entre a organização e seus diversos interlocutores.

# Comunicação organizacional: conceitos, derivações e abrangência

- Compreender a comunicação como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais.” (Rudimar Baldissera).
- Conceber a comunicação integrada como uma filosofia que configura as modalidades comunicacionais que permeiam as organizações, suas diversidades, expressões e suas práticas.
- Contribuir na formatação de uma comunicação integrada e abrangente nas organizações, que envolve a comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica.

# Comunicação organizacional: conceitos, derivações e abrangência

Ruth Smith (1993) propõe três olhares para estudar as relações entre organizações e comunicação:

- 1. Contenção
- 2. Produção
- 3. Equivalência

# Comunicação organizacional: conceitos, derivações e abrangência

Linda Putnam propõe 7 metáforas para estudar e compreender a abrangência as comunicação nas organizações:

1. conduite
2. processamento de informação
3. vínculo
4. discurso
5. símbolo
6. performance
7. voz

# Dimensões da Comunicação Organizacional

- Dimensão humana
- Dimensão cultural
- Dimensão instrumental/técnica
- Dimensão estratégica

(Margarida Maria Krohling Kunsch)

# A contribuição das entidades

Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

ABRP – Associação Brasileira de Relações Públicas.

INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação.

CONFERP-Conselho Federal dos Profissionais de Relações e os Conselhos Regionais.

Abrapcorp- Associação Brasileira dos Pesquisadores de comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

# Sites de entidades nacionais e internacionais

IPRA - International Public Relations Association: [www.ipra.org](http://www.ipra.org)

IPR - The Institute of Public Relations (Londres/Inglaterra): <http://www.ipr.org.uk>

AMCO - Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales:  
<http://www.amco.com.mx>

PRSA - Public Relations Society of America: <http://www.prsa.org>

IABC - International Association of Business Communicators: [www.iabc.com](http://www.iabc.com)

ICA - International Communication Association:

Divisão de Comunicação Organizacional  
<http://www.icahdq.org/divisions/index.html#DIVISION4>

Divisão de Relações Públicas  
<http://www.icahdq.org/divisions/index.html#DIVISION12>

# Sites de entidades nacionais e internacionais

ABRP - Associação Brasileira de Relações Públicas: [www.abrp.org.br](http://www.abrp.org.br)

ABRAPCOP- Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas- [www.abrapcorp.org.br](http://www.abrapcorp.org.br)

Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial: [www.aberje.com.br](http://www.aberje.com.br)

Abracom - Associação Brasileira das Agências de Comunicação:  
[www.abracom.org.br](http://www.abracom.org.br)

# **Sites de entidades nacionais e internacionais**

CONFERP – Conselho Federal dos Profissionais de Relações Públicas  
[www.conferp.org.br](http://www.conferp.org.br)

CONRERPs – Conselhos Regionais de Profissionais de Relações Públicas