

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

C739

Comunicação organizacional estratégica : aportes conceituais e aplicados / organização Margarida Maria Krohling Kunsch. – São Paulo : Summus, 2016.

392 p. : il.

Inclui bibliografia
ISBN 978-85-323-1046-0

1. Comunicação de massa e negócios. 2. Relações públicas. 3. Imagem corporativa. I. Kunsch, Margarida Maria Krohling.

15-28512

CDD: 659.2
CDU: 659.4



www.summus.com.br



Compre em lugar de fotocopiar.
Cada real que você dá por um livro recompensa seus autores
e os convida a produzir mais sobre o tema;
incentiva seus editores a encomendar, traduzir e publicar
outras obras sobre o assunto;
e paga aos livreiros por estocar e levar até você livros
para a sua informação e o seu entretenimento.
Cada real que você dá pela fotocópia não autorizada de um livro
financia o crime
e ajuda a matar a produção intelectual de seu país.

Comunicação organizacional estratégica

Aportes conceituais e aplicados



MARGARIDA MARIA
KROHLING KUNSCH

(org.)


summus
editorial

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA
Aportes conceituais e aplicados
Copyright © 2016 by autores
Direitos desta edição reservados por Summus Editorial

Editora executiva: **Soraia Bini Cury**
Assistente editorial: **Michelle Neris**
Revisão e edição de texto: **Waldemar Luiz Kunsch**
Capa: **Alberto Mateus**
Projeto gráfico: **Crayon Editorial**
Diagramação: **Santana**
Impressão: **Geográfica Editora**

Summus Editorial
Departamento editorial
Rua Itapicuru, 613 – 7º andar
05006-000 – São Paulo – SP
Fone: (11) 3872-3322
Fax: (11) 3872-7476
<http://www.summus.com.br>
e-mail: summus@summus.com.br

Atendimento ao consumidor
Summus Editorial
Fone: (11) 3865-9890

Vendas por atacado
Fone: (11) 3873-8638
Fax: (11) 3872-7476
e-mail: vendas@summus.com.br

Impresso no Brasil

Sumário

PREFÁCIO	9
<i>Margarida Maria Krohling Kunsch</i>	
 PARTE 1	
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA	15
1. SOCIEDADE, INSTITUIÇÕES PÚBLICAS E PROCESSOS POLÍTICOS	17
<i>Maria do Socorro Sousa Braga</i>	
2. A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: DOS FLUXOS LINEARES	
ÀS DIMENSÕES HUMANA E ESTRATÉGICA	37
<i>Margarida Maria Krohling Kunsch</i>	
3. A COMUNICAÇÃO NA SOCIEDADE DIGITALIZADA: DESAFIOS	
PARA AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS	59
<i>Elizabeth Saad Corrêa</i>	
4. NOVAS NARRATIVAS E MEMÓRIA: OLHARES EPISTEMOLÓGICOS	77
<i>Paulo Nassar</i>	
5. RESPONSABILIDADE SOCIAL: DAS ORGANIZAÇÕES ÀS INSTITUIÇÕES	101
<i>Mariângela Furlan Haswani</i>	
6. ÉTICA, COMPLIANCE E O PAPEL DA COMUNICAÇÃO	115
<i>Ágatha Camargo Paraventi</i>	

Constituições consultadas

Constituição da República Federativa do Brasil – 1988.

Constitución Política de la República de Chile – 1980.

Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia – 2009.

Constitución Política de la República Bolivariana de Venezuela – 2009.

2. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica

Margarida Maria Krohling Kunsch

Visão geral do capítulo

Este artigo será uma reflexão sobre a comunicação nas organizações no sentido mais amplo. Nele serão analisados o papel das organizações no contexto da sociedade contemporânea, suas transformações, implicações e novas exigências, a importância de considerar o ambiente socioeconômico para situar as práticas da comunicação organizacional e o poder que a comunicação exerce na era digital com todo o aparato das inovações e implementações tecnológicas. Será abordada também a evolução dos estudos da comunicação organizacional, apontando-se novas perspectivas ao tratar das suas dimensões instrumental, humana, cultural e estratégica. Redimensionar a visão da comunicação estratégica conservadora, vendo-a de uma forma mais holística, capaz de interpretar hermeneuticamente o mundo contemporâneo, será também um dos propósitos, assim como incorporar a dimensão cultural como algo essencial nos processos comunicativos e nas inter-relações entre as pessoas.

Objetivos do capítulo

- Pensar a comunicação nas organizações no contexto socioeconômico mais amplo.
- Refletir sobre o poder da comunicação na sociedade contemporânea e na era digital.

- Analisar o poder das organizações e suas responsabilidades públicas no âmbito do sistema social global.
- Tentar compreender a abrangência e a complexidade da comunicação organizacional e considerar suas dimensões instrumental, humana, cultural e estratégica.

Introdução

É notável o poder que a comunicação exerce no mundo contemporâneo. Ela precisa ser considerada não meramente um instrumento de divulgação ou transmissão de informações, mas um processo social básico e um fenômeno presente na sociedade. Deve ser concebida como um poder transversal que perpassa todo o sistema social global, incluindo nesse âmbito as organizações.

Assim como a propaganda teve um papel fundamental após a Revolução Industrial, a comunicação organizacional, no sentido corporativo, começou a ser encarada como algo fundamental e, em muitas realidades institucionais, como uma área estratégica na contemporaneidade. As ações isoladas de comunicação de marketing e de relações públicas são insuficientes para fazer frente aos novos mercados competitivos e para os relacionamentos com os públicos e/ou interlocutores dos mais diversos segmentos. Estes são cada vez mais exigentes e cobram responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, respeito à preservação do planeta etc., e, nesse contexto, a comunicação passa a ser estratégica e a sua gestão tem de ser vista sob uma nova visão de mundo e numa perspectiva interdisciplinar.

Pensar a comunicação nas organizações no contexto socioeconômico mais amplo

Nos meus estudos e nas práticas profissionais e acadêmicas, tenho me preocupado muito em situar as organizações no contexto mais amplo da sociedade, chamando atenção à sua importância como integrantes do sistema global e de microsociedades que exercem grande influência no desenvolvimento econômico e social e nas transformações pelas quais passa o mundo contemporâneo. Elas fazem parte dessa sociedade e têm de ser vistas como atores importantes na dinâmica da história social, política e econômica.

A propósito, Manuel Castells, em um artigo intitulado “Para além da caridade: responsabilidade social no interesse da empresa na nova economia”, ao abordar a interação entre a responsabilidade social e a organização social do mundo, chama a atenção exatamente para esse aspecto:

Não estão separados, de um lado, o contexto mundial, o contexto social, o contexto das instituições e, de outro, a atividade da empresa. Ao contrário, existe uma relação absolutamente íntima, motivo pela qual, se a prática empresarial não assimila o que ocorre no mundo e deixa de contribuir para a transformação do contexto, sua dinâmica chega a um ponto de estancamento. (Castells, 2007, p. 56)

Com isso, quero me referir à nossa necessidade de pensar a comunicação nas organizações em um contexto socioeconômico mais amplo, para chegarmos a uma reflexão mais profunda, mais abrangente do que aquela visão de globalização meramente econômica. Então, quando falamos hoje do contexto socioeconômico, qual é o mundo atual? Qual é a transformação do sistema técnico, social, econômico e institucional que estamos vivendo?

São inúmeras as ponderações que poderíamos fazer sobre a sociedade atual na era digital e do poder da informação e da comunicação em todo esse contexto. Fazem-se necessárias novas abordagens diante de violências, guerras, terrorismo, crises financeiras mundiais, desigualdades sociais, direitos humanos, alfabetização digital, multiculturalismo, novas competências etc. Situar a sociedade na qual estamos inseridos constitui condição *sine qua non* para análises de contexto, reflexões e planejamento de ações propositivas de intervenção tanto no meio social, político e econômico quanto no mercado da comunicação corporativa. Castells (2007) caracteriza esta era digital, ou da informação, sob o ponto de vista técnico-econômico, em três traços: produtividade (produção de conhecimentos e gestão da informação), emergência de uma nova forma organizativa (formação em rede eletronicamente potencial, baseada na internet) e globalização (nova forma de organização econômica com unidade planetária em tempo real).

É justamente nesses novos contextos que as organizações existem e operam. Daí a necessidade de se encarar as novas realidades e demandas sociais. Na medida em que as organizações não podem se isolar deste mundo em que estamos vivendo hoje, que é o mundo da incerteza, das crises globais, das inseguranças, dos mercados financeiros voláteis etc., todos os atores sociais precisam participar contribuindo com aquilo que têm de melhor. Sem os apoios empresariais nos

campos da responsabilidade social, da sustentabilidade e da cultura, os problemas de desigualdades sociais seriam muito maiores. Defendo o trabalho positivo que as empresas desenvolvem em benefício da sociedade. É preciso ver o lado muito mais construtivo. Evidentemente, temos de ter também um olhar crítico e zelar para contar com uma opinião pública vigilante.

No contexto da comunicação organizacional, qual seria o papel dos gestores de comunicação nessa direção? Como podemos e devemos sensibilizar os dirigentes de que não basta só gerar empregos, pagar impostos e atingir lucros, mas que se deve ir além? Há que existir uma relação sinérgica entre o mundo e as organizações. E, nesse contexto, é a comunicação que viabiliza todo o processo. O funcionamento do sistema econômico como uma unidade planetária só se viabiliza graças à existência de um novo sistema tecnológico de comunicação e informação.

Poder da comunicação na sociedade contemporânea e na era digital

São muitos os autores que abordam a sociedade da informação, do conhecimento ou digital e analisam a sociedade midiática, midiaticizada, transparente e da comunicação. As tecnologias da informação e da comunicação estão definitivamente revolucionando a sociedade e seu modo de vida. Os exemplos são evidentes nas indústrias culturais, na multimídia, na televisão (interativa, digital, por cabo e de alta definição), nos aparelhos celulares e em todas as interações das mídias disponíveis (blogs, Facebook, Twitter etc.).

Uma das forças dessa sociedade midiática é a web, a rede mundial de computadores. Para Castells, em *A galáxia da internet* (2003, p. 287), vivemos numa sociedade em rede e dominada pelo poder da internet:

Esta sociedade em rede é a sociedade que eu analiso como uma sociedade cuja estrutura social foi construída em torno de redes de informação microeletrônica estruturada na internet. Nesse sentido, a internet não é simplesmente uma tecnologia; é um meio de comunicação que constitui a forma organizativa de nossas sociedades; é o equivalente ao que foi a fábrica ou a grande corporação na era industrial. A internet é o coração de um novo paradigma sociotécnico, que constitui na realidade a base material de nossas vidas e de nossas formas de relação, de trabalho e de comunicação. O que a internet faz é processar a virtualidade e transformá-la em nossa realidade, constituindo a sociedade em rede, que é a sociedade em que vivemos.

Em outro livro, *Comunicação e poder*, Castells (2009, p. 23, tradução nossa) afirma:

Poder é algo mais que comunicação e comunicação é algo mais que poder. Mas o poder depende do controle da comunicação. Igualmente o contrapoder depende de romper o dito controle. E a comunicação de massas, a comunicação que pode chegar a toda a sociedade, se conforma e é gerida mediante relações de poder enraizadas no negócio dos meios de comunicação e da política do Estado. O poder da comunicação está no centro da estrutura e da dinâmica da sociedade.

Castells (2009, p. 24-25) questiona “por que, como e quem constrói e exerce as relações de poder mediante a gestão dos processos de comunicação e de que forma os atores sociais que buscam a transformação social podem modificar essas relações influenciando na mente coletiva”. Para ele, o “processo de comunicação opera de acordo com a estrutura, a cultura, a organização e a tecnologia de comunicação de uma determinada sociedade”. Hoje, “a estrutura social concreta é a da sociedade-rede, a estrutura social que caracteriza a sociedade no início do século XXI, uma estrutura social construída ao redor das redes digitais de comunicação”. Essa nova estrutura modifica as relações de poder no contexto organizativo e tecnológico derivado do “auge das redes digitais de comunicação globais e se eleva no sistema de processamento de símbolos fundamental da nossa época”.

Rafael Alberto Pérez (2008, p. 445) relaciona o poder da comunicação com o da comunicação estratégica, sintetizando que “a comunicação tem um poder muito superior do que costumamos conceder a ela”. Para o autor, “esse poder pode ser ‘domado’ se atuamos/comunicamos estrategicamente”. Daí pode-se perceber o papel relevante exercido pelos atores envolvidos nas indústrias das comunicações e nas esferas do poder social, econômico e político.

Dominique Wolton, no livro *Pensar a comunicação* (2004, p. 27), enaltece esse poder: “A comunicação é um dos mais brilhantes símbolos do século XX; seu ideal de aproximar os homens, os valores e as culturas compensa os horrores e as barbaridades de nossa época”. E, em *É preciso salvar a comunicação* (2006, p. 9), o autor reafirma ser a comunicação uma das maiores questões do século XXI: “Em menos de cem anos foram inventados e democratizados o telefone, o rádio, a imprensa de grande público, o cinema, a televisão, o computador, as redes, transformando definitivamente as condições de troca e de relação, reduzindo as distâncias e realizando a tão desejada aldeia global”.

O poder das organizações na sociedade e os novos desafios

Outro aspecto que também não se pode deixar de considerar é o poder que as organizações exercem na sociedade e os novos desafios que são colocados diante delas. Elas são integrantes do sistema econômico global. Arie de Geus, autor do livro *The living company: habits for survival in a turbulent business environment*, publicado em 1997, diz que “o século XX assistiu ao advento de espécies novas na Terra, o das instituições, sobretudo, as corporações globais”, conforme citado em Senge *et al.* (2007, p. 19). Só que de lá para cá, contestando o que Milton Friedman defendia – o lucro a qualquer preço –, esse isolamento do mundo corporativo cedeu lugar a um novo pensar. Para reforçar o que é esse poder das organizações, das empresas, destaco uma citação de Stuart Hart (2006, p. 222-23), em sua obra *Capitalismo na encruzilhada*:

À medida que adentramos um novo século, as empresas se destacam como as instituições mais poderosas do Planeta. Há 700 anos era a religião. As catedrais, as mesquitas e os templos são testemunhas da primazia da religião organizada naquela época. Há duzentos anos era o Estado. Nenhum passeio estaria completo sem uma visita aos palácios impressionantes, às assembleias legislativas e aos complexos governamentais, os quais nos lembram de como o governo era centralmente importante na era do iluminismo. Hoje, as instituições mais poderosas são as empresas: veja as torres dos escritórios, bancos e centros comerciais que dominam as grandes cidades. Embora ninguém negue a importância permanente e crucial dos governos, da religião e da sociedade civil, não há dúvida de que o comércio se tornou uma instituição dominante.

Essa realidade pode ser percebida, por exemplo, no fato de que alguns monumentos históricos espalhados em diferentes países viraram sedes de grandes instituições financeiras e/ou de empresas multinacionais e transnacionais. Outros exemplos contundentes dizem respeito ao peso econômico das empresas em comparação com o produto interno bruto (PIB) dos países. Ignacio Ramonet dizia em 2007 (p. 103): “Na atualidade, das duzentas primeiras economias do mundo, mais da metade não são países, mas empresas”. Em 2008, tomando como base a revista *Fortune*, em edição de 2005, José Antonio P. de Oliveira (2008) trazia os seguintes dados: os negócios da General Motors superavam o PIB da Dinamarca e também da Finlândia e de Portugal; os da Ford eram maiores que o PIB da África do Sul e o PIB da Toyota ultrapassava o da Noruega; cem empresas estavam entre as 150

maiores entidades do mundo em termos econômicos – a Walmart era a vigésima segunda, seguida de perto pelas gigantes do petróleo, como a British Petroleum, a Esso e a Shell, com receitas que superavam o PIB de países como Portugal, Grécia e Finlândia. Em relação a países da África, as vendas da Nike eram do tamanho do PIB da Nigéria; as do Carrefour equivaliam ao PIB da Etiópia; e as da Nokia se comparavam com a riqueza de Camarões.

De acordo com publicação de Anay Cury no portal G1 (2014), em 2013, o lucro somado dos bancos brasileiros Itaú Unibanco, Bradesco, Santander e Banco do Brasil, de cerca de US\$ 20,5 bilhões, era maior que o PIB de 83 países, a maioria deles da África, da Ásia e da Oceania, com base em levantamento do Fundo Monetário Internacional (FMI).

Isso mostra algo do poder das organizações, que estão sendo questionadas quanto a seu papel no sistema social global. Hoje, seu grande desafio é justamente superar aquela visão meramente econômica, tecnicista. É ultrapassar também aquele discurso vazio de responsabilidade social e sustentabilidade sem nenhum comprometimento público. Em outras palavras: as organizações precisam ter bons resultados financeiros, sim, porque, sem eles, como criariam e manteriam empregos, como pagariam impostos etc.? Só que elas têm de ir além e fazer isso com responsabilidade, sem agredir o ambiente e promovendo o bem-estar humano e social das pessoas, tanto dos seus empregados quanto dos seus demais públicos.

A questão ambiental e a preservação do planeta fazem parte da pauta dos grandes temas da sociedade contemporânea. As alterações climáticas, o aquecimento global, as desigualdades sociais, os grandes desastres naturais, entre tantos outros problemas, são questões que precisam ser enfrentadas por todos os agentes, compreendendo o Estado, o setor produtivo empresarial e o terceiro setor. Não se admite mais que as organizações se pautem apenas por uma visão centrada no negócio e, de resto, fiquem apenas no discurso. Ou elas assumem uma nova mentalidade para valer ou vão perder terreno e até mesmo correr o risco de não sobreviverem.

Comunicação organizacional: dos fluxos lineares aos fluxos interativos

Até o final da década de 1970, os estudos de comunicação organizacional se caracterizavam por uma forte vertente funcionalista e uma perspectiva linear-instrumental. No início dos anos 1980, o quadro começou a mudar, quando muitos estudiosos per-

ceberam a necessidade de se valerem da teoria crítica, passando a utilizar a pesquisa interpretativo-crítica, bastante revigorada nas últimas décadas¹.

A comunicação organizacional, na primeira década deste terceiro milênio, se caracteriza como uma identidade interdisciplinar, abrigando várias perspectivas teóricas e pressupostos epistemológicos, incluindo modernismo, realismo, interpretativismo, retórica, teoria crítica, pós-modernismo e pós-estruturalismo, feminismo e pós-colonialismo. Pode ser considerada um campo de perspectivas múltiplas e universal em sua abordagem, por seus métodos, suas teorias, seus âmbitos de pesquisa e seus postulados filosóficos. Essa abrangência e as inúmeras possibilidades de estudos propiciarão grandes avanços no sentido de realmente se estudarem os fenômenos comunicacionais nas organizações como objetos de uma disciplina própria e não só como análises sociológicas ou psicológicas. Os estudos estão, assim, mais focalizados nas teorias da comunicação, em comparação com o passado, quando o foco era mais organizacional. A publicação da obra *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods* (2001), organizada por Frederic M. Jablin e Linda L. Putnam, com a contribuição de importantes autores, expressa o quanto essa área avançou como campo acadêmico e científico e aborda a pluralidade dos estudos em curso.

Com as mudanças dos paradigmas antes tão estanques, tanto dos estudos como das práticas, e com todas essas novas perspectivas e tendências, o significado da comunicação organizacional tem adquirido novas percepções e implicações. Nesse sentido, há muito tempo defendo a necessidade de se abandonar a fragmentação e de se adotar uma filosofia e política de uma “comunicação organizacional integrada”.

Quais seriam os principais desafios dessa comunicação e de seus atores em todo esse processo? Primeiro, é preciso substituir aquela perspectiva linear e instrumental da comunicação por uma visão muito mais complexa e abrangente. A comunicação organizacional deve ser entendida de forma ampla e holística. Pode-se dizer que é uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo seu contexto político, econômico e social. Como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, a comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os seus elementos constitutivos. Nesse contexto, faz-se

1. Para mais detalhes, consultar Kunsch (2009, p. 63-89).

necessário ver a comunicação inserida nos processos simbólicos e com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social.

Outro aspecto a ser considerado em sua abrangência é como se configuram as diferentes modalidades que permeiam sua concepção e as suas práticas. É aqui que entra o que denomino “comunicação organizacional integrada”, compreendendo a comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa (Kunsch, 2003), que acontece com base em objetivos e propósitos específicos.

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

Na era digital e das redes e/ou mídias sociais, as organizações não têm mais controle quando os públicos se veem afetados. Se não houver coerência por parte dos discursos institucionais e verdade naquele seu certificado de sustentabilidade ou balanço social, isso pode ser colocado em xeque e ir parar nas redes sociais. As empresas não mudam porque querem, mas por causa das pressões sociais e do mercado. Essa mudança do paradigma analógico para o digital inverte a tradicional forma de emitir informação, de se comunicar por meio de um fluxo unilateral e um receptor passivo, passando hoje por um processo interativo, no qual o receptor também se torna um emissor.

Quais seriam então os desafios que se poderiam colocar à área de comunicação? Fazer um monitoramento constante e auditorias sociais, para avaliar os cenários, ouvir a opinião pública e acolher as demandas e expectativas do público. Em outras palavras, há que se chamar o público para o diálogo e ficar atento ao que está acontecendo e, sobretudo, ter como metas a ética e a transparência das ações comunicativas.

Comunicação organizacional e suas dimensões instrumental, humana, cultural e estratégica

Além de todos os conceitos já trabalhados e explorados por inúmeros autores sobre o significado e a abrangência da comunicação organizacional, tenho buscado novos olhares para compreender como essa comunicação está configurada hoje e quais são suas dinâmicas nas práticas organizacionais. Para tanto, proponho analisá-la em quatro dimensões: instrumental, humana, cultural e estratégica. Em estudos anteriores (Kunsch, 2006; 2009; 2010) também desenvolvi essa temática. Tenho procurado fundamentá-la teoricamente e ampliá-la com novas dimensões, como a cultural. Entretanto, neste capítulo optei por enfatizar mais a dimensão humana.

Dimensão instrumental

Essa é a dimensão mais presente e predominante nas organizações em geral. Caracteriza-se como instrumental, funcional e técnica e é considerada mais uma transmissão de informações e “ferramenta” para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização. Linda Putnam (2009) analisa-a sob a metáfora do conduíte, tratando a comunicação como um canal transmissor de mensagens. Para a autora, essa metáfora “descreve a organização como um contêiner ou um objeto que abriga a comunicação e também apoia uma ideologia funcionalista relacionada aos objetivos gerenciais” (p. 45-47). Nesse contexto, a comunicação é vista e trabalhada como transmissão de informações, dentro de uma visão linear. Os canais utilizados são de uma só via e a comunicação, portanto, é assimétrica.

Acredita-se que essa dimensão instrumental é a predominante nas organizações em geral. Caracteriza-se como funcional e técnica. É aquela considerada um instrumento para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização para o alcance dos seus objetivos globais. Trata-se da visão linear da comunicação e que ignora contextos e outros aspectos mais subjetivos. Evidentemente, ela é necessária e sempre existirá. O que se preconiza é que as organizações não devem se restringir apenas a essa vertente, mas levar em conta que a comunicação acontece também de outras formas que devem ser consideradas.

Dimensão humana

Essa dimensão, embora a mais importante, talvez seja a mais esquecida, tanto na literatura sobre comunicação organizacional quanto nas práticas cotidianas nas e

das organizações. Como pode ser entendida a dimensão humana da comunicação organizacional? Qual é a sua importância para a melhoria da qualidade de vida no ambiente das organizações?

Ao analisar essa dimensão, naturalmente há que se ter em mente a comunicação humana. São inúmeros os aportes conceituais sobre ela na literatura sobre as teorias da comunicação e de outras áreas do conhecimento, as quais não cabe registrar aqui. Queremos lembrar que tudo o que já foi pesquisado e analisado sobre a evolução das correntes dos estudos teóricos da comunicação, com as devidas adaptações, se aplica na prática do processo comunicativo nas organizações. Apresentaremos, neste tópico, um recorte de algumas referências que expressam, por si sós, as razões e a importância da comunicação humana e como esta deve ser considerada na vida organizacional.

O estudioso português Evaristo V. Fernandes, em *Sociopsicologia da comunicação humana*, ao destacar a comunicação como meio fundamental para que os indivíduos possam estabelecer relações com outras pessoas e com grupos, afirma:

Esta total envolvimento da natureza humana na comunicação faz com que esta seja entendida, em sentido geral, como o conjunto das interações que os indivíduos efetuam uns com os outros, com a natureza, com as organizações sociais, com as instituições e, ainda, o relacionamento que cada indivíduo estabelece consigo próprio. Daí o foco da comunicação não ser apenas um meio ou um instrumento à disposição dos indivíduos, dos grupos formais ou informais, organizados ou inorganizados, para dar a conhecer fatos, acontecimentos, pensamentos, ideias, vontades ou afetos, mas, também, um processo relacionado com a constituição da esfera pública, esfera responsável pela criação e pela manutenção de regularidades que ditam as normas de conformidade e da convivência, da linguagem, das ações. (Fernandes, 2000, p. 21)

Quando se introduz a comunicação na esfera das organizações, o fator humano, subjetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa produtiva duradoura. Muitos outros aspectos poderiam ser incluídos, mas nos ateremos a esses, que, ao nosso ver, contribuem para demonstrar a complexidade na qual a comunicação organizacional está envolvida.

A subjetividade ganha força nas organizações da contemporaneidade, sendo um dos aspectos que precisam ser mais estudados e considerados pelos gestores da comunicação nas organizações. Jorge Ruben Volnovich (1995), ao analisar criticamente o esgotamento dos esforços modelísticos que as organizações vêm adotando, ao

longo da história, para conseguir gestões centradas na eficiência e no rendimento, chama a atenção para a necessidade de redefinir o lugar que a subjetividade deve ocupar nas organizações. Essa subjetividade, segundo ele, “é inferida a partir de práticas de ordem individual, grupal ou institucional, sendo que ela não se inscreve num campo puramente racional, mas numa cadeia de significações imperceptíveis (ou seja, reprimidas) para o indivíduo ou para a organização à qual pertence” (1995, p. 61).

Ao trabalhar os valores pessoais e organizacionais, Álvaro Tamayo (2005, p. 169) pondera que

as organizações constituem o lugar privilegiado onde se desenvolve a identidade profissional do trabalhador e o ambiente social onde a pessoa se realiza do ponto de vista pessoal, social e profissional. Grande parte da felicidade de uma pessoa é construída no ambiente de trabalho. É evidente que a identidade, a realização e a felicidade não poderiam ser alcançadas se a pessoa não pudesse atingir na organização as metas fundamentais da sua existência.

A questão da subjetividade passa então a ser muito mais valorizada e considerada em todos os âmbitos, interferindo mesmo nas próprias percepções sobre o objeto da área da psicologia. Conforme Sandra Sanches e Edna Kahhale (2003, p. 39),

o objeto da psicologia não é mais nem a consciência, nem o comportamento, nem o inconsciente, mas é o estudo da subjetividade, como expressão da construção de cada indivíduo inserido em determinado contexto social e histórico. Para compreender a subjetividade é necessário ir em busca do seu processo, portanto, buscar as determinações sociais, históricas e os sentidos próprios construídos pelo sujeito ativo, singular e social.

As organizações, como fontes emissoras de informações e ao se comunicarem com seu universo de públicos, não devem ter a ilusão de que todas as suas mensagens discursivas são recebidas positivamente ou automaticamente respondidas e aceitas da forma como foram intencionadas. Vale lembrar que a comunicação ocorre primeiro em nível intrapessoal e subjetivo. Cada indivíduo possui seu universo cognitivo e receberá, interpretará e dará significado às mensagens a seu modo e dentro de determinado contexto.

Nesse sentido, a comunicação organizacional tem de ser pensada em uma perspectiva da dinâmica da história contemporânea. Em outras palavras, segundo Jean-François Chanlat (1993, p. 49, grifo nosso), “os contextos são modos de lei-

tura da situação. São as *estruturas de interpretação*, os *esquemas cognitivos* que cada pessoa possui e utiliza para compreender os acontecimentos que ocorrem e, em particular, compreender o que nos interessa”.

Em relação ao contexto, há que se considerar que a comunicação nas organizações, assim como na sociedade, sofre todos os impactos provocados pela revolução digital. Consequentemente, o modo de produzir e veicular as mensagens organizacionais também passa por profundas transformações. Essa nova dinâmica de processamento de informações e da comunicação na era digital altera completamente as formas de relacionamentos e o modo de produzir a comunicação. Tudo isso provoca profundas transformações no ambiente organizacional e coloca em xeque a visão e a classificação tradicional de públicos.

É preciso contemplar os aspectos relacionais, a subjetividade presente na organização, os contextos e os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista ou a dimensão instrumental da comunicação para uma visão humanista, com aportes conceituais das perspectivas interpretativa e crítica.

Há necessidade, portanto, de trabalharmos a comunicação nas organizações sob a dimensão humana e ultrapassar a visão meramente instrumental. Retomando James Taylor (2005, p. 215), “a comunicação não é mais descrita como transmissão de mensagens ou conhecimento, mas como uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento”.

Jean-François Chanlat (1993, p. 29), referência internacional nos estudos dos indivíduos nas organizações, é bastante contundente a esse respeito:

Reduzir então a comunicação humana nas empresas a uma simples transmissão de informação, visão diretamente inspirada pela engenharia, como se pode ver com frequência nos manuais de comportamento organizacional, é elidir todo o problema do sentido e das significações. É esquecer que todo discurso, toda palavra pronunciada ou todo documento escrito se insere em maior ou menor grau na esfera do agir, do fazer, do pensar, e do sofrimento (Grize, 1985). É condenar-se a não poder aprender em profundidade nem o simbólico organizacional nem a identidade individual e coletiva.

Gary Kreeps (1995, p. 28), ao enfatizar a importância da comunicação humana nas relações das pessoas no ambiente organizacional, defende a comunicação como um processo de organização:

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

Ao tratar de comunicação e organizações, não se pode, portanto, dissociar esse agrupamento de pessoas do verdadeiro sentido da comunicação humana, que pressupõe compreensão e colocação de ideias em comum. Conforme José R. Whittaker Penteado (1976, p. 1), a comunicação humana tem como grande objetivo o entendimento entre as pessoas: “Para que exista entendimento, é necessário que se compreendam mutuamente indivíduos que se comunicam”. Outro aspecto importante a ser explorado no âmbito da comunicação humana e das organizações é a valorização da comunicação interpessoal. As organizações nem sempre propiciam espaços informais e favoráveis para cultivar essa forma de comunicação em seus ambientes internos.

A comunicação interpessoal é considerada a interação de natureza conversacional, que implica o intercâmbio de informação verbal e não verbal entre dois ou mais participantes em uma situação face a face. Tânia Casado (2002) a vê como um dos pilares importantes na gestão das pessoas nas organizações, destacando quatro formas de comunicação interpessoal mais presentes: verbal, não verbal, simbólica e paralinguística.

No âmbito institucional, a comunicação tem de ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Gareth Morgan (1996, p. 142), ao analisar as organizações como culturas e todas as implicações delas decorrentes, afirma “que a natureza verdadeiramente humana das organizações é a necessidade de construí-la em função das pessoas e não das técnicas”.

As organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas. Portanto, sem comunicação as organizações não existi-

riam. A propósito, como defende James Taylor (2005, p. 215), “as organizações se auto-organizam e o fazem como resultado da dinâmica da interação local. A auto-organização é um fenômeno comunicacional”. O autor, portanto, analisa as organizações como comunicação e a comunicação como organização. Em outras palavras, a organização é comunicação e se auto-organiza com e graças à comunicação.

Ao dar ênfase à dimensão humana da comunicação organizacional, meu principal propósito é defender sua importância no âmbito organizacional, para melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, em um ambiente cada vez mais complexo, competitivo e com cenários conflitantes e paradoxais, diante das incertezas que caracterizam a sociedade globalizada na era digital.

Atentar para a humanização das organizações nunca foi tão necessário como no mundo globalizado e desigual de hoje, no qual o emprego é privilégio de poucos e esses poucos precisam, muitas vezes, trabalhar para muitos se quiserem continuar empregados. Conforme Odair Furtado (2003, p. 321), existe,

para o trabalhador que mantém o emprego, o risco constante da demissão e para o desempregado, a pouca esperança de voltar ao mercado de trabalho. [São] fontes de tensão que [...] desorganizam a vida do trabalhador e de sua família. Neste momento, estamos tratando do desemprego como fator emergente central para o sofrimento psíquico do trabalhador, mas os que permanecem empregados também sofrem pressões que representam um fator forte de risco que vem sendo estudado pelos pesquisadores que usam a referência da psicopatologia do trabalho.

Essa realidade crucial muito presente nos dias de hoje põe em xeque tudo aquilo que se defende como humanização e qualidade de vida no trabalho e as apologias da valorização das pessoas, da gestão de talentos, de comunicação interna participativa etc., tão anunciadas por muitas organizações empresariais.

Em que pesem as grandes conquistas de mudanças de mentalidade de muitas empresas, ao longo dos últimos anos, sobretudo com o surgimento e a implantação dos programas de responsabilidade social e de sustentabilidade, ainda há muitas organizações nas quais a questão da humanização e valorização das pessoas não passa de um discurso. Ocorre que, nas práticas cotidianas, os empregados, apesar de serem chamados de “colaboradores” – termo não muito apropriado, pois o trabalhador possui um vínculo empregatício e não é voluntário –, sofrem muitas pressões e os interesses do capital estão sempre acima do social e das pessoas. Uma constatação dessa realidade situacional pode ser exemplificada com o que

acontece no momento de fusões, aquisições e crises corporativas. O primeiro a ser sacrificado é sempre o trabalhador. Promete-se que não haverá demissões de pessoas, mas tudo é uma questão de tempo e logo tal promessa cai por terra.

O clássico pensamento de Chester Barnard, na obra *A função dos executivos* (1938), publicada em tempos nos quais a comunicação nas organizações nem sequer era objeto de estudos, já chamava a atenção para sua importância no processo de cooperação humana nas organizações. Sua tese é

que as organizações só podem existir através da cooperação humana, que a cooperação é o veículo através do qual as capacidades individuais podem combinar-se para realizar tarefas superordenadas. [...] Em primeiro lugar, as pessoas são vistas como seres ativos, dotados de motivos e propósitos. Contudo, as pessoas estão severamente limitadas em sua capacidade de realização. Existem limitações biológicas, situacionais e sociais para o que uma pessoa pode fazer sozinha. Somente através da interação pode ocorrer a necessária cooperação. A cooperação só persistirá se for efetiva e suficiente. Os participantes num sistema cooperativo devem estar satisfeitos com os resultados para que a cooperação prossiga. (*apud* Littlejohn, 1982, p. 301)

Reafirmo que a valorização das pessoas nas organizações deve ser um parâmetro determinante para a produção da comunicação organizacional. As organizações saudáveis, que levam em conta a qualidade de vida do trabalhador e se preocupam de forma responsável com as consequências de sua comunicação, certamente são as mais criativas, produtivas e admiradas por seus públicos. O fato é que a “organização é criativa em função dos seus recursos humanos”, conforme assinala Albertina Martínez (2007, p. 62), que justifica sua afirmação: são os indivíduos e os grupos da organização que percebem as novas possibilidades, lançam novas ideias, elaboram projetos inovadores, são ousados ao tomar decisões, geram produtos criativos. Por outro lado, são os indivíduos que formam as organizações os principais atores na constituição da subjetividade social, que caracterizam e participam ativamente na expressão criativa da organização.

Enfim, “a rigor, a esfera dos negócios humanos consiste na teia de relações humanas que existe onde quer que os homens vivam juntos”, como diz Arendt (2005, p. 198). É nessa teia que, por meio do discurso e da ação, interconectados uns com os outros, os indivíduos devem poder revelar sua identidade e construir sua história de vida. Trata-se de um contexto no qual a comunicação nas organizações tem uma importante missão a cumprir.

Dimensão cultural

Outra dimensão importante da comunicação organizacional que pode ser considerada é a cultural. Quais seriam algumas vertentes que justificariam pensar a comunicação nas organizações na perspectiva cultural? As organizações são formadas por pessoas com diferentes culturas. Esses indivíduos, ao se integrarem aos quadros funcionais de uma organização, precisam se adaptar à cultura do fundador e/ou à cultura organizacional vigente, bem como a seus valores e princípios filosóficos. E as organizações, por sua vez, estão situadas em determinado país, que possui sua própria cultura, e ainda sofrem interferências da sociedade mundial.

Com essas considerações iniciais já é possível analisar que a comunicação organizacional não acontece isolada, tanto da cultura organizacional, em nível micro, quanto do contexto multicultural, em nível macro. Todo o referencial teórico disponível (que não será objeto de análise neste capítulo) sobre cultura organizacional, assim como sobre comunicação intercultural e multiculturalismo, certamente será de grande valia para fundamentar as bases da produção da comunicação organizacional numa perspectiva local e global.

Nesse sentido, defendo a necessidade de as organizações e, particularmente, os gestores de sua comunicação atentarem para a dimensão cultural como parte integrante do planejamento, das ações comunicativas e dos processos de gestão participativa. Portanto, há que se considerar a dimensão cultural em sinergia com as demais dimensões da comunicação organizacional.

O ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem com suas diferentes culturas. Estas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, não sendo sufocadas pelo excesso de comunicação técnica e instrumental, centrada somente nos resultados e nos interesses dos negócios corporativos. Entende-se que uma iniciativa como a abertura de canais diretos de diálogo entre a alta direção e os trabalhadores possa ser um caminho para valorizar os espaços culturais e individuais das pessoas nas organizações, fomentando assim as interações entre pessoas e grupos.

Dimensão estratégica

Ao abordar a questão da dimensão estratégica, dois enfoques devem ser enfatizados. O primeiro se baseia numa visão mais conservadora e racional centrada nos resultados, e o segundo, em uma perspectiva mais complexa que leva em conta as incertezas e busca novas alternativas para repensar a comunicação estratégica.

A propósito dessas duas possíveis visões, podemos nos valer de aportes teóricos de muitos estudos sobre estratégia. No entanto, limito-me aqui a fazer um breve recorte a dois: os de Richard Whittington e Rafael Alberto Pérez, com o intuito apenas de ilustrar de forma panorâmica o que é possível abordar quando nos referimos à dimensão estratégica.

Richard Whittington (2002, p. 1-48) propõe quatro abordagens genéricas de estratégia: 1. clássica: seria mais antiga, influente e muito utilizada no planejamento estratégico; 2. evolucionária: está centrada na sobrevivência e relacionada com a evolução biológica; 3. processual: tem que ver com a natureza imperfeita da vida humana, como um processo falível e capaz de errar; 4. sistêmica: relativista, na qual os fins e meios da estratégia estão ligados à grande estrutura e aos sistemas sociais locais onde se desenvolve a estratégia. Esses diferentes olhares nos permitem perceber que a dimensão estratégica da comunicação organizacional pode, sim, contemplar outros aspectos além da perspectiva predominante, que é a clássica ou tradicional, muito praticada pela maioria das organizações.

Na perspectiva mais racional e clássica, a dimensão estratégica da comunicação organizacional se assemelha muito com a instrumental. Está relacionada com a visão pragmática da comunicação, com vistas à eficácia e aos resultados. É considerada um fator que agrega valor à organização e aos negócios. Alinha-se, estrategicamente, por meio do planejamento estratégico e da gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação à sua missão, à sua visão e aos seus valores.

A alta direção e o executivo responsável pela comunicação, bem como todos os agentes nela envolvidos, concebem-na de fato como um fator estratégico fundamental de resultados em relação à organização e como indispensável para o cumprimento de sua missão e visão. Está centrada no planejamento estratégico mais tradicional.

Outra forma de ver a dimensão estratégica é encará-la pela “nova teoria estratégica” (NTE) proposta por Rafael Pérez (2008)². São inúmeros os fundamentos teóricos destacados pelo autor, que defende outras perspectivas e novos paradigmas para conceber e praticar a estratégia de comunicação nas mais diferentes esferas sociais, políticas e econômicas.

As ideias do autor confrontam-se com as diferentes práticas, teorias e ideias dominantes ao longo das últimas décadas a respeito do que é e como devem ser pensadas as estratégias. Para Pérez (2008), elas constituem uma verdadeira “selva

2. Ver também a outra obra de Pérez, desenvolvida em conjunto com a pesquisadora Sandra Massoni (2009).

estratégica”: paradigmas que privilegiam o conflito e a competição; que ignoram a incerteza; que não veem o ser humano; que creem em certezas e fórmulas; e que, em razão de tais fatores, estão destinados ao fracasso.

A principal crítica de Pérez é quanto ao paradigma administrativo/econômico que entende as estratégias como instrumentos – políticas e planos – para atingir objetivos, derrotando competidores do mercado, os quais são compreendidos como inimigos. De acordo com tal paradigma, as estratégias são construídas segundo as lógicas sob a qual administradores têm atuado ao longo das décadas passadas: a crença de que apenas os recursos internos da organização importam para seu sucesso, a ilusão de que é possível evitar que mudanças externas gerem impacto sobre sua organização e a visão da comunicação como instrumento voltado à transmissão de informações.

A inadequação não apenas desse paradigma, como também das práticas estratégicas nele fundamentadas, parece que leva a ignorar que não é possível o “estrategar” – termo criado pelo autor para designar o ato de pensar e desenhar estratégias – sem que se considere a instabilidade do contexto socioeconômico-político no qual elas se inserem. Não existem certezas dos resultados que as estratégias trarão, se positivos ou negativos. O que se sabe é que os manuais que dão o passo a passo para transformar gerentes em estrategistas têm disseminado equívocos, tais como a banalização da ideia de estratégia como um mero instrumento, a ideia da impossibilidade de se criar um bom estrategista sem que exista talento nato para a atividade e a estratégia como fruto de uma fórmula pronta para consumo.

Outro aspecto falho da abordagem tradicional da estratégia, segundo Pérez (2008), é a pouca atenção dada ao conceito emergente das redes. O paradigma militar da ação estratégica, embora há muito abandonado em seus conceitos basais, deixou como herança a visão do entorno como ambiente hostil, onde moram os “inimigos da organização”, que, como tais, devem ser identificados, perseguidos e eliminados. Já as redes compreendem a articulação entre seus nós como o ambiente no qual se desenvolve a estratégia que será útil na definição de suas metas.

A “nova teoria estratégica” também critica a tradicional “matriz *swot*”. Para Pérez (2008), esta última é meramente situacional, carregada das desvantagens da não fluidez, da miopia sobre a complexidade, a linearidade e a ambiguidade inerentes à realidade na qual se encontram as estratégias. No entanto, o autor vislumbra uma possibilidade de lhe atribuir um caráter “dinâmico”, uma análise vigilante e permanente das ameaças e oportunidades, que seja sensível às oscilações dos ambientes externo e interno e se adapte às novas realidades.

Considerações finais

Neste capítulo procurei situar a comunicação organizacional no contexto socioeconômico e da era digital para trazer uma reflexão sobre suas implicações e sua complexidade no contexto das organizações. Vale ressaltar que as dimensões instrumental, humana, cultural e estratégica da comunicação organizacional não acontecem separadamente, mas se mesclam e são interdependentes no contexto das organizações.

Ao destacar e priorizar a dimensão humana, quis ressaltar que as organizações, os gestores e os responsáveis pela comunicação não podem ficar presos apenas àquela visão pragmática e instrumental da comunicação. É preciso pensar nas pessoas com as quais lidamos, no dia a dia, nos ambientes interno e externo. Não é possível desconsiderar a comunicação humana e as múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Acredito que se trata de uma exigência dos novos tempos. A questão da subjetividade dos interlocutores sociais no ambiente organizacional precisa ser levada em conta. A produção comunicativa não deve ficar restrita à questão da técnica e das mídias. Uma meta constante deve ser a busca de uma maior coerência entre o discurso institucional e a prática cotidiana.

Redimensionar a visão da comunicação estratégica conservadora, vendo-a de uma forma mais holística, capaz de interpretar hermenêuticamente o mundo contemporâneo, foi também um dos propósitos, assim como incorporar a dimensão cultural como algo essencial nos processos comunicativos e nas inter-relações entre as pessoas.

Meu grande interesse, no momento, é exatamente aprofundar os estudos sobre como a comunicação poderá contribuir para a humanização das organizações em um mundo complexo onde as pessoas sofrem pressões de todos os lados – o que não é diferente no âmbito organizacional –, sob novos paradigmas que contemplem estudos de estratégias comunicativas inovadoras e da cultura organizacional e intercultural.

Referências

- ARENDT, Hannah. *A condição humana*. 10. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2005.
- BARNARD, Chester I. *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press, 1938.
- CASADO, Tânia. “O papel da comunicação interpessoal”. In: *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002, p. 271-82.

- CASTELLS, Manuel. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Trad. de Maria Luiz X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- _____. “Para além da caridade: responsabilidade social no interesse da empresa na nova economia”. In: CORTINA, Adela (org.). *Construir confiança: ética na empresa na sociedade da informação e das comunicações*. São Paulo: Loyola, 2007, p. 55-74.
- _____. *Comunicación y poder*. Madri: Alianza Editorial, 2009.
- CHANLAT, Jean-François. “Por uma antropologia da condição humana nas organizações”. In: CHANLAT, Jean-François (org.). *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. 2. ed., v. 1. São Paulo: Atlas, 1993, p. 21-45.
- CURY, Anay. “Lucro somado de 4 bancos brasileiros é maior que o PIB de 83 países”. *G1 Economia*. 13 fev. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2014/02/lucro-somado-de-4-bancos-brasileiros-e-maior-que-o-pib-de-83-paises.html>>. Acesso em: 14 jan. 2015.
- FERNANDES, Evaristo V. *Sociopsicologia da condição humana*. Vagos: Edipanta, 2000.
- FURTADO, Odair. “Psicologia e relação de trabalho: em busca de uma leitura crítica e uma atuação compromissada”. In: BOCK, Ana Mercês Bahia (org.). *A perspectiva sócio-histórica na formação em psicologia*. Petrópolis: Vozes, 2003.
- HART, Stuart. *Capitalismo na encruzilhada*. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- JABLIN, Frederic M.; PUTNAM, Linda L. (ed.). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.
- KREEPS, Garry L. *La comunicación en las organizaciones*. 2. ed. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.
- _____. “Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas”. In: MARCHIORI, Marlene. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, p. 167-90.
- _____. “Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional”. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Comunicação organizacional. Vol. 1: Histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 63-90.
- _____. A dimensão humana nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.
- LITTLEJOHN, Stephen W. *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Trad. de Álvaro Cabral. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1982.
- MARTÍNEZ, Albertina M. “Criatividade e saúde nos indivíduos e nas organizações”. In: VIRGOLIMM, Ângela M. R. *Talento criativo: expressão em múltiplos contextos*. Brasília: Ed. da Universidade de Brasília, 2007, p. 53-64.
- MORGAN, Gareth. *Imagens de organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, José Antonio Pupim de. *Empresas na sociedade: sustentabilidade e responsabilidade social*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

- PENTEADO, José R. Whitaker. *A técnica da comunicação humana*. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- PÉREZ, Rafael Alberto. *Estrategias de comunicación*. 4. ed. Barcelona: Editorial Ariel, 2008.
- PÉREZ, Rafael Alberto; MASSONI, Sandra. *Hacia una teoría general de la estrategia*. Barcelona: Editorial Ariel, 2009.
- PUTNAM, Linda L. “Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas”. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009, p. 43-67.
- RAMONET, Ignacio. “Globalização, ética e empresa”. In: CORTINA, Adela (org.). *Construir confiança: ética na empresa e na sociedade da informação e das comunicações*. São Paulo: Loyola, 2007, p. 95-106.
- SANCHES, Sandra Gagliardi; KAHHALE, Edna M. Peters. “História da psicologia: a exigência de uma leitura crítica”. In: BOCK, Ana Mercês Bahia (org.). *A perspectiva sócio-histórica na formação em psicologia*. Petrópolis: Vozes, 2003.
- SENGE, Peter et al. (org.). *Presença: propósito humano e o campo do futuro*. São Paulo: Cultrix, 2007.
- TAMAYO, Álvaro. “Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional”. In: TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana Barreiros (orgs.). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005.
- TAYLOR, James R. “Engaging organization through worldview”. In: MAY, Steve K.; MUMBY, Dennis K. (eds.). *Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives*. Thousand Oaks: Sage, 2005, p. 197-221.
- VOLNOVICH, Jorge Ruben. “Subjetividade e organizações: o discurso neoliberal”. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELOS, João (orgs.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995, p. 61-67.
- WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia?* São Paulo: Thomson Learning, 2002.
- WOLTON, Dominique. *Pensar a comunicação*. Trad. de Zélia Leal Adghimi. Brasília: Ed. da UnB, 2004.
- _____. *É preciso salvar a comunicação*. Trad. de Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.

3. A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas

Elizabeth Saad Corrêa

Visão geral do capítulo

Este capítulo apresenta um panorama das transformações pelas quais passam as organizações no cenário que denominamos contemporaneidade recente, onde as tecnologias digitais de informação e comunicação já estão plenamente consolidadas e a lógica das plataformas sociais de relacionamento em rede faz parte do cotidiano da sociedade. Discorre sobre os aspectos que impactam a comunicação – mobilidade, geolocalização e o *big data* e respectivas características. A partir disso, discute a narrativa, a mensuração, a codificação e reconfiguração dos públicos como itens fundantes para entender os modelos contemporâneos de comunicação – a ecologia midiática e o *social business* –, encerrando com a proposição de um sistema de gestão da comunicação na sociedade digitalizada – o modelo 3D, que traduz uma visão integral da organização, considerando que no contexto digital é necessário o envolvimento de todas as áreas da empresa: pessoas, estratégia e estrutura, conteúdo e tecnologia.

Objetivos do capítulo

- Apresentar um breve panorama da comunicação digital na contemporaneidade recente.
- Discutir sobre as competências e habilidades fundantes da comunicação digital: narrativa, mensuração, codificação e reconfiguração de públicos.