

**A CONSTRUÇÃO DO SABER-PRÁTICA DISCURSIVA DA COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL NO BRASIL**

**A CONSTRUÇÃO DO SABER-PRÁTICA DISCURSIVA DA COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL NO BRASIL**

Tese de Doutorado apresentada à Banca  
Examinadora como requisito parcial para  
a obtenção do título de Doutora pelo  
Programa de Pós-Graduação

**A CONSTRUÇÃO DO SABER-PRÁTICA DISCURSIVA DA COMUNICAÇÃO  
ORGANIZACIONAL NO BRASIL**

Tese de Doutorado apresentada à Banca  
Examinadora como requisito parcial para  
a obtenção do título de Doutora pelo  
Programa de Pós-Graduação

Aprovada em 28/03/2019.

BANCA EXAMINADORA

“É o que somos – os conflitos, as tensões, as angústias que nos atravessam – que finalmente, é o solo, não ousa dizer sólido, pois por definição ele é minado, perigoso, o solo sobre o qual eu me desloco.”

FOUCAULT, 2012c

*Em especial, à Mamãe – Tereza, Tetê, Terezinha – minha  
companheira de sempre que, no meio desse “meu” caminho,  
partiu para uma outra dimensão, mas sem nunca largar minhas  
mãos. Desse outro lugar, sinto sua presença comigo e sua  
energia me incentivando.*

*Mãe, você é força. Obrigada por tudo!*

## AGRADECIMENTOS

Foram quase quatro anos de muitas histórias, muita vida, muita alegria, muita dor e sofrimento também, um pouco de insegurança..., mas muitos amigos e muito, muito estudo, numa intensidade que nunca havia experimentado. Quando a gente olha pra trás... muita, muita gratidão por tudo. Pelas dores, inclusive. Elas nos fazem crescer de fato e, com o tempo, transformam-se também em gratidão.

Ao meu orientador,

É um só, mas um e muitos ao mesmo tempo. Foi um Amigo nos meus momentos mais difíceis, de uma compreensão e uma generosidade, hoje, escassas. É, gente! Com esse Mestre e pessoa muito especial, comecei a aprender a pesquisar, a ter mais cuidado com as palavras, na escrita e na fala, a entender a “qualidade” e a linha tênue que marca as diferenças conceituais – e até a dominar minha ansiedade. Aprendi muito! Nossas reuniões no GCCOP, os jantares com os gccopianos, regados a vinho, cerveja, espumante e marcados com “presenças” especiais, como as de Foucault, Bourdieu, Morin e tantos outros que estavam sempre a nos rodear convidando-nos a reflexões o tempo todo. Impossível não os acionar em nossos encontros, inclusive os não acadêmicos. Foram todos momentos de aprendizado. Assim, de braços abertos, lá no início de 2015, você recebeu esta mineira no Rio Grande, inserindo-me no Sul, no GCCOP, entre seus orientandos, e na UFRGS, essa instituição da qual saio outra pessoa. Orgulho de ter estudado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, orgulho por ter convivido com vocês.

Obrigada à UFRGS, aos professores e mestres com os quais tive aulas fantásticas; Alex Primo, Karla Müller, Nilda Jacks, vocês me levaram a muitas descobertas. Agradeço também aos demais professores do PPGCOM que, mesmo indiretamente, me ajudaram a caminhar, em especial, ao Alexandre Rocha, a todo o momento disponível para conversar, dar dicas e referências sobre Foucault. Você me ajudou muito nessa caminhada. À turma da Secretaria: Lúcia, Mara, Diego, sempre pacientes e ajudando-me em tudo. Quando cheguei, então... Muito obrigada! Aos professores de outros programas de pós-graduação da Universidade: Inês Hennigen, da Psicologia; Prof. Jorge Ramos do Ó, que veio ao Brasil, convidado pelo pós da Faced, com um seminário mais do que especial, em um momento ímpar para mim; e ainda ao Professor José Luiz Braga, da Unisinos, pelo seminário sobre a pesquisa em Comunicação, do qual pude participar via convênio com a UFRGS.

Sou também grata à Capes, pois sem a bolsa de estudos teria uma outra formação, talvez nem tivesse conseguido seguir o doutorado. A bolsa da Capes me permitiu ser estudante tempo integral - um privilégio e uma conquista. O incentivo público à educação é, sem dúvida, fundamental para a formação de cidadãos, em todos os níveis.

À

. Costumo dizer que você é a culpada. E ratifico: foi você quem me incentivou a arriscar por esse mundo da pesquisa. Seu amor pela vida acadêmica, seu prazer em ensinar e compartilhar o conhecimento são contagiantes. É isso o que você faz com grande maestria, doação, dedicação e generosidade. Obrigada. Você nos encoraja!

Agradeço ainda, de modo especial, às professoras que aceitaram fazer parte da minha banca. Sinto-me lisonjeada com a presença e participação de vocês nesse momento que é muito especial para mim.

Muito obrigada!

Aos meus Amigos do , nossas discussões foram sempre proveitosas, vocês são muito especiais e nossa convivência foi fundamental tanto para o desenvolvimento da tese, como em forma de apoio, amizade, compreensão e ombro amigo em momentos difíceis. Essa cumplicidade de vocês tornou-se fundamental nessa caminhada. Vocês fazem parte da minha história. Agradeço a todos e a cada um:

, com toda a sua entrega, dedicação e paixão pelo outro; você me fez sentir em casa, me levando pra dentro da sua família. Obrigada por toda essa gentileza e por esse carinho da “minha” família do Sul!

Aos meus outros Amigos do Sul: Jean, você, além de muito especial, se transformou no meu “sobrinho” gaúcho, e um dos mais queridos. Você, Anna, Stefânia e Bruno me acolheram com um carinho sem tamanho! Sou encantada por vocês. Com vocês, conheci um pouquinho do Sul e da vida gaúcha. E ainda ganhamos o Gael! Sou extremamente grata a todo o companheirismo e à convivência com vocês. E mais ainda, Stefânia e Anna, abastecidas por doses imensas de carinho e amizade, regadas a muita gentileza, revisaram a minha tese.

Não poderia ganhar um presente melhor nesse momento! Muito, muito obrigada por isso e tudo o mais.

Às “estrangeiras”, Fernanda, Maria Clara, Dulce e Vanessa, presentes da vida que a gente encontra pelo meio do caminho.

A outros Amigos que fiz no Sul, fora do círculo da UFRGS, que também me ajudaram a conviver com a solidão de uma tese, sobretudo, longe de casa. Em especial, à Jane, e aos queridos companheiros de trilha, agora da vida, Eliane, David e Annia. Obrigada pela companhia em Porto Alegre!

Henrique Lisandro! Amigo querido de décadas, de Minas, lá, desde os tempos da graduação na UFMG, que me presenteou desenvolvendo, com paciência, perspicácia e criatividade, as figuras da minha tese, com as quais tentamos expressar nossos achados. Muito obrigada por essa gentileza.

À minha família, ao Papai, aos meus irmãos que, mesmo distantes, alguns sem compreender meus passos, continuaram, cada um a seu jeito, me apoiando nessa trajetória. Faço uma referência especial às minhas Tias mais que queridas, Fátima – tia, irmã, mãe, amiga –, Helena e Isaurinha. Vocês não têm noção do quanto foram importantes para mim nesse período. Sem a Mamãe então... Vocês se tornaram meu suporte. À Andréa, minha irmã de alma, e à Camilinha, por todo apoio e carinho de sempre. Obrigada por terem me recebido com tanto cuidado nessa fase final e de recomeço – um tanto atribulado –, com meu retorno a Minas.

Costumo dizer que tenho sorte na vida. Muitas dessas pessoas foram como anjos no meu caminho. Há muitas outras ainda, pessoas-anjo, mesmo não mencionadas neste momento, que me ajudaram e me ajudam a seguir. Sem essas do nosso lado, tudo fica muito mais difícil – e triste. Tenho mesmo sorte de encontrá-las sempre, em todos os lugares. A todos, muita gratidão.

Por fim, agradeço a Deus, essa energia que nos dá força para seguir e que, de forma muito especial, foi como uma presença nos meus dias de Sul.



## RESUMO

Esta pesquisa, inspirada na análise arqueológica foucaultiana, versa sobre o saber-prática discursiva da Comunicação Organizacional no Brasil, constituído por enunciados discursivos e não-discursivos que estão sempre em relações de forças. Nessas relações, as escolhas estratégicas realizadas fazem emergir formações discursivas e, conseqüentemente, noções conceituais assumidas e reverberadas como “verdades”, evidenciadas no que Foucault (2012a) descreve como uma “árvore de *derivação* enunciativa”. Nesse sentido, a noção foucaultiana de “saber” e os enfrentamentos que permeiam uma “prática discursiva” em sua conformação nos possibilitaram apreender a Comunicação Organizacional constituída por enunciados oriundos da forma de se pensar a organização e da noção de comunicação quando situada, realizada e acontecendo em organizações e/ou entre organizações e os diferentes sujeitos e/ou entre organizações e a sociedade. Para tanto, definimos como objetivo geral compreender as articulações que fizeram emergir enunciados tidos como “verdade”, conformando a “prática discursiva” e o “saber” da Comunicação Organizacional na atualidade. Estabelecemos nossos procedimentos metodológicos, inspirados pelas “pistas” deixadas por Michel Foucault para a análise arqueológica da “prática discursiva”, em três etapas: a) identificamos autores/pesquisadores que podem ser considerados em “posições subjetivas” para falar acerca de e sobre Comunicação Organizacional, por terem seus construtos utilizados e reverberados por outros autores; b) evidenciamos as diferentes formações discursivas que emergem dos construtos desses autores/pesquisadores em relações de forças com outras formações – discursivas e não-discursivas – e, por fim, c) analisamos as apropriações dessas formações por outros autores, pesquisadores, professores, estudantes e profissionais da área. Nesse percurso, analisamos 669 artigos científicos publicados entre 2008 e 2018 nas revistas *Organicom*, *Intercom-RBBC* e *E-Compós*, nos anais de 11 congressos realizados pela Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp) no período; e nos anais de quatro congressos (de 2011 a 2014) da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação (Compós), quando a área teve um Grupo de Trabalho ativo. Identificamos nove autores em “posições subjetivas” e evidenciamos que os construtos desses autores, mesmo daqueles que fundamentam seus conceitos nos estudos da Comunicação, da Filosofia, da Psicologia ou da Sociologia, têm sido apropriados como fortemente vinculados aos Estudos Organizacionais. Isso sobrealça a força do modelo gestor nas escolhas estratégicas conceituais, limitando o sistema de transformações da “prática discursiva” da Comunicação Organizacional.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional. Saber. Prática discursiva. Análise arqueológica. Epistemologia.

## ABSTRACT

This research, inspired by Foucaultian archaeological analysis, deals with the discursive knowledge-practice of Organizational Communication in Brazil, constituted by discursive and non-discursive statements that are always in relations of forces. In these relations, the strategic choices made emerge discursive formations and, consequently, conceptual constructs assumed and reverberated as "truths", evidenced in what Foucault (2012a) describes as an "enunciative derivation tree". In this sense, the Foucaultian notion of "knowledge" and the confrontations that permeate a "discursive practice" in its conformation enabled us to apprehend the Organizational Communication constituted by statements derived from the way of thinking the organization and the notion of communication when located, happening in organizations and/or between organizations and the different subjects and/or between organizations and society. In order to do so, we define as a general objective to understand the articulations that have emerged statements considered as "truth", conforming the "discursive practice" and "knowledge" of Organizational Communication in the present time. We establish our methodological procedures, inspired by Michel Foucault's "clues" for the archaeological analysis of "discursive practice", in three stages: a) we identify authors/researchers that can be considered in "subjective positions" to develop concepts about Communication Organizational, used and reverberated by other authors; b) we show the different discursive formations that emerge from the constructs of these authors/researchers in relations of forces with other formations - discursive and non-discursive - and, finally, c) analyze the appropriations of these formations by other authors, researchers, teachers, students and professionals in the field. In this course, we analyzed 669 scientific articles published between 2008 and 2018 in the journals *Organicom*, *Intercom-RBCC* and *E-Compós*, in the annals of 11 congresses held by the Brazilian Association of Researchers of Organizational Communication and Public Relations (Abrapcorp) in the period; and in the annals of four congresses (from 2011 to 2014) of the National Association of Postgraduate Programs in Communication (Compós), when the area had an active Working Group. We identify nine authors in "subjective positions" and we show that the constructs of these authors, even those who base their concepts in the studies of Communication, Philosophy, Psychology or Sociology, have been appropriated as strongly linked to Organizational Studies. This overcomes the strength of the managerial model in strategic conceptual choices, limiting the system of transformations of the "discursive practice" of Organizational Communication.

**Keywords:** Organizational communication. Discursive practice. Discourse. Knowledge. Epistemology.

## RESUMEN

Esta investigación, inspirada en el análisis arqueológico foucaultiano, versa sobre el saber-práctica discursiva de la Comunicación Organizacional en Brasil, constituido por enunciados discursivos y no discursivos que están siempre en relaciones de fuerzas. En estas relaciones, las elecciones estratégicas realizadas hacen emerger formaciones discursivas y, consecuentemente, constructos conceptuales asumidos y reverberados como "verdades", evidenciados en lo que Foucault (2012a) describe como un "árbol de derivación enunciativa". En este sentido, la noción foucaultiana de "saber" y los enfrentamientos que permean una "práctica discursiva" en su conformación nos han posibilitado aprehender la Comunicación Organizacional constituida por enunciados oriundos de la forma de pensar la organización y la noción de comunicación cuando está situada, en las organizaciones y/o entre las organizaciones y los diferentes sujetos y/o entre las organizaciones y la sociedad. Para ello, definimos como objetivo general comprender las articulaciones que hicieron emerger enunciados tenidos como "verdad", conformando la "práctica discursiva" y el "saber" de la Comunicación Organizacional en la actualidad. Establecemos nuestros procedimientos metodológicos, inspirados por las "pistas" dejadas por Michel Foucault para el análisis arqueológico de la "práctica discursiva", en tres etapas: a) identificamos a autores/investigadores que pueden ser considerados en "posiciones subjetivas" para hablar acerca de y sobre Comunicación Organizacional, por tener sus constructos utilizados y reverberados por otros autores; b) evidenciamos las diferentes formaciones discursivas que emergen de los constructos de esos autores/investigadores en relaciones de fuerzas con otras formaciones - discursivas y no discursivas - y, por fin, c) analizamos las apropiaciones de esas formaciones por otros autores, investigadores, profesores, estudiantes y profesionales del área. En este recorrido, analizamos 669 artículos científicos publicados entre 2008 y 2018 en las revistas *Organicom*, *Intercom-RBBC* y *E-Compós*, en los anales de 11 congresos realizados por la Asociación Brasileña de Investigadores de Comunicación Organizacional y de Relaciones Públicas (*Abrapcorp*) en el período; y en los anales de cuatro congresos (de 2011 a 2014) de la Asociación Nacional de los Programas de Postgrado en Comunicación (*Compós*), cuando el área tuvo un Grupo de Trabajo activo. Identificamos a nueve autores en "posiciones subjetivas" y evidenciamos que los constructos de esos autores, incluso de aquellos que fundamentan sus conceptos en los estudios de la Comunicación, de la Filosofía, de la Psicología o de la Sociología, han sido apropiados como fuertemente vinculados a los Estudios Organizacionales. Esto sobrelleva la fuerza del modelo gestor en las elecciones estratégicas conceptuales, limitando el sistema de transformaciones de la "práctica discursiva" de la Comunicación Organizacional.

**Palabras-clave:** Comunicación Organizacional. Práctica discursiva. Discurso. Conocimiento. Epistemología.

## LISTA DE FIGURAS

- FIGURA 1** - Enunciados discursivos e não-discursivos que emergem da relação homem/organizações .....81
- FIGURA 2** - Enunciados (discursivos e não-discursivos) que emergem do encadeamento da noção de Comunicação Organizacional no Brasil, sobretudo entre o final da década de 1970 e o início dos anos 2000 ...95
- FIGURA 3** - Enunciados/função enunciativa que emergem do encadeamento da noção de Comunicação Organizacional no Brasil, do final do século passado até a atualidade ..... 102
- FIGURA 4** - Enunciados/função enunciativa que emergem das “posições subjetivas”, em relações de força com outros enunciados discursivos e não-discursivos ..... 115
- FIGURA 5** - A “árvore de derivação enunciativa” da Comunicação Organizacional153

## LISTA DE QUADROS

<b>QUADRO 1</b> - Teóricos/pesquisadores brasileiros em “posições subjetivas” na “prática discursiva” da Comunicação Organizacional no Brasil, na atualidade.....	105
<b>QUADRO 2</b> - Referências mais utilizadas pelos autores/pesquisadores em “posições subjetivas” .....	116
<b>QUADRO 3</b> - Enunciados que emergem do encadeamento da noção de Comunicação Organizacional e as formações discursivas que emergem dos autores/pesquisadores em “posições subjetivas” .....	127

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1</b> - Identificação de autores/pesquisadores em “posições subjetivas” em Comunicação Organizacional .....	64
<b>TABELA 2</b> - Apropriação de formações discursivas postuladas pelos pesquisadores em “posições subjetivas” em Comunicação Organizacional .....	68

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>15</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTOS QUE NOS ORIENTAM</b> .....	<b>33</b>
	<b>2.1 Arqueologia: uma árvore de derivação enunciativa</b> .....	<b>35</b>
	2.1.1 <i>O enunciado e a função enunciativa</i> .....	42
	2.1.2 <i>A análise das formações discursivas e a emergência da “prática discursiva”</i> .....	44
	2.1.3 <i>O saber que nos orienta</i> .....	47
<b>3</b>	<b>LENTE QUE ORIENTA A NOSSA ANÁLISE</b> .....	<b>51</b>
	<b>3.1 Regularidades e suas hierarquias internas</b> .....	<b>52</b>
	<b>3.2 Contradições como princípio organizador</b> .....	<b>54</b>
	<b>3.3 Fatos comparativos na Arqueologia</b> .....	<b>56</b>
	<b>3.4 De mudança à análise do sistema das transformações</b> .....	<b>58</b>
	<b>3.5 Procedimentos metodológicos</b> .....	<b>60</b>
<b>4</b>	<b>NA RAIZ – À PROCURA DE ENUNCIADOS REITORES</b> .....	<b>70</b>
	<b>4.1 A noção de organização e o lugar do homem/sujeito</b> .....	<b>70</b>
	<b>4.2 O encadeamento da noção de Comunicação Organizacional</b> .....	<b>82</b>
	4.2.1 <i>Comunicação - Instrumento/ferramenta</i> .....	85
	4.2.2 <i>Comunicação - Prática social complexa</i> .....	96
<b>5</b>	<b>A ÁRVORE ENUNCIATIVA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b> .....	<b>104</b>
	<b>5.1 O “domínio dos objetos” nas publicações analisadas</b> .....	<b>106</b>
	5.1.1 <i>“Hierarquias internas” nas publicações sobre Comunicação Organizacional</i> .....	108
	5.1.2 <i>“Contradições intrínsecas” nos construtos de autores em “posições subjetivas”</i> .....	129
	5.1.3 <i>“Fatos comparativos” nas formações discursivas da Comunicação Organizacional</i> .....	133
	<b>5.2 Transformações na “prática discursiva” da Comunicação Organizacional</b> .....	<b>138</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>156</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>165</b>
	<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>172</b>
	<b>APÊNDICE B</b> .....	<b>183</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As noções acerca da Comunicação Organizacional têm me instigado desde o início dos anos 2000, quando comecei a ministrar as primeiras aulas em cursos de Comunicação Social, na graduação. De um lado, os alunos tinham sede por “aprender a fazer” comunicação nas organizações, de outro, um sentimento de frustração por parte dos profissionais que já atuavam nesses contextos. Observava ainda que nem um nem outro pensava no que seria essa comunicação ou na complexidade da sociedade e, sobretudo, dos processos comunicativos nessa sociedade – sensações que não me parecem diferentes nos dias de hoje. Afinal, de que comunicação estamos falando ou o que se pode compreender por comunicação organizacional?

Nessa reflexão, parece-me que o “fazer” comunicação tem sobressaído em detrimento do pensar, lógica que pode ser decorrente da história da área, uma vez que preparar profissionais para “fazer comunicação” foi a demanda de mercado que orientou a criação dos primeiros cursos de graduação em Comunicação no Brasil, no final da década de 1960 (OLIVEIRA, 2010), e que também pode ter influenciado a formação de profissionais para atuar nas áreas de comunicação das organizações e, concomitantemente, as reflexões e os construtos<sup>1</sup> acerca da temática. Talvez, ainda hoje, essa perspectiva se mantenha e permaneçam as orientações paradigmáticas, bibliográficas, formas e/ou fórmulas de então, o que pode levar a um certo descompasso entre a comunicação “ensinada” e a comunicação que ocorre – ou não – no dia a dia das organizações, que está além daquela que pode ser planejada e/ou desenvolvida pelas áreas e pelos profissionais de Comunicação.

Com essa sensação, após mais de duas décadas atuando em organizações de grande e médio porte, passei a buscar novos autores, novas leituras e formas de compreender e trabalhar a comunicação, tanto na sala de aula como nas atividades

---

<sup>1</sup> Construtos e conceitos, a partir de Kerlinger (1980), têm similaridades e distinções. Um conceito é um substantivo que representa uma classe de objetos e um construto é compreendido como um conceito adotado intencionalmente, é observável e referível em esquemas teóricos e está relacionado a outros construtos. Nas palavras do referido autor (1980, p. 45-46): “Um conceito é, naturalmente, um termo geral que expressa a suposta idéia central por trás de objetos particulares relacionados. Quando os cientistas falam sobre os conceitos usados em seu trabalho, chamam-lhes freqüentemente ‘constructos’.” Sendo assim, optamos por utilizar, em nossa tese, os termos construtos e noções conceituais como similares quando esses se referem a esquemas teóricos que se relacionam, de diversas formas, com outros construtos e noções conceituais, com a intenção de propor definições e especificações acerca da Comunicação Organizacional.



de consultoria. Sem questionar o valor de autores clássicos, sentia a necessidade de atualizar a compreensão de certos construtos e, nessa caminhada, a questão colocada inicialmente aguçava-me ainda mais, posto que “ser, fazer, conhecer são, no domínio da vida, originalmente indiferenciados e, quando forem diferenciados, continuarão inseparáveis” (MORIN, 2008, p. 57).

Assim, questionando meu trabalho – tanto nas organizações como na sala de aula – e fazendo com que essa experiência constituísse algo que se buscasse explicar (MATURANA, 2001), acabei me conduzindo ao mestrado e, logo depois, ao doutorado, na ânsia pelo conhecimento acerca da Comunicação Organizacional<sup>2</sup>. Nessa jornada, inspirada pela Arqueologia de Foucault (2012a) e por meus orientadores, tenho aprendido a questionar e, assim, a apreender a Comunicação Organizacional como um saber conformado a partir de uma “prática discursiva”<sup>3</sup>, essa compreendida como um nível singular que permite analisar os sistemas de pensamento, regida por princípios de exclusão e de escolha e que fazem emergir, numa dada época, certos enunciados em detrimentos de outros, reiterando “verdades”<sup>4</sup> conceituais e conformando um “saber” (FOUCAULT, 2012a).

Assim, externadas as primeiras inquietações, apresentamos a presente pesquisa, cujas reflexões nasceram já com a dissertação de mestrado<sup>5</sup>, quando, questionando o fazer da comunicação em contextos organizacionais, desenvolvemos estudos iniciais com vistas a compreender o que rege a comunicação nesse contexto, observando a relação entre noções conceituais encadeadas na construção teórica e as reverberadas por profissionais<sup>6</sup> que atuam

---

<sup>2</sup> A partir daqui, adotamos a expressão Comunicação Organizacional, com as iniciais grafadas em caixa alta, ao nos referimos à sua compreensão como um “saber”, constituído a partir de uma “prática discursiva”, lógica que fundamenta a nossa tese.

<sup>3</sup> O conceito de “prática discursiva”, com base em Foucault (2012a), será explorado de maneira mais aprofundada no Capítulo 7, “Fundamentos que nos orientam”. Entretanto, já adiantamos que a noção de “prática discursiva”, a partir de Foucault (2012a), não se limita a um discurso ou ao modo de fabricação de, mas constitui regras que definem as condições de exercício da função enunciativa e a formação de um “saber”, noções também exploradas no referido Capítulo. Ressaltamos ainda que, em função de usarmos os conceitos foucaultianos de “prática discursiva” e de “saber”, optamos por usá-los entre aspas, em todo o trabalho, visando a demarcar sua especificidade.

<sup>4</sup> O termo “verdades” também está colocado entre aspas por ter uma conceituação específica a partir de Foucault (2012c). Segundo o autor, as “verdades” emergem da tensão entre saber e poder, constituindo determinada “prática discursiva”, trazendo à tona, assim, enunciados que podem ser considerados verdadeiros, conceitos também trabalhados de forma mais aprofundada no Capítulo 7.

<sup>5</sup> A pesquisa que subsidiou a dissertação do mestrado foi desenvolvida pela autora entre 2012 e 2013, com a defesa da dissertação realizada em fevereiro de 2014, pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, PUC Minas, em Belo Horizonte, Minas Gerais.

<sup>6</sup> Para a pesquisa, foram entrevistados 11 profissionais com diferentes formações (quatro em Relações Públicas, quatro em Jornalismo e três em Publicidade), que tinham entre três e 30 anos

na área. Os resultados, naquela época, trouxeram o que parece ser um paradoxo: a orientação instrumental/técnica e informacional para as atividades de comunicação nas e das organizações face à realidade complexa da sociedade hodierna, na qual a mudança e a instabilidade tornaram-se a constante e parte do cotidiano.

Parece, assim, tratar-se de um olhar simplificador num contexto de complexidade, olhar que pode cegar tanto o nosso conhecimento como “o conhecimento das fontes de nosso conhecimento” (MORIN, 2008, p. 61). Buscamos então lentes que proporcionassem ampliar esse olhar em relação à Comunicação Organizacional, de forma a nos permitir “entrar no reino do pensamento complexo” (MORIN, 2008, p. 61), que pode conduzir nosso olhar para além de uma lógica simplista e linear. Inspirando-nos em Morin (2008) e trazendo sua lógica de pensamento para os estudos da Comunicação Organizacional, podemos dizer que o conhecimento científico acerca desse saber deve ser associado ao socialmente constituído, posto que o conhecimento conforma a sociedade que conforma o conhecimento, numa relação mútua e permeada de interações entre sujeitos individuais e coletivos.

Por esse ângulo, procuramos investigar os construtos da Comunicação Organizacional, ancorando-nos em fundamentos da análise arqueológica foucaultiana, acreditando que, por meio deles, passamos por questionamentos que podem nos levar a compreender a Comunicação Organizacional como um “saber”, descrito como “uma árvore de *derivação* enunciativa” (FOUCAULT, 2012a, p. 180, grifo do autor). Nessa árvore, enunciados reitores em relação encontram-se na raiz, influenciando a formação de ramificações e dos enunciados articulados em sua copa. Tais enunciados – que podem ou não ser discursivos – cumprem, por meio de suas relações, uma função enunciativa produzindo “verdades” reverberadas em formações discursivas articuladas a partir de regras de inclusão e de exclusão, conformando uma “prática discursiva” que, por sua vez, faz emergir um “saber”.

Devemos ressaltar que essa descrição sucinta que acabamos de fazer cumpre uma função de apresentação e não deve ser percebida numa relação linear, tipo causa e efeito, mas sim como indicativo da existência de relações que se configuram num jogo de regras que se estabelecem e se organizam fazendo com

---

de formados, e atuavam em duas diretorias e duas gerências de Comunicação, em organizações de naturezas distintas – uma da iniciativa privada, outra de capital misto, uma sem fins lucrativos e um órgão público.

que algo possa ser dito e/ou considerado em detrimento de outro algo, possibilitando, com isso, a emergência de um saber-prática discursiva<sup>7</sup>. Adotando esse viés, percorremos um caminho procurando evidenciar relações, conexões e articulações que puderam ser estabelecidas entre os enunciados e, conseqüentemente, as formações discursivas, fundamentais para situar o conhecimento científico acerca do que estamos denominando saber da Comunicação Organizacional e sua epistemologia – essa, no sentido proposto por Morin (2008, p. 32) de uma epistemologia que não se configura como o centro da verdade, mas que é “dinâmica de recursividade rotativa”, posto que “gira em torno do problema da verdade passando de perspectiva em perspectiva e, tomara, de verdades parciais em verdades parciais”.

Para tanto, começamos por trazer à tona, mesmo que brevemente, o encadeamento dos estudos da área da Comunicação, para compreendermos fundamentos que também alicerçam a Comunicação Organizacional. Tais estudos respaldaram-se, segundo Moskovic (2012), na teologia e na retórica até o século XVIII, quando passaram a ser fortemente influenciados e/ou vinculados ao desenvolvimento tecnológico, sobretudo, aos processos de transmissão da informação. Paralelamente a esse desenvolvimento, ocorreram transformações sociais marcadas, principalmente, pela Revolução Industrial, quando se alteraram os processos de produção e a relação do homem com o trabalho (URIBE, 2007). Desde então, a vida foi se tornando cada vez mais orientada e organizada em função do trabalho e das exigências de mercado, e essa reorientação social e de mundo – fundamentalmente marcada pela divisão do trabalho – também influenciou os estudos da comunicação (SERRA, 2007), especialmente em perspectiva organizacional. Tais estudos aconteceram concomitantemente ao desenvolvimento da sociedade capitalista, estabelecendo relação direta entre as noções de comunicação, as pesquisas relacionadas, o desenvolvimento tecnológico e a conformação social (MOSKOVIC, 2012). Nesse contexto, a Comunicação Organizacional foi sendo apreendida como aquela “que contribui para a organização do trabalho na fábrica e, com os meios de comunicação, [...] promove o crescimento

---

<sup>7</sup> Apresentamos, aqui, uma síntese dos conceitos foucaultianos apropriados por nós, posto que os sentidos por eles manifestos são basilares para a compreensão da nossa lógica e para marcar o nosso lugar de fala. No entanto – e também por isso – eles são melhor explorados em “Fundamentos que nos orientam”, no Capítulo 7.

e a riqueza<sup>8</sup>” (MOSKOVIC, 2012, p. 13, tradução nossa). Com isso, tanto no âmbito das práticas como no dos estudos acadêmicos, a Comunicação Organizacional desenvolveu-se vinculada à noção de informação e, de certa forma, de uma informação utilitária e, conseqüentemente, os termos comunicação e informação foram – e ainda o são muitas vezes – utilizados como sinônimos.

Nessa perspectiva, desde o século XVIII até o século XX, podemos dizer que a noção de comunicação foi se conformando e se vinculando à de informação, muitas vezes com ênfase utilitarista. No entanto, ainda no século passado, com o desenvolvimento das telecomunicações, dos meios de comunicação de massa e com o advento da internet, percebia-se, em todos os campos do conhecimento humano e social, crescente conscientização de que os processos comunicacionais deveriam ser estudados de maneira mais aprofundada (BRAGA, 2011), posto que a comunicação apresentava-se como elemento central das sociedades, bem como fundamental para a humanização e a sociabilização e, portanto, objeto de interesse para investigação acadêmica (MOSKOVIC, 2012). Com isso, pesquisadores do recente campo de estudos da Comunicação e de campos afins, sobretudo na segunda metade do século XX<sup>9</sup>, impulsionados pela institucionalização acadêmica da área e pela formação dos primeiros profissionais de Comunicação no início da década de 1970, passaram a questionar a restrição do vínculo do termo comunicação às noções de informação e de sua distribuição.

Naquele momento, ocorriam mudanças na sociedade que a tornavam cada vez mais complexa. Dentre elas estavam “o movimento de libertação do indivíduo”, que alterou – e segue alterando – as lógicas das relações humanas; “a abertura do mundo, do qual a globalização econômica é apenas um dos aspectos”; e a construção de blocos econômico-políticos como o europeu (WOLTON, 2006, p. 12). Nesse contexto, conforme Wolton (2010), a comunicação, que também é informação, mostrava-se ainda mais complexa do que essa e passava a exigir respeito ao outro, ao interlocutor, reconhecido como um igual, alterando a lógica

---

<sup>8</sup> No original: “*La comunicación es la que contribuye a la organización del trabajo en la fábrica y junto con los medios de comunicación [...] favorece el crecimiento y la opulencia.*” (MOSKOVIC, 2012, p. 13).

<sup>9</sup> Entre o final do século passado e o início deste, estudiosos brasileiros começavam a aprofundar suas reflexões epistemológicas acerca da Comunicação, estando dentre eles, além de José Luiz Braga e Vera França, aqui referenciados, Luiz C. Martino, Muniz Sodré, Lucrécia Ferrara, Norval Baitello Júnior, Antônio Fausto Neto, Lúcia Santaella, Francisco Rüdiger, Ciro Marcondes Filho, Juremir Machado da Silva, entre outros. (LOPES; ROMANCINI, 2014).

tecnicista e informacional emissor/receptor. Pensando por essa perspectiva, conforme ressalta o autor, na comunicação, o mais fácil refere-se

[...] à técnica e aos mercados, enquanto que o mais complicado diz respeito aos homens e às sociedades. Por isso, após trinta anos durante os quais a abordagem técnica e econômica dominou, é necessário, ou até mesmo indispensável, revalorizar uma abordagem humanística e política, isto é, democrática. Nunca será demais dizer que na ponta das redes e dos satélites há homens e sociedades, culturas e civilizações. Isso muda tudo e explica a importância e a complexidade da comunicação. (WOLTON, 2006, p. 12).

Por esse ângulo, o referido autor destaca o homem sujeito e sua forma de atuação como variáveis fundamentais para se pensar a comunicação para além de sua tecnicidade e de seu caráter informacional, lógica que pode ser estendida à Comunicação Organizacional. Devemos ressaltar ainda que esses sujeitos que manuseiam, operam e gerenciam os aparatos técnicos comunicativos e informacionais trazem consigo sua experiência, seus valores, suas ideias de mundo e, conseqüentemente, atribuem sentidos distintos à comunicação – e às informações que circulam –, posto que “atualizam diferentes níveis de interações, resistências, disputas e colaborações” (BALDISSERA, 2009, p. 145). Importa ainda dizer, especialmente a partir dos estudos mais recentes, que a comunicação ocorre nas relações, na complexidade dos processos interacionais, seja entre sujeitos individuais e/ou coletivos, mas sempre na interação, o que, conseqüentemente, a torna incerta (BRAGA, 2011).

Entretanto, essa inserção do interlocutor ou do homem sujeito no processo comunicativo, bem como a incerteza da comunicação, que ocorre nas relações, são noções que parecem não alcançar as organizações, contexto no qual a comunicação passou a ser reconhecida, sobretudo a partir do século XX, como “ferramenta importante de eficácia e produtividade” (TORQUATO, 2012, p. 146), construto que reforçou o viés técnico-informacional já mencionado. Podemos inferir que a construção dessa noção se fundamentou no paradigma da racionalidade instrumental (URIBE, 2007), segundo o qual a comunicação é vista como instrumento e/ou ferramenta de controle e gestão. Assim, a Comunicação Organizacional foi-se constituindo como e imbricada à noção de informação, orientada por uma lógica linear, que implica na definição de papéis fixos e biunívocos (OLIVEIRA, 2010): de um lado as organizações, de outro os sujeitos

individuais e/ou coletivos que se constituem como públicos de interesse daquelas. Dessa forma, segundo Baldissera (2009, p. 157) “o mercado procura instituir-se como determinante de toda comunicação organizacional”.

Ao adotar esse viés de pensamento, as organizações buscam assumir papel central no processo comunicativo, fixando-se como emissoras nesse processo e desconsiderando a alteridade e a noção de que os sentidos são construídos e desconstruídos em contínuo. Paralelamente ao fortalecimento desse encadeamento conceitual, cresce a importância das organizações na sociedade, especialmente com o desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação. Essas trouxeram mudanças que imprimiram mais complexidade ao mundo moderno, propiciaram o acesso mais frequente e facilitado dos sujeitos à informação, e também potencializaram a influência das organizações (inclusive aquelas reconhecidas como de caráter eminentemente privado) na conformação social (BALDISSERA, 2010). Com isso, as organizações têm-se transformado, cada vez mais, em atores influentes na definição de comportamentos e valores da vida em sociedade, extrapolando, por vezes, os fins para os quais foram criadas. Nessa perspectiva, ressalta Mumby (2001, p. 606, tradução nossa)<sup>10</sup>, as organizações passaram a produzir discursos que funcionam como práticas comunicativas reproduzindo certos “jogos de verdade”, criando e normatizando regras para o que consideram verdadeiro ou falso. Assim, sejam elas públicas, privadas ou não governamentais, as organizações vêm influenciando e conformando valores e comportamentos na e da sociedade, sobretudo a partir deste século, quando se intensificaram as formas, os canais e o acesso à informação, conforme mencionado. Desse modo, elas procuram, crescentemente,

fazer com que suas concepções, seus procedimentos e suas ações se instalem, estrategicamente, na teia social cultura/imaginário. 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, 2009, p. 136).

Parece, assim, conformar-se uma configuração social fundada em organizações e estas constituídas por processos comunicativos, posto que a

---

<sup>10</sup> No original: “Discourses are thus texts and communicative practices that function within (and reproduce) certain “truth games” (rules for what counts as true or false), defining the subject and submitting him or her to processes of normalization.” (MUMBY. 2001, p. 606).

comunicação tem sido cada vez mais “reconhecida como processo fundamental pelo qual as organizações existem e como ponto central para a análise da produção e reprodução organizacionais” (DEETZ, 2010, p. 84). Tal lógica tem demandado compreensão da Comunicação Organizacional como aquela que está para além da comunicação realizada pelas organizações<sup>11</sup>. Contudo, muitas pesquisas acadêmicas ainda seguem atreladas à ideia principal de comunicação como informação, restritas “ao campo da comunicação industrial e da comunicação de negócios” (KUNSCH, 2009, p. 64), numa perspectiva linear e simplista, vinculada ao discurso econômico na prática do capitalismo emergente. Essa parece ser também a percepção de comunicadores que atuam em organizações, conforme mostra pesquisa realizada por Kunsch (2012, p. 282) com profissionais de comunicação de organizações eleitas pelo Guia Exame Maiores e Melhores 2009. Para 78% desses, “a comunicação é utilizada para transmissão de metas e objetivos organizacionais”. A referida pesquisa também atesta maior presença da “dimensão instrumental” da comunicação nas organizações, posto que, para essas, a transmissão de informações, de forma eficiente e eficaz, por meio de diferentes canais, é fundamental para o alcance de metas e objetivos organizacionais.

Feito esse breve encadeamento, retomamos a questão colocada inicialmente de que a história do ensino superior de Comunicação e o formato dos primeiros cursos de graduação da área no Brasil, criados para atender a demandas do mercado (OLIVEIRA, 2010), apresentam-se como variáveis importantes nessa perspectiva acerca da Comunicação Organizacional. Talvez em função dessa origem, que marca o início da formação de profissionais das diferentes habilitações da Comunicação (Jornalismo, Publicidade e Relações Públicas), a Comunicação Organizacional também possa ter se conformado como aquela voltada à busca pelo alinhamento e engajamento de empregados e/ou demais públicos com os quais as organizações necessitam relacionar-se, seja para apoiar seus projetos e/ou ações, para vender produtos e/ou serviços, seja para se legitimar e/ou para fortalecer seu posicionamento.

Ainda nesse viés, trazemos resultados de outra pesquisa (JURKEVICZ; ESCUDERO, 2013), por meio da qual profissionais formados entre 1985 e 2012

---

<sup>11</sup> Trata-se da comunicação que se dá nas organizações, entre organizações, organizações e sujeitos, organizações e sociedade, sujeitos e sujeitos, tendo ou não a organização como emissora, mas se relacionando e/ou envolvendo-se com ela (BALDISSERA, 2009), noção conceitual que será retomada no desenvolver desta tese.

“apontaram que durante suas formações não tinham a percepção de que as atividades da área são mutáveis, pois sempre aprenderam a seguir uma regra em que o processo era linear” (JURKEVICZ; ESCUDERO, 2013, p. 345), compreensão que se pode caracterizar como o reflexo do nosso aprendizado em relação à comunicação. Contudo, ressalta Kunsch (2017, p. 207), a “maneira de produzir comunicação como nós aprendemos, como muitos anos atrás nos ensinavam, está totalmente ultrapassada” e a permanência dessa orientação, ainda nos dias de hoje, apresenta reflexos no cotidiano do trabalho, posto que, conforme os participantes da referida pesquisa, “o que se aprende na literatura dentro da universidade, geralmente, não corresponde à realidade do mercado de trabalho e do contexto social brasileiro” (JURKEVICZ; ESCUDERO, 2013, p. 345). Sendo assim, a provável manutenção dessa lógica e da noção da comunicação como algo que pode ser controlado e passível de resultados pode gerar um distanciamento entre teoria e prática, bem como a referida frustração de comunicadores no mercado de trabalho, mencionada logo no início da nossa reflexão.

Além disso – e talvez também por isso – alguns textos relativos ao “fazer” Comunicação Organizacional assumem o *status* de “verdade”, vinculando-se, conforme Silvestrin e Oliveira (2015, p. 41), a formas preferenciais de ação e desenvolvimento da comunicação nas organizações, sendo assim “sacralizados na dimensão do trabalho”, excluindo outras manifestações possíveis da comunicação. Conforme esses autores: “É crível que a manutenção de certos paradigmas na Comunicação Organizacional tenha uma motivação funcional; mais ou menos como a manutenção do ‘fordismo’ nessa área” (SILVESTRIN; OLIVEIRA, 2015, p. 41, grifo dos autores). Por esse ângulo, uma proposta teórica inovadora, segundo os referidos autores, depende de uma ampla medida educacional, posto que “o foco não deve ser apenas a eficiência dos processos, mas como esses processos e meios devem ser usados para não causar mais sofrimento às pessoas” (SILVESTRIN; OLIVEIRA, 2015, p. 42). Para tanto, conforme os autores, seria necessário desenvolver propostas e “teorias que garantam o convívio social entre pessoas com diferentes hábitos de ação”.

Por conseguinte, recorreremos a Morin (2011, p. 162) nessa reflexão para dizer que os sistemas de ideias resistem à contestação, à inovação e até à informação, posto que são “autoconservadores e resistentes a tudo o que poderia não somente



ameaçar, mas alterar a sua homeostasia”. Nesse sentido, para que ocorram mudanças em uma teoria, “é necessária uma longa série de provas acumuladas de suas carências e insuficiências e também o aparecimento de uma nova teoria mostrando uma grande pertinência” (MORIN, 2011, p. 162).

Assim, face às questões até aqui colocadas, parece-nos que, ao pensar a Comunicação Organizacional, adentra-se um campo paradoxal; de um lado, a noção da complexidade do processo comunicativo, de outro, sua simplicidade e linearidade processual, questão que tem sido apresentada como problema tanto no âmbito profissional como no acadêmico, provocando o que mencionamos inicialmente: a sede por aprender a “fazer” comunicação por parte dos graduandos, sem que esses se atenham à complexidade dos processos comunicativos na nossa sociedade, e a insatisfação e/ou frustração dos profissionais face à nem sempre “eficácia” no desenvolvimento dos processos de comunicação no âmbito das organizações.

Destarte, nessa aparente dicotomia e influenciados pela importância cada vez maior dos processos comunicativos em organizações e na relação dessas com a sociedade, os estudos da área ganharam força e tornaram-se foco de atenção nas últimas décadas, quando nasceram outras abordagens e a Comunicação Organizacional começou a ser compreendida também como processo complexo no qual ocorre o tensionamento de forças e as disputas de sentidos, sobretudo a partir dos estudos de Baldissera (2000, 2004, 2009). Nesse viés, estudos e pesquisas, especialmente a partir dos anos 2000<sup>12</sup>, podem apresentar abordagens mais amplas e complexas acerca do tema e, com isso, tendem a abrir possibilidades para “revisões/superações do que se acredita serem formas simplistas de analisar e explicar a comunicação organizacional” (BALDISSERA, 2009, p. 138).

Buscando compreender esse encadeamento e os construtos da Comunicação Organizacional no Brasil, nos dias de hoje, fizemos uma pesquisa nos dois principais bancos eletrônicos<sup>13</sup> de teses e dissertações do País – o da Coordenação de

---

<sup>12</sup> Na área da Comunicação Organizacional, podemos citar Rudimar Baldissera, Eugenia Barichello, João J.A. Curvello, Márcio Simeone Henriques, Luiz C. Lasbeck, Margarida Kunsch, Ivone de Lourdes Oliveira e Cleusa Scroferneker (OLIVEIRA; MOURÃO; PENNINI, 2015), além de Maria do Carmo Reis, Adriana Casali, Jair de Oliveira, dentre outros, como pesquisadores brasileiros que começam, sobretudo a partir dos anos 2000, a imprimir perspectivas diferenciadas aos estudos da área.

<sup>13</sup> Optamos por verificar a produção na área em teses de doutorado por acreditar que essas estejam entre as principais fontes que concentram o conhecimento científico em desenvolvimento no campo. A íntegra dessa pesquisa, realizada em dezembro de 2016 e em agosto de 2017, com seus achados, encontra-se no Apêndice A.

Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes, com informações sobre produções desde 1987) e o do Portal Domínio Público (lançado em 2004 pelo Ministério da Educação). Nosso objetivo foi compreender como tem sido estudada a Comunicação Organizacional nas últimas décadas e a relação desses estudos com a nossa pesquisa. Para essa busca, definimos como chave as expressões “comunicação organizacional”, “comunicação empresarial”, “comunicação nas e das organizações”, “discurso da comunicação organizacional”, “prática discursiva da comunicação organizacional”, e “comunicação organizacional como saber”, por se apresentarem como elementos fundantes para o trabalho ora desenvolvido, e definimos como áreas de conhecimento para a busca a Comunicação e a Administração. Nossas expressões nos remeteram a um total de 707 teses, produzidas desde 1987 até 2017, sendo 482 acionadas pela expressão “discurso da Comunicação Organizacional”.

De maneira geral, observamos que as teses desenvolvidas, acionadas pelas expressões que mencionamos, ou não apresentam a Comunicação Organizacional como objeto de investigação, mas temáticas diversas relacionadas à Comunicação – em grande parte delas –, ou tratam da Comunicação Organizacional a partir de diferentes perspectivas, sempre enfatizando estudos empíricos e, portanto, a sua aplicação técnica. Nesse sentido, resgatamos um estudo promovido pela Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp) nas diferentes regiões do Brasil e publicado em 2014, que constatou algo similar. Na Região Sudeste, cuja pesquisa foi realizada por Margarida Kunsch, percebeu-se a predominância dos estudos empíricos nas teses de doutorado sobre Comunicação Organizacional desenvolvidas entre 2006 e 2013, valorizando “os fenômenos da realidade das práticas comunicativas das organizações e dos seus públicos e/ou interlocutores”. Os estudos realizados na Região Sul, conduzidos por Eugenia Barichello, e nas Regiões Norte, Nordeste e Centro Oeste, por João Curvello e Esnel Fagundes, chegaram a resultados similares. Posto isso, podemos inferir que a investigação aqui proposta tenciona uma abordagem distinta, quiçá inédita, e, dessa forma, com potência para contribuir para o desenvolvimento epistemológico e o fortalecimento do campo e dos estudos da Comunicação Organizacional.

Ainda, as reflexões até aqui levantadas e os achados nos bancos de teses mencionados suscitam novas problematizações, dentre elas a possível continuidade do descompasso entre o “fazer” e o “pensar” Comunicação Organizacional; a convivência de paradoxos conceituais, sobretudo a partir das noções de organização, de Comunicação e de Comunicação Organizacional que se apresentam nos últimos anos e as reverberadas nas pesquisas orientando o “fazer” da comunicação; e, por fim, acerca das noções de Comunicação Organizacional que podem emergir como “verdade” no nosso tempo. Sabemos, importa ressaltar, que teoria e prática são diferenciados e podem situar-se em lugares distintos, mas são inseparáveis, conforme postulado por Morin (2008), e estão sempre relacionadas e/ou imbricadas: “A teoria depende do mundo empírico onde se aplica. Ela vive das suas trocas com o mundo: metaboliza o real para viver.” (MORIN, 2011, p. 163). Além disso, podemos dizer, a partir de comentários de Deleuze em uma entrevista a Foucault em 1972, que uma teoria é como uma caixa de ferramentas que deve servir às pessoas. Se isso não ocorre, “é porque ela não vale nada, ou porque o momento ainda não chegou” (FOUCAULT, 2012c, p. 38), o que também nos faz refletir sobre a relação teoria-prática e, recorrendo à analogia de Deleuze: a prática pode ser comparada a “um conjunto de relés de um ponto teórico a outro, e a teoria, um relé de uma prática a outra. Nenhuma teoria pode se desenvolver sem encontrar uma espécie de parede, e é preciso a prática para perfurar a parede” (FOUCAULT, 2012c, p. 38).

Assim, tais problematizações, associadas à relação teoria-prática, aguçam debates acerca dos construtos da Comunicação Organizacional, área que centraliza e protagoniza discussões e problemáticas da nossa sociedade, especialmente por se ter mais acesso à informação e pelo protagonismo de sujeitos individuais e coletivos que passaram a buscar mais respostas e interação e/ou envolvimento com as organizações. No entanto, arriscamo-nos a dizer, com base na pesquisa realizada nos dois principais bancos eletrônicos de teses do Brasil (Apêndice A), que ainda são poucos os estudos teóricos que seguem essa lógica, o que justifica nossa busca por compreender o encadeamento dos construtos da Comunicação Organizacional e as “verdades” por eles reverberadas.

Nessa direção, o pensamento foucaultiano acerca da noção de “saber” e os enfrentamentos que permeiam uma “prática discursiva” em sua conformação podem

contribuir para apreendermos a Comunicação Organizacional constituída por enunciados oriundos da forma de se pensar a organização – que podem, por sua vez, impactar na definição do lugar e/ou do papel do homem nas organizações – e da noção de comunicação quando situada, realizada e acontecendo em organizações e/ou entre organizações e os diferentes sujeitos e/ou entre organizações e a sociedade. Assim, a análise arqueológica foucaultiana, usada como nossa grande lente, nos permitirá compreender as relações de forças que fazem emergir os construtos da nossa área, posto que estamos considerando a *Comunicação Organizacional como um “saber” constituído a partir de uma “prática discursiva”*. Dito isso, assumimos como objeto de pesquisa *as articulações que fazem emergir essa “prática discursiva” na atualidade*.

Buscamos, então, compreender a conformação desse saber-prática discursiva a partir das formações discursivas e das relações – quase sempre de poder – que fazem emergir não um discurso ou um modo de fabricação de, mas enunciados de uma “prática discursiva” caracterizada “pelo recorte de um campo de projetos, pela definição de uma perspectiva legítima para o sujeito de conhecimento, pela fixação de normas para a elaboração de conceitos e teorias” (FOUCAULT, 1997, p. 11). Essas normas, segundo Foucault (1997, p. 11), sugerem “um jogo de prescrições que determinam exclusões e escolhas”. Dito de outro modo, relações discursivas e não-discursivas, compreendidas como relações de forças e de poder, fazem emergir determinados enunciados em detrimento de outros, em um tempo e um contexto específicos, conformando-se o “saber” da Comunicação Organizacional, que incorpora, simultaneamente, construtos e processos simples e complexos, por vezes antagônicos.

Então, para compreendermos *como se constituiu a “prática discursiva” e a conformação do “saber” da Comunicação Organizacional nos dias de hoje*, definimos como nosso objetivo geral *compreender as articulações que fizeram emergir enunciados tidos como “verdade”, conformando a “prática discursiva” e o “saber” da Comunicação Organizacional na atualidade*. Para tanto, apresentamos nossos objetivos específicos:

- 1) Explicar os diferentes enunciados, as relações entre eles e as formações discursivas da Comunicação Organizacional que emergem dessas relações;

2) Compreender as noções conceituais assumidas como “verdade” em Comunicação Organizacional, sobretudo as advindas dos campos dos Estudos Organizacionais e da Comunicação, na atualidade; e

3) Evidenciar a conformação da “prática discursiva” e do “saber” da Comunicação Organizacional, no Brasil, nos dias de hoje.

Para tanto, nossa investigação, cujo percurso foi elaborado com inspiração na análise arqueológica foucaultiana, foi realizada em três etapas<sup>14</sup>. Na primeira, identificamos, os autores/pesquisadores em “posições subjetivas” em Comunicação Organizacional, reconhecidos num determinado espaço como aqueles que podem propor construtos e enunciados acerca da temática; na segunda, buscamos compreender os diferentes enunciados postulados por essas “posições subjetivas”, as relações entre esses enunciados caracterizadas como função enunciativa, e as formações discursivas que emergem dessas relações; e, na terceira e última etapa da nossa análise, investigamos a apropriação dessas formações discursivas por outros autores, pesquisadores, professores, estudantes e profissionais da área para alcançarmos as noções conceituais assumidas como “verdade”. Os resultados das três etapas nos permitiram evidenciar a conformação da “prática discursiva” da Comunicação Organizacional nos dias de hoje. Importa dizer ainda que definimos o período de 2008 a 2018 como o de coleta de artigos para compor o *corpus* da nossa análise, posto que os estudos sobre Comunicação Organizacional, com tal denominação, são recentes como já observamos. Além disso, buscamos compreender as articulações que fizeram emergir enunciados tidos como “verdade”, conformando o saber-prática discursiva da Comunicação Organizacional na atualidade.

Assim, na primeira etapa da análise, partimos de três estudos realizados na área (CURVELLO, 2017; BUENO, 2013; SCROFERNEKER, 2011) que nos levaram a 16 nomes de autores/pesquisadores com indicativos de estarem em “posições subjetivas”. No entanto, segundo a arqueologia foucaultiana, importa identificar, na investigação de uma “prática discursiva”, os enunciados reverberados como “verdade”; em função disso, foi preciso verificar a apropriação desses por outros autores, pesquisadores, professores, estudantes e profissionais da área. Nesse sentido, analisamos os 631 artigos publicados nos anais de 11 edições (de 2008 a

---

<sup>14</sup> No momento, fazemos uma breve descrição da nossa análise, que será melhor detalhada em “Procedimentos metodológicos”, item 3.5.

2018) do Congresso da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, o único específico da área. Nessa etapa da análise, consideramos apenas dados quantitativos para elencar o autor/pesquisador em “posição subjetiva”, seguindo três critérios a saber: 1) que esses fossem citados em pelo menos 10 das 11 edições do Congresso (o que equivale a 90% do total de congressos realizados pela Abrapcorp); 2) que tenham sido referenciados pelo menos 110 vezes no período; e 3) que tenham sido usados como referência, no mínimo, em 22 artigos (o que equivale a dois artigos por ano). Com isso, chegamos aos nomes de nove autores/pesquisadores em “posições subjetivas”: Margarida Kunsch, Rudimar Baldissera, Ivone de Lourdes Oliveira, Marlene Marchiori, Wilson da Costa Bueno, Maria Aparecida Ferrari, Cleusa Maria Andrade Scroferneker, Paulo Roberto Nassar de Oliveira e João José Azevedo Curvello.

Identificadas as “posições subjetivas”, partimos para a segunda etapa da análise que consistiu em compreender os enunciados postulados por essas “posições” em Comunicação Organizacional, as relações entre eles e as formações discursivas que emergem dessas relações. Para isso, analisamos 38 artigos científicos, publicados por esses pesquisadores em “posições subjetivas”, no período entre 2008 e 2018, na Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, a *Organicom*<sup>15</sup>, na Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, a *Intercom-RBCC*<sup>16</sup>, e na Revista *E-Compós*<sup>17</sup>, além dos congressos da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, a *Compós*, de 2011, 2012, 2013 e 2014, quando a área teve um Grupo de Trabalho

<sup>15</sup> A *Organicom* é a única revista científica brasileira que traz em sua especificidade a Comunicação Organizacional e é classificada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, a Capes, como *Qualis* B1 na área de Ciências Sociais Aplicadas I. O *Qualis* é um critério de qualificação de periódicos, adotado pela Capes, que reflete onde os docentes da área têm publicado os resultados de suas pesquisas, a partir de registros fornecidos pelos programas de pós-graduação da área. “Uma vez registrados, esse conjunto é classificado em estratos de qualidade desde A1, o mais elevado, a A2, B1, B2, B3, B4, B5 e C, este com peso zero.” A última avaliação realizada nos periódicos pela Capes refere-se ao quadriênio 2012/2016. Disponível em: [https://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacaotrienal/Docs\\_de\\_area/qualis/ensino.pdf](https://www.capes.gov.br/images/stories/download/avaliacaotrienal/Docs_de_area/qualis/ensino.pdf). Acesso em: 03 jan. 2018.

<sup>16</sup> A Revista *Intercom* (*Intercom-RBCC*) é publicada pela Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, cujos congressos têm participação ativa de pesquisadores da área de Comunicação Organizacional desde o final da década de 1990, e é classificada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, a Capes, como *Qualis* A2 na área de Comunicação e Informação. A Revista, semestral até 2015, tem tido publicação quadrimestral a partir de 2016.

<sup>17</sup> A Revista *E-Compós* é a publicação científica em formato eletrônico com periodicidade quadrimestral da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação – *Compós*, sendo classificada pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, a Capes, como *Qualis* A2 na área de Comunicação e Informação.

(GT) ativo, o “Comunicação em Contextos Organizacionais”<sup>18</sup>, por considerarmos espaços nos quais os autores se movimentam e publicam construtos acerca da temática.

Na terceira e última etapa da nossa análise, voltamos aos 631 artigos publicados nos anais dos 11 congressos da Abrapcorp (de 2008 a 2018) para compreender, agora de maneira aprofundada, a apropriação e conseqüente reverberação das concepções postuladas pelos nove autores/pesquisadores em “posições-subjetivas”, bem como a forma e o sentido com as quais são apropriadas, análise que nos conduzirá à copa da “árvore de *derivação* enunciativa” do saber-prática discursiva da Comunicação Organizacional. Nessa etapa da análise, desconsideramos 50 artigos publicados nos anais dos congressos por esses serem produzidos pelos ou em coautoria com os pesquisadores em “posições subjetivas”. Isso porque nosso interesse está na apropriação – feita por outros autores, pesquisadores, professores, estudantes e profissionais da área – dos construtos elaborados por esses em “posições subjetivas”.

Feita essa introdução, neste primeiro Capítulo da nossa tese, apresentamos a organização dos demais. No Capítulo 2, a seguir, tratamos dos fundamentos postulados por Foucault (2012a), que orientam a nossa reflexão para que possamos compreender a Comunicação Organizacional como uma “prática discursiva” e um “saber” cuja conformação pode ser pensada como a de uma “árvore de *derivação* enunciativa”, na qual os enunciados emergem das relações de forças existentes em constituição. Nesse sentido, pontuamos características da análise arqueológica foucaultiana que marcam sua diferença, sobretudo se comparada, conforme frisa o referido autor, à história clássica e linear das ideias, contada como passado, a partir de documentos. De outro modo, a análise arqueológica foucaultiana faz emergir aquilo que é considerado “verdade” em uma “prática discursiva”, não como um discurso proferido ou um discurso sobre, mas como resultado de relações de forças e de poder em sua conformação. Importa ressaltar ainda que o poder, a partir de Foucault (2012b), não é compreendido como força que diz não, mas como “força produtiva” que induz, forma saber e produz discurso, implicando em uma relação constante saber-verdade, verdade-saber.

---

<sup>18</sup> O GT “Comunicação em Contextos Organizacionais” não permaneceu com a reclivagem realizada em 2014, retornando, em 2019, como GT de “Estudos de Comunicação Organizacional”.

Em sequência, no Capítulo 3, continuamos a tratar dessa grande lente que escolhemos para orientar nossos estudos, agora, com ênfase nos elementos da análise arqueológica foucaultiana, de forma a elucidar as “pistas” sugeridas por Foucault (2012a) para a análise de uma “prática discursiva”: nessa caminhada, precisamos encontrar as regularidades dos enunciados; identificar o jogo das contradições, pensadas como princípio organizador da “prática discursiva”; compreender os fatos comparativos; e o que se pode conformar como a transformação, e não necessariamente a mudança, em uma “prática discursiva”. Em sequência à elucidação dessas pistas e instrumentos da análise arqueológica, apresentamos, de forma mais detalhada, nossos procedimentos metodológicos elaborados a partir dos instrumentos de análise propostos por Foucault (2012a), apropriando-nos desses e ousando formular nossos próprios caminhos a partir de suas “pistas”.

No Capítulo 4, buscamos compreender, sobretudo a partir de Motta (1986), Wood (1999, 2007), Gaulejac (2007) e Uribe (2007), as noções de organização e a relação dessas com o lugar do homem/sujeito, configurando enunciados não discursivos na raiz da “árvore de *derivação* enunciativa” da Comunicação Organizacional. Desses enunciados não discursivos emergem outros, discursivos, que caracterizam a comunicação no âmbito das organizações. Em seguida, e estabelecendo a interface com esses enunciados não discursivos e discursivos, buscamos compreender como a noção de Comunicação Organizacional foi se encadeando nas últimas décadas, acionando, para tanto, autores oriundos dos Estudos Organizacionais (em especial Maximiano, Mintzberg e Gaulejac), da Comunicação (sobretudo Braga e Wolton) e da Comunicação Organizacional (em especial, Goldhaber e Grunig, Kunsch e Torquato, Baldissera e Oliveira). Com isso, conseguimos identificar relações discursivas, de força e de poder, que nos levam a apreender, de forma mais específica, enunciados reverberados como ramificações no encadeamento da Comunicação Organizacional no Brasil, em dois momentos distintos: da década de 1970<sup>19</sup> até os anos 2000 e dos anos 2000 até os dias atuais.

No Capítulo 5, apresentamos os resultados das três etapas da nossa análise que teve como *corpus* 631 artigos apresentados e publicados em 11 edições do

---

<sup>19</sup> Importa marcar, aqui, que delimitamos o período de 2008 a 2018 como o de coleta dos artigos que constituem o nosso *corpus*, no entanto, precisamos voltar num período anterior, quando a expressão Comunicação Organizacional começa a ser usada no Brasil, para que possamos buscar e compreender as raízes da formação da “prática discursiva” da Comunicação Organizacional.



Congresso Abrapcorp, e outros 38 publicados pelos autores/pesquisadores em “posições subjetivas” nas revistas *Organicom*, *Intercom-RBCC* e *E-Compós*, entre 2008 e 2018, e nos anais dos congressos da *Compós* (2011, 2012, 2013 e 2014, período no qual o GT de Comunicação em Contextos Organizacionais esteve ativo). A primeira etapa da análise, de caráter quantitativo, identificou os pesquisadores em “posições subjetivas”, conforme mencionamos. Na sequência, esquadramos, nos 38 artigos analisados, suas concepções e postulados sobre Comunicação Organizacional buscando compreender as raízes e a função enunciativa de seus enunciados, culminando em formações discursivas. Como terceira e última etapa da análise, investigamos as apropriações e os sentidos conferidos por outros autores, pesquisadores, professores, estudantes e profissionais às formações discursivas reverberadas pelos autores/pesquisadores em “posições subjetivas”, nos 631 artigos publicados nos anais do Congresso da Abrapcorp. Esse percurso nos levou à compreensão da “árvore de *derivação* enunciativa” da Comunicação Organizacional.

Já no Capítulo 6, apresentamos as considerações finais em função dos nossos achados e seus possíveis impactos nos estudos da Comunicação Organizacional, apontando, ainda, possibilidades para novas pesquisas que podem ser desdobradas a partir das reflexões aqui realizadas e dos resultados apresentados.

## 2 FUNDAMENTOS QUE NOS ORIENTAM

O campo pelo qual nos movimentamos nesta tese relaciona-se ao encadeamento das noções que se têm acerca da Comunicação Organizacional, sobretudo aquelas assumidas desde o final do século passado até os dias de hoje. De modo sumário, amparados no senso comum, poderíamos dizer que a Comunicação Organizacional, no âmbito das práticas cotidianas, ganhou mais interação e dialogicidade muito em função das tecnologias de informação e de comunicação. Ou seja, podemos dizer, sem muito esforço, que hoje a percepção e a realização de ações de Comunicação Organizacional estão muito diferentes da percepção ou da orientação de cerca de 15 anos atrás, especialmente a partir do que “se diz” a respeito da nossa temática de pesquisa e sobre as condições tecnológicas de comunicação, que parecem reduzir distâncias e aumentar o acesso à informação/comunicação. Ora, essa avaliação, assim colocada, carece de uma análise mais crítica amparada por um procedimento investigativo que nos permita compreender esse encadeamento para além do que já está posto no senso comum.

Nessa direção, buscamos inspiração na arqueologia de Foucault (2012a), reconhecido como “o filósofo da ruptura, o pesquisador que se instala na descontinuidade, o cientista do recomeço” (FISCHER, 1996, p. 57), acreditando que, por meio da inspiração arqueológica, conseguiremos compreender as articulações que fizeram emergir enunciados tidos como “verdade”, conformando a “prática discursiva” e o “saber” da Comunicação Organizacional na atualidade. Presumimos ser esse um caminho capaz de evidenciar as noções de Comunicação Organizacional assumidas como “verdade” no senso comum – e por pesquisadores e profissionais da área. Essas noções, a partir da análise foucaultiana, emergem das relações de forças existentes na constituição desse “saber”, o que se configuraria como “um novo modo de ler e compreender” (ECO, 2007, p. 28) a área, para além do já dito. Importa dizer ainda que tais relações podem não estar na descrição de tradições, continuidades culturais, causas e efeitos de determinados fenômenos, mas sim nas “‘unidades arquitetônicas do sistema’, com suas coerências internas e toda a ramificação de objetos, práticas e enunciados entre os quais é possível visualizar verdadeiros esquemas de compatibilidade” (FISCHER, 1996, p. 57, grifos da autora).

Assim, para evidenciarmos a conformação da “prática discursiva” e do “saber” da Comunicação Organizacional nos dias de hoje, precisaremos compreender “deslocamentos pelos quais as posições teóricas não cessam de se transformar” (FOUCAULT, 2009, p. 32). Para tanto, buscaremos isolar essa “prática discursiva”, o que nos permitirá compreender como ela ganha “corpo em conjuntos técnicos, em instituições, em esquemas de comportamento, em tipos de transmissão e de difusão, em formas pedagógicas, que ao mesmo tempo as impõem e as mantêm” (FOUCAULT, 1997, p. 11). Ressaltamos ainda, amparados por Foucault (2012a, p. 206), que o discurso “é uma prática que tem suas formas próprias de encadeamento e de sucessão”. Destarte, procuramos compreender como essa prática ganha corpo pelo encadeamento teórico da Comunicação Organizacional, sobretudo a partir do final do século XX, pela percepção da realidade da sociedade contemporânea, fortemente caracterizada pela informação e pela comunicação, e pela complexidade do processo comunicativo, especialmente em contextos organizacionais.

Destarte, à luz da Arqueologia (FOUCAULT, 2012a), nosso desafio está em esquadrihar o encadeamento da Comunicação Organizacional a partir das relações entre 1) o “domínio dos objetos”, aqui compreendido como o que se pode falar em Comunicação Organizacional, ou seja, aquilo que é considerado “verdade”, reverberado em artigos científicos e que, relacionando aos nossos objetivos, implica compreender as noções conceituais assumidas como “verdade” em Comunicação Organizacional; 2) as “posições subjetivas”, apreendidas como o espaço no qual os teóricos se articulam e podem propor construtos e teorias acerca da temática; 3) o “campo dos enunciados” no qual os conceitos se movimentam, definidos, na nossa pesquisa, como os campos teóricos da Comunicação e dos Estudos Organizacionais; e 4) das “possibilidades de apropriação e de utilização dos discursos”, seja no encadeamento teórico, seja no desenvolvimento das ações de Comunicação Organizacional. Nessa direção, apoiando-nos em Foucault (2009), podemos dizer que se trata de um trabalho teórico que

não consiste em estabelecer e fixar um conjunto de posições sobre as quais eu me manteria e cuja ligação entre essas diferentes posições, na sua suposta ligação coerente, formaria um sistema. Meu problema, ou a única possibilidade teórica que sinto, seria a de deixar somente o desenho o mais inteligível possível, o traço do movimento pelo qual eu não estou mais no lugar onde eu estava agora há pouco. (FOUCAULT, 2009, p. 32).

Isto posto, para atingir os objetivos desta tese, buscamos construir, empregando elementos e pistas da análise arqueológica foucaultiana, o que Foucault (2012a, p. 180, grifo do autor) denomina “árvore de *derivação* enunciativa”, com seus enunciados reitores e suas regras de formação junto à raiz, e, na copa, em suas ramificações, enunciados que empregam a mesma regularidade de forma ainda mais articulada. Porém, antes de explorarmos a constituição dessa árvore, apresentamos, neste Capítulo, os fundamentos que nos orientam com vistas a dar a ver, sobretudo, o que diferencia a análise arqueológica da “história das ideias”, bem como às relações entre poder, verdade e saber, e, na sequência, conceitos fundantes da descrição arqueológica foucaultiana: os enunciados e a função enunciativa; as formações discursivas com suas regras de formação e a prática discursiva; e o que o referido autor denomina “saber”, posto que são esses os elementos conceituais que orientam nossa tese.

## 2.1 Arqueologia: uma árvore de derivação enunciativa

A análise arqueológica é descrita por Foucault (2012a) como método<sup>20</sup> que permite compreender a história, sobretudo a história das ideias, diferentemente do método da história clássica e linear das ideias, conforme faz questão de demarcar, “contada” como passado, a partir dos documentos, imbuída pela tradição. Assim, a descrição arqueológica caracteriza-se como o “abandono da história das ideias” (FOUCAULT, 2012a, p. 169-170, grifos do autor), marcada por quatro princípios básicos: 1) não busca definir representações, imagens, temas e/ou pensamentos, mas “os próprios discursos enquanto práticas que obedecem a regras”, e não trata o discurso como documento que pode ser interpretado “como signo de outra coisa”, mas “em seu volume próprio, na qualidade de *monumento*”; 2) configura-se como uma “análise diferencial das modalidades de discurso”, posto que busca defini-lo em sua especificidade, articulado por um jogo de regras que o torna irreduzível a qualquer outro; 3) não está presa à “arquitetura da obra”, mas define “tipos e regras

---

<sup>20</sup> Devemos demarcar que, quase uma década depois do lançamento de *A Arqueologia do saber*, durante uma entrevista em 1977, Foucault rechaça a ideia de que seu livro traria um método, preferindo a noção de instrumentos de análise: “diria que é mesmo um campo de objetos que procuro isolar, utilizando instrumentos encontrados ou forjados por mim, no exato momento em que faço minha pesquisa, mas sem privilegiar de modo algum, o problema do método.” (FOUCAULT, 2012c, p. 224).

de práticas discursivas que atravessam as obras”, podendo comandá-las integralmente ou apenas em parte; e 4) não busca reconstruir o passado, “não tenta repetir o que foi dito”, mas se configura como “uma reescrita: isto é, na forma mantida da exterioridade, uma transformação regulada do que já foi escrito. [...] é a descrição sistemática de um discurso-objeto”. *A Arqueologia do Saber*, o quarto livro do autor, lançado em 1969, é o que melhor esclarece a lógica arqueológica de Foucault, utilizada nas três obras que o precederam – *A história da loucura*, *O nascimento da clínica*, e *As palavras e as coisas*. Conforme ressalta o autor, *A Arqueologia*, assim como as três obras anteriores,

não se inscreve [...] no debate sobre a estrutura (confrontada com a gênese, a história, o devir); mas sim no campo em que se manifestam, se cruzam, se emaranham e se especificam as questões do ser humano, da consciência, da origem e do sujeito. (FOUCAULT, 2012a, p. 20).

Sendo assim, por meio dessas obras, especialmente de *A Arqueologia do Saber*, Foucault (2012a) questiona o que denomina problemas metodológicos da história, sobretudo da história do pensamento ou história das ideias, e propõe outra forma de olhar para essa história. É *A Arqueologia do Saber*, segundo Deleuze (2013, p. 59), “que tirará as conclusões metodológicas e fará a teoria geral dos dois elementos de estratificação: o enunciável e o visível, as formações discursivas e as formações não-discursivas, as formas da expressão e as formas do conteúdo”. Dito isso, importante situar *A Arqueologia do Saber* como a obra que buscou explicitar o método utilizado pelo autor em seus três livros anteriores, que, segundo ele, “se esclareciam sucessivamente” (FOUCAULT, 2012a, p. 19): *A história da loucura*, que descreveu o encadeamento do conceito do termo desde quando o louco era mitificado até a loucura tornar-se objeto da psiquiatria, a partir do século XIX, apontando a relação dos considerados loucos com a sociedade e, em todo esse percurso, apresentando a loucura como uma forma de separação dos sujeitos e, assim, uma maneira de dominação em momentos distintos da história; *O nascimento da clínica*, que buscou rastrear o surgimento dos procedimentos de diagnósticos e a consolidação do saber e do discurso médico, que conquistou *status* de cientificidade e passou a ser usado, também a partir do século XIX, como instrumento de dominação, de separação e catalogação das populações, consolidando um discurso baseado na exclusão; e *As palavras e as coisas*, cuja abordagem levou à origem do

discurso como objeto de estudo e formador de uma realidade, quando o autor trabalha a transformação da análise das riquezas em economia política, da gramática geral em filosofia e da história natural em biologia, de forma a promover a aproximação entre conhecimento e realidade, e também a articulação das dinâmicas de poder por meio do discurso (FOUCAULT, 2012a; DELEUZE, 2013; MACHADO, 2012).

Foucault procurou realizar uma arqueologia do saber nos três livros mencionados, buscando encontrar as formações discursivas que propiciaram a emergência de cada um daqueles discursos: a loucura/psiquiatria, a clínica/medicina, a economia política, a filosofia e a biologia. Em *A Arqueologia do Saber*, Foucault (2012a) procurou explicitar seu método com o propósito de trazer à tona o processo usado na construção das obras anteriores. Nesse percurso, como relata o próprio autor, percebeu-se tateando em seus limites e chocando-se frequentemente com aquilo que não queria dizer. Não por acaso, esse tatear teve como objetivo sistematizar seu pensamento e distanciá-lo da história das ideias que, conforme o autor, está fundamentada no estudo dos documentos, dispendo-se a memorizá-los, o que marca um dos princípios diferenciadores de seu método. Dito de outro modo, a história, com base na arqueologia, não se restringe à análise do documento, mas busca a descrição intrínseca do monumento, configurando-se como história viva, contínua e aberta, do agora, do presente, no tempo próprio de nosso pensamento, ou seja,

em nossos dias, a história é o que transforma os *documentos* em *monumentos* e que desdobra, onde se decifravam rastros deixados pelos homens, onde se tentava reconhecer em profundidade o que tinham sido, uma massa de elementos que devem ser isolados, agrupados, tornados pertinentes, inter-relacionados, organizados em conjuntos. [...] a história, em nossos dias, se volta para a arqueologia – para a descrição intrínseca do monumento. (FOUCAULT, 2012a, p. 8-9).

Assim, Foucault coloca o monumento em oposição ao documento para marcar que, no primeiro não se questiona o conteúdo, mas a sua exterioridade, ou seja, o feixe de relações desse com os demais monumentos. Em outras palavras, no monumento, a análise do discurso é da ordem do que foi dito, do que está posto, do que faz efeito de verdade e que nos contorna e nos determina. Em contrapartida, o que está subentendido ou “um outro discurso mais oculto”, figura em outra ordem.

Foucault (2012a) ressalta ainda que a arqueologia não descreve disciplinas<sup>21</sup>, mas formações discursivas, possíveis a partir de regras de inclusão e de exclusão que as conformam, de relações que podem ser discursivas e não-discursivas, tornando possível e constituindo uma prática discursiva num determinado tempo. Nesse sentido, conforme o referido autor, as formações discursivas estão para além das disciplinas.

Essa lógica foucaultiana apresenta várias implicações para se pensar na história e na conformação dos saberes, dentre elas a de que o problema passa a ser a constituição de séries que não são mais dadas conforme a história tradicional, marcadas pela exposição de períodos históricos em relações de causalidade simples e de antagonismo, de continuidades ininterruptas. Analisar a história como monumento e não como documento implica em “constituir séries: definir para cada uma seus elementos, fixar-lhes os limites, descobrir o tipo de relações que lhe é específico [...] e, além disso, descrever as relações entre as diferentes séries” (FOUCAULT, 2012a, p. 9). Também como consequências decorrentes dessa lógica estão a noção de descontinuidade, colocada por Foucault (2012a) como um dos elementos fundamentais da descrição arqueológica, e a impossibilidade de se pensar em uma história global, que circunscreve os fenômenos em torno de um centro único, na forma de um conjunto, vendo-se “esboçar o desenho, bem diferente, do que se poderia chamar uma *história gera*” (FOUCAULT, 2012a, p. 11, grifo do autor), que se desdobra no espaço de uma dispersão.

Ocorre, assim, um deslocamento na compreensão da história, que passa a ser apreendida em séries nas quais os enunciados podem se ligar mesmo estando fora da linha cronológica, na qual conceitos e teorias subordinam-se às regras e amarras das formações discursivas que estabelecem articulações e relações de poder entre elas e também entre formações não-discursivas, ou seja, as relacionadas aos acontecimentos de ordem técnica, econômica, social e/ou política, fazendo emergir uma “prática discursiva”. Nessa perspectiva, podemos dizer que *A Arqueologia do saber* se apresenta como uma nova orientação em relação aos livros anteriores de Foucault, posto que propõe “a distinção entre duas espécies de

---

<sup>21</sup> A disciplina é considerada por Foucault (2012d, p. 34) como “um princípio de controle da produção do discurso”. Ela “se define por um domínio de objetos, um conjunto de métodos, um *corpus* de proposições consideradas verdadeiras, um jogo de regras e definições, de técnicas e de instrumentos”, e, para que haja uma disciplina, é preciso “que haja possibilidade de formular, e de formular indefinidamente, proposições novas”. (FOUCAULT, 2012d, p. 28-29).

formações políticas, as “discursivas” ou de enunciados e as “não-discursivas” ou de meios” e a sua inter-relação, pois “os meios produzem também enunciados, e os enunciados também determinam os meios” (DELEUZE, 2013, p. 40, grifos do autor).

O terceiro princípio está também relacionado à ideia de monumento em Foucault, posto que não reduz a análise ao que está no interior da obra ou do documento, à sua “arquitetura”, mas sim à definição dos tipos de regras e práticas discursivas que a atravessam, não importando a obra propriamente ou o sujeito que a criou. Ou seja, não se trata de pensar num discurso proferido, mas em uma prática discursiva que emerge no fazer. Nessa direção, Foucault (2012c) ressalta que seu interesse no problema do discurso

*é o fato de que alguém disse alguma coisa em um dado momento. Não é o sentido que eu busco evidenciar, mas a função que se pode atribuir uma vez que essa coisa foi dita naquele momento. Para mim, trata-se de considerar o discurso como uma série de acontecimentos, de estabelecer e descrever as relações que esses acontecimentos – que podemos chamar de acontecimentos discursivos – mantêm com outros acontecimentos que pertencem ao sistema econômico, ou ao campo político, ou às instituições. (FOUCAULT, 2012c, p. 250, grifos nossos).*

E, por fim, por meio do quarto princípio, evidencia que a arqueologia se constitui como “a descrição sistemática de um discurso-objeto”, uma vez que, cotejada à história das ideias, ela

*não procura reconstituir o que pôde ser pensado, desejado, visado, experimentado pelos homens no próprio instante em que proferiam o discurso; ela não se propõe a recolher esse núcleo fugidio onde autor e obra trocam de identidade; onde o pensamento permanece ainda o mais próximo de si, na forma ainda não alterada do mesmo, e onde a linguagem não se desenvolveu ainda na dispersão espacial e sucessiva do discurso. (FOUCAULT, 2012a, p. 171).*

Conforme atesta o autor (2012a, p. 234), a análise arqueológica “é inteiramente atravessada – independentemente dos conhecimentos científicos e dos temas filosóficos – pela positividade de um saber”. Ressalte-se que essa positividade não é compreendida como um conjunto de determinações que se impõem, mas como “o conjunto das condições segundo as quais se exerce uma prática, segundo as quais essa prática dá lugar a enunciados [...], segundo as quais, enfim, ela pode ser modificada” (FOUCAULT, 2012a, p. 251). Em outros termos, essa positividade conforma-se como o “poder de constituir domínios de objetos, a



propósito dos quais se poderia afirmar ou negar proposições verdadeiras ou falsas” (FOUCAULT, 2012d, p. 65), o que ocorre por meio de relações que definiriam o que pode tornar-se objeto de enunciação, que formas essa enunciação pode tomar, os conceitos e as estratégias que se operam nesse encadeamento. Assim, a análise arqueológica trata de

revelar as práticas discursivas em sua complexidade e em sua densidade; *mostrar que falar é fazer alguma coisa – algo diferente de exprimir o que se pensa, de traduzir o que se sabe* e, também, de colocar em ação as estruturas de uma língua; mostrar que somar um enunciado a uma série preexistente de enunciados é fazer um gesto complicado e custoso que implica condições (e não somente uma situação, um contexto, motivos) e que comporta regras (diferentes das regras lógicas e linguísticas de construção); mostrar que *uma mudança, na ordem do discurso, não supõe “ideias novas”*, um pouco de invenção e de criatividade, uma mentalidade diferente, mas transformações em uma prática eventualmente nas que lhe são próximas e em sua articulação comum. (FOUCAULT, 2012a, p. 252, grifos nossos).

Podemos dizer, com isso, que os elementos da arqueologia foucaultiana figuram como “o *produto* de um campo de relações” (DREYFUS; RABINOW, 2013, p. 71), num espaço lógico e aberto no qual uma determinada prática discursiva se produz. No entanto, ela é constituída por “atos discursivos sérios”, ou seja, aqueles, segundo Dreyfus e Rabinow (2013), que emergem como verdade, tornando-se enunciados na relação com outros atos discursivos do mesmo tipo ou de outros tipos, e, assim, constituindo as formações discursivas. Nesse caso, “os enunciados apenas fornecem os dados brutos para uma sistematização independente” (DREYFUS; RABINOW, 2013, p. 78) das formações discursivas que passam por transformações graduais e, por vezes, abruptas, mas sempre regulares, fazendo emergir a “prática discursiva”. Com isso, podemos inferir que o discurso também pode ser percebido como prática social, que se relaciona com outras práticas, e com a qual nos defrontamos no cotidiano.

O discurso como modalidade e jogo de regras, ou das amarrações entre os enunciados, configura-se como outro princípio diferenciador entre a arqueologia e a história das ideias. Por meio da análise arqueológica, o discurso emerge a partir desse jogo de regras, do rol de relações que se estabelecem e se organizam fazendo com que algo possa ser dito em detrimento de outro algo e, assim, possibilitando a emergência de uma “prática discursiva” e de um “saber”. Significa dizer, trazendo para a nossa tese, que a Comunicação Organizacional na atualidade

pode ser apreendida pelo jogo de regras que a faz emergir e que permite sua repetibilidade. Nessa direção, para compreendê-la faz-se necessário mostrar como esse jogo é irreduzível a qualquer outro, acompanhando-o através de suas arestas exteriores para melhor salientá-lo. Dito de outra forma, é necessário definir os elementos e limites das séries, o tipo de relações e as articulações que entre elas se estabelecem num espaço de dispersão para além do campo da Comunicação.

Apropriando-nos da lógica foucaultiana, podemos inferir que a Comunicação Organizacional, como “prática discursiva” que possui regularidade e consistência, que toma corpo em técnicas e efeitos, está na Comunicação, assim como nos Estudos Organizacionais, na Filosofia e/ou na Sociologia, por exemplo. A partir dessas reflexões, podemos dizer que as formações discursivas da Comunicação Organizacional, cuja existência a Comunicação permite demarcar, não lhe são coextensivas, mas excedem a própria Comunicação. Nesse sentido, “o que se tenta revelar, na *história arqueológica*, são as práticas discursivas na medida em que dão lugar a um saber, e em que esse saber assume o *status* e o papel de ciência” (FOUCAULT, 2012a, p. 230). Assim, a arqueologia, segundo Deleuze (2013, p. 43), enfatiza “o saber e o primado do enunciado dentro do saber”.

Nessa perspectiva, retomando a metáfora da “árvore de *derivação* enunciativa” feita por Foucault (2012a, p. 180, grifo do autor), para compreender as articulações que fizeram emergir enunciados tidos como “verdade”, conformando a prática discursiva e o saber da Comunicação Organizacional na atualidade, importamos esquadrihar, por meio de elementos da descrição arqueológica, os enunciados que estão na base dessa “árvore de *derivação* enunciativa” da Comunicação Organizacional, influenciando a formação das ramificações e dos enunciados articulados na copa da árvore, reverberando “verdades” conceituais. No entanto, antes de proceder a essa investigação, exploraremos, nos próximos itens, conceitos fundantes da arqueologia foucaultiana e elementos inspiradores da nossa análise: enunciados e função enunciativa; formação discursiva e prática discursiva; e, por fim, a noção de saber.

### 2.1.1 O enunciado e a função enunciativa

Ao explicar o que assume como enunciado, Foucault (2012a), tateando em seus limiares conceituais, não por acaso começa explicando o que não é enunciado. Na perspectiva foucaultiana, o enunciado não se deve confundir com a frase ou com a proposição, apesar de que tanto a frase como a proposição também possam configurar-se como enunciados, dependendo das relações e articulações que estabelecem com outras frases e/ou proposições. O enunciado em Foucault (2012a, p. 108) é da ordem da raridade, pois “existe fora de qualquer possibilidade de reaparecimento”, posto que sempre está em relação com o que enuncia, relação que pode não ser idêntica, não utilizando as mesmas regras de formação, mas que funciona como um elemento que possibilita interrogar as regras de um discurso que se vai compondo no seu feixe de relações e articulações. No enunciado foucaultiano, conforme Deleuze (2013, p. 15), “tudo é real, e nele toda realidade está manifesta: importa apenas o que foi formulado, ali, em dado momento, e com tais lacunas, tais brancos”. Assim, os enunciados são

coisas que se transmitem e se conservam, que têm um valor, e das quais procuramos nos apropriar; *que repetimos, reproduzimos e transformamos*; para as quais preparamos circuitos preestabelecidos e às quais damos uma posição dentro da instituição; *coisas que são desdobradas não apenas pela cópia ou pela tradução, mas pela exegese, pelo comentário e pela proliferação interna do sentido.* (FOUCAULT, 2012a, p. 147, grifos nossos).

Visando a propiciar mais clareza no que quer dizer ao conceituar enunciado, Foucault (2012a, p. 104) apresenta vários exemplos, dentre eles um que se tornou clássico: “o teclado de uma máquina de escrever não é um enunciado; mas a mesma série de letras – A, Z, E, R, T –, enumerada em um manual de datilografia, é o enunciado da ordem alfabética adotada pelas máquinas francesas” [ou pelos teclados dos dispositivos nos dias de hoje]. Por meio desse exemplo, o autor reforça a ideia de que o enunciado não precisa ter uma construção linguística regular, pois “pode ser constituído de uma série de probabilidade mínima” e,

portanto, não existe nem do mesmo modo que a língua (apesar de ser composto de signos que só são definíveis, em sua individualidade, no interior de um sistema linguístico natural ou artificial), nem do mesmo modo que objetos quaisquer apresentados à percepção (se bem que seja sempre

dotado de uma certa materialidade, e que se possa sempre situá-lo segundo coordenadas espaço-temporais). (FOUCAULT, 2012a, p. 104).

Em consonância com as diferenças apontadas pelo autor entre a frase, a proposição e o enunciado, podemos dizer, de outra forma, que é possível identificar diversas performances verbais e falas sobre vários assuntos que, no entanto, podem não se configurar como “verdades” sobre algo ou alguma coisa, ou seja, não constituem “atos discursivos sérios” (DREYFUS; RABINOW, 2013), não gerando efeitos de verdade ou marcando posições enunciativas.

Com tais características, a análise do enunciado pode ser considerada um tipo específico de descrição do que foi dito, da sua exterioridade, compondo uma rede de enunciados sobre algo ou alguma coisa, posto que mais importa sua periferia que sua organização interna, sua superfície que seu conteúdo. Assim, o enunciado não se configura como interpretação ou como algo com um sentido oculto, mas sim, como a descrição do que foi dito e do que emerge como verdade em suas relações e articulações, tornando-se “ao mesmo tempo, não visível e não oculto” (FOUCAULT, 2012a, p. 133), uma vez que não se define como uma estrutura, nem como uma regra de construção, nem como um sintagma, nem como uma unidade, mas como uma função, ou seja, como

uma função de existência que pertence, exclusivamente, aos signos, e a partir da qual se pode decidir, em seguida, pela análise ou pela intuição, se eles “fazem sentido” ou não, segundo que regra se sucedem ou se justapõem, de que são signos, e que espécie de ato se encontra realizado por sua formulação (oral ou escrita). [...] uma função que cruza um domínio de estruturas e de unidades possíveis e que faz com que apareçam, com conteúdos concretos, no tempo e no espaço. (FOUCAULT, 2012a, p. 105).

Nessa perspectiva, a análise arqueológica assume o enunciado como uma função enunciativa cuja realização, num determinado campo, é controlada por regras e condições de exercício, definindo as posições que um indivíduo pode ocupar para se tornar sujeito do enunciado. Assim, para dar visibilidade ao discurso – não no sentido de mostrar o que está oculto, mas de fazer emergir o que está posto, o que foi dito –, faz-se necessário rastrear e compreender – no sentido de analisar e não de interpretar – as condições que estão colocadas, num espaço de correlações, para que os enunciados se repitam e se reverberem: “procuro ver como eles [os enunciados] puderam se formar historicamente e em quais realidades

históricas eles se articulam” (FOUCAULT, 2012c, p. 47). Em outras palavras, ao analisá-los, deve-se buscar compreender como algo ou alguma coisa pode ser dita – e assumida como verdade – por determinados sujeitos em determinadas condições.

Como função enunciativa, posto que o enunciado não pode ser isolado como uma unidade, deve-se definir as condições para seu exercício, a partir de quatro características inter-relacionadas, estabelecidas por Foucault (2012a, pp. 132-133): 1) “a relação com um domínio de objetos” ou seja, do enunciado com *o que é enunciado* que forma “o lugar, a condição, o campo de emergência” configurando-se como 2) “um jogo de posições possíveis para um sujeito” ou seja, determinando a posição do indivíduo para que esse se torne sujeito e podendo implicar diferentes relações entre o sujeito e o que ele está enunciando, 3) “como um elemento em um campo de coexistência” ou num domínio de coexistência associado de um campo enunciativo – o que o distingue da frase e da proposição –, sempre integrado em um jogo enunciativo, e, por fim, 4) caracterizado “como uma materialidade repetível”, pois o enunciado é sempre apresentado através de uma espessura material, qualquer que seja ela. Nesse sentido, “o enunciado precisa ter uma substância, um suporte, um lugar e uma data”. Quando esses requisitos se modificam, ele próprio muda de identidade”. (FOUCAULT, 2012a, p. 123).

É por se apoiar nessa perspectiva que “a análise enunciativa só pode referir-se a coisas ditas, a frases que foram realmente pronunciadas ou escritas, a elementos significantes que foram traçados ou articulados” (FOUCAULT, 2012a, p. 133), configurando-se, assim, como uma análise histórica. Dessa forma, trazendo a lógica foucaultiana para a nossa pesquisa, cabe a nós investigar os enunciados e os construtos da Comunicação Organizacional, reverberados por pesquisadores que tornam-se sujeitos desses enunciados, dispersos no tempo, além de compreender as regras e as condições de exercício que os transformam em função enunciativa e, nesse jogo, contribuem para reverberar as “verdades” conceituais e para a emergência da “prática discursiva” da Comunicação Organizacional.

### *2.1.2 A análise das formações discursivas e a emergência da “prática discursiva”*

Ao compreender os enunciados em sua função enunciativa chegamos às formações discursivas, que podem ser definidas a partir da descrição de um certo

número de enunciados em semelhante sistema de dispersão, desde que seja possível definir uma regularidade e uma ordem determinada “entre os objetos, os tipos de enunciação, os conceitos, as escolhas temáticas” (FOUCAULT, 2012a, p. 47), submetidos a regras de formação, ou seja, às “condições de existência (mas também de coexistência, de manutenção, de modificação e de desaparecimento) em uma dada repartição discursiva”. Nessa perspectiva, Foucault (2012a, p.141, grifo do autor) ressalta que “o que se descreveu sob o nome de formação discursiva constitui, em sentido estrito, grupos de enunciados, isto é, conjuntos de *performances* verbais que [...] estão ligadas no nível dos enunciados”. Assim, em resposta às questões por ele mesmo formuladas, explica que, por meio da análise das formações discursivas, tenta

mostrar como se pode organizar, sem falha, sem contradição, sem imposição interna, um domínio em que estão em questão os enunciados, seu princípio de agrupamentos, as grandes unidades históricas que eles podem constituir e os métodos que permitem descrevê-los. (FOUCAULT, 2012a, p. 141).

Por esse ângulo, o discurso passa a ser pensado não como um texto, mas como um conjunto de enunciados regidos por regularidades descritas numa formação discursiva, possível na medida em que há regras de formação dando suporte e propiciando a existência de uma formação discursiva, concebendo a todos esses objetos uma emergência possível na superfície do discurso. Descrever os enunciados é, nessa perspectiva,

descrever a função enunciativa de que são portadores, analisar as condições nas quais se exerce essa função, percorrer os diferentes domínios que ela pressupõe e a maneira pela qual se articulam é tentar revelar o que se poderá individualizar como formação discursiva, ou, ainda, a mesma coisa, porém na direção inversa: a formação discursiva é o sistema enunciativo geral ao qual obedece um grupo de *performances* verbais – sistema que não o rege sozinho, já que ele obedece, ainda, e segundo suas outras dimensões, aos sistemas lógico, linguístico, psicológico. (FOUCAULT, 2012a, p. 142, grifo do autor).

Foucault (2012a, p. 142-143) ressalta ainda que as quatro direções em que se analisam as formações discursivas – os objetos, os tipos de enunciação, os conceitos e as escolhas temáticas – correspondem também aos “quatro domínios em que se exerce a função enunciativa”. Dito isso, o autor aponta quatro proposições que estão no centro dessas análises, a saber: 1) “a análise do

enunciado e da formação são estabelecidas correlativamente”, pois “a demarcação das formações discursivas [...] revela o nível específico do enunciado” e, de outro lado, “a descrição dos enunciados e da maneira pela qual se organiza o nível enunciativo conduz à individualização das formações discursivas”; 2) a regularidade dos enunciados que pertencem a uma formação discursiva “é definida pela própria formação discursiva”, posto que ela é para os enunciados “uma lei de coexistência” e eles, por sua vez, “conjuntos caracterizados por sua modalidade de existência”; 3) nessa lógica, o discurso é caracterizado como “um conjunto de enunciados, na medida em que se apoiam na mesma formação discursiva” e “para os quais podemos definir um conjunto de condições de existência”; e 4) a condição de “prática discursiva” é caracterizada como

um conjunto de regras anônimas, históricas, sempre determinadas no tempo e no espaço que definiram para uma época determinada, e uma área social, econômica, geográfica ou linguística dada, as condições de exercício da função enunciativa. (FOUCAULT, 2012a, p. 143).

Assim, conforme aponta Castro (2009), as descrições da função enunciativa e das formações discursivas apresentam-se como correlatas e possibilitam delimitar a noção de “prática discursiva”, esta, postulada por Foucault (1997) como um nível singular que permite analisar os sistemas de pensamento<sup>22</sup>, regida por princípios de exclusão e de escolha. Nesse sentido, “designam uma vontade de saber, anônima e polimorfa, suscetível de transformações regulares e considerada num jogo de dependência determinável” (FOUCAULT, 1997, p. 13). Posto isso, veremos que, ao identificar e explicar os diferentes enunciados da Comunicação Organizacional e as relações entre eles, alcançamos as formações discursivas que emergem dessas relações e, conseqüentemente, a “prática discursiva” da Comunicação Organizacional.

---

<sup>22</sup> Castro (2009) ressalta que, em Foucault, o sistema de pensamento deve ser visto também como ação, posto que implica o jogo do verdadeiro e do falso, a aceitação ou a rejeição da regra, a relação consigo mesmo e com os outros, sendo, assim, uma forma de ação.

### 2.1.3 O saber que nos orienta

Apresentados os conceitos de enunciados e função enunciativa, formação discursiva e “prática discursiva”, interessa-nos, de modo especial, trazer à tona a concepção foucaultiana de “saber”. No senso comum, o termo pode ser apreendido como sinônimo de conhecimento advindo do intelectual, do cientista, mestre ou pensador; ou compreensão no sentido de percepção; ou ainda como experiência, prática, tarimba ou traquejo. No entanto, a partir de Foucault (2012a), “saber” e poder estão intrinsecamente relacionados. Podemos dizer, de modo sucinto, que o referido autor assume tanto o conhecimento científico quanto a compreensão, a experiência vivida e as práticas como constituintes do que denomina “saber”. No entanto, conforme postula o referido autor, “saber” está sempre associado às relações de poder, relações essas que produzem efeitos de verdade e, portanto,

Essas produções de verdades não podem ser dissociadas do poder e dos mecanismos de poder, ao mesmo tempo porque esses mecanismos de poder tornam possíveis, induzem essas produções de verdades, e porque essas produções de verdade têm, elas próprias, efeitos de poder que nos unem, nos atam. (FOUCAULT, 2012c, p. 224).

Destarte, para Foucault, tudo é “saber”, ou seja, não existe qualquer experiência sem que seja constituída por um “saber” – a experiência em si, desde que gere enunciados considerados verdadeiros, já se configura como um “saber”, ideia que marca a ruptura do autor com a fenomenologia, na análise de Deleuze (2013). Nesse sentido, “saber” é definido como aquilo que produz “verdade”, essa compreendida como “o conjunto de procedimentos que permitem a cada instante e a cada um pronunciar enunciados que serão considerados verdadeiros” (FOUCAULT, 2012c, p. 227) e, por isso e em função disso, está intrinsecamente correlacionado a relações de poder.

No entanto, conforme ressalta Foucault (2012b, p. 45), poder, nessa perspectiva, não deve ser visto como algo negativo, dual ou repressor, posto que não se reduz a uma força que diz não, mas deve ser compreendido como uma “força produtiva”, que “permeia, produz coisas, induz ao prazer, forma saber, produz discurso” (FOUCAULT, 2012b, p. 45). Nessa direção, o referido autor buscou fazer emergir em suas pesquisas, sobretudo acerca da loucura e da psiquiatria e do nascimento da clínica e da medicina, a interface existente entre o “saber” e o poder,



a “verdade” e o poder, ao passo que “todo ponto de exercício do poder é, ao mesmo tempo, um lugar de formação de saber” (FOUCAULT, 2012b, p. 28). Com isso, procurou mostrar que saber pode ser definido como aquilo do que se pode falar em uma “prática discursiva”, e que pode ser especificado como:

o domínio constituído pelos diferentes objetos que irão adquirir ou não um *status* científico [...]; um saber é, também, o espaço em que o sujeito pode tomar posição para falar dos objetos de que se ocupa em seu discurso [...]; o *campo de coordenação e de subordinação dos enunciados em que os conceitos aparecem, se definem, se aplicam e se transformam* [...]; finalmente, um saber se define por *possibilidades de utilização e de apropriação oferecidas pelo discurso* (assim, o saber da economia política, na época clássica, não é a tese das diferentes teses sustentadas, mas o *conjunto de seus pontos de articulação com outros discursos ou outras práticas que não são discursivas*). (FOUCAULT, 2012a, p. 219-220, grifos nossos).

Conclui-se assim que o “saber” se conforma por meio de articulações discursivas e não-discursivas, em relações de forças – e de poder – que o fazem emergir. A partir de Castro (2009, p. 394), a noção foucaultiana de saber refere-se ao “conjunto dos elementos (objetos, tipos de formulação, conceitos e escolhas teóricas) formado a partir de uma única e mesma positividade<sup>23</sup>, no campo de uma formação discursiva unitária”. Em outros termos, saber-prática discursiva, pode ser compreendido a partir das relações entre: 1) o “domínio dos objetos”, ou seja, aquilo do que se pode falar; 2) as “posições subjetivas”, compreendidas como o espaço no qual o sujeito pode se posicionar para falar dos objetos; 3) o “campo dos enunciados” no qual os conceitos se movimentam; e 4) as “possibilidades de utilização e de apropriação dos discursos”. Deleuze (2013) pontua, entretanto, que “saber” está relacionado a ver e a falar, mas não como o simples ato de olhar ou dizer algo, e sim como condições que proporcionam sua própria emergência. Nas palavras de Deleuze (2013, p. 27, tradução nossa<sup>24</sup>):

<sup>23</sup> Deve-se lembrar que positividade, em Foucault, remete às condições de existência de uma “prática discursiva”, ou seja, ao poder de constituir domínios de objetos, propiciando afirmar ou negar proposições verdadeiras ou falsas.

<sup>24</sup> No original: “*Los enunciados no son ideas entre las otras, tampoco simples comunicaciones entre ideas, son las condiciones para el despliegue de toda la red de ideas que se efectúa en una época. Las visibilidades no son solamente datos como los otros, son condiciones de luz que vuelven posible el tránsito, el ascenso a la luz del día de lo que se padece en una época. [...] Ver y hablar determinan condiciones en la medida en que “ver” se sobrepasa hacia el campo de visibilidad y “hablar” se sobrepasa hacia el régimen de enunciados.*” (DELEUZE, 2013, p. 27).

Os enunciados não são ideias dispersas entre outras, nem comunicações simples entre as ideias, são as condições para a implantação de toda a rede de ideias de uma época. As visibilidades não são apenas dados como os outros, são condições de luz que possibilitam o trânsito, a subida à luz do dia do que ocorreu em uma época. [...] Ver e falar determinam condições na medida em que "ver" vai além do campo de visibilidade e "falar" vai além do regime de enunciados.

Por esse ângulo, podemos dizer que “saber” e poder são coexistentes e constituídos por relações mútuas, ou seja: “não há relação de poder sem constituição de um campo de saber, e, reciprocamente, todo saber constitui novas relações de poder. [...] todo saber assegura o exercício de um poder. [...] É como saber que tem poder” (MACHADO, 2012, p. 28). Assim, o saber caracteriza-se também como relações de forças e em movimento, posto que “as relações de poder são relações de força, enfrentamentos, portanto, sempre reversíveis. Não há relações de poder que sejam completamente triunfantes e cuja dominação seja incontrolável” (FOUCAULT, 2012b, p. 227). Nesse sentido, ao investigar a emergência dos saberes, busca-se compreender “o que *rege* os enunciados e a forma como eles se *regem* entre si para constituir um conjunto de proposições aceitáveis cientificamente” (2012b, p. 39, grifos do autor).

Outra característica da noção de “saber” foucaultiana é a sua relação entre o visível e o enunciável, conforme aponta Deleuze (2013). Nesse sentido, de acordo com o autor: “‘Saber’ é sempre efetuar a não relação entre o visível e o enunciável, é combinar o visível e o enunciável, é operar as capturas mútuas entre o visível e o enunciável. E é nesse ponto que está o problema da verdade”<sup>25</sup> (DELEUZE, 2013, p. 33, grifo do autor, tradução nossa). Em outros termos, o visível, que se refere a um processo, a um campo de visibilidades, e o enunciável, que está relacionado ao proceder, a um regime de enunciados, figuram como constituintes do “saber”, mas numa relação disjuntiva e de enfrentamento. Por esse aspecto, o “saber” configura-se como um procedimento que combina o processo visível e o proceder enunciativo e no qual “as visibilidades se apropriam dos enunciados e os enunciados se apropriam das visibilidades” (DELEUZE, 2013, p. 33, tradução nossa), numa relação de forças – e/ou de poder – que reverbera ou constitui novos enunciados que regularizam “práticas discursivas” que, por sua vez, dão lugar a um “saber”.

---

<sup>25</sup> No original: “‘Saber’ es siempre efectuar la no-relación entre lo visible y lo enunciable, es combinar lo visible y lo enunciable, es operar las capturas mutuas entre lo visible y lo enunciable, Y allí se juega el problema de la verdad.” (DELEUZE, 2013, p. 33).

Assim, compreendendo o “saber” como aquilo que emerge de uma “prática discursiva” e em relação intrínseca com o poder, podemos inferir que o “saber” tem potência para posicionar seu “detentor” – seja ele um sujeito individual ou coletivo, uma organização ou uma instituição – em lugar diferenciado, acionando também a ideia de poder, posto que separa esse “detentor de um saber” daquele que não o detém. Em outros termos, referenciando-nos em Dreyfus e Rabinow (2013), podemos dizer que uma “prática discursiva” emerge a partir desse sujeito, individual ou coletivo, que ocupa um lugar institucional determinado e que segue um ritual, legitimando-o. Por esse viés, o “saber” “determina para os sujeitos que falam, ao mesmo tempo, propriedades singulares e papéis preestabelecidos” (FOUCAULT, 2012d, p. 37). São posições de sujeito definidas pela situação que esse pode ocupar em relação aos diversos domínios ou grupos de objetos de um “saber”. Também nesse sentido, proporciona um lugar determinado a certas organizações de conceitos, reagrupamentos de objetos e a certos tipos de enunciação, temas e teorias. Entretanto, conforme ressalta Machado (2012, p. 28), “a investigação do saber não deve remeter a um sujeito de conhecimento que seria sua origem, mas a relações de poder que o constituem”. Afinal, conforme ressalta o referido autor, todo “saber” é político e não há um “saber” que seja neutro.

Dessa forma, colocados os conceitos fundantes da nossa pesquisa, apresentamos, no próximo Capítulo, as pistas, sugeridas por Foucault (2012a) como procedimentos metodológicos da análise arqueológica, que apoiarão nossa busca por compreender a conformação do saber-prática discursiva da Comunicação Organizacional.

### 3 LENTE QUE ORIENTA A NOSSA ANÁLISE

Como já vimos até aqui, por meio da arqueologia foucaultiana, busca-se “a descrição sistemática de um discurso-objeto”, que se conforma a partir de articulações entre formações discursivas, constituindo práticas que obedecem a regras e fazendo emergir um “saber” (FOUCAULT, 2012a, p. 171). Essas regras de formação, ou amarras, regem os enunciados e, assim, tornam único um discurso – esse compreendido como um grupo de enunciados apoiados em uma mesma formação discursiva e para os quais se podem definir um conjunto de condições de existência. Visando a realizar essa descrição, a arqueologia adota como princípios a demarcação de tipos e regras de “práticas discursivas” que não tentam reencontrar ou repetir o que foi dito, nem tampouco buscam o novo, posto que não está à procura de invenções, mas de descrever uma reescrita na exterioridade do discurso. Assim, visa a mostrar como os discursos se formaram no intuito de “responder a que necessidades, como se modificaram e se deslocaram, que força exerceram efetivamente, em que medida foram contornadas” (FOUCAULT, 2012c, p. 57). Contudo, tanto em *A Arqueologia do saber* quanto em outras obras de Foucault, não encontraremos um método detalhado de como proceder para a realização dessa análise, talvez porque o autor a tenha considerado mais um instrumento do que um método propriamente, conforme já mencionado. Encontraremos, todavia, pistas nessa grande lente – ou instrumentos, segundo Foucault (2012c) –, sempre pontuadas por aquilo que não faz parte da lógica arqueológica, sobretudo para demarcar a diferença entre essa e a história das ideias.

Nesse sentido, Foucault (2012a) aponta direcionamentos – que estamos assumindo como pistas e/ou instrumentos de análise – para que possamos encontrar as regularidades dos enunciados, identificar o jogo das contradições, utilizar os fatos comparativos e o que se pode conformar como a transformação – ou um sistema de transformação e não a mudança – em uma “prática discursiva”. Distinguimos esses como elementos, ou estratégias, fundamentais para o procedimento da descrição arqueológica. Nesse sentido, tais pistas direcionarão nosso percurso de análise e, em função disso, buscaremos elucidá-las neste Capítulo, a começar pelas regularidades dos enunciados.

### 3.1 Regularidades e suas hierarquias internas

Para encontrar as regularidades dos enunciados, Foucault (2012a) apresenta dois caminhos a seguir: o das “homogeneidades enunciativas” e o das “hierarquias internas” das regularidades enunciativas. Para explicar o primeiro, o das “homogeneidades enunciativas”, Foucault (2012a) faz questão de diferenciá-lo da busca por “tradutibilidade”, relacionada, segundo ele, à analogia linguística, uma vez que “performances verbais” idênticas gramaticalmente podem ser enunciativamente distintas, ou por equivalência, se concernente à identidade lógica, posto que uma mesma formulação também pode pertencer a diferentes sistemas de formação dos objetos e dos conceitos. Nessa lógica, considerar a “homogeneidade enunciativa” não significa também ter um mesmo pensamento ao longo do tempo ou definir princípios que resultariam em consequências, uma vez que as

homogeneidades (e heterogeneidades) enunciativas se entrecruzam com continuidades (e mudanças) linguísticas, com identidades (e diferenças) lógicas, sem que umas e outras caminhem no mesmo ritmo ou se dominem necessariamente. Entretanto, deve existir entre elas um certo número de relações e interdependências cujo domínio, sem dúvida muito complexo, deverá ser inventariado. (FOUCAULT, 2012a, p. 179).

Na outra direção está a análise das hierarquias internas das regularidades enunciativas, pista que resolvemos seguir na nossa pesquisa. Tais hierarquias podem ser consideradas inerentes às regularidades, já que o campo enunciativo vai sempre colocar “em prática todo o jogo das regras segundo as quais são formados seu objeto, sua modalidade, os conceitos que utiliza e a estratégia de que faz parte” (FOUCAULT, 2012a, p. 179), associando-as, portanto, aos quatro elementos que especificam uma “prática discursiva”. Para melhor compreender esse caminho, o autor propõe que a análise arqueológica seja pensada como uma “árvore de *derivação* enunciativa”:

em sua base, [estão] os enunciados que empregam as regras de formação em sua extensão mais ampla; no alto, e depois de um certo número de ramificações, os enunciados que empregam a mesma regularidade, porém mais sutilmente articulada, mais bem delimitada e localizada em sua extensão. (FOUCAULT, 2012a, p. 180).

Os enunciados que estão na base, junto à raiz, são denominados “enunciados reitores”, posto que estão relacionados “à definição das estruturas observáveis e do campo de objetos possíveis” (FOUCAULT, 2012a, p. 181), prescrevem formas e códigos, fazem aparecer as possibilidades de caracterização e que, “constituindo uma escolha estratégica, dão lugar ao maior número de opções ulteriores”. Já nas ramificações podem ser encontradas descobertas, transformações conceituais ou noções inéditas, que não se confundem com deduções feitas a partir de axiomas. Essas ramificações, que devem ser descritas em sua autonomia, estão em relações de dependência com os enunciados reitores, na raiz da árvore enunciativa. Assim,

a arqueologia descreve um nível de homogeneidade enunciativa que tem seu próprio recorte temporal, e que não traz com ela todas as outras formas de identidade e de diferenças que podem ser demarcadas na linguagem; e neste nível ela estabelece um ordenamento, hierarquias e todo um florescimento que excluem uma sincronia maciça, amorfa, apresentada global e definitivamente. Nas tão confusas unidades chamadas “épocas”, ela faz surgirem, com sua especificidade, *“períodos enunciativos” que se articulam no tempo dos conceitos, nas fases teóricas, nos estágios de formalização* e nas etapas de evolução linguística, mas sem se confundir com eles. (FOUCAULT, 2012a, p. 182-183, grifo nosso).

Assim, apropriando-nos dessa lógica e aplicando-a à nossa pesquisa, podemos encontrar “períodos enunciativos” se articulando na formalização e no encadeamento da “prática discursiva” da Comunicação Organizacional. Na busca por descrever essa árvore enunciativa, podemos colocar junto à raiz construtos relacionados à noção de organizações na sociedade capitalista, sobretudo à relação do homem com essa noção e com as organizações, bem como a implementação do sistema de gestão e da própria comunicação como formas de controle, e as regras que os enunciados oriundos dessas “raízes” empregam em sua formação. Em função disso e a partir desses “enunciados reitores”, buscamos suas ramificações autônomas e também dependentes, que em relações de forças, reverberam ou configuram novos enunciados no topo dessa árvore. As ramificações podem adotar a mesma regularidade, articulada de maneira mais sutil e localizada em sua extensão, nas quais podem estar as mudanças sociais, o capitalismo emergente, o papel que as organizações passam a assumir na sociedade hodierna, e a complexidade dos processos comunicativos.

### 3.2 Contradições como princípio organizador

Outra pista para seguir a trilha da descrição arqueológica está na análise das contradições, pensada em contraponto à busca pela contradição/coerência na história das ideias, quando é apontada como algo que deve ser suprimido. Segundo Foucault (2012a, p. 184), a contradição na história das ideias pode estar na própria coerência das proposições que não apresentam uma “não contradição lógica”, mas ambiguidades, pois podemos descobrir uma sistematicidade por meio da qual “remontaremos do corpo visível das frases à pura arquitetura ideal que as ambiguidades da gramática, a sobrecarga significativa das palavras, mascararam [...] tanto quanto traduziram”. As contradições, na história das ideias, também podem estar relacionadas com o sujeito que enuncia, indo além da lógica, atravessando o nível das representações desse sujeito que, conforme Foucault (2012a, p. 184), não foi capaz de exprimir uma coerência “por razões de circunstância ou por uma incapacidade ligada à própria forma de linguagem”, ou ainda por estruturas que o teriam coagido, mais do que ele as teria construído, sem que percebesse, impondo-lhe “postulados, esquemas operatórios, regras linguísticas, um conjunto de afirmações e crenças fundamentais, tipos de imagens, ou toda uma lógica de alucinação” (2012a, p. 184). Essas coerências e/ou contradições podem ser estabelecidas também de forma mais ampla, alcançando “dimensões coletivas e diacrônicas, de um tipo de sociedade, de um conjunto de tradições, de uma paisagem imaginária comum a toda uma cultura” (2012a, p. 184). Por esse ângulo, na história das ideias, as contradições aparecem na superfície, como algo residual, que deve ser suprimido. Nesse caso, realizar a análise do discurso é apontar o caminho de uma contradição a outra, fazendo com que essas apareçam e desapareçam, visando à continuidade das ideias.

Na análise arqueológica, no entanto, as contradições “não são nem aparências a transpor nem princípios secretos que seria preciso destacar”, mas se revelam como “princípio organizador, como lei fundadora e secreta que justifica todas as contradições menores e lhes dá [ao discurso] um fundamento sólido” (FOUCAULT, 2012a, p. 185), funcionando como o princípio de historicidade do discurso. Assim, operam como “objetos a ser descritos por si mesmos, sem que se

procure saber de que ponto de vista se podem dissipar ou em que nível se radicalizam e se transformam de efeitos em causas” (FOUCAULT, 2012a, p. 186). Nessa perspectiva, a arqueologia foucaultiana tenta mostrar como afirmações que parecem distintas e/ou paradoxais têm lugar comum em dois discursos diferentes, mas que conformam um determinado saber. Assim, por meio da descrição arqueológica,

definimos o lugar em que se dá [a contradição]; fazemos aparecer a ramificação da alternativa; localizamos a divergência e o lugar em que os dois discursos se justapõem. [...]. Tomando as contradições como objetos a ser descritos, a análise arqueológica não tenta descobrir em seu lugar uma forma ou uma temática comuns, e sim determinar a medida e a forma de sua variação. (FOUCAULT, 2012a, p. 187).

Tais contradições, contudo, podem assumir diferentes tipos, configurando-se como “arqueologicamente derivadas”, “extrínsecas” ou “intrínsecas”. As primeiras, as “contradições arqueologicamente *derivadas*”, localizam-se apenas no plano das proposições, sem afetar o regime enunciativo que as possibilitou, pois nascem em uma mesma formação discursiva e segundo as mesmas condições da função enunciativa, constituindo o “*terminus ad quem* da análise”. Já as “contradições *extrínsecas*” estão no extremo das “derivadas”, pois “remetem à oposição entre formações discursivas distintas” e constituem a fronteira a partir da qual se pensa a análise, o “*terminus a quo*”. Um terceiro tipo, denominado “contradições *intrínsecas*”, situa-se entre esses dois extremos, não é terminal, posto que “se desenrolam na própria formação discursiva e que, nascidas em um ponto do sistema das formações, fazem surgir subsistemas”. Essa é apontada como a pertinente à análise arqueológica (FOUCAULT, 2012a, p. 188-189, grifos do autor) e não se coloca como

duas proposições contraditórias a propósito do mesmo objeto, nem duas utilizações incompatíveis do mesmo conceito, mas *duas maneiras de formar enunciados, caracterizados uns e outros por certos objetos, certas posições de subjetividade, certos conceitos e certas escolhas estratégicas*. (FOUCAULT, 2012a, p. 189, grifos nossos).

Sendo assim, identificando as contradições “intrínsecas”, chegamos às maneiras das formações discursivas e, conseqüentemente da “prática discursiva”, caracterizada pelos objetos, modalidades, conceitos e escolhas estratégicas. Ressaltamos ainda que essas “*oposições intrínsecas*” manifestadas podem derivar



de uma mesma positividade, ou seja, de um mesmo domínio de objetos acerca dos quais poderíamos afirmar ou negar proposições verdadeiras ou falsas (FOUCAULT, 2012d). Destarte, uma contradição arqueologicamente intrínseca configura-se como “fenômeno complexo que se reparte em diferentes planos da formação discursiva” (FOUCAULT, 2012a, p. 189). Em outros termos, apoiando-nos em Deleuze (2013), seria como analisar as relações, combinações e capturas entre o visível, que se refere ao processo, a um campo de visibilidades, e o enunciável, que se relaciona ao proceder, a um regime de enunciados.

Essas contradições, no entanto, podem desempenhar funções e formas de oposição distintas, o que as faz desempenhar diferentes papéis na “prática discursiva”: podem assegurar um “desenvolvimento adicional”, abrindo sequências de argumentação, de experiências ou de inferências diversas num campo enunciativo; ou uma “reorganização” de um campo discursivo, trazendo objetos de um outro nível ou conceitos que têm uma outra estrutura e campo de aplicação, mas sem modificar as regras de formação; ou ainda exercer um “papel crítico”, colocando em xeque a existência e a “aceitabilidade” de uma “prática discursiva”.

Assim podemos dizer que, inserindo o elemento das contradições na análise da formação discursiva, esta passa a ser descrita como o espaço de “dissensões múltiplas”, como “um conjunto de oposições diferentes cujos níveis e papéis devem ser descritos”. Nessa perspectiva, torna-se possível delimitar, em uma “prática discursiva”, “o ponto em que elas [as contradições] se constituem, definir a forma que assumem, as relações que estabelecem entre si e o domínio que comandam” (FOUCAULT, 2012, p. 191), compreendendo-as, dessa forma, como princípio organizador do discurso.

### **3.3 Fatos comparativos na Arqueologia**

Conforme já mencionado, a arqueologia foucaultiana não se restringe à análise da estrutura interna de uma teoria, mas busca identificar o domínio de existência e de funcionamento de uma “prática discursiva”. Nessa perspectiva, comparar formações discursivas e opô-las na simultaneidade em que se apresentam, estabelecendo, por comparações, seus limites cronológicos e descrevendo suas correlações também são formas de se proceder à descrição

arqueológica. Essas análises comparativas distinguem-se, contudo, das que são comumente praticadas em estudos epistemológicos, conforme ressalta Foucault (2012a), posto que buscam mostrar configurações singulares e não gerais, o jogo das analogias e das diferenças assim como aparecem nas regras de formação, e a relação entre as formações discursivas e as não-discursivas. Devemos ressaltar ainda que a descrição arqueológica foucaultiana pressupõe que uma mesma formação discursiva pode não pertencer exclusivamente a um único sistema, entrando em diferentes campos de relações concomitantemente, mas não exercendo a mesma função nem ocupando o mesmo lugar, o que torna necessário identificar, por meio da comparação, suas configurações singulares.

Assim, por meio da análise comparativa, busca-se “fazer aparecer um conjunto bem determinado de formações discursivas, que têm entre si um certo número de relações descritíveis” (FOUCAULT, 2012a, p. 193). Nessa perspectiva, guardadas as especificidades das formações discursivas, a arqueologia procura libertar “o jogo das analogias e das diferenças, tais como aparecem nas regras de formação”, com o objetivo de “descrever o campo de vetores e de receptividade diferencial [...] que, para o jogo das trocas, foi uma condição de possibilidade histórica” (FOUCAULT, 2012a, pp. 196-197). Para isso, é necessária a realização de cinco tarefas distintas visando a mostrar os 1) “isomorfismos arqueológicos”, ou seja, que “elementos discursivos inteiramente diferentes podem ser formados a partir de regras análogas”; 2) definir o “modelo arqueológico” de cada formação discursiva, com vistas a “mostrar até que ponto essas regras se aplicam ou não do mesmo modo, dispõem-se ou não conforme o mesmo modelo nos diferentes tipos de discurso”; 3) a “isotopia arqueológica”, a fim de mostrar “como conceitos perfeitamente diferentes [...] ocupam uma posição análoga na ramificação de seu sistema de positividade”; 4) indicar as “defasagens arqueológicas”, ou seja, mostrar “como uma única e mesma noção [...] pode abranger dois elementos arqueologicamente distintos”, como por exemplo, as noções de origem e evolução; e 5) estabelecer as “correlações arqueológicas” mostrando “como, de uma positividade a outra, podem ser estabelecidas relações de subordinação ou de complementaridade”. Como sugere Deleuze (2013), estabelecer uma diagonal móvel pode ser uma forma de compreender essas comparações entre enunciados, posto que essa diagonal permitiria, na delimitação de seu espaço,

confrontar diretamente um mesmo conjunto em níveis diferentes, mas também, escolher diretamente num mesmo nível certos conjuntos sem levar em conta outros que, no entanto, fazem parte dele (e que suporiam uma outra diagonal). (DELEUZE, 2013, p. 15).

Desse modo, por meio dos fatos comparativos, a arqueologia busca fazer aparecer “as relações entre as formações discursivas e domínios não discursivos” e “tenta determinar como as regras de formação de que depende – e que caracterizam a positividade a que pertence – podem estar ligadas a sistemas não discursivos: procura definir formas específicas de articulação” (FOUCAULT, 2012, p. 198). Nessa perspectiva, o objetivo, por meio da análise arqueológica, é mostrar como uma determinada “prática discursiva” que se dirige a um determinado campo de objetos, com um certo número de indivíduos a ela designados estatutariamente, articula-se em práticas exteriores, que não são discursivas.

### **3.4 De mudança à análise do sistema das transformações**

O tempo, ou os “fenômenos de sucessão temporal”, na arqueologia, não são algo estável que figura como coautor de uma sincronia da história das ideias, fixando tempos de referência, ou seja, “o momento em que nascem e aquele em que se apagam, [...] como se só houvesse tempo no instante vazio da ruptura” (FOUCAULT, 2012a, p. 202). Nesse interstício, “diversas eternidades se sucedem, um jogo de imagens fixas que se eclipsam sucessivamente, tudo isso não constitui nem um movimento, nem um tempo, nem uma história”, o que justifica pensar em “períodos enunciativos”, posto que os conceitos, as fases teóricas e seus estágios de formalização articulam-se num tempo próprio. Por esse ângulo, Foucault (2012a, p. 203) propõe o que denomina “suspensão das sucessões temporais”, com a finalidade de fazer aparecer “relações que caracterizam a temporalidade das formações discursivas e as articulam em séries, cujo entrecruzamento não impede a análise”, ressaltando, no entanto, que também se pode pensar em vetores temporais na descrição arqueológica. Para tanto, é necessário desenvolver o que denomina a análise das diferenças, não no sentido de reduzir ou desfazer essas diferenças até a não diferença que proporcionaria a continuidade, como na história das ideias, mas de descrevê-las estabelecendo-se o sistema existente entre elas.

Assim, não é na perspectiva temporal que se realiza a descrição arqueológica, posto que as regras investidas em cada enunciado, resultando em formações discursivas, podem ser encontradas e reencontradas em enunciados dispersos no tempo, ou seja, elas, as formações discursivas, consideradas por Deleuze (2013, p. 24) como verdadeiras práticas, cujas linguagens são “mortais, capazes de promover e, às vezes, exprimir mutações”, não se modificam apenas com o encadeamento temporal, uma vez que a ordem dos enunciados não reproduz, necessariamente, a ordem das sucessões. A “suspensão das sucessões temporais” não impede, contudo, que algumas regras de formação possam se derivar de outras. Nesse caso, essa subordinação pode comportar-se como um vetor temporal, que poderá ser identificado realizando-se “a busca das raízes” para mostrar, a partir desses “vetores temporais de derivação”, o entrecruzamento de relações sucessivas ou não. Assim, “a ramificação arqueológica das regras de formação não é uma rede uniformemente simultânea; há relações, ramificações, derivações que são temporalmente neutras; há outras que implicam uma direção temporal determinada” (FOUCAULT, 2012a, p. 205). Importa, nessa perspectiva, mostrar como pode ocorrer uma sucessão e em que níveis podem se situar sucessões distintas.

Dito de outro modo, sem se prender ao tempo dos acontecimentos, para caracterizar uma mudança discursiva é necessário definir as regras de formação de um conjunto de enunciados, identificando, por meio da articulação dessas regras, os operadores e princípios que os regem e que podem não ter uma sequência temporal, mas também podem ser influenciados por “vetores temporais de derivação” e ser compreendidos por “períodos enunciativos”. Importa mostrar, por meio da análise, o que pode emergir como objeto do discurso, além das correlações com acontecimentos exteriores, ou não discursivos, que podem levar à possibilidade de emergência de enunciados novos e, conseqüentemente, a uma “prática discursiva” nova.

Assim, a descrição arqueológica “não tenta tratar como simultâneo o que se dá como sucessivo; não tenta imobilizar o tempo e substituir seu fluxo de acontecimentos por correlações que delineiam uma figura imóvel” (FOUCAULT, 2012a, p. 205). As mudanças ou transformações discursivas, nesse caso, são identificadas por meio da análise de diversos planos de acontecimentos possíveis na densidade do discurso – o dos próprios enunciados, o do aparecimento dos objetos,

o da derivação das novas regras de formação e o da substituição de uma formação discursiva por outra. No entanto, para analisar mudanças e transformações,

É necessário definir precisamente em que consistem essas modificações: substituir a referência indiferenciada à mudança – ao mesmo tempo continente geral de todos os acontecimentos e princípio abstrato de sua sucessão – pela análise das transformações. (FOUCAULT, 2012a, p. 209).

Importa dizer, por esse ângulo, que a arqueologia foucaultiana não busca identificar o que pode ter provocado, ou a causa de uma mudança, mas sim o sistema de transformações no qual consiste a mudança, substituindo, assim, a noção de mudança pela análise das diversas transformações. Nesse sentido, uma formação discursiva pode substituir outra quando há uma transformação nas relações, mesmo que não se alterem todos os elementos. Em outras palavras, ela pode se configurar a partir de novas regras que definem suas multiplicidade e dispersão, possibilitando a descrição e a análise de fenômenos de continuidade, de retorno e de repetição, e não necessariamente desaparecendo com todos os objetos ou conceitos, ou todas as enunciações e escolhas teóricas. “Um desses elementos ou vários entre eles podem permanecer idênticos [...], mas pertencendo a sistemas diferentes de dispersão e obedecendo a leis distintas de formação” (FOUCAULT, 2012a, p. 210) como, por exemplo “a circulação monetária como objeto, de início da análise das riquezas e, em seguida, da economia política”. Nessa perspectiva, a análise arqueológica busca medir e tentar explicar tais fenômenos, visando a identificar “como pode haver permanências ou repetições, longos encadeamentos ou curvas que transpõem o tempo” (2012a, p. 211), descrevendo a dispersão das continuidades e instaurando, assim, uma outra lógica de se pensar na mudança de uma “prática discursiva”.

### **3.5 Procedimentos metodológicos**

Apresentados os fundamentos teóricos dessa grande lente que estamos utilizando e os elementos constituintes para a realização de uma descrição arqueológica, considerados pistas e/ou instrumentos por Foucault (2012a), ousamos apropriar desses e traçar nossos caminhos para elaborar os procedimentos que conduzirão nossa análise nesta tese. Importa dizer que, já no encadeamento da

Comunicação Organizacional, a fim de retratar um panorama geral da constituição desse saber-prática discursiva, desde as primeiras noções – ainda no século passado<sup>26</sup> –, sua conformação ao longo do tempo, bem como o jogo de forças e de relações dessas com as noções de organização e o lugar do homem/sujeito, identificamos enunciados discursivos e não discursivos que consideramos reitores, posto que situados na raiz do processo de construção da “árvore de *derivação* enunciativa” da Comunicação Organizacional. Esses enunciados reitores têm guiado/orientado, desde o século passado até os dias de hoje, as ramificações materializadas nas teorias, nos estudos e nas práticas de Comunicação Organizacional, que irão configurar relações de força e fazer reverberar enunciados considerados “verdade” na copa da “árvore de *derivação* enunciativa”.

Contudo, na perspectiva da arqueologia foucaultiana, para chegarmos aos conceitos reverberados como “verdade” em Comunicação Organizacional e apreender as relações de força entre enunciados, precisamos identificar, primeiramente, as “posições subjetivas”, caracterizadas na nossa tese como autores/pesquisadores reconhecidos como aqueles que se articulam num espaço no qual podem falar sobre e propor construtos acerca da Comunicação Organizacional. Como passo seguinte, buscamos compreender e esquadrihar construtos decorrentes dessas “posições subjetivas”, conformando enunciados/função enunciativa para, na sequência, analisarmos sua apropriação como detentores de “verdade” em Comunicação Organizacional. Em função disso, organizamos nossa análise em três etapas, a saber: 1) a identificação dos autores/pesquisadores em “posições subjetivas”; 2) a apreensão dos construtos postulados pelos autores/pesquisadores em “posições subjetivas” que fazem emergir enunciados, bem como as relações entre esses; e, por fim, 3) a apropriação dos construtos tidos como “verdade” em Comunicação Organizacional.

Para a primeira etapa partimos, inicialmente, de pesquisa exploratória na qual encontramos três estudos já realizados: um por Curvello, publicado em 2017; outro por Bueno, em 2013; e um terceiro por Scroferneker, em 2011, que nos levaram a 16 nomes como indicativos de autores em “posições subjetivas”. A pesquisa

---

<sup>26</sup> Delimitamos nosso *corpus* aos artigos publicados entre 2008 e 2018, conforme já mencionamos, mas em alguns momentos precisaremos nos remeter a autores e trabalhos realizados antes disso, sobretudo no Capítulo 4, uma vez que esses são fundantes para a compreensão do nosso objeto de pesquisa, ou seja, como se constituiu a “prática discursiva” e a conformação do “saber” da Comunicação Organizacional nos dias de hoje.

realizada por Curvello (2017)<sup>27</sup> apontou, entre outras questões, os autores brasileiros mais referenciados em trabalhos na área. Os primeiros resultados já publicados até 2018, que tiveram como *corpus* os artigos apresentados durante os congressos da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação (Compós), no período entre 2011 e 2014<sup>28</sup>, apontaram Margarida Maria Krohling KUNSCH<sup>29</sup>, Rudimar BALDISSERA, Ivone de Lourdes OLIVEIRA<sup>30</sup> e Cleusa Maria Andrade SCROFERNEKER como os brasileiros mais citados. Em sua análise, Curvello (2017, p. 22) pontua que esses autores “marcam a transição dos estudos mais voltados para as áreas de gestão [que seguiam uma orientação utilitarista, conforme veremos no item 4.2] para estudos mais “comunicacionais” no que diz respeito a objetos e enfoques conceituais”.

Scroferneker (2011) e Bueno (2013), do mesmo modo, apontam alguns desses autores como referências da área, em estudos que realizaram. Scroferneker (2011) fez um apanhado sobre as noções de Comunicação Organizacional, tendo como *corpus* as publicações dos congressos da Abrapcorp de 2007 a 2010, e as da Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Organicom), publicada em 2009, com o tema “Comunicação Organizacional e Relações Públicas: pesquisa, reprodução, aplicação”. Segundo a referida autora, foi possível perceber, em sua pesquisa, o que denominou “contra tendências da Comunicação Organizacional”, em função das abordagens encontradas nas publicações, sobretudo as desenvolvidas por Rudimar Baldissera, João CURVELLO, Luiz Carlos IASBECK, Margarida Kunsch, Fábria Pereira LIMA, Marlene MARCHIORI, Ivone Oliveira e Cleusa Scroferneker. Diferentemente da pesquisa

---

<sup>27</sup> A “Pesquisa Teorias da Comunicação Organizacional”, foi realizada com o apoio do CNPq e desenvolvida pelo Grupo de Pesquisa Comunicação Organizacional e Pensamento Sistêmico, da Universidade de Brasília (UnB). Seu objetivo foi mapear teorias, autores e escolas trabalhadas conceitualmente por pesquisadores no Brasil. “Trata-se de pesquisa de caráter exploratório e descritivo, baseada em pesquisa bibliográfica e documental a 498 artigos publicados em anais de Congressos da Abrapcorp (2007 a 2014) e de encontros da Compós (2011 a 2014) e nas edições da revista Organicom (2010 a 2013), com análise de conteúdo sobre resumos, textos completos e bibliografias.” (CURVELLO, 2017, p.1). Quando da conclusão desta tese, a totalidade da pesquisa ainda não havia sido divulgada e, em função disso, utilizamos como ponto de partida os resultados obtidos pelos pesquisadores a partir dos congressos da Compós, já publicados na íntegra.

<sup>28</sup> No período entre 2011 e 2014, a Comunicação Organizacional tinha um Grupo de Trabalho ativo na Compós, o GT de “Comunicação nos contextos organizacionais”, que foi descontinuado quando da reativação, em 2014, e retornando, em 2018 (para início das atividades em 2019) com a denominação “Estudos de Comunicação Organizacional”.

<sup>29</sup> Neste capítulo, mencionamos os nomes completos dos autores/pesquisadores, usando caixa alta para o sobrenome com os quais são conhecidos, quando mencionados pela primeira vez.

<sup>30</sup> Depois de Oliveira e antes de Scroferneker, Vizer e Morin, são, respectivamente, mais citados como referências dos artigos analisados.

realizada por Curvello (2017), Scroferneker (2011) buscou identificar os conceitos trabalhados em Comunicação Organizacional, não se debruçando sobre os dados quantitativos. Segundo explica a referida autora (2011, p. 2), a partir da pesquisa foi possível perceber “novos olhares que buscam romper com uma visão reducionista/linear/prescritiva da Comunicação Organizacional, sinalizando outras possibilidades que revelam, em parte, a exaustão do Paradigma Simplificador”, sem, no entanto, negar ou excluir esse paradigma.

Por sua vez, Bueno (2013, p. 4), sem referir a uma pesquisa empírica específica, reconhece “o esforço e a competência de autores brasileiros que, especialmente nos últimos anos, têm buscado disseminar os princípios básicos do pensamento complexo<sup>31</sup> e propor uma releitura da teoria e da prática da Comunicação Organizacional”, destacando, entre esses, Rudimar Baldissera, Cleusa Scroferneker, Ivone Oliveira, Maria Aparecida de PAULA, Maria SCHULER, João Curvello e Cláudia Peixoto de MOURA.

Tais nomes, todavia, foram tomados por nós como indicativos, uma vez que, na análise da “prática discursiva”, mais do que a autoria, importa a reverberação dos construtos assumidos como “verdade”, conformando enunciados constituintes da “prática discursiva” e situando, assim, seus autores em “posições subjetivas”. Em razão disso, definimos por buscar a referência a esses autores/pesquisadores nos artigos apresentados no único congresso específico da área no Brasil, o da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, a Abrapcorp, que reúne pesquisadores, professores, pós-graduandos, especialistas, graduandos e profissionais da área.

Assim, parte do nosso *corpus* é constituída pelos 631 artigos apresentados e publicados nos anais de 11 edições do congresso da Abrapcorp, realizadas no período entre 2008 e 2018. Destarte, nessa primeira etapa, de identificação dos autores em “posições subjetivas”, limitamo-nos a uma análise quantitativa, considerando o número de citações em referência a autores da área, sobretudo aos 16 mencionados, incluindo artigos de autoria desses ou em coautoria desses com

---

<sup>31</sup> Como veremos na nossa análise, há sentidos distintos para o que os autores denominam pensamento complexo em Comunicação Organizacional. De um lado, há pesquisadores que se fundamentam em uma perspectiva sistêmica, de outro, os que consideram a complexidade do processo comunicativo, sobretudo com o advento das mídias sociais digitais e a conseqüente mídiatização da sociedade, e não a partir das perspectivas ou dos pressupostos das teorias sistêmicas.



outros autores, excluindo, no entanto, referências em função da organização de livros quando outro autor e não o que organizou a obra seja o citado e, também, as citações como *apud*, em alusão a autores utilizados como fonte pelos pesquisadores. Os resultados dos achados quantitativos dessa primeira etapa são apresentados na Tabela 1, a seguir.

**Tabela 1** - Identificação de autores/pesquisadores em “posições subjetivas” em Comunicação Organizacional

Pesquisadores Comunicação Organizacional	Congressos Abrapcorp realizados no período entre 2008 e 2018												Classificação por n.º total de citações no período
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	Total de citações no período	
Margarida Maria Krohling KUNSCH	72	45	37	44	53	112	145	114	119	82	89	912	1
Rudimar BALDISSERA	16	16	64	34	27	69	149	102	124	125	41	767	2
Ivone de Lourdes OLIVEIRA	29	2	35	22	30	42	72	36	53	37	21	379	3
Maria Aparecida FERRARI	5	5	5	2	7	36	111	61	52	38	56	378	4
Marlene Regina MARCHIORI	20	10	6	14	19	29	85	28	62	6	16	295	5
Paulo Roberto NASSAR de Oliveira	8	0	17	16	12	15	42	27	27	29	24	217	6
Wilson da Costa BUENO	30	15	15	18	3	26	10	28	7	21	28	201	7
Cleusa Maria Andrade SCROFERNEKER	8	3	30	12	3	29	18	41	22	6	18	190	8
João José Azevedo CURVELLO	0	5	7	20	3	30	24	14	12	18	12	145	9
Maria Aparecida de PAULA*	18	0	6	4	7	16	37	16	19	9	7	139	10
Fábia Pereira LIMA	0	4	9	17	8	9	14	10	4	11	4	90	11
Eugenia Maria Mariano da Rocha BARICHELLO	6	20	6	3	0	5	6	14	7	18	3	88	12
Luiz Carlos IASBECK	2	4	6	4	9	10	11	6	8	7	10	77	13
Cláudia Peixoto de MOURA	9	3	0	2	5	4	5	4	10	8	3	53	14
Ricardo Ferreira de FREITAS	0	0	0	0	1	17	10	4	3	9	6	50	15
Maria SCHULER	7	0	12	0	2	0	1	0	4	0	0	26	16

\* Mais de 90% dos artigos assinados por Maria Aparecida de Paula foram em coautoria com Ivone de Lourdes Oliveira, o que nos fez optar por considerar apenas Oliveira em “posição subjetiva”, nas demais etapas da nossa análise

Fonte: Elaborada pela autora (2018), a partir do número de citações desses autores/pesquisadores como referência (incluindo autocitações) em 631 artigos de 11 edições do Congresso da Abrapcorp, realizadas entre 2008 e 2018.

Podemos inferir que nossos achados, apresentados na Tabela 1, corroboram, de alguma forma, os três levantamentos encontrados na nossa pesquisa exploratória (CURVELLO, 2017; BUENO, 2013; e SCROFERNEKER, 2011), com destaque para algumas posições, em especial Kunsch, Baldissera e Oliveira (sendo Oliveira e Baldissera mencionados nos três, e Kunsch em dois desses estudos). Ainda, a partir do nosso levantamento, elencamos como autores/pesquisadores em “posições subjetivas” aqueles que tivessem pelo menos 110 citações no total (o equivalente a um mínimo de dez citações por ano) e que fossem citados em, no mínimo, 22 artigos

no período, posto que nos importa a reverberação e apropriação de seus construtos. Com isso, elencamos nove<sup>32</sup> pesquisadores/autores mais citados no período analisado, ressaltando que, nessa primeira etapa da análise, não excluímos os artigos de autoria própria e, portanto, as autocitações.

Já a segunda etapa da nossa análise consiste em apreender e esquadrihar os construtos postulados pelos nove autores/pesquisadores em “posições subjetivas”: Baldissera, Bueno, Curvello, Ferrari, Kunsch, Marchiori, Nassar, Oliveira e Scroferneker. Tais construtos são analisados como enunciados/função enunciativa em relações de forças com outros enunciados discursivos e não discursivos. Para tanto, integramos ao nosso *corpus* outros 38 artigos de autoria desses nove pesquisadores, publicados entre 2008 e 2018 em três revistas da área, sendo uma específica de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, a Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, *Organicom*; e duas da grande área da Comunicação, a Revista Brasileira de Ciências da Comunicação, *Intercom-RBCC*, e a *E-Compós*; além dos artigos publicados nos anais dos congressos da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação (*Compós*), de 2011, 2012, 2013 e 2014, período no qual a Comunicação Organizacional teve um Grupo de Trabalho (GT) ativo, o “Comunicação em contextos organizacionais”<sup>33</sup>.

Importa ainda destacar que a Revista *Organicom*, de periodicidade semestral, teve sua primeira edição publicada em agosto de 2004, com o objetivo de enriquecer as discussões das áreas de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, a partir de dossiês temáticos definidos para cada número. Na sua primeira edição, cujo tema foi “Comunicação e mudança cultural nas organizações”, Kunsch (2004, p. 5), ressaltava que, com a *Organicom*, o campo das ciências da comunicação no Brasil ganhava “um periódico científico de duas áreas que se aglutinam e se

---

<sup>32</sup> Numa primeira análise, partindo desse critério, chegamos a dez autores mais citados, mas ao buscar as referências observamos que mais de 90% dos artigos assinados por Maria Aparecida de Paula eram desenvolvidos em coautoria com Ivone de Lourdes Oliveira. Em vista disso, definimos por considerar somente os de Oliveira, que foi, nesse levantamento, a terceira autora mais citada nos artigos.

<sup>33</sup> Devemos ressaltar, ademais, que os trabalhos desses autores elencados a partir da nossa pesquisa em “posições subjetivas”, publicados em outros periódicos, em livros, seja em capítulos ou em obra de própria autoria, partem de conceitos de Comunicação Organizacional que postulam ou assumem para fundamentar suas reflexões, consonantes aos apresentadas nos referidos congressos e/ou nas revistas mencionadas; ou ainda o contrário, repercutem nos congressos e/ou nas revistas, suas publicações em livros, reverberando, dessa forma, conceitos e formações discursivas que adotam e assumem em seus trabalhos.

encontram em pleno florescimento tanto no meio acadêmico como no mercado profissional”. Além disso, a Revista *Organicom* buscava fazer com que o conhecimento acumulado no Brasil e as teorias em construção acerca da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas, já reconhecidas internacionalmente, pudessem ser mais valorizadas pelos pesquisadores brasileiros, posto que essas “especialidades [...] nem sempre são compreendidas e valorizadas pelos pesquisadores, muitos dos quais só as veem como instrumentos práticos de comunicação” (KUNSCH, 2004, p. 6).<sup>34</sup>

Dois anos após a criação da Revista *Organicom*, em 2006, foi fundada a Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, a *Abrapcorp*, capitaneada pela Professora Margarida Kunsch, “com o objetivo de fomentar a realização e divulgação de estudos avançados no campo das Ciências da Comunicação”<sup>35</sup>. Desde então, a *Abrapcorp* já realizou 12 congressos (11 deles cujos anais, com 631 artigos, estão sendo considerados como *corpus* da nossa pesquisa), em diferentes cidades e estados brasileiros, que reuniram membros da comunidade acadêmica e profissionais que estão no mercado de trabalho, consolidando-se também como um evento específico das áreas de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional e, portanto, espaço no qual circulam pesquisadores e teóricos da área, além de graduandos e interessados.

Os congressos da *Compós*, assim como a Revista *E-Compós*, também se configuram como espaços de circulação de pesquisadores e teóricos da Comunicação e, dentre outras subáreas, as das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional, sobretudo quando há um GT ativo específico da área. Ressaltamos ainda que a *Compós*<sup>36</sup>, fundada em 1991, congrega como associados os Programas de Pós-Graduação em Comunicação em nível de Mestrado e/ou Doutorado de instituições de ensino superior públicas e privadas no Brasil, com vistas, dentre outros objetivos, a fortalecer e qualificar os programas de pós-graduação na área e integrar e promover o intercâmbio entre esses, defendendo o aperfeiçoamento profissional e o desenvolvimento teórico, cultural, científico e

---

<sup>34</sup> Interessante mencionar ainda que, em 2009, a Revista publicou uma edição especial cujo tema foi “Comunicação Organizacional e Relações Públicas: pesquisa, reprodução, aplicação”, que pode ser vista como um sinalizador das discussões daquele momento. Em função disso, conferimos olhar especial à referida edição quando da realização dessa etapa da análise, no Capítulo 5.

<sup>35</sup> Disponível em: <http://portal.abrapcorp.org.br/abrapcorp/>. Acesso em: 15 dez. 2018.

<sup>36</sup> Informações retiradas do site oficial da *Compós*: [http://www.compos.org.br/a\\_compos.php](http://www.compos.org.br/a_compos.php).

tecnológico no campo da Comunicação. Com tais características, podemos dizer que seus congressos e publicações agregam, sobretudo, pesquisadores seniores, originários de instituições com Programas de Pós-Graduação (CURVELLO, 2017), geralmente reconhecidos em suas respectivas áreas, o que também os qualifica em “posições subjetivas” para falar de seus objetos de estudo, dentre eles a Comunicação Organizacional.

Além do Congresso e da Revista da Compós, buscamos ainda publicações dos nove pesquisadores em “posições subjetivas” na Intercom-RBBC, publicação quadrimestral editada pela Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom)<sup>37</sup>, dirigida ao campo da Comunicação. Importa também dizer que os congressos da Intercom contam com a participação ativa de pesquisadores e demais interessados na área, com apresentação de trabalhos no Grupo de Pesquisa em Relações Públicas e Comunicação Organizacional desde a década de 1990. Com tais características, podemos dizer que as revistas e os congressos mencionados configuram-se como espaços reconhecidos como aqueles nos quais os autores/pesquisadores, elencados como aptos a postular “verdades” conceituais, movimentam seus construtos.

Em sequência aos nossos procedimentos metodológicos, após esquadrinhados nos espaços que mencionamos os construtos desenvolvidos e postulados pelos nove autores/pesquisadores em “posições subjetivas”, passamos para a terceira etapa da nossa análise que consiste em investigar, novamente nos 631 artigos publicados nos anais dos congressos da Abrapcorp, a apropriação dos construtos tidos como “verdade” em Comunicação Organizacional. Nesse momento, excluímos dos 631 artigos, 50 que foram produzidos pelos nove pesquisadores ou em coautoria com esses, pois nosso objetivo é identificar a apropriação que outros fazem de seus enunciados/função enunciativa. Assim, ficamos com 581 artigos apresentados e publicados por outros pesquisadores (ou professores e, ainda, doutorandos, mestrandos, especialistas e profissionais), dentre os quais 342<sup>38</sup> apropriam-se dos enunciados/função enunciativa, das formações discursivas

---

<sup>37</sup> A Revista Intercom começa a ser publicada em 1984, então com a denominação Boletins Intercom, disponível em meio eletrônico a partir de 2003.

<sup>38</sup> Destacamos, aqui, que a soma do número total de artigos nos quais os autores em “posições subjetivas” são referenciados não equivale aos 342 que mencionamos, já que um mesmo artigo pode fazer referência tanto a um como a dois, três ou mais autores em “posições subjetivas”.

desenvolvidas e reverberadas pelos nove autores/pesquisadores em “posições subjetivas”, conforme apresentamos na Tabela 2, a seguir.

**Tabela 2 - Apropriação de formações discursivas postuladas pelos pesquisadores em “posições subjetivas” em Comunicação Organizacional**

Pesquisadores Comunicação Organizacional em "posições subjetivas"	Congressos Abrapcorp realizados no período entre 2008 e 2018												Total de artigos nos quais foram citados
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
Margarida Maria Krohling KUNSCH	15	20	12	13	8	16	22	16	18	13	18	171	
Rudimar BALDISSERA	3	4	8	5	6	9	15	12	14	16	9	101	
Ivone de Lourdes OLIVEIRA	3	2	10	4	5	8	11	8	8	10	9	78	
Marlene MARCHIORI	2	3	3	6	5	5	13	4	6	3	6	56	
Wilson da Costa BUENO	6	11	4	5	1	4	3	5	3	6	5	53	
Maria Aparecida FERRARI	2	1	3	1	2	4	10	9	5	5	9	51	
Cleusa Maria Andrade SCROFERNEKER	2	4	10	3	2	7	4	3	4	1	4	44	
Paulo Roberto NASSAR de Oliveira	4	2	5	0	3	1	8	6	6	4	4	43	
João José Azevedo CURVELLO	0	4	3	3	1	5	4	3	2	2	4	31	

Fonte: Elaborada pela autora (2018), a partir do número de artigos nos quais os autores/pesquisadores em “posições subjetivas” foram citados como referência, entre 2008 e 2018, considerando 581 trabalhos.

Com os resultados dessa análise, podemos dizer que cerca de 60%<sup>39</sup> (342) dos artigos (581) apresentados e publicados nos anais dos congressos da Abrapcorp, entre 2008 e 2018, apropriam-se de formações discursivas postuladas por um ou mais autores/pesquisadores identificados nesta tese em “posições subjetivas”, reverberando os construtos de e acerca da Comunicação Organizacional, postulados por esses e assumindo-os como “verdade” para fundamentar suas reflexões. Assim, nessa etapa, voltamos a esses 342 artigos, nos quais postulados dos nove autores/pesquisadores são utilizados como referência, para identificar de que forma, com que relações e com que sentidos os enunciados são apropriados, fazendo reverberar, enfim, as formações e a “prática discursiva” da Comunicação Organizacional e possibilitando-nos evidenciar a conformação do saber-prática discursiva da Comunicação Organizacional nos dias de hoje.

Assim, os procedimentos que adotamos nos levam a compreender como puderam se configurar, num espaço de correlações e numa dada realidade histórica, objetos, enunciações, conceitos e opções teóricas que formam uma unidade que pode não estar numa coerência visível desses elementos, mas “no sistema que torna possível e rege sua formação” (FOUCAULT, 2012a, p. 85), ou seja, nos feixes

<sup>39</sup> Importa ressaltar que, entre os 40% restantes, um grande número de artigos analisados não utiliza qualquer referência nacional da área de Comunicação Organizacional, restringindo suas referências a autores que tratam de temáticas específicas, em especial quando se trata de Comunicação Pública, Governamental e Política.

de relações e articulações desses elementos. Importa reafirmar, aqui, que não temos a pretensão de fazer uma arqueologia da Comunicação Organizacional, mas inspirados nela, e por meio de elementos, pistas e instrumentos da análise arqueológica foucaultiana, conforme abordados neste capítulo, investigar as regularidades e as regras que regem os enunciados da Comunicação Organizacional, articulando-se em um campo de relações de forças e possibilitando a constituição de um saber-prática discursiva, compreendido como “a integração das relações de forças entre coisas, entre pessoas, entre letras, entre luzes, entre sombra e luzes” (DELEUZE, 2013, p. 243, tradução nossa)<sup>40</sup>, que pode estar em diferentes lugares, seja em “reflexões, narrativas, regulamentos institucionais, decisões políticas” (FOUCAULT, 2012a, p. 221).

Sabemos ainda que a descrição arqueológica, apesar de não ser temporal, pode também ser considerada a partir de vetores temporais, denominados “períodos enunciativos”, na medida em que se procura descrever a análise das diferenças e estabelecer as relações entre elas, opção adotada por nós. Julgamos esse caminho adequado para seguirmos nossas pistas no sentido de aprofundarmos nossa investigação para obtermos a descrição das possíveis articulações das formações discursivas acerca da Comunicação Organizacional no Brasil.

Destarte, apresentados os procedimentos que traçamos para o desenvolvimento da nossa tese, tratamos, no próximo Capítulo, do encadeamento da noção de organização que orienta o lugar do homem/sujeito nas organizações e suas relações com o encadeamento da Comunicação Organizacional do século passado até a atualidade, percurso que nos permite compreender como emergem enunciados/função enunciativa, discursivos e não discursivos, dispostos na raiz da nossa “árvore de *derivação* enunciativa”. Esses enunciados em relações de subordinação e/ou de complementaridade podem se configurar, quando de sua apropriação pelas “posições subjetivas”, como escolha teórica – e estratégica –, excluindo ou incluindo enunciados na “prática discursiva” da Comunicação Organizacional, afetando a coexistência desses e, conseqüentemente, a formação de conceitos, posto que tecem um feixe de relações que pode funcionar como regras do “saber” Comunicação Organizacional, o que passamos a analisar.

---

<sup>40</sup> No original: “[...] *el saber es la integración de las relaciones de fuerzas entre cosas, entre personas, entre letras, entre luces, entre sombra y luces.*” (DELEUZE, 2013, p. 243).

## **4 NA RAIZ – À PROCURA DE ENUNCIADOS REITORES**

Fundamentando-nos na arqueologia foucaultiana, podemos dizer que o “saber” da Comunicação Organizacional, nos dias de hoje, pode não estar depositado apenas nas teses ou construções teóricas acerca do tema, como também nas articulações dessas com outros discursos e/ou outras “práticas discursivas” e não-discursivas, bem como nas relações entre comunicação e organização, entre organizações e públicos, entre organizações e a sociedade, posto que nessas articulações organização/comunicação/sociedade são configuradas relações e condições históricas que propiciam a emergência desse “saber”, o que passamos a descrever e analisar neste Capítulo.

### **4.1 A noção de organização e o lugar do homem/sujeito**

Podemos dizer que as mudanças sociais, nas sociedades capitalistas, vincularam-se à implantação do industrialismo, criando, a partir da Revolução Industrial, um mundo urbano-industrial ligado a sistemas sociais globais (LOPES, 2008) cada vez mais fundados em organizações. Assim, tal afirmativa nos leva a pensar no encadeamento dessas mudanças desde o processo de industrialização, em consonância com a conformação da noção de organização, uma vez que essa tem se configurado como um dos elementos instituintes das relações nessa sociedade e, assim, propiciando condições de emergência de “práticas discursivas”. Nessa perspectiva, a noção de organização e sua relação com o homem/sujeito estabelece-se como ponto de partida para que possamos apreender a conformação da Comunicação Organizacional, posto que se trata da comunicação em relação à ou nas/das organizações, cujas peculiaridades e formas de funcionamento interferem na apreensão da noção de – e no fazer – Comunicação Organizacional. Necessário destacar aqui que, ao adotar o termo organizações, assume-se uma noção que está para além da que se tem de empresas ou negócios. Recorremos a Uribe (2007), para dizer que as organizações são criadas a partir de um agrupamento de pessoas em interação e com intenções que podem ser distintas e também comuns, com uma finalidade preestabelecida, regras mínimas definidas e propósitos claros e, acrescentamos, inspirando-nos em Foucault (2011), em

relações contínuas de forças e de poder. Dessa forma, quando falamos em organizações, nesta tese, estamos nos referindo àquelas da iniciativa privada, de capital misto, governamental e/ou do terceiro setor.

Assim compreendidas, as organizações configuram-se como fenômeno complexo observado por meio de diferentes paradigmas – ou interpretações –, sobretudo a partir da Revolução Industrial, quando a produção domiciliar e manufatureira começou a dar lugar às fábricas (MOTTA, 1986). Desde então, diferentes modelos de organização foram desenvolvidos por autores distintos, mas estritamente relacionados ao incremento do sistema capitalista. Partimos de Wood (1999, 2007), para apontar modelos tipificados pela literatura acerca dos estudos organizacionais no Brasil, com ideias muito próximas, que classifica as organizações em basicamente seis tipos ideais – organização burocrática, empresa orgânica, organização virtual, empresa de conhecimento intensivo, organização missionária, organização dramática, além de uma classificação exclusiva de Wood (2007), a organização espetacular, acrescentada pelo referido autor quando da revisão de sua obra. Tais tipificações de organização são pensadas a partir de uma combinação específica de variáveis que incorporam conceitos do campo, especialmente advindos de estudos norte-americanos, e permitem entender o comportamento organizacional e, sobretudo, a relação homem/organização.

O ponto de partida para a discussão dos tipos ideais de organizações é a organização burocrática, que nasceu no final do século XIX, pós Revolução Industrial, e incorporou a linha de produção fordista, cujos principais objetivos eram a redução de custos e a melhoria da qualidade, marcando a mecanização da indústria, a proliferação das formas burocráticas de organização, a era da produção e do consumo em massa (WOOD, 1999). A orientação segundo esse modelo – associado à metáfora mecanicista, na concepção de Uribe (2007) – seguiu nas primeiras décadas do século XX fundamentada em Taylor – com ênfase na racionalização do trabalho – e em Fayol – cujos estudos buscavam formas para o aumento da eficiência. De maneira geral, essas tipificações centram foco no planejamento e no controle, com alternativas para “a racionalização de métodos e sistemas do trabalho” (MOTTA, 1986, p. 7).

Segundo essa metáfora, a organização pode ser comparada a uma máquina, movida por um conjunto de engrenagens que se encaixam e o homem, operador, é



parte dessa grande engrenagem que deve funcionar de forma eficiente e eficaz (URIBE, 2007). Nesse sentido, importa “construir uma máquina cujo efeito será elevado ao máximo pela articulação combinada das peças elementares de que ela se compõe” (FOUCAULT, 1987, p. 138). Assim, o homem torna-se um meio para a conquista de mais produtividade com menor custo e, para isso, “cabe ao administrador garantir que o trabalhador dispense o esforço de que é capaz” (MOTTA, 1986, p. 8), lógica que fixa a cisão entre gestão, voltada ao trabalho intelectual, e operação, compreendida como o lugar do trabalho braçal. Nessa perspectiva, para obter sucesso, o administrador precisa ter a capacidade de reunir e mobilizar, em torno de si, trabalhadores competentes e motivados (GAULEJAC, 2007). Foi também a partir dessa perspectiva que a comunicação, com ênfase utilitarista, começou a ser pensada pelas e nas organizações.

Esse modelo persistiu por quase um século e foi sucedido pela empresa orgânica – ou metáfora organicista –, que começou a ser idealizada com a Escola de Relações Humanas e impulsionada pelas pesquisas de Elton Mayo, na década de 1930. Mas no Brasil, segundo Wood (1999), a empresa orgânica só passou a ser conhecida nas décadas de 1980/90, sobretudo a partir do sucesso das empresas japonesas – quando, também, as organizações brasileiras passaram a dispensar mais atenção à comunicação nesse âmbito. Seguindo o modelo organicista, a organização deixa de ser compreendida como máquina para ter seu funcionamento comparado ao de um organismo vivo (ou um cérebro, num segundo momento). Em outras palavras: sua existência e funcionamento têm como pressuposto o relacionamento da organização com seu meio e, em função disso, baseia-se em projetos ou em uma rede orgânica, cujas tarefas são realizadas por grupos que enfatizam e fortalecem a troca de informações.

Por esse ângulo, a organização, conforme Uribe (2007), passou a compreender o trabalhador como recurso humano, concepção que visava a amenizar a ideia de “mecanicização” do homem propagada até então pelos estudos organizacionais. No entanto, a cisão entre o trabalho intelectual e o braçal se mantém (URIBE, 2007). Por outro lado, especialmente a partir da Escola de Relações Humanas e seus seguidores, essa concepção de organização marcou a realização de uma série de pesquisas que resultaram em uma dinâmica de geração de conhecimento capaz de alimentar diferentes modismos administrativos por muitas

décadas, grande parte deles impulsionados pela ideia de participação pregada por Mayo, mais tarde “criticada como pseudoparticipação, como uma forma de manipulação da força de trabalho” (MOTTA, 1986, p. 12).

Ainda segundo essa concepção, Wood (1999, 2007) identifica dois tipos ideais caracterizados por ele como mutantes da empresa orgânica – a organização virtual e as empresas de conhecimento intensivo. A organização virtual, segundo o autor, surgiu a partir da década de 1990, e é compreendida como sistema aberto, com fronteiras permeáveis e difíceis de serem identificadas. Ela também apresenta novas configurações no processo de gestão, posto que a “separação entre empresa e ambiente passa a ser delimitada por uma tênue linha divisória, incerta e mutável” (WOOD, 1999, p. 278). Já a empresa de conhecimento intensivo pode ser definida por analogia às de trabalho e de capital intensivo, nas quais o conhecimento e a *expertise* tornam-se fontes de vantagem competitiva, com peso determinante nos lucros. Nesse tipo de organização, o tratamento da informação constitui-se como ativo e “o foco passa da administração de *experts* para a administração da *expertise*” (WOOD, 1999, p. 280, grifos do autor).

Os outros três modelos identificados por Wood (1999), a missionária, a dramática e a espetacular, trazem características mais próximas às da metáfora holográfica, quando a organização é comparada a um sistema vivo. A organização missionária, como pode ser percebido pela própria denominação, está atrelada ao sentido de missão partilhado pelos membros da organização, inspirado na disseminação de uma ideologia organizacional das empresas japonesas, “fonte geradora e conservadora da atmosfera e da motivação” (WOOD, 1999, p. 282). Nesse tipo, o controle apresenta-se ainda mais poderoso do que nas organizações burocráticas: “A organização passa a ser guiada pela história, pelos valores partilhados, pelos comportamentos praticados e pela direção estratégica clara.” (WOOD, 2007, p. 343). A empresa dramática tem um ambiente de trabalho caracterizado pela hiperatividade e pelo culto da aparência, com executivos impulsivos, cuja tomada de decisão baseia-se na emoção e na intuição; já para a organização espetacular, o foco deixa de ser em questões substantivas e enfatiza-se a “manipulação de imagens como aspecto crítico da gestão e do funcionamento organizacional” (WOOD, 2007, p. 344), conformando-se como “arenas teatrais onde diversas peças têm lugar simultaneamente”.

Esses modelos e metáforas, entretanto, nem sempre são puros, posto que as organizações, ao longo do tempo, tendem a assumir formas e características semelhantes que levam à prevalência de algumas em detrimento de outras, num movimento de hibridização, apesar do grande número de “rótulos” (WOOD, 1999). Nessa direção, a permanência de algumas características, sobretudo as que definem a relação do homem com o trabalho, segundo Uribe (2007), fazem com que as organizações sigam ancoradas sobre um mesmo paradigma, o da racionalidade instrumental, mesmo em “um universo cada vez mais paradoxal” (GAULEJAC, 2007, p. 41). Contudo, as formas de interpretar a organização trazem à tona diferentes representações conceituais que interferem na compreensão e na relação com, na e entre organizações e, ainda, na forma com a qual a organização busca se relacionar com o trabalhador e com a sociedade. Por esse ângulo, Uribe (2007) afirma que as diferentes metáforas interpretativas – ou modelos – definem a relação do sujeito com o trabalho, com a sociedade e, como veremos à frente, geram enunciados que podem funcionar como constitutivos da Comunicação Organizacional.

Nesse sentido e já na perspectiva da metáfora holográfica, segundo a qual as organizações funcionariam de maneira sistêmica e numa equidade laboral (URIBE, 2007), e em consonância com o desenvolvimento da noção sistêmica de organizações, ocorreu, no final dos anos de 1980, o que ficou conhecido como internacionalização e “financiarização” da economia, impulsionadas pelas multinacionais, que provocaram mudanças profundas nas relações entre trabalho e capital, promovendo o deslizamento da lógica da produção industrial para a lógica financeira, e da gestão do pessoal e das relações sociais para a gestão dos recursos humanos (GAULEJAC, 2007). Nessa perspectiva, as lógicas de produção tornaram-se submetidas às financeiras; a mundialização dos mercados colocou em xeque “os modos de regulação econômica até então dominadas pelo Estado/Nação”; e a “fusão das telecomunicações com a informática instaurava a ditadura do “tempo real” e a imediatidade das respostas às exigências dos mercados financeiros” (GAULEJAC, 2007, p. 45), situação que também impactou e intensificou os processos de comunicação/informação no âmbito das organizações.

No entanto, esse deslizamento, que pretendia um modelo sistêmico de funcionamento, só acentuou prescrições e modismos da metáfora organicista, sobretudo os que dizem respeito à cultura organizacional, à gestão do

conhecimento, à aprendizagem organizacional e à gestão de valores, sem, mais uma vez, alterar o paradigma (URIBE, 2007). Nessa perspectiva, podemos dizer que as práticas “econômicas, codificadas como preceitos ou receitas, eventualmente moral, procuraram, desde o século XVI, fundamentar-se, racionalizar-se e justificar-se a partir de uma teoria das riquezas e da produção” (FOUCAULT, 2012d, p. 18).

Podemos ainda dizer, a partir de Uribe (2007) e Motta (1986), que as organizações, consideradas segundo as metáforas organicista e, sobretudo, a holográfica, passaram a ser pensadas como sistemas sociais abertos, posto que consideram a necessidade de se relacionar com o ambiente para garantirem sua sobrevivência. A informação, o controle dessa por meio da retroalimentação (o conhecido *feedback*) e o processo de codificação são considerados, em organizações desse tipo, insumos que as possibilitam conhecer a qualidade de sua relação com o meio ambiente e, assim, controlar e retroalimentar as informações para corrigir os desvios (MOTTA, 1986). Com isso, temos, enfim, um modelo de organizações que apresenta “graus de abertura diversos, que implicam em maior ou menor receptividade aos insumos informativos e energéticos do ambiente e a maiores ou menores possibilidades de sobrevivência, crescimento e desenvolvimento” (MOTTA, 1986, p. 26). Não por acaso, como veremos à frente, foi a partir da adoção desse modelo organizacional que a Comunicação começou a ganhar força institucional nas organizações.

No entanto, Uribe (2007) ressalta que, apesar de as organizações, hoje, se apresentarem como sistemas abertos e pregarem a equidade laboral, a separação entre o intelecto e a força de trabalho também prevalece nesses modelos organizacionais, segundo os quais o homem segue “coisificado” e

considerado um simples portador de informação e produtor de conhecimento sob a pressão do discurso da hipercompetitividade. Mais uma vez, com este “paradigma” o sujeito é reduzido a recurso e a pretensão de uma mudança paradigmática perde aderência. (URIBE, 2007, p. 55, tradução nossa).<sup>41</sup>

Sendo assim, para o referido autor, os modelos e metáforas acionados suscitam diferentes formas de interpretar e compreender a noção de organização

---

<sup>41</sup> No original: “Al ser humano se le considera simplemente un elemento portador de información y un productor de conocimiento bajo la presión del discurso de la hipercompetitividad. Nuevamente, con este “paradigma” al sujeto se le reduce a recurso y la pretensión de cambio paradigmático se queda sin asidero.” (URIBE, 2007, p. 55).

encadeada ao longo do tempo, contudo, fundamentada no mesmo paradigma da racionalidade instrumental. Especialmente a partir da metáfora organicista, as organizações desenvolveram aparatos, metodologias e processos de gestão visando a imprimir a ideia mais humanizada de organização, hoje com forte ênfase na informação e na gestão do conhecimento (URIBE, 2007), mas mantendo a sua lógica de relação com o homem, cujo papel está relacionado à produtividade e à competitividade organizacionais, com vistas ao alcance das metas e objetivos estabelecidos para que essas consigam se manter no mercado, sobrepondo-se aos seus concorrentes. Em nenhum dos modelos ideais e/ou das metáforas citadas, sobressai a preocupação com a satisfação humana ou com o homem/sujeito e/ou com a noção de humanizar a organização, o que implicaria na transformação do objeto/recurso humano em sujeito humano nas organizações (URIBE, 2007).

Percebe-se, de outro modo, o encadeamento de formas de gerenciar que denotam “a preocupação psicossocial no campo” (MOTTA, 1986, p. 12), inaugurada pela Escola das Relações Humanas, ainda na década de 1930. Concomitantemente, desenvolveram-se o que Gaulejac (2007, p. 41) denomina “ciências da gestão”, que “legitimam um pensamento objetivista, utilitarista e positivista” e, dessa forma, “constroem uma representação do humano como um recurso a serviço da empresa, contribuindo assim para a instrumentalização”, em consonância à análise de Uribe (2007). Além disso, conforme ressalta Mumby (2001, p. 589, tradução nossa), o comportamento organizacional e a tomada de decisão “são explicados através de modelos matemáticos e econômicos de tomada de decisão”<sup>42</sup>, tornando irrelevante a ideia de poder nos sistemas de gestão. Também devemos ressaltar, conforme preconiza Foucault (2012c, p. 248), que “o poder não é o sentido do discurso”, mas esse deve ser considerado como uma série de acontecimentos por meio dos quais “o poder é vinculado e orientado”.

Com isso, “diante do pragmatismo e da eficácia [preconizados pelo modelo gestor], as considerações éticas e humanistas devem se apagar” (GAULEJAC, 2007, p. 29). Ainda nessa linha, Schein (1996), a partir de McGregor (1960), ressalta que os sistemas de controle gerenciais, mais autocráticos, veem a organização de cima para baixo e criam uma visão negativa da natureza humana, com vistas ao

---

<sup>42</sup> No original: “*In other words, organizational behavior is viewed as explicable through mathematical, economic models of decision making, hence making power irrelevant as an explanatory construct.* (MUMBY, 2001, p. 589).

alcance da produtividade a curto prazo, lógica que acabou sendo adotada pelas pessoas, treinadas pelas organizações. Conforme pondera, essa visão impede que o empregado seja visto “como um sistema complexo, constituído de muitos pontos de vista conflitantes” (SCHEIN, 1996, p. 231, tradução nossa)<sup>43</sup>, transportando ainda acontecimentos que configuram relações de poder para o âmbito do indivíduo.

Dito de outro modo, o homem/trabalhador, apesar de mudanças nas relações de trabalho decorrentes das diferentes formas de interpretação das organizações, parece não ser assumido como homem/sujeito, mas como recurso na e/ou da organização. Conforme a metáfora e/ou tipo ideal adotado que imprime uma certa noção de organização, altera-se apenas a ênfase impressa na relação do homem com a organização: ora nos processos, ora nos valores, ora no conhecimento ou noutras categorias específicas de gestão, lógica impressa ainda nas relações entre indivíduos. Portanto, podemos inferir que essas diferentes interpretações e/ou tipos ideais não representaram mudanças substanciais ou paradigmáticas em relação à noção de organização e ao lugar do homem/sujeito: “As mudanças são de forma e não de fundo: é uma questão de modismo administrativo” (URIBE, 2007, p. 47, tradução nossa)<sup>44</sup>.

Nessa mesma linha, Motta (1986, p. 41) afirma que “o funcionalismo domina toda a teoria organizacional convencional” e, assim reforça axiomas paradigmáticos postos como verdade, dentre eles, o de que só tem sentido o que é rentável. Consequentemente, segundo Gaulejac (2007), a sociedade parece se posicionar a serviço da economia (GAULEJAC, 2007), assumindo valores e comportamentos preconizados pelas organizações. Importante mencionar que tal lógica, sobretudo a da gestão gerencialista como processo organizador, antes associada às organizações de iniciativa privada, vai, aos poucos, sendo assumida pelas organizações públicas e não governamentais e, ainda, pelo próprio indivíduo, gerando a normalização do humano que

deve se adaptar a normas, regras, processos. A gestão gerencialista gera uma rentabilização do humano e cada indivíduo deve tornar-se o gestor de sua vida, fixar-se objetivos, avaliar seu desempenho, tornar seu tempo rentável. A própria família está impregnada pelo modelo gerencial. Ela é

---

<sup>43</sup> No original: [...] *the employee's point of view rather than seeing it as a complex system consisting of many conflicting points of view.* (SCHEIN, 1996, p. 231)

<sup>44</sup> No original: *Los cambios son de forma y no de fondo: un asunto de modas o prescripciones administrativas*. (URIBE, 2007, p. 47).

encarregada de fabricar indivíduos produtivos. A cada período de seu desenvolvimento, o indivíduo deve estabelecer uma contabilidade existencial para demonstrar sua empregabilidade. A vida humana deve ser produtiva. A sociedade se torna uma vasta empresa que integra aqueles que lhe são úteis e rejeita os demais. (GAULEJAC, 2007, p. 181-182).

Isso posto, identificamos, com base nesse encadeamento da noção de organizações e sua relação com o homem/sujeito, algumas condições de emergência e relações – discursivas e não-discursivas – que podem ter influenciado formações discursivas e, por sua vez, “práticas discursivas”, dentre elas, a da Comunicação Organizacional. O sistema capitalista nos parece ser a principal dessas condições e da qual as demais seriam decorrentes. A partir da Revolução Industrial, a economia tornou-se guiada pela produção, pela produtividade e pelo consumo em massa, contexto no qual se presenciavam relações de forças com vistas ao controle – e ao poder –, bem como a emergência da cultura do planejamento. Nessa configuração, o objetivo, no sentido de alcance de metas, sempre seguiu associado à manutenção do controle, por meio do qual se garante a qualidade, a eficiência e a eficácia da produção, avançando para uma lógica financeira na qual o sentido é conferido apenas ao que é rentável. São condições que fizeram – e talvez ainda façam – emergir enunciados que guiam a relação do homem com a organização e com a sociedade.

Num primeiro momento, quando as fábricas eram conduzidas como se fossem máquinas, o homem era visto como parte de uma grande engrenagem que fazia a máquina da produtividade funcionar. Essa noção mecanicista começou a ser questionada, o que resultou em pesquisas e estudos que trouxeram à tona a noção da organização como um sistema, do qual o homem tornava-se recurso, quando também o trabalho em equipe começava a ser valorizado. No entanto, pelo que se percebeu, o deslocamento do lugar do homem como parte de uma engrenagem para o de recurso, mesmo que humano, não parece ter alterado significativamente sua relação com a organização: ele continua a serviço dessa, pois esse recurso humano continua exercendo “função” indispensável para a eficácia da gestão e, conseqüentemente, da produtividade, noção que caracteriza uma função enunciativa, e regrido e reverberando formações e “práticas discursivas”.

Nesse sentido, parece-nos que essas condições de emergência e as relações de forças nelas entremeadas não propiciaram enunciados novos no que se refere à relação do homem-sujeito com as organizações, mas mantiveram e reverberaram

enunciados que empregam a mesma regularidade, de forma ainda mais articulada. Seja como engrenagem, seja como recurso humano, o homem está sempre a serviço das organizações, de suas metas e objetivos e, nos dias de hoje, controlado pelos instrumentos de gestão. Dito de outra forma, a ênfase continua sendo na produção eficiente das organizações – e essa lógica inclui, além das organizações privadas, as públicas e não governamentais, cuja gestão está sempre focada na eficiência e na eficácia –, sem que se pense no homem como sujeito atuante nessas. Esses instrumentos de gestão não são questionados, pois são colocados como se “fossem o objeto de uma proteção coletiva” (GAULEJAC, 2007, p. 105). Tanto nas organizações privadas quanto nas públicas e nas não governamentais, tais instrumentos “parecem colocar transparência onde reina o arbitrário, objetividade onde reina a contradição, segurança em um mundo instável e ameaçador” e, por isso, não são contestados. Nesse sentido, segundo Gaulejac (2007, p. 105), constatamos “a existência de regras do jogo, consideradas como guias da ação de cada um, e medir os efeitos delas é tranquilizador”.

Partindo dessa lógica, podemos dizer que as organizações, além de constituírem-se como o local da produção e do trabalho, determinando o lugar do “homem/sujeito”, constituem-se também, conforme Foucault (2012b, p. 28), “como instrumento de produção, acúmulo e transmissão do saber” (FOUCAULT, 2012b, p. 28), o que ganha potência por meio dos processos comunicativos, realizados também com ênfase utilitarista. São relações de poder intrincadas em outros tipos de relações, desempenhando “um papel ao mesmo tempo condicionante e condicionado” (FOUCAULT, 2012c, p. 243). Podemos dizer ainda, a partir de Goldhaber (1986, p. 16, tradução nossa), fundamentado em Farace, Taylor e Stewart (1978), que as percepções de organizações aqui mencionadas contribuem para reverberar

[...] uma visão empírico lógico-positivista da comunicação organizacional, um paradigma muitas vezes referido como "funcionalista". A perspectiva funcionalista vê a vida organizacional como mecanicista, usando a teoria dos sistemas para postular que as organizações controlam e coordenam pessoas e recursos através da comunicação.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> No original: “Most of the above perceptions, however, seem to share an empirical logical-positivist view of organizational communication, a paradigm often referred to as “functionalist”. The functionalist perspective views organizational life as mechanistic, using systems theory to posit that organizations control and coordinate people and resources through communication (Farace, Taylor, Stewart, 1978). (GOLDHABER, 1986, p. 16).



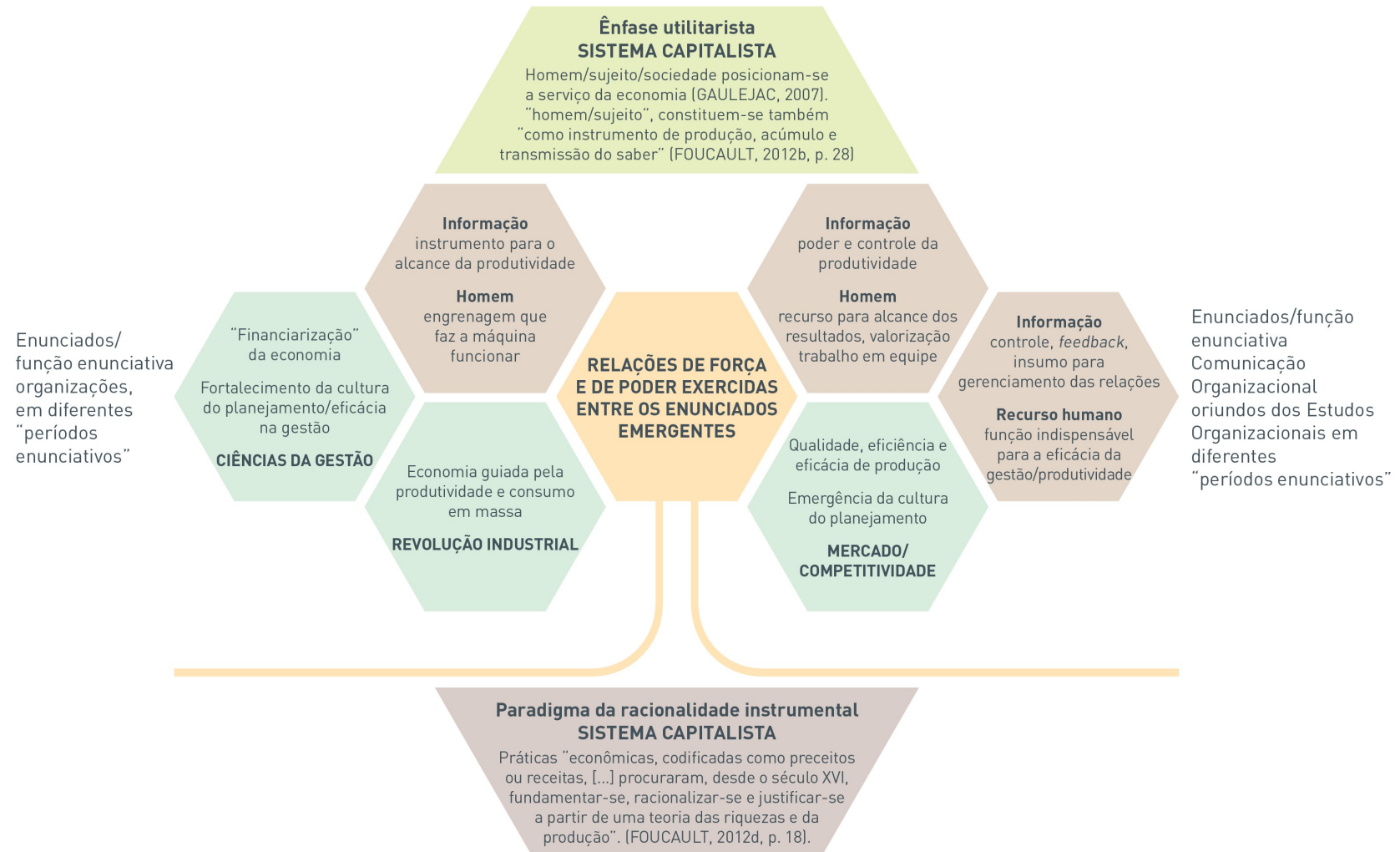
Por esse ângulo, a noção de comunicação vai se encadeando nas organizações, constituída por enunciados que reverberam e potencializam essa relação do homem com o trabalho e com a sociedade. Importa aqui resgatar que, a partir de Foucault (2012a, p. 147), compreendemos enunciados como “coisas” que têm um valor na sua repetição, reprodução e/ou transformação e que são desdobradas pela “exegese, pelo comentário e pela proliferação interna do sentido” (FOUCAULT, 2012a, p. 147), sendo assumidas como “verdades”. Assim, segundo Foucault (2012a), o enunciado funciona como uma função enunciativa, controlado por regras e condições de exercício, reverberando verdades e conformando a “prática discursiva”.

Destarte, buscamos apresentar, na Figura 1, os elementos encontrados nessa reflexão, acerca da relação do homem com as organizações, que podem funcionar como enunciados (discursivos e não-discursivos) e/ou função enunciativa, na formação de enunciados reitores da Comunicação Organizacional. Pelo que apreendemos, a relação homem/organizações, sustentada sobretudo pelo sistema capitalista, constitui enunciados que se posicionam na base da “prática discursiva” da Comunicação Organizacional, uma vez que as atividades da área econômica “tendem a atualizar-se como estratégia para manter os níveis de lucratividade e poder das organizações” (BALDISSERA; SÓLIO, 2005, p. 4)<sup>46</sup>. Nesse sentido, evidenciamos que o termo eficiência – e/ou eficácia –, oriundo da metáfora mecanicista de organização, segue até os dias de hoje como direcionador de objetivos organizacionais e também incorporado pelos estudos e pela prática da Comunicação Organizacional, como veremos ao longo da nossa tese. Ressaltamos, no entanto, que os enunciados apresentados na Figura 1, a seguir – que visa a dar mais clareza aos achados no encadeamento da noção de organização e o lugar do homem/sujeito – não podem ser apreendidos de forma linear ou simplista, mas como em relações de forças e disputas no tocante a escolhas e estratégias que influenciam e impactam na emergência do saber-prática discursiva da Comunicação Organizacional.

---

<sup>46</sup> Os autores, no artigo citado, promovem uma análise do processo histórico das Relações Públicas, que pode ser atualizada e apropriada para o da Comunicação Organizacional.

**Figura 1 - Enunciados discursivos e não-discursivos que emergem da relação homem/organizações**



Fonte: Elaborada pela autora (2018), a partir da noção de enunciado/função enunciativa (FOUCAULT, 2012a) e sua emergência no encadeamento da noção de organizações, a relação do homem/sujeito com essas e as noções de Comunicação Organizacional que emergem dessas relações.

Feita essa primeira análise da noção de organização e apresentados os achados que se configuram como enunciados reitores e também como função enunciativa, posto que serão utilizados como estratégia e/ou regrarão enunciados na ramificação da “prática discursiva” da Comunicação Organizacional, seguimos buscando compreender, no próximo item, o encadeamento da noção de Comunicação Organizacional e sua relação com a de organização.

#### **4.2 O encadeamento da noção de Comunicação Organizacional**

A Comunicação, como um campo científico, desenvolveu-se influenciada pelas “condições sociais que se constroem” e pelo “surgimento da cultura individualista da burguesia” (VIZER, 2011, p. 112), que colocam os meios como objetos de estudos dessa área, amparados por uma base tecnológica desde o início do século XX. Implica dizer que a origem das atuais disciplinas da comunicação encontra-se “no surgimento dos meios como um novo fato de base tecnológica desde começos do século XX” (VIZER, 2011, p. 113), conformando-se de forma instrumental. Essa lógica pode ser transposta também para os estudos da Comunicação Organizacional que, segundo Kunsch (2006, p. 169), configuraram-se como “fruto de sementes lançadas no período da Revolução Industrial”, desenvolvendo-se em consonância com os estudos organizacionais, seguindo uma ênfase utilitarista, conforme mencionado no item anterior, quando tratamos sobre a noção de organização.

Para conceber melhor esse encadeamento e sincronismos aparentes, que podem se constituir como regularidades nas formações discursivas e na “prática discursiva” da Comunicação Organizacional, buscamos compreender como a noção de Comunicação Organizacional foi se encadeando nessas últimas décadas, o que faremos a partir de autores dos campos dos estudos organizacionais (em especial Maximiano, Mintzberg e Gaulejac), da Comunicação (sobretudo Braga e Wolton) e da Comunicação Organizacional (em especial, Goldhaber e Grunig, Kunsch e Torquato, Baldissera e Oliveira)<sup>47</sup>.

---

<sup>47</sup> Dentre os autores estrangeiros, escolhemos Goldhaber e Grunig por terem influenciado, consideravelmente, os primeiros estudos brasileiros acerca da Comunicação Organizacional; Kunsch e Torquato, por serem os pioneiros a desenvolverem pesquisas na área; e Baldissera e Oliveira, por terem se tornado os autores mais referenciados na atualidade, depois de Kunsch, segundo pesquisas e estudos já apresentados (CURVELLO, 2017; BUENO, 2013;

Começamos pelo encadeamento histórico do termo Comunicação Organizacional e de como ele foi sendo apropriado conceitualmente no Brasil. Para tanto, imprescindível acionar Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, considerado o primeiro a discutir a questão da Comunicação Organizacional no País, com sua tese sobre jornalismo empresarial, defendida na Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP), em 1972 (KUNSCH, 1998). Conforme as pesquisas desse autor, complementadas por sua tese de livre docência, defendida na mesma instituição em 1983, a comunicação constitui-se como um grande poder de legitimação da organização, posto que é capaz de gerar influência sobre outrem. Nesse sentido, a Comunicação Organizacional<sup>48</sup>, assumida pelo autor como comunicação empresarial – expressão que carrega em si a ideia de lucro, referenciando-se, portanto, à iniciativa privada –, adota como meta o poder de “gerar consentimento” e “produzir aceitação” (1986, p. 31) junto aos públicos com os quais as empresas se relacionam. Nessa perspectiva, Torquato (1986, p. 9) propõe o que considera “abordagem sistêmica para a comunicação empresarial/institucional”, afirmando que a comunicação deve estar “a serviço das Organizações”, com foco na “eficácia dos instrumentos de comunicação”. Como sistema aberto, a comunicação, segundo o autor (1986, p. 15), “é organizada pelos elementos – fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, ingredientes que vitalizam o processo”.

Na sequência dos estudos nessa linha, Margarida Maria Krohling Kunsch apresentou em 1985, também na ECA/USP, sua dissertação de mestrado abordando o contexto da Comunicação Organizacional, com ênfase na análise do “papel reservado às relações públicas no conjunto da comunicação integrada” (KUNSCH, 1997, p. 33). Na oportunidade, a autora lançou seu modelo de comunicação integrada, constituído por três subáreas: a comunicação institucional, a comunicação mercadológica e a comunicação interna que, juntas, geram o que a autora denomina “composto da comunicação organizacional”. O referido composto “deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades

---

SCROFERNEKER, 2011), corroboram nosso levantamento realizado nos 631 artigos publicados em 11 edições (2008 a 2018) do Congresso Abrapcorp.

<sup>48</sup> Ressaltamos, conforme já mencionado, que a Comunicação Organizacional, assumida nesta tese como um “saber”, conformado por uma “prática discursiva” (FOUCAULT, 2012a), teve várias denominações ao longo de seu encadeamento: comunicação empresarial, comunicação institucional, comunicação integrada, comunicação corporativa, comunicação nas organizações, comunicação das organizações, comunicação no contexto das organizações, dentre outras. Em função disso, por vezes, trazemos à tona alguns desses termos, quando adotados pelos autores mencionados. Importa dizer ainda que tais expressões trazem consigo uma função enunciativa.

de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações”. Nesse composto, as relações públicas são responsáveis, principalmente, pela comunicação institucional e devem “usar todos os meios possíveis para criar e construir uma identidade corporativa da organização perante a opinião pública e a sociedade em geral” (KUNSCH, 1997, p. 115).

A partir da segunda metade da década de 1980, as discussões sobre a comunicação nas organizações ganharam força na área acadêmica e em fóruns de debates, principalmente por meio de trabalhos apresentados por um grupo atuante de professores, sobretudo “da PUC do Rio Grande do Sul, da PUC de Minas Gerais, da ECA, da Metodista”, e de outras universidades, nos congressos promovidos pela Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), um dos principais fóruns de Comunicação já naquele tempo (KUNSCH, 2017, p. 203). Concomitantemente, as empresas também passavam a buscar uma comunicação integrada, pautada por mudanças conceituais e de nomenclatura: “Os departamentos de relações públicas eram limitados e já não correspondiam mais às exigências da sociedade e das organizações, que passaram a requerer uma comunicação muito mais estratégica” (KUNSCH, 1997, p. 32). Assim, Comunicação Organizacional começou a ser “vista como uma macroárea integrada, inicialmente, pelas relações públicas e pelo jornalismo empresarial” (1997, p. 32).

Conforme assinala Kunsch (2017), esse debate inicial acerca da Comunicação Organizacional teve como ênfase o viés profissional da área. O conceito de Comunicação Organizacional propriamente, segundo Torquato (2012), nasceu entre o final do século passado e o início deste. As discussões que a configuraram como campo acadêmico de fato começaram a ganhar força em 2005, provocadas pelos debates iniciados pelo Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) acerca da redefinição das áreas de conhecimento. Segundo Kunsch (2017, p. 203): “a liderança desse debate veio muito de colegas de um grupo de Minas Gerais, [...] quando então, iniciamos um diálogo [...] sobre a necessidade de criarmos uma associação de pesquisadores”. Assim nasceu, em 2006, a Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp) que, conforme a autora, muito tem contribuído para o reconhecimento público da área.

Respaldados por tais relatos históricos, podemos inferir que são recentes os estudos relativos à Comunicação Organizacional no Brasil, apesar de o País ter “uma literatura muito maior do que os países da Europa”, ficando abaixo apenas “dos Estados Unidos em volume de produção nessa área” (KUNSCH, 2017, p. 203). Devemos ressaltar ainda a existência de registros de atividades de comunicação desenvolvidas em contextos organizacionais brasileiros desde as primeiras décadas do século passado, fundamentadas e influenciadas pelas teorias dos estudos organizacionais, pela noção de organização e pelo lugar ocupado pelo homem nesse contexto. No entanto, conforme mencionamos, a década de 1970 marca o início dos estudos da área no Brasil, avançando, de fato, a partir dos anos 2000, sobretudo com a criação da Abrapcorp, a partir de 2006.

Feita essa apresentação do encadeamento dos estudos da Comunicação Organizacional no Brasil, seguimos com a discussão acerca das noções de comunicação que nos parecem trazer enunciados distintos, levando-nos a compreender Comunicação Organizacional ora como instrumento e ferramenta de gestão ora como processo social complexo.

#### 4.2.1 Comunicação ↔ Instrumento/ferramenta

Situadas as primeiras pesquisas acerca da Comunicação Organizacional no Brasil, importa resgatar a influência dos estudos organizacionais, que visam a compreender o comportamento de comunicação em organizações formais, ainda na década de 1920, e que reverberaram no País. Segundo Hesketh e Almeida (1980), a década de 1930 foi considerada o marco desses estudos em decorrência da repercussão das pesquisas de Elton Mayo, cujos resultados comprovaram os efeitos positivos da realimentação das informações, o conhecido *feedback*, no desempenho das tarefas dos operários. Nessa direção, os estudos acerca da comunicação em organizações também se tornaram impulsionados pela economia americana, em meio aos esforços para enfrentar uma guerra, e “sob a influência da noção segundo a qual empregados informados são empregados produtivos”, associados ao surgimento do movimento das relações humanas (HESKETH; ALMEIDA, 1980, p. 17). Nesse cenário, crescia também a utilização das técnicas de comunicação, essa

compreendida como transmissão das informações e comunicações “nas organizações” e, portanto, enfatizando a comunicação com empregados.

Devemos ressaltar que desde aquela época até as décadas de 1970/80, a Comunicação, de forma ampla, era pensada/estudada como um objeto sobre o qual se buscava falar e pesquisar em partes, ora as mensagens, a transmissão da informação, o conteúdo, os códigos, os canais, o emissor, o receptor: “se pensava em conceitos de engenharia e fatos “objetivos” sujeitos à observação e à experimentação científica” (VIZER, 2011, p. 83, grifo do autor). Assim, estudavam-se temas e não problemas comunicacionais, posto que objeto e método eram considerados cruciais para a delimitação de uma disciplina científica, conforme ressalta Braga (2011), reverberando, conseqüentemente, a noção da comunicação como objeto e/ou instrumento. A comunicação em organizações seguiu esse mesmo viés, priorizando o estudo e o desenvolvimento de meios e/ou canais, conteúdo e forma das mensagens no intuito de contribuir com o alcance de objetivos e metas organizacionais. Nessa perspectiva,

[...] a comunicação e a colaboração geram benefícios para uma organização ao permitir a venda de seus produtos e serviços a clientes satisfeitos, garantir investimentos ou expandir seu âmbito de atuação. Também economizam dinheiro que a organização teria de gastar com processos, regulamentações, boicotes ou treinamentos de novos colaboradores, e reduzem também os riscos de que os públicos afetados iniciem ações dessa natureza. (GRUNIG, 2011, p. 33).

Essa lógica, associada à importância da comunicação/informação – que “tornou-se um bem vital” (GOLDHABER, 1986, p. 4, tradução nossa)<sup>49</sup> nas organizações –, conduziu a uma noção simplista, posto que reduziu a comunicação à informação e transmissão de conteúdos e mensagens organizacionais, pautando-se, desde o início dos estudos do comportamento da comunicação nas organizações, por uma relação biunívoca do processo comunicativo (OLIVEIRA, 2010), na qual a organização, seja por meio da área de comunicação ou do gestor, assume o papel fixo de emissora no processo comunicacional, e os públicos com os quais se relaciona são reduzidos a receptores ou receptáculos passivos de informações. Assim, a comunicação organizacional segue o modelo de transmissão e de “recuperação da mensagem” – ou *feedback*. No entanto, ressalta Torquato

---

<sup>49</sup> No original: “*Information has become a vital asset.*” (GOLDHABER, 1986, p. 4).

(1986, p. 15), esse modelo deve considerar “condicionantes sociológicos e antropológicos que envolvem as fontes, os codificadores, os decodificadores, os receptores”, para que a comunicação assuma sua característica fundamental de mediar objetivos.

Essa lógica instrumental e utilitária da Comunicação Organizacional parece fortalecida nas décadas de 1970/80, quando os estudos relativos ao planejamento e à estratégia, presentes na literatura da Administração no Brasil, desde 1965 (MINTZBERG, 2004), ganharam adesão e, a reboque, os estudos da comunicação associados à estratégia organizacional e à tomada de decisão. Conforme apontam Mintzberg (2004) e Maximiano (2008), a comunicação nas organizações tornou-se um dos dez papéis do gestor, diretamente relacionada à estratégia de “obtenção e a transmissão de informações, de dentro para fora da organização e vice-versa” (MAXIMIANO, 2008, p. 100), assumindo assim características de controle no processo de gestão. Nessa perspectiva, o gestor, além de atuar como porta-voz da organização, precisava desenvolver e manter um sistema de comunicação, assumindo as responsabilidades de monitorar e disseminar a informação (MINTZBERG, 2004). Assim, por meio da comunicação – e de seu pretense controle – fortalecia-se a noção de gerenciamento e o papel do gestor comunicador. Por esse ângulo, “O gerenciamento tentou dar uma imagem relacional, pragmática e liberal do exercício do poder na empresa” (GAULEJAC, 2007, p. 52).

Em consonância com esse pensamento, James Grunig e Todd Hunt definiram, em 1984, as relações públicas como responsáveis por administrar a comunicação entre uma organização e seus públicos, compreendendo, nesse caso, “*comunicação* como um comportamento – de pessoas, de grupos ou de organizações – que consiste no intercâmbio de símbolos entre pessoas, grupos ou organizações” (GRUNIG, 2011, p. 34, grifo do autor). Nessa perspectiva, importa destacar que independentemente do modelo que se assume na comunicação em organizações – ou nas relações públicas – seu objetivo permanece voltado para a gestão dos públicos, levando-se em conta os objetivos desses públicos em alguns modelos, visando sempre ao desenvolvimento de um relacionamento “eficaz” com esses, com ênfase nos resultados organizacionais, mantendo, portanto, o foco da década de 1950, da comunicação industrial e de negócios (MUMBY, 2009). Nesse



sentido, os programas de Comunicação Organizacional são planejados estrategicamente:

Isso ocorre em termos práticos quando as organizações identificam os públicos que têm poder de limitar ou intensificar a capacidade de realizar sua missão, e quando elaboram programas de comunicação que as auxiliam no gerenciamento de sua interdependência com esses públicos. (GRUNIG, 2011, p. 80).

Devemos ressaltar que emergiam, naquele momento, as interpretações organicista e holográfica de organizações (URIBE, 2007), quando essas passaram a ser compreendidas de forma sistêmica. É nesse viés que a comunicação começava a fazer parte das ações estratégicas organizacionais tanto para se pensar em contingências internas – que vão desde a estrutura da organização, passando por características de seus produtos, aspectos relativos a pessoal até aspectos espaço-temporais de suas atividades –, como em contingências externas – que envolvem tecnologia, legislação, ambiente e circunstâncias sócio-político-culturais (HESKETH; ALMEIDA, 1980).

Posto isso, podemos inferir que uma vez ferramenta e suporte à gestão, a comunicação em organizações tinha como objetivo “buscar o apoio tangível, e também moral, dos influenciadores” (MINTZBERG, 2004, p. 280) e deveria ser desenvolvida de forma eficaz, ancorada, conforme Uribe e Velásquez (2010), no paradigma da racionalidade instrumental. Ainda nessa lógica, Curvello e Scroferneker (2008, p. 3) concluem que os estudos da Comunicação são desenvolvidos com vistas à construção de “uma ideologia gerencial em que as questões são avaliadas a partir da perspectiva da racionalidade econômica, através da otimização dos meios, com rapidez, em busca da eficácia”. Com esse viés, a Comunicação Organizacional ganhava *status* e, segundo Torquato (2009), materializava-se nas organizações como áreas e/ou setores comumente denominados imprensa e/ou relações públicas. Essa fase, enumerada pelo referido autor como a primeira da Comunicação Organizacional, segue caracterizada pelo jornalismo empresarial, cujo marco foi a criação, em 1967, da Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresa (Aberje, hoje Associação Brasileira de Comunicação Empresarial).

Concomitantemente a essa configuração da comunicação nas organizações, ainda no final da década de 1970, foram implantados os cursos de Comunicação

Social no Brasil, em pleno regime de ditadura militar. Com eles, vieram os primeiros trabalhos na área que ampliaram essa noção instrumental (KUNSCH, 2009), promovendo, conforme Kunsch (2009), o desenvolvimento de pesquisas que enfatizavam comportamentos relacionados à recepção das informações, abrindo o olhar para além dos processos<sup>50</sup> de transmissão da informação, sobretudo nos estudos organizacionais, mas ainda com

orientação bastante administrativa/corporativa, com foco em questões como eficácia, produtividade, controle sobre os empregados e relações humanas. [...]. Até os anos 1980 a pesquisa em comunicação organizacional [...] se caracterizava como uma forte vertente funcionalista e em uma perspectiva linear. (KUNSCH, 2009, p. 68).

Nessa perspectiva e paralelamente a esses primeiros estudos, as décadas de 1970 e 1980 marcaram, no Brasil, a profissionalização da área de comunicação em organizações, inicialmente estruturada como comunicação empresarial e suas subáreas: jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, relações públicas e propaganda, dentre outros (TORQUATO, 2012). Nos anos 1980, em consonância com a emergência das noções de estratégia e da implantação do planejamento estratégico nas empresas, as áreas ganharam o contorno e a denominação de “comunicação estratégica”, conforme denominada por Torquato (2012), associando-se à noção de estratégia empresarial. Assim, a comunicação em organizações assumia o que o referido autor (1986, 2012) denominou “poder expressivo”, ou seja, aquele que legitima outros poderes existentes na organização, como o remunerativo, o normativo e o coercitivo, e tornava-se “ferramenta importante de eficácia e produtividade”. Significa dizer que a Comunicação Organizacional, enquanto “poder expressivo”, tornou-se

um conceito que se liga a influência, poder, consentimento, cooperação, participação, imitação, liderança e solidariedade. [...] Ele [o “poder expressivo”] é capaz de alterar estados de comportamento e, dependendo das formas como é utilizado, poderá ser decisivo para o tipo de participação do funcionário e para a eficácia global dos programas empresariais. O poder expressivo viabiliza concordância em torno de metas e objetivos, valores e normas, meios, políticas e práticas, grau de participação e obrigações de desempenho. (TORQUATO, 2012, p. 146).

---

<sup>50</sup> Ressaltamos que a noção de processo, a partir de Goldhaber (1986), decorre da compreensão da comunicação como o fenômeno da criação e troca de mensagens, mas sempre “em movimento, sempre mudando e contínuo” (GOLDHABER, 1986, p. 18, tradução nossa).

Essa noção conceitual pode ser apreendida como um tipo de enunciado que nos leva a crer que a comunicação em organizações desenvolveu-se como necessidade de mercado calcada no valor da informação, a serviço das organizações, com ênfase na produção de publicações dirigidas que buscavam reforçar imagem organizacional, produtos e serviços (KUNSCH, 2006), num cenário de concorrência cada vez mais acirrada, no qual a comunicação ganhava instantaneidade, mas mantendo um formato funcional e dualista: a comunicação da organização de um lado; os públicos e a sociedade de outro, intermediados pela mensagem e pelos canais que a transmitem.

A comunicação, “Como *poder expressivo*, exerce uma *função-meio* perante outras *funções-fim* da organização. Nesse sentido, chega a contribuir para a maior produtividade, corroborando e reforçando a economia organizacional”. (TORQUATO, 1986, p. 17, grifos do autor). Podemos dizer que tal lógica vai ao encontro do pensamento de Grunig (2011), que propõe ferramentas<sup>51</sup> para o gerenciamento estratégico das relações públicas, que podem ser transpostas para a Comunicação Organizacional.

Na segunda metade da década de 1980, no final do período que marcou a ditadura militar no Brasil, os estudos da área, segundo Torquato (2012), enfatizaram a gestão, a comunicação governamental e o *marketing* político em decorrência do fortalecimento do espírito de cidadania, indo ao encontro da análise de Kunsch (1997) acerca do caráter funcionalista da pesquisa em comunicação:

A comunicação organizacional atingiria o auge na década de 1980, sobretudo a partir de 1985, com a reabertura política do Brasil, quando as empresas e instituições começaram a entender melhor a necessidade de

---

<sup>51</sup> Essas ferramentas são resultados de uma grande pesquisa, o “Estudo de Excelência”, realizada entre 1985 e 1992, em três países (Canadá, Estados Unidos e Reino Unido), que teve James Grunig como o diretor do projeto, com a participação de outros quatro pesquisadores (Larissa Grunig, David Dozier e William Ehling, dos Estados Unidos, assim como James Grunig; e John White, do Reino Unido), além de um profissional de mercado (Fred Repper, também norte-americano), resultando na “Teoria Geral de Excelência em Relações Públicas”, publicada em três livros. O objetivo dessa teoria, segundo Grunig (2011, p. 20), era “tentar a união das teorias complementares e as concorrentes de forma que respondessem a questões sobre relações públicas e solucionassem problemas relevantes para a maioria dos profissionais e estudiosos dessa atividade”. Essa teoria contempla dez princípios genéricos, organizados em sete categorias que, seguidos, têm, conforme os autores, capacidade de conferir excelência à gestão de relações públicas. Não entraremos nos detalhes dessa teoria, posto que nos interessam, nesta pesquisa, enunciados que dela emergem e que buscamos destacar, pois trazem elementos que podem constituir a “prática discursiva” da Comunicação Organizacional.

serem transparentes e que suas relações com a sociedade devem se dar pelas vias democráticas. (KUNSCH, 1997, p. 64).

Naquele momento, em âmbito mundial, começava a ocorrer o movimento que ficou conhecido como globalização da economia, chegando ao Brasil no início da década de 1990, com o processo de abertura de mercado com vistas ao desenvolvimento industrial. Concomitantemente,

Os estudos sobre a comunicação organizacional evoluíram de aspectos de comunicação administrativa, envolvendo o processo, os fluxos, as redes (formal e informal) e os meios, para uma visão muito mais ampla, compreendendo o clima e a cultura organizacional e a vinculação com a comunicação externa. (KUNSCH, 1997, p. 69).

Nesse cenário, entre o final do século passado e o início deste, segundo Torquato (2012), o conceito de Comunicação Organizacional começou a ser efetivamente usado alargando a ideia da comunicação empresarial e/ou estratégica num momento em que se observava, no Brasil, a emergência de cidadãos mais conscientes de seus direitos e necessidades e, ao mesmo tempo, “um vácuo entre o setor público e a sociedade”, que começava a ser preenchido pelas organizações intermediárias (TORQUATO, 2009, p. 25). Ainda com essa configuração instrumental, a área de comunicação nas organizações começava a assumir também um caráter político, posto que as empresas passaram a transportar seu pensamento para a sociedade, de forma mais contundente, e com diferentes objetivos, atuando, assim, como um ator social (OLIVEIRA, 2002). Essa visada, pressupõe, conforme Bueno (2015, p. 131), “vínculo com o processo de gestão, com a cultura organizacional, com a missão, os valores e os princípios de uma organização”. O referido autor ressalta ainda que a Comunicação Organizacional,

como campo de estudo, pesquisa ou mesmo de atuação profissional, não deve se confundir com qualquer uma das competências específicas em Comunicação (em especial as Relações Públicas, o Jornalismo e a Publicidade/Propaganda), porque transcende a cada uma delas ao mesmo tempo em que promove a sua articulação. Ela está identificada com um *sistema complexo de conhecimentos e práticas que diz respeito às relações entre uma organização e seus distintos públicos de interesse*. Incorpora, portanto, ações, estratégias, instrumentos, canais de relacionamento e técnicas ou metodologias que permitem *potencializar a interação com os stakeholders* e elaborar diagnósticos ou auditorias para *avaliar o seu desempenho ou eficácia*. (BUENO, 2015, p. 129, grifo nosso).

Esse “alargamento” da noção de Comunicação Organizacional ocorria paralelamente ao advento das tecnologias de informação e comunicação e aos processos de globalização/mundialização, que avançavam com a sociedade capitalista, transformando, segundo Goldhaber (1986), a sociedade industrial na sociedade da informação. Nessa perspectiva, a Comunicação Organizacional pode ser compreendida como “o processo de criar e trocar mensagens dentro de uma rede de relacionamentos interdependentes para lidar com a incerteza ambiental” (GOLDHABER, 1986, p. 17, tradução nossa)<sup>52</sup>.

Emergia, assim, “a necessidade de os atores sociais – todos, sem exceção, inclusive os credos – usarem, de modo eficaz e eficiente, formas, métodos e processos múltiplos de comunicação” (TORQUATO, 2009, p. 26), com o objetivo de formar “um composto comunicacional que possa ser consumido naturalmente”, melhorando o desempenho e o fluxo da comunicação (descendente, ascendente e lateral) para evitar distorções e problemas de engajamento (TORQUATO, 1986, p. 31). Podemos dizer que permanece, até aqui, a noção de comunicação estratégica. Significa, ainda, compreender a Comunicação Organizacional como “processo de criação de estruturas coletivas e coordenadas de sentido, por meio de práticas simbólicas, orientadas para a consecução dos objetivos organizacionais” (DEETZ, 2001, p. 587, tradução nossa)<sup>53</sup>, portanto uma comunicação “alinhada” aos objetivos das organizações.

Assumindo assim os processos comunicacionais e associando-os aos valores e estratégias das organizações (privadas, públicas e não governamentais), essas passaram a ocupar o “vácuo” entre a sociedade e o poder público, posicionando-se como atores que contribuem e influenciam a conformação de comportamentos e valores da sociedade. Em função disso, essa vai aos poucos tornando-se fundada em organizações que, por sua vez, tornam-se constituídas por processos comunicativos que moldam identidades organizacionais e comportamentos normativos (FAIRHURST; PUTNAM, 2010). No entanto, podemos dizer que esse viés, assumido por autores da área, parece ainda se primar pelos interesses organizacionais, mantendo um tom denominado ferramental e atrelado ao

---

<sup>52</sup> No original: “*Organizational communication is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationships to cope with environmental uncertainty information society.*” (GOLDHABER, 1986, p. 17).

<sup>53</sup> “*The process of creating collective, coordinated structures of meaning through symbolic practices oriented toward the achievement of organizational goals.*” (DEETZ, 2001, p. 587).

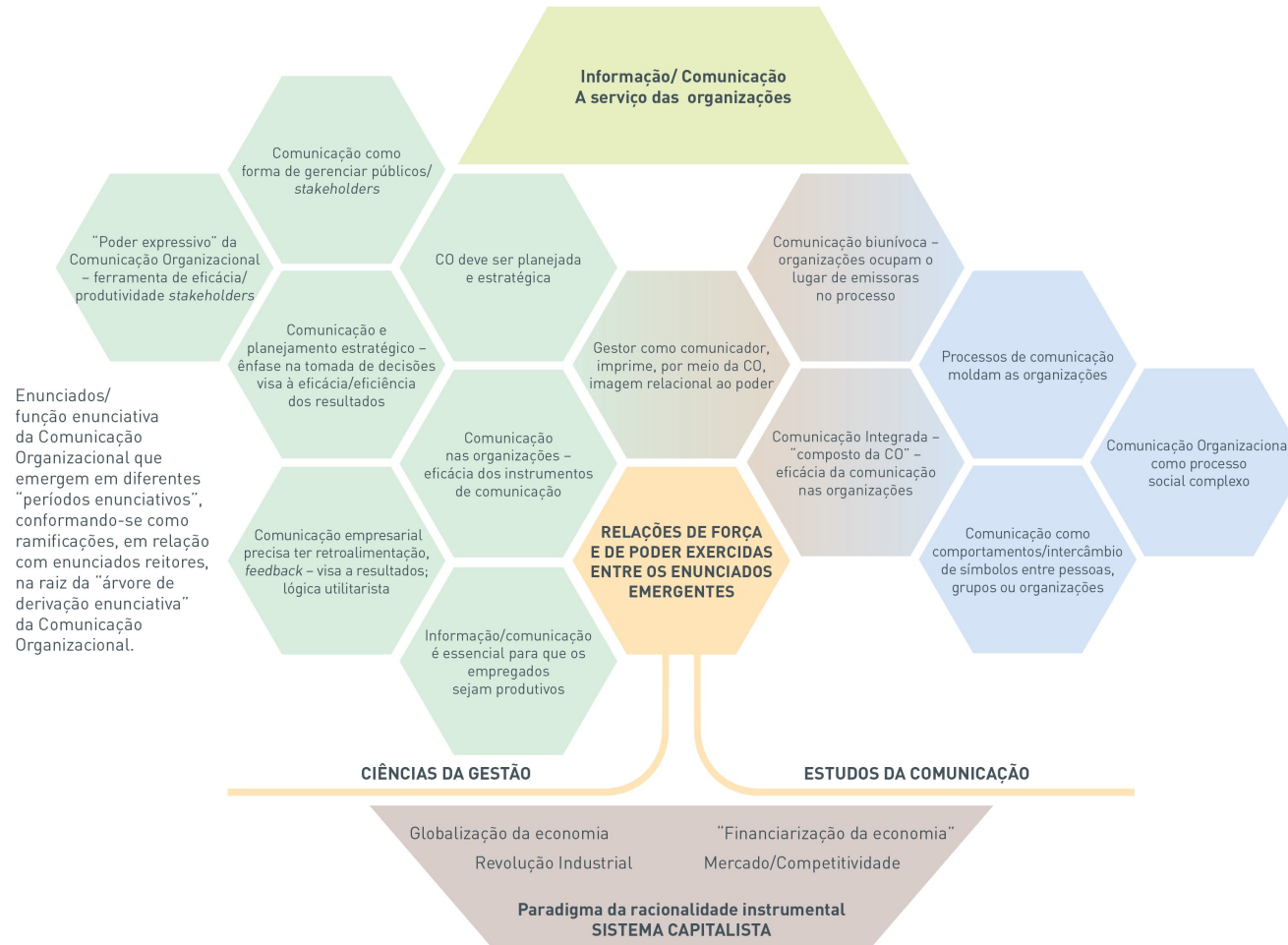
paradigma da racionalidade instrumental. Isso pode levar a acreditar, recorrendo a Mumby (2009, p.197, grifo do autor), que os pesquisadores ainda não prestam a devida “atenção à ‘comunicação’ na Comunicação Organizacional”.

Por esse ângulo, podemos recuperar Braga (2011, p. 67) para dizer que o uso da comunicação, também nas organizações, foi fortemente estruturado pelas questões tecnológicas e por aquelas inerentes aos processos industriais/empresariais, sendo, portanto, “problematizada em função dos interesses específicos da área”. No caso das organizações, conforme postula Grunig (2011, p. 95), os objetivos de comunicação, que “é a essência da gestão estratégica”, devem ser estabelecidos para que se possa mensurar seu alcance. Nessa perspectiva e pelo que discorreremos até o momento, podemos dizer que a Comunicação Organizacional parece ter avançado orientada por enunciados que a colocam como uma ferramenta e/ou um instrumento de gestão que deve ser usado pelas organizações visando a buscar apoio e engajamento para o alcance de suas metas e objetivos. Podemos inferir que essas formulações conceituais, reconhecidas como as que marcaram os primeiros estudos acerca da Comunicação Organizacional no Brasil, reverberam enunciados cuja função enunciativa está diretamente associada à eficiência e à eficácia organizacional, mencionada no item anterior, quando tratamos das relações homem/organizações.

Posto isso, buscamos ilustrar, na Figura 2, o que estamos considerando enunciados discursivos da Comunicação Organizacional que emergem até aqui, em relações com outros enunciados discursivos e não-discursivos, decorrentes das mudanças econômicas, sociais e até políticas que vêm ocorrendo nesse encadeamento, configurando “períodos enunciativos” que se articulam, não necessariamente a partir de períodos cronológicos, mas no tempo dos conceitos. Dessa forma, os enunciados vão surgindo como “coisas” (FOUCAULT; 2012a), em relações de forças entre si e entre aqueles oriundos da relação sujeitos/organizações, cujas raízes tornam-se cada vez mais profundas, pois sustentadas pelo Sistema Capitalista, pela globalização e pela “financiarização” da economia, e pelas “ciências da gestão”, começando a ramificar-se, também, enunciados com vínculos mais fortes aos estudos da Comunicação. Ainda, os enunciados dispersos e em movimento, em relações, mesmo que mais presentes em determinados “períodos enunciativos”, não são fixos, nem lineares ou simétricos,

mas em níveis e campos distintos, constituindo as relações de forças – e de poder – e conformando o saber-prática discursiva da Comunicação Organizacional no Brasil.

**Figura 2** - Enunciados (discursivos e não-discursivos) que emergem do encadeamento da noção de Comunicação Organizacional no Brasil, sobretudo entre o final da década de 1970 e o início dos anos 2000



Fonte: Elaborada pela autora (2018), com base no encadeamento da noção de Comunicação Organizacional, em relação com enunciados discursivos e não-discursivos oriundos da noção de organizações, configurando enunciados/função enunciativa que regem a construção de novos enunciados.



Feito o encadeamento da Comunicação Organizacional desde o final do século passado até os anos 2000, identificando enunciados reitores, função enunciativa e ramificações decorrentes das relações entre esses, discutimos, no próximo item, reflexões conceituais e enunciados que tomaram fôlego, sobretudo, a partir dos anos 2000, quando a Comunicação Organizacional começou a ser discutida como processo e prática social complexa, noções que parecem fazer emergir enunciados e funções enunciativas distintas e/ou contrárias as que acabamos de apresentar.

#### 4.2.2 Comunicação ↔ Prática social complexa

As mudanças tecnológicas, sobretudo a partir deste século, conforme mencionamos, impulsionaram a interface e a influência das organizações na sociedade que, de outro lado, também começava a ter mais acesso às organizações e às informações acerca dessas. Concomitantemente, os estudos sobre Comunicação Organizacional, desenvolvidos entre o final da década de 1990 e o início dos anos 2000, instauravam a adoção de um viés diferenciado, “passando a considerar os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo” (KUNSCH, 2009, p. 70). Não por acaso, essa visada ocorreu paralelamente à compreensão de que

o objeto da Comunicação não pode ser apreendido enquanto “coisas” nem “temas”, mas sim como um certo tipo de processos epistemicamente caracterizados por uma perspectiva comunicacional – nosso esforço é o de perceber *processos sociais em geral* pela ótica que neles busca a distinção do fenômeno. [...]. O relevante é que nossas conjecturas sejam postas a teste por sua capacidade para desvelar e explicitar os processos que, de um modo ou de outro, resultem em distinção crescentemente clara sobre o que se pretenda caracterizar como “fenômeno comunicacional” relacionado aos temas e questões de nossa preferência. (BRAGA, 2011, p. 66, grifos do autor).

Nessa perspectiva, a Comunicação Organizacional também começava a ser vista como processo social, fazendo emergir estudos que incorporavam novos métodos, contribuindo para que se constituísse como disciplina acadêmica e, logo na primeira década do século XXI, pudesse “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” (KUNSCH, 2009, p. 71). Segundo Kunsch (2009, p. 78), a Comunicação Organizacional no Brasil, a partir dos anos 2000, começou a ser abordada “segundo uma visão ampla e estratégica, [...] em uma perspectiva integrada”.

Nesse sentido, estudos deste século, tendo à frente autores como Baldissera, Curvello, Oliveira e Scroferneker, parecem ampliar a noção de Comunicação Organizacional, fundamentando-se no paradigma relacional (Oliveira), na teoria dos sistemas de Niklas Luhmann (Curvello), nas relações de força e de poder postuladas por Foucault (Baldissera) e no paradigma da complexidade de Edgar Morin (Baldissera e Scroferneker), posto que, sobretudo esses pesquisadores, consideram insuficiente compreender tanto as organizações como a Comunicação Organizacional a partir de um paradigma linear e redutor como o da racionalidade instrumental. Segundo Curvello (2001, p. 77), vivemos numa sociedade na qual

as passagens da era da dominação do emissor para a era na qual o emissor tem seu poder questionado e para a fase em que o destinatário destrona definitivamente o emissor, até chegarmos à era tecnológica que destrona os dois, ao mesmo tempo em que acena com a possibilidade ímpar da interatividade.

Essas “passagens” implicam numa outra lógica de se pensar a comunicação e, em função disso, o referido autor propõe, em sua tese de doutorado fundamentada na perspectiva da interatividade, que a organização seja compreendida, a partir de Niklas Lhumann, como um “sistema autopoietico de comunicação”, sendo essa o “dispositivo fundamental da dinâmica evolutiva dos sistemas sociais, uma vez que é um processo de seleções, e é pela seleção [...] que se opera o processo de redução de complexidade na relação com o ambiente” (2001, p. 33). Nessa perspectiva, o autor compreende as organizações como sistemas sociais, e a comunicação como a responsável por propiciar que [as organizações] realizem a autopoiese, fundamental para a sobrevivência. Hoje, conforme ressaltam Curvello e Scroferneker (2008, p. 4-5), os sistemas organizacionais não podem mais ser percebidos por partes, mas “como [...] instâncias em acoplamento estrutural com o ambiente. Acoplamento, contudo, centrado muito mais no ruído, na irritação provocada pela complexidade do entorno, do que no entendimento e no equilíbrio harmônico”. Conforme os autores (2008, p. 4), esse pensamento leva a uma nova perspectiva de estudos da Comunicação

Organizacional, fundada no que denominam “construtivismo sistêmico-comunicacional”, e na qual “paradoxo e redução de complexidade são conceitos-chave”, superando os “clássicos paradigmas da simplicidade”.

Em consonância a essa visada, Oliveira (2002) desenvolve, em sua tese de doutorado, o modelo de interação comunicacional dialógica, a partir do qual questiona a comunicação biunívoca e traz outra concepção para se pensar no relacionamento entre os públicos e a organização, bem como a ideia do espaço comum da Comunicação Organizacional, principais características de seu modelo. Conforme a autora, é nesse espaço comum, no qual se encontram interesses de diferentes interlocutores, entre eles a organização, que a comunicação acontece, propiciando a construção da interação e, conseqüentemente, da interlocução entre a organização e os diferentes públicos com os quais ela se relaciona direta ou indiretamente. Assim, os públicos também passam a ser vistos como construtores da Comunicação Organizacional e a organização deixa de ocupar exclusivamente o lugar de emissora, de controladora e/ou produtora da comunicação, para se tornar também um interlocutor que atua tanto na construção como na recepção da informação, construindo e desconstruindo sentidos a todo o momento.

Nesse viés, Baldissera (2000)<sup>54</sup> fundamenta-se em Foucault e na Semiótica para definir a comunicação como disputa de forças e de sentidos e, na sequência de seus estudos (2004), em Morin, apropriando-se dos conceitos desses autores para pensar e pesquisar a Comunicação Organizacional e apontando, por meio deles, a complexidade dos processos comunicativos, já reconhecidos, socializados e referenciados no campo, mas também caracterizando a Comunicação Organizacional como jogo de forças e disputa constante de sentidos, o que a torna complexa e incerta. Conforme Baldissera (2000, p. 20), as práticas comunicacionais pressupõem interações e criação de vínculos e, com isso, a comunicação deve ser “entendida como processo de construção de sentidos” no qual emissores/receptores participam de “um complexo jogo de relações interativas”. Nessa perspectiva, o autor caracteriza Comunicação Organizacional como

---

<sup>54</sup> A publicação aqui mencionada, “Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem”, é resultado da dissertação de mestrado de Rudimar Baldissera, desenvolvida no final da década de 1990, no Programa de Pós-Graduação em Comunicação – Semiótica, da Unisinos.

a permanente tensão entre planejado/intuitivo/espontâneo; organização/desorganização/reorganização de sentidos; forças em identificação/rejeição; disputas/resistências/cooperações; fugas/sinergias; e outras dualidades que, em princípio, sob o olhar da simplicidade, parecem impossíveis, mas que pelas lentes da complexidade são fundamentais para a continuidade do sistema organizado (a organização). (BALDISSERA, 2008b, p. 32).

O autor ressalta ainda que a Comunicação Organizacional não se reduz ao espaço físico da organização, às hierarquias estabelecidas ou àquilo que a organização deseja comunicar e/ou informar, noções que pareciam emergir como verdadeiras até então. De outra forma, a Comunicação Organizacional configura-se como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008a, p. 169) e, a partir dessa compreensão, a comunicação torna-se “o lugar de sujeitos em relação que (re)tecem o ser organizacional”, independentemente da vontade e dos objetivos da própria organização, mas possibilitando que essa se configure e relacione.

Nesse sentido, apropriamo-nos do pensamento de Wolton (2010) para a nossa reflexão, para dizer que também a Comunicação Organizacional emerge como uma questão de convivência e de laços entre sujeitos individuais e coletivos que desenvolvem numerosas e contraditórias interações, nas quais é preciso administrar descontinuidades, mais do que compartilhar informações. Indo além, adentrando para a Comunicação Organizacional, acionamos Mumby (2009), que postula a importância de se atribuir mais atenção à “comunicação” nos estudos da área, pois segundo explica:

[...] compreender as organizações é uma questão de entender como membros se envolvem coletivamente em processos de produção de sentido por meio de práticas de comunicação e de que maneira, como resultado, as realidades organizacionais são construídas. (MUMBY, 2009, p. 197).

Acrescentamos ainda que a comunicação aciona e produz efeitos sociais “criando processos interacionais de referência” (BRAGA, 2011, p. 70), o que traz à tona a forte influência dos processos comunicativos organizacionais no fortalecimento ou mudança de comportamentos e valores, posto que a sociedade aciona cada vez mais as tecnologias de informação e de comunicação para movimentar seus interesses e promover a interação com os diferentes sujeitos individuais e coletivos. Nesse sentido, o processo comunicativo, também nas organizações, dá-se na escuta, atravessado por circuitos sociais (BRAGA, 2012)

que impactam na construção de sentidos, e ocorrem, de fato, a partir do acontecer e dos feixes de circuitos em circulação, em constante disputa em relação à construção e reconstrução de sentidos, compreensão e não compreensão.

Nessa perspectiva, podemos dizer que a ênfase no objeto da Comunicação – e da Comunicação Organizacional –, antes no estudo das mensagens, da transmissão de informação, dos códigos, do emissor, do receptor e dos canais, conforme mencionamos, desloca-se para os processos de interação e para a troca simbólica em diferentes contextos, dentre eles o organizacional. Importa, assim, compreender a Comunicação Organizacional em sentido complexo (BALDISSERA, 2008, 2009), articulando informação, interação, diálogo e construção e desconstrução de sentidos em circulação e em disputa. Em outros termos, a Comunicação Organizacional hoje se configura como processo com “fluxos multidirecionais de significação/comunicação, de diferentes intencionalidades, somente detectáveis/observáveis no acontecer” (BALDISSERA, 2008a, p. 169). Por esse ângulo, a Comunicação Organizacional pode ser compreendida como

quaisquer fluxos de sentidos (em disputa/construção) que se atualizarem nos diferentes contextos, desde que, de alguma forma e em algum grau, possam ser qualificados como do “âmbito das relações organizacionais”. (BALDISSERA, 2009a, p. 170, grifos do autor).

Nessa concepção, tanto uma campanha, o site institucional, os veículos/canais formais de comunicação, como as conversas entre os empregados, sejam na organização ou fora dela, ou ainda conversações acerca da organização ou algo a ela relacionado, configuram-se em Comunicação Organizacional. É nesse sentido, segundo Baldissera (2009a), que a Comunicação Organizacional se conforma além daquela intencionada pela organização, posto que se o sujeito/interlocutor – a alteridade – interpretar “algo” ou “alguma coisa” como comunicação, assim o será. Nessa direção, a Comunicação Organizacional vai além daquela noção planejada de comunicação que organiza e “controla”, configurando-se como incerta, perspectiva que pode gerar enunciados que alteram a noção utilitária e ferramental de Comunicação Organizacional.

Feito esse encadeamento, podemos dizer que, a partir dos anos 2000, novos enunciados, fundamentados mais fortemente em teóricos da Filosofia, sobretudo de Niklas Luhmann (Teoria dos Sistemas), Edgar Morin (Paradigma da Complexidade)

e da Psicologia, Herbert Mead (Interacionismo Simbólico), e na área da Comunicação, começam a emergir, mas ainda influenciados, de certa forma, pelos estudos organizacionais.

Assim, buscamos ilustrar, por meio da Figura 3, a emergência desses novos enunciados que parecem trazer novos construtos para a Comunicação Organizacional, posto que mais enraizados nos estudos da Comunicação – que também incorporam os da Filosofia, da Psicologia e da Sociologia. No entanto, esses enunciados não suplantam os primeiros, já ilustrados, que permanecem e se movimentam em relações de forças, em diferentes “períodos enunciativos”. Todos continuam, de certa forma, também em relações de forças com enunciados discursivos e não-discursivos na raiz da “árvore de *derivação* enunciativa” da Comunicação Organizacional. Portanto, na Figura 3, a seguir, podemos observar e comparar a emergência e movimentação desses enunciados/função enunciativa ao longo do encadeamento da noção de Comunicação Organizacional no Brasil, desde as últimas décadas do século passado, até a atualidade.

**Figura 3** - Enunciados/função enunciativa que emergem do encadeamento da noção de Comunicação Organizacional no Brasil, do final do século passado até a atualidade



Fonte: Elaborada pela autora (2018) com base no encadeamento da noção de Comunicação Organizacional no Brasil, da noção de organização e de sua relação com o homem/sujeito e nos enunciados/função enunciativa que emergem dessas relações, desde o final do século passado até os dias de hoje.

Podemos dizer que o encadeamento da Comunicação Organizacional, apresentado até o momento, coloca-nos face a enunciados que se configuram como “reitores” na constituição dessa “prática discursiva”, decorrentes das características da comunicação no âmbito das organizações, influenciada pela noção que se tem de organizações e por questões políticas, sociais e econômicas. Ainda é possível identificar outras regras de formação dos enunciados da Comunicação Organizacional: de um lado, impulsionadas pela noção instrumental e de controle da comunicação e, de outro, pela noção de comunicação como processo complexo, que também apresenta leituras distintas. São enunciados que parecem paradoxais num primeiro momento, mas apreendendo a Comunicação Organizacional a partir dos princípios do Paradigma da Complexidade<sup>55</sup>, inferimos que tais ambiguidades estão para além da lógica da justaposição e caracterizam disputas de sentidos mantendo a dualidade na conformação da “prática discursiva” da Comunicação Organizacional. De outro modo, fundamentados em Foucault (2012a), podemos dizer que esses enunciados/função enunciativa configuram-se como “contradições intrínsecas”, ou seja, como duas maneiras de formar enunciados, fazendo emergir subsistemas conceituais que desempenham determinadas funções na construção dessa “prática discursiva”, que podem se configurar, segundo Foucault (2012a), como um “desenvolvimento adicional” do discurso, uma “reorganização do campo discursivo” ou para o exercício de um “papel crítico” nessa “prática discursiva”.

Para compreendermos de maneira mais aprofundada esses enunciados/função enunciativa, faremos, no próximo Capítulo, uma análise refinada a partir dos autores/pesquisadores em “posições subjetivas”, identificando e esquadrihando os construtos postulados por eles, os quais se movimentam nos espaços discursivos, bem como a apropriação desses, configurados em formações discursivas e, por fim, a “prática discursiva” da Comunicação Organizacional.

---

<sup>55</sup> Referimo-nos ao processo complexo da Comunicação Organizacional descrito por Baldissera (2009) a partir dos três princípios básicos do Paradigma da Complexidade de Edgar Morin: o dialógico, o recursivo e o hologramático. O dialógico consiste em “compreender “a complexa lógica que, para além do lugar da justaposição, associa/une termos do tipo ordem/desordem [...] como noções ao mesmo tempo antagônicas e complementares” (BALDISSERA, 2009, p. 143). O princípio recursivo, ou da recursão organizacional, rompe “com a perspectiva da linearidade causa/efeito, produto/produtor”. Ou seja, a partir da recursão organizacional, as organizações mudam permanentemente e são resultados, mas também produtoras, “agentes da tessitura do entorno ecossistêmico, bem como dos sujeitos-força que nela/com ela interagem” (Ibidem, p. 144). E segundo o princípio hologramático, conforme o referido autor, “o todo pode apresentar qualidades e propriedades não presentes nas partes, [...] e as partes, por sua vez [podem apresentar], características que não são atualizadas pelo todo” ou seja, “as partes são, ao mesmo tempo, mais e menos do que o todo”.



## 5 A ÁRVORE ENUNCIATIVA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Para abarcar a formação da “árvore de *derivação* enunciativa” (FOUCAULT, 2012) da Comunicação Organizacional no Brasil e, conseqüentemente, fazer emergir a “prática discursiva”, nosso desafio, conforme mencionamos no item “Fundamentos que nos orientam”, está em compreender seu encadeamento a partir das relações entre a) o “domínio dos objetos”, ou seja, o que é considerado “verdade” em Comunicação Organizacional; b) as “posições subjetivas”, compreendidas como o espaço no qual pesquisadores e teóricos, reconhecidos como tal, se articulam e podem propor construtos e teorias acerca da temática; c) o “campo dos enunciados” no qual os conceitos se movimentam; e d) as “possibilidades de apropriação e de utilização dos discursos”.

Assim, para dar conta desse desafio, a partir das pistas sugeridas por Foucault (2012a) para a descrição arqueológica, organizamos nossa análise em três etapas, conforme apresentamos no Capítulo 3, aqui retomadas: 1) a identificação dos autores/pesquisadores em “posições subjetivas”; 2) a apreensão dos construtos postulados pelos autores/pesquisadores em “posições subjetivas” que fazem emergir enunciados, bem como as relações entre esses, culminando em formações discursivas; e, por fim, 3) a apropriação dos construtos tidos como “verdade” em Comunicação Organizacional.

Para identificar as “posições subjetivas”, conforme já detalhamos, recorreremos aos 631 artigos apresentados e publicados nos anais de 11 edições (de 2008 a 2018) do Congresso da Abrapcorp, a Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. Essa análise nos conduziu a nove pesquisadores cujos construtos são utilizados como referência por cerca de 60% dos trabalhos analisados, o que nos leva a inferir que os enunciados/função enunciativa postulados por eles têm efeito de “verdade” e são, assim, reverberados por outros pesquisadores, professores, estudantes e profissionais da área de Comunicação Organizacional, o que os torna, portanto, teóricos e pesquisadores em “posições subjetivas”, considerando os instrumentos da análise arqueológica foucaultiana.

A despeito de não trabalharmos quantitativamente nossos achados, alguns dados obtidos merecem observações, posto que são indicadores de potência na

reverberação de enunciados/função enunciativa da Comunicação Organizacional. Nesse sentido, ressaltamos que, dentre os autores/pesquisadores em “posições subjetivas”, os postulados de Kunsch são acionados em cerca de 30% dos artigos analisados; os construtos de Baldissera, em quase 20%; e os de Oliveira, em quase 14%; e em relação às demais “posições subjetivas”, os conceitos são acionados por um percentual de artigos que oscila entre 9% e 5%. Devemos também destacar que grande parte dos autores que apresentam trabalhos nos congressos da Abrapcorp são professores em exercício em cursos de graduação e de pós-graduação que seguem reverberando os construtos que utilizam como referência, caracterizados como formações discursivas, assumindo-os como “verdade” em Comunicação Organizacional.

No Quadro 1, a seguir, associamos esses autores em “posições subjetivas” às respectivas Instituições de Ensino Superior às quais estão vinculados.

**Quadro 1** - Teóricos/pesquisadores brasileiros em “posições subjetivas” na “prática discursiva” da Comunicação Organizacional no Brasil, na atualidade

<b>Teórico/Pesquisador</b>	<b>IES</b>
Margarida Maria Krohling KUNSCH	USP
Rudimar BALDISSERA	UFRGS
Ivone de Lourdes OLIVEIRA	PUC Minas
Maria Aparecida FERRARI	USP
Marlene MARCHIORI	UEL
Paulo Roberto NASSAR de Oliveira	USP
Wilson da Costa BUENO	Umesp
Cleusa Maria Andrade SCROFERNEKER	PUCRS
João José Azevedo CURVELLO	UnB

Fonte: Elaborado pela autora (2018), com base no levantamento de citações de autores brasileiros em 342 artigos publicados em 11 edições do Congresso Abrapcorp, realizadas entre 2008 e 2018.

Feitas essas considerações em relação à primeira etapa da nossa análise, passamos para a segunda, que consiste na apreensão dos construtos postulados por esses pesquisadores em “posições subjetivas”, bem como os enunciados que deles emergem e suas relações ou funções enunciativas. Nessa etapa, faremos a análise em dois momentos, partindo, inicialmente, de oito artigos publicados em uma edição especial da Revista *Organicom*, a de 2009, que enfatiza discussões conceituais acerca das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional e, no

momento seguinte, analisamos os construtos e postulados presentes em outros 30 artigos dos pesquisadores em “posições subjetivas”. Na sequência, já na terceira etapa, verificamos a apropriação desses enunciados/função enunciativa nos 342 artigos apresentados e publicados nos anais de 11 edições do Congresso Abrapcorp, de 2008 a 2018. Dessa forma, no próximo item, damos sequência à segunda etapa da nossa análise inspirada na arqueologia foucaultiana, quando buscamos compreender os enunciados, as relações entre eles e as formações discursivas que emergem dos nove autores/pesquisadores em “posições subjetivas”.

### **5.1 O “domínio dos objetos” nas publicações analisadas**

Identificadas as “posições subjetivas”, esquadrimos, a partir delas, o “domínio dos objetos”, ou seja, as “verdades” que emergem dos construtos da Comunicação Organizacional desses autores/pesquisadores visando a explicar e a evidenciar os diferentes enunciados, as relações entre eles e as formações discursivas que afloram dessas relações. Para tanto, definimos como espaços nos quais esses enunciados se movimentam 38 publicações desses autores na Revista *Organicom* (de modo particular, na edição especial de 2009, apresentada como a publicação que propiciaria visão ampla e abrangente da pesquisa na área), na *Intercom-RBCC* e na *Revista E-Compós*, em suas edições publicadas no período entre 2008 e 2018, marco definido para a nossa pesquisa; e nos congressos da *Compós* (2011, 2012, 2013 e 2014, quando a área tinha um GT em atividade).

Seguimos, então, para a primeiro momento dessa segunda etapa da análise, considerando como *corpus* oito artigos das “posições subjetivas”, publicados na edição especial da *Revista Organicom* de 2009. Conforme mencionamos, buscamos apreender os conceitos reverberados pelas reflexões e pelos postulados de cada um dos nove autores/pesquisadores em “posições subjetivas”, bem como as principais referências por eles utilizadas, posto que essas remetem a fundamentos – e a regras de formação – que os orientam. Importa destacar, no entanto, que nossos achados não se prendem às especificidades de cada um desses pesquisadores, mesmo que esses tenham suas lentes individuais em função dos estudos que desenvolvem e das linhas de pesquisa das respectivas instituições das quais fazem parte, mas sim aos enunciados – discursivos e/ou não-discursivos – e à função

enunciativa exercida por esses nas relações com outros enunciados, fazendo emergir a “prática discursiva”. Nesse sentido, lembramos que, para a análise arqueológica foucaultiana, o que importa é o “efeito de verdade” dos enunciados e das formações discursivas, “coisas” das quais nos apropriamos, repetimos, reproduzimos e transformamos, e não a autoria do enunciado. Por esse motivo, não faremos citações diretas aos autores nem aos enunciados esquadrinhados.

Assim sendo, iniciamos nossa busca por compreender o “domínio dos objetos” a partir dos artigos publicados na edição da Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, a *Organicom*, de 2009, cuja temática foi “Comunicação Organizacional e Relações Públicas: pesquisa, reprodução e aplicação”, que reuniu dois números (10 e 11) em uma edição especial, apresentada pelos editores, na época, como um “verdadeiro binóculo” que propiciaria uma visão ampla e abrangente da pesquisa na área de Relações Públicas, que passou a ser também a “da Comunicação Organizacional como um todo”. Por meio desse binóculo, o leitor, segundo os editores da Revista (2009, p. 6), poderia focar as “interfaces múltiplas e variadas de dois campos científicos e profissionais que vão se configurando da confluência da práxis (saber acumulado pelas sociedades) e da teoria (apropriação sistematizada do saber prático pela academia)”. Essa apresentação e a organização do dossiê temático nos levaram a considerar a edição especial da *Organicom* de 2009 como marco na produção acerca da Comunicação Organizacional, sinalizando ainda relações de forças entre enunciados/função enunciativa, posto que a publicação sugere o apontamento de aproximações e também distinções conceituais desses dois “campos” – como veremos a seguir –, o que também justifica o início da nossa análise por essa publicação.

Em sequência, importa dizer que dos 20 artigos publicados no dossiê temático na edição especial da *Organicom* de 2009, oito<sup>56</sup> tiveram como autores os pesquisadores que consideramos em “posições subjetivas” na construção da “prática discursiva” da Comunicação Organizacional, a saber: Baldissera, Bueno,

---

<sup>56</sup> Além desses, publicaram artigos no dossiê temático dessa edição da *Organicom*: Maria do Carmo Reis, Adriana Machado Casali, Maria Helena Weber, Celsi Brönstrup Silvestrin, Sidinéia Gomes Freitas, Cláudia Peixoto de Moura, Luiz Carlos Iasbeck, Márcio Simeone Henriques, Luiz Alberto de Farias, Waldyr Gutierrez Fortes, Elizabeth Saad Corrêa, e Eugenia Maria da Rocha Barichello, essa, em coautoria com Daiana Stasiak. Dentre os pesquisadores em “posições subjetivas”, apenas Marchiori não publicou na edição especial da *Organicom* de 2009.

Curvello, Ferrari, Kunsch, Nassar, Oliveira e Scroferneker. Buscamos então, nessa segunda etapa da análise, identificar os postulados desses autores/pesquisadores que vão se configurar como enunciados/função enunciativa e, por fim, formações discursivas, que nos levam a compreender o “domínio dos objetos”, a partir do que Foucault (2012a) denominou “hierarquias internas”.

### 5.1.1 “Hierarquias internas” nas publicações sobre Comunicação Organizacional

Retomamos aqui, antes de passarmos para a análise propriamente, a noção de “hierarquias internas” das regularidades (FOUCAULT, 2012a). Essas são compreendidas como regras e relações de dependência entre enunciados reitores (discursivos e não-discursivos) – ou seja, aqueles que estão na raiz, na origem dos conceitos –, as relações de forças entre esses, que resultam nas ramificações e enunciados reverberados na copa da “árvore de *derivação* enunciativa”. Por esse ângulo, os enunciados reitores que estão na base, na raiz da árvore enunciativa, designam e fazem aparecer, a partir de escolhas estratégicas das regras de formação, as possibilidades das ramificações enunciativas que estão em relações de dependência com os enunciados reitores, configurando, conforme Foucault (2012c, p. 224) “relações verdade/poder, saber/poder”.

Então, na nossa análise, destacamos os enunciados/função enunciativa, sempre em relações de dependência com outros enunciados – discursivos e/ou não discursivos – que conduzem e fundamentam as reflexões dos autores e pesquisadores em “posições subjetivas”. Alguns desses enunciados/função enunciativa, no entanto, podem parecer paradoxais, mas veremos que se articulam entre si ou ainda atuam como complementares, exercendo uma determinada função em um mesmo artigo/reflexão e produzindo “verdades” que “não podem ser dissociadas do poder e dos mecanismos de poder” (FOUCAULT, 2012c, p. 224). Dessa forma, buscamos apreender a articulação entre esses enunciados e os sentidos acionados, o que nos levará à compreensão da função enunciativa e, por conseguinte, à formação e à “prática discursiva” da Comunicação Organizacional.

Posto isso, importa dizer que a edição especial da Revista *Organicom* de 2009 pretendeu, conforme os editores, socializar e democratizar questões que haviam sido levantadas e discutidas sobre as bases conceituais de Comunicação

Organizacional e de Relações Públicas, quando do segundo e do terceiro congressos da Abrapcorp, realizados em 2008 e em 2009<sup>57</sup> o que, por si só, já configura forças em relação implicando enunciados/função enunciativa. Dito de outro modo, a edição especial da revista, três anos após a fundação da Abrapcorp, apontava a necessidade de dar clareza a questões conceituais relacionadas às Relações Públicas e à Comunicação Organizacional, compreendidas como dois “campos” distintos, o que já pode ser percebido nos títulos dos artigos publicados: dos 20 artigos científicos que fizeram parte do dossiê temático (oito de autoria dos pesquisadores em “posições subjetivas”), dez trouxeram, já em seus títulos, questões relativas às duas áreas, sinalizando aproximações e/ou diferenças e/ou tensionamentos, marcando relações de forças em voga naquele momento. Dentre os pesquisadores em “posições subjetivas”, com artigos na publicação mencionada, três adotaram essa lógica; outros três enfatizaram, no título, apenas a expressão Comunicação Organizacional; um, somente Relações Públicas; e outro, apenas Comunicação Empresarial. Associamos essa lógica à tratativa conferida às reflexões de cada pesquisador e, assim, identificamos três grupos cujas discussões apresentadas na referida publicação podem ser analisadas de maneira aproximada, o que passamos a descrever.

No primeiro grupo, estão duas publicações (uma delas que enfatizava apenas Relações Públicas no título, e a outra, somente Comunicação Organizacional), cujas discussões jogaram mais luz em questões relacionadas à formação e ao mercado de trabalho, às novas exigências desse em função de mudanças tecnológicas e sociais, com base em depoimentos de profissionais e diretores de Comunicação, cujas reflexões foram fundamentadas em Paulo Nassar, Margarida Kunsch e Teobaldo Andrade; ou ainda, na falta de clareza em relação à identidade das Relações Públicas e, conseqüentemente, de seus profissionais, limitando-se a definições descritivas, funcionais e operacionais, ao “como fazer” e não ao “ser” da atividade, definindo cinco passos para a legitimação do exercício das Relações Públicas, orientados, sobretudo, por fundamentos de Porto Simões, Grunig & Hunt e Teobaldo Andrade. Ainda, podemos dizer que os dois artigos, de forma distinta, conduzem a reflexões acerca do futuro da profissão e da formação das Relações

---

<sup>57</sup> Importante lembrar que a Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, criada em 2006, promoveu seu primeiro congresso nacional em 2007, e definimos o ano de 2008 como o marco inicial para a coleta de artigos que integram o nosso *corpus*.

Públicas, sem, contudo, aprofundarem-se em questões conceituais diretamente relacionadas à Comunicação Organizacional. Num deles, inclusive, a expressão Comunicação Organizacional não chega a ser mencionada.

De outro modo, levanta-se a necessidade de se definir as Relações Públicas como uma profissão e como uma função gerencial ou de prestação de serviços às organizações e à sociedade em contraponto à noção de comunicação, compreendida como processo e instrumento das Relações Públicas, uma vez que é pela comunicação que é possível promover a interação planejada e permanente com os públicos, postulados que podem ser descritos como enunciado/função enunciativa, e, por conseguinte, exercendo relações de forças na constituição da “prática discursiva” da Comunicação Organizacional. Também veio à tona, a partir de um dos artigos desse grupo, a noção de Comunicação Integrada como sendo a forma de “unificar” a mensagem, integrando-a estrategicamente e “alinhando” o profissional ao que o autor denomina visão relacional, necessária em função das mudanças sociais decorrentes das mídias sociais digitais, que trouxeram mais acesso à informação.

No Grupo 2, no qual analisamos quatro publicações (três que adotaram no título as duas expressões, Relações Públicas e Comunicação Organizacional, e uma, Comunicação Empresarial), encontramos, nas três primeiras, abordagens que buscaram levantar e propor questões conceituais acerca da Comunicação Organizacional, associando-a ou diferenciando-a das Relações Públicas, e o quarto artigo considerava a expressão como transgressão à Comunicação Empresarial<sup>58</sup>. Nessa última abordagem, as nomenclaturas diferentes da Comunicação Empresarial são apontadas como transgressões conceituais, realizadas pelo mercado de trabalho, com vistas a acionar sentidos para acomodar as atividades de Comunicação Empresarial às suas necessidades de legitimação. A publicação defende ainda o desenvolvimento de uma Comunicação Empresarial Integrada e relacional com os públicos de interesse para as organizações, reflexão fundamentada em Wilson Bueno e em Margarida Kunsch.

---

<sup>58</sup> Importa mencionar que, no item 4.1, “O encadeamento da noção de Comunicação Organizacional”, mostramos que a expressão Comunicação Empresarial começa a ser utilizada, no final da década de 1980, como forma de conferir maior abrangência à comunicação nas e das empresas, e ênfase em seu alinhamento com a gestão estratégica na busca por eficiência e eficácia também em relação às atividades de Comunicação Empresarial.

Em relação às outras três publicações analisadas nesse segundo grupo, que adotam, no título, as expressões Comunicação Organizacional e Relações Públicas, suas abordagens ora constituem reflexões sobre um quadro conceitual das duas áreas; ora enfatizam a relação entre as práticas e a institucionalização acadêmica; ora discutem diferenças e aproximações. Dois dos artigos que promovem discussões conceituais mais aprofundadas, ainda que de formas distintas, defendem que a área tenha e busque orientar-se por uma raiz epistemológica a partir do campo da Comunicação, numa perspectiva mais abrangente e complexa, diferentemente do viés adotado até então. Tal perspectiva justifica-se em função da característica e da natureza da comunicação, considerada relacional e efetivada no processo de significação a partir do compartilhamento de sentidos, acionando, para a reflexão, autores como Vera França, James Grunig e Ivone Oliveira.

Ainda, a Comunicação Organizacional caracteriza-se por estudar o fenômeno comunicacional nas organizações e em seu contexto, devendo também ser pensada como Comunicação Organizacional Integrada – dito de outro modo, considerando a Comunicação Institucional, a Mercadológica, a Interna e a Administrativa, com objetivos e propósitos específicos –, mas reconhecendo, em função de sua natureza, que também deve ser apreendida como forças em disputa no contexto organizacional, reflexão fundamentada por Margarida Kunsch, James Grunig e Edward Bernays. Em consonância, outro artigo mostrou a necessidade de “ressignificar” as Relações Públicas no campo da Comunicação Organizacional, sendo essas mais associadas ao fazer e ao gerir os processos comunicativos, reflexão que acionou, sobretudo, Edgar Morin, Fábio França e Margarida Kunsch.

Tais abordagens, ainda com aproximações, também fazem emergir relações de forças na constituição dos enunciados e da função enunciativa da Comunicação Organizacional, ou seja: as reflexões trazem a necessidade de se pensar a área num viés de maior complexidade e abrangência, posto que a comunicação é de natureza relacional, ao passo que também deve ser considerada de forma integrada, com objetivos e propósitos organizacionais que, portanto, precisam ser geridos e devem apresentar resultados. Assim, podemos dizer que essas abordagens colocam em prática um jogo de regras que utiliza conceitos nos quais a estratégia – pensada em relações de eficiência e de eficácia – permanece como função enunciativa.



No terceiro grupo, estão dois artigos cujos autores optaram por usar, em seus títulos, somente a expressão Comunicação Organizacional. Assim como os dois artigos que apresentam reflexões mais conceituais do segundo grupo, comentados anteriormente, esses também se aprofundam no sentido de esmiuçar os conceitos relacionados à Comunicação Organizacional. Um deles busca apresentar a trajetória da área, pontuando o avanço das investigações a partir da década de 1990 e a diferença em se pensar a comunicação como fenômeno, como processo e como sistema, deixando para trás investigações que tratam a Comunicação Organizacional como instrumento estratégico das organizações que precisa ser gerenciado. Assim, traz à tona a complexidade do processo comunicativo e da Comunicação Organizacional, numa perspectiva sistêmica, em contraponto à sua compreensão como instrumento estratégico das organizações, acionando, para tanto, postulados de Niklas Luhmann, Marcondes Filho e David Berlo.

O outro artigo desse terceiro grupo propõe a compreensão da Comunicação Organizacional a partir da perspectiva do Paradigma da Complexidade, de Edgar Morin, e, em função de sua complexidade – pensada a partir dos princípios<sup>59</sup> desse Paradigma –, a Comunicação Organizacional não deve ser compreendida como algo que se restrinja ao ambiente organizacional ou ao que a organização deseja falar por meio dos processos formais ou à comunicação da e/ou na organização. Nessa reflexão, fundamentada em Morin e em Baldissera, a Comunicação Organizacional é descrita como processo de construção e disputa de sentidos que envolve as relações organizacionais, sejam essas desejadas/provocadas ou não pela organização, e ainda, diretas e/ou indiretas.

Podemos perceber, já nessa etapa da nossa análise, realizada a partir dos artigos de pesquisadores em “posições subjetivas”, publicados na edição especial da *Organicom* de 2009, a emergência de enunciados/função enunciativa em relações de forças e de poder que servem às organizações, “não porque estão “a serviço” de um interesse econômico dado como primitivo, mas porque podem ser utilizadas em estratégias” (FOUCAULT, 2012c, p. 244, grifos do autor). De maneira geral, podemos inferir ainda que os enunciados/função enunciativa reverberados na edição

---

<sup>59</sup> Os princípios dialógico, recursivo e hologramático apropriados aos estudos da área é que caracterizam, nesse caso, a complexidade da Comunicação Organizacional, conforme já destacamos.

especial da Organicom utilizam uma forma de dizer sobre Comunicação Organizacional que faz emergir sentidos e um conjunto de regras que podem ser o

[...] resultado da expressão histórica dos integrantes das diversas comunidades, de suas interações e intervenções no mundo. Nesse aspecto, os enunciados não são apenas instâncias articuladoras da vontade individual, mas também refletem a atmosfera social valorativa em que as pessoas estão inseridas.” (OLIVEIRA, 2008, p. 81).

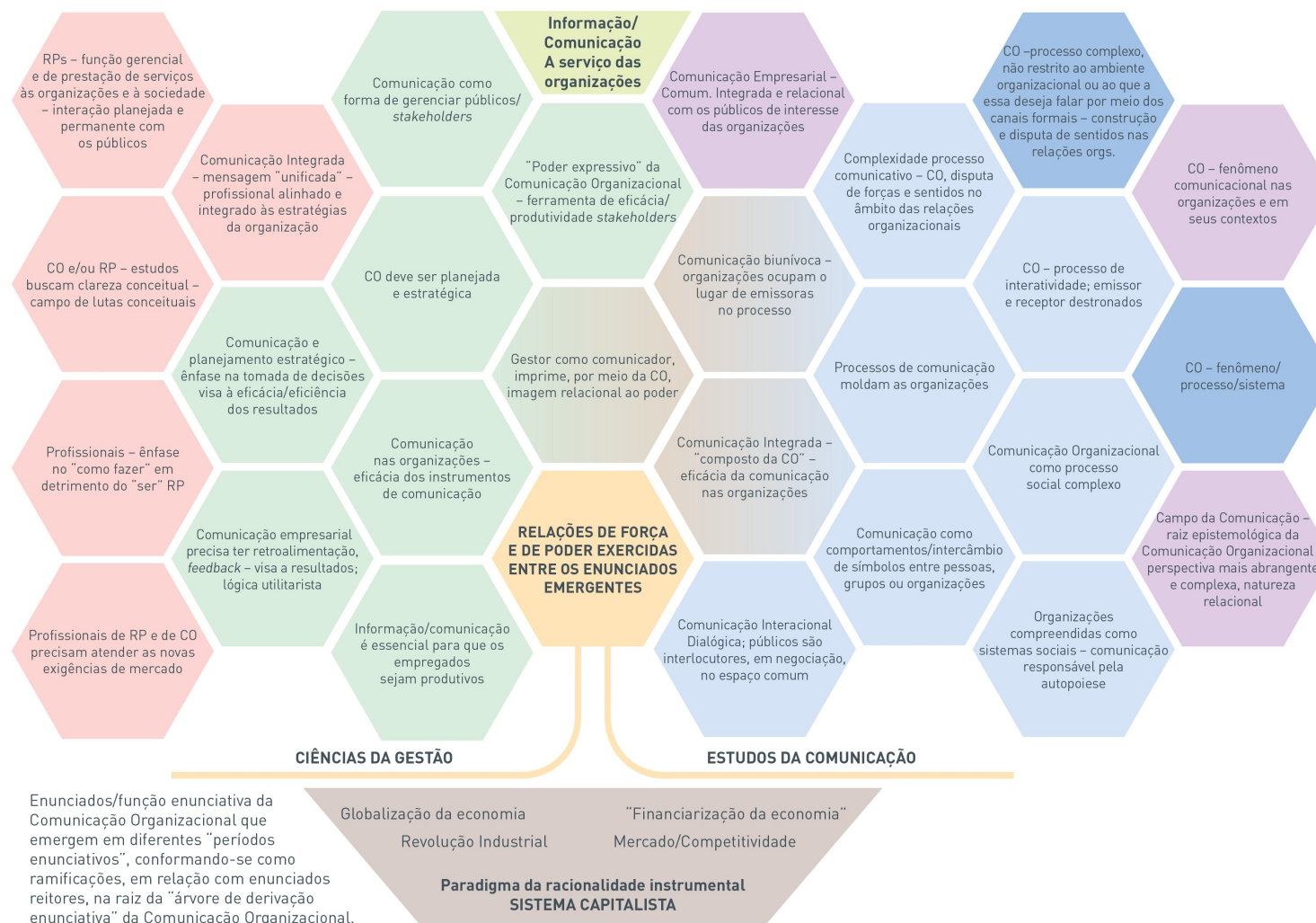
Destarte, buscando fazer uma analogia dessa relação de sentido e do uso com o encadeamento dos enunciados da “prática discursiva” da Comunicação Organizacional na nossa tese, apropriamo-nos da lógica empregada por Jair de Oliveira (2008) para o que estamos buscando descrever, associando-a ao fato de que os enunciados/função enunciativa que emergem nesta análise podem ser utilizados como estratégias para o desenvolvimento de concepções e de ações de comunicação no âmbito das organizações, configurando-se como acontecimentos discursivos no interior de um sistema de poder.

Com isso, consideramos em relação enunciados que emergem da noção de organização, impactando no lugar do homem/sujeito, e do encadeamento da noção de Comunicação Organizacional já apresentados, posto que esses funcionam como enunciados reitores, localizados na base da “árvore de *derivação* enunciativa” da Comunicação Organizacional. Em sua reverberação, esses definem regras e/ou relações de dependência, fazendo emergir as concepções de Comunicação Organizacional que acabamos de identificar e, assim, as ramificações, apresentando enunciados com efeitos de “verdade”.

Dito isso, apresentamos, na Figura 4, enunciados/função enunciativa que emergem dos artigos analisados neste item, sinalizados por cor – em magenta, os do Grupo 1; em lilás, do Grupo 2; e em azul escuro, os do Grupo 3. Esses permanecem em relações com os já identificados até o momento, apresentando maior ou menor proximidade com outros enunciados discursivos e não-discursivos, sobretudo os localizados na raiz da árvore enunciativa e mais ou menos relacionados às “ciências da gestão” e aos estudos da Comunicação, sem, no entanto, fixá-los a “períodos discursivos” específicos. Em convivência, não harmônica, mas em relações de forças – e de poder – sobretudo na disputa por sentidos acerca da Comunicação Organizacional, os enunciados que emergem até aqui fazem parte do encadeamento da “prática discursiva” da Comunicação

Organizacional e permanecem, durante todo o tempo, em relações entre si e com enunciados discursivos e não-discursivos já apresentados nas figuras anteriores (1, 2 e 3). Ainda, na sequência (Quadro 2), elencamos os principais teóricos (considerando os dois mais citados em cada um dos artigos analisados) utilizados como referência pelos pesquisadores em “posições subjetivas” em cada um dos três grupos, posto que tais teóricos influenciam os construtos desenvolvidos pelos referidos pesquisadores, e também são indicativos de relações de forças nos postulados da Comunicação Organizacional.

**Figura 4 - Enunciados/função enunciativa que emergem das “posições subjetivas”, em relações de força com outros enunciados discursivos e não-discursivos**



Fonte: Elaborada pela autora (2018) com base nos enunciados/função enunciativa sobre Comunicação Organizacional que emergem dos artigos publicados na edição especial da Revista *Organicom* (2009) em relação com enunciados discursivos e não-discursivos, identificados ao longo da nossa pesquisa.

**Quadro 2 - Referências mais utilizadas pelos autores/pesquisadores em “posições subjetivas”**

<b>Principais referências das “posições subjetivas” (segundo a frequência de citação)</b>		
<b>Grupo 1</b> (Relações Públicas)	<b>Grupo 2</b> (CO e RP – Comunicação Empresarial)	<b>Grupo 3</b> (Comunicação Organizacional)
Margarida Kunsch Grunig & Hunt Porto Simões Teobaldo Andrade Paulo Nassar	Margarida Kunsch James Grunig Vera França Ivone Oliveira Edward Bernays Edgar Morin Fábio França Wilson Bueno	Niklas Luhmann Edgar Morin Marcondes Filho David Berlo Rudimar Baldissera

Fonte: Elaborado pela autora (2018), com base no número de citações constantes nos artigos publicados na edição especial da Revista *Organicom* (2009) pelos autores/pesquisadores em “posições subjetivas”, por Grupos.

Identificadas essas concepções, seguimos para o segundo momento dessa etapa da análise, investigando os conceitos sobre Comunicação Organizacional postulados pelos pesquisadores em “posições subjetivas” em outros 30 artigos de autoria desses, sendo 16 publicados nas demais edições da Revista *Organicom* (de 2008<sup>60</sup> a 2018); dois, na *Intercom-RBCC*; e outros dois na Revista *E-Compós* (ambas também no período entre 2008 e 2018); além dos dez artigos apresentados e publicados por esses nos anais dos congressos da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, a *Compós*. Conforme mencionamos, a Comunicação Organizacional teve um grupo de trabalho (GT) ativo na *Compós* – “Comunicação em Contextos Organizacionais” – entre os anos de 2011 e 2014. No período, foram apresentados 40 trabalhos, a maioria deles trazendo discussões mais conceituais acerca da Comunicação Organizacional, característica que pode ser explicada, segundo Curvello (2017) pelo fato de o GT da *Compós* ser integrado, na sua maioria, por pesquisadores seniores<sup>61</sup> e originários de instituições com Programas de Pós-Graduação.

Dos 40 trabalhos apresentados no período, dez tiveram como autores cinco dos nove pesquisadores elencados como sujeitos que podem falar sobre os objetos (FOUCAULT, 2012a) da Comunicação Organizacional, a saber: Baldissera

<sup>60</sup> Importante ressaltar que nas duas edições anteriores à edição especial da Revista *Organicom* de 2009, uma publicada no primeiro semestre e outra, no segundo semestre de 2008, nenhum dos nove autores/pesquisadores em “posições subjetivas” teve artigo publicado.

<sup>61</sup> Curvello (2017) ressalta, no entanto, que nem todos os seus integrantes vinculam-se sempre aos estudos de Comunicação Organizacional, o que também percebemos. Observamos ainda tal característica ao analisarmos os 581 artigos apresentados por outros autores e pesquisadores nos congressos da *Abrapcorp*, conforme já relatamos.

apresentou dois trabalhos (um deles desenvolvido em conjunto com um então doutorando); Bueno, três; Ferrari, um; Oliveira, três (sendo dois deles em conjunto com outros autores, Lima, Henriques e Paula, e um terceiro com mestre); e Scroferneker teve uma apresentação<sup>62</sup>. Importa destacar que esses trabalhos, de maneira geral, trazem abordagens mais reflexivas e/ou com ênfase nos construtos de Comunicação Organizacional. Conforme mencionamos, mesmo aqueles que, desenvolvidos pelos referidos autores com orientandos (mestrandos, mestres e doutorandos naquele momento) e abordando temas relativos às pesquisas que estavam sendo realizadas por estes, jogam luz nas reflexões conceituais, ou seja, mesmo remetendo-se a estudos de caso ou a discussões acerca de alguma empiria, apresentam abordagens teóricas nas quais encontramos elementos que podem funcionar como enunciados/função enunciativa nas formações discursivas desses pesquisadores. De outro modo, ressaltamos que alguns dos artigos apresentados por autores em “posições subjetivas” não mencionam a expressão Comunicação Organizacional – assumem as expressões gestão/estratégias de comunicação, comunicação integrada, comunicação empresarial –, fato que nos leva a movimentações que também podem ser consideradas relações de força na formação desses enunciados/função enunciativa.

Em relação às revistas E-Compós e Intercom-RBCC, devemos ressaltar o pequeno número de publicações de autoria dos pesquisadores em “posições subjetivas” e mesmo de outros autores, pesquisadores da Comunicação Organizacional. De 2008 a 2018, a E-Compós publicou 33 edições e em somente duas delas, uma em 2008 e outra em 2014, há artigos de três dos autores que estamos considerando em “posições subjetivas” em Comunicação Organizacional nesta tese: Curvello e Scroferneker, numa publicação conjunta em 2008; e Baldissera, com artigo publicado em 2014. O mesmo ocorre na revista Intercom, com apenas duas publicações desses pesquisadores; um de autoria de Kunsch, em 2012; e outro de Oliveira, em 2015. Importa também marcar a ausência de outros pesquisadores da área nessas duas publicações, fato que poderia sinalizar certo

---

<sup>62</sup> Interessante mencionar que dentre os oito pesquisadores que participaram da edição especial da Organicom, três – Curvello, Kunsch e Nassar – não apresentaram artigos no GT da Compós; e Marchiori não participou da Compós nem da edição especial da Revista. De outra parte, os cinco que tiveram participação ativa nos congressos da Compós têm artigos publicados na edição especial da Revista Organicom de 2009.

distanciamento da pesquisa em Comunicação Organizacional em relação à grande área da Comunicação<sup>63</sup> e/ou de interesse desses em relação às publicações.

#### 5.1.1.1 Formações discursivas de pesquisadores em “posições subjetivas”

Feitas essas considerações, retomamos nossa análise com o intuito de apreender o encadeamento dos conceitos – compreendidos por nós como enunciados/função enunciativa e, conseqüentemente, formações discursivas – postulados pelos autores em “posições subjetivas”, a partir da análise de suas demais publicações entre 2008 e 2018 nas revistas *Organicom*, *E-Compós* e *Intercom-RBCC*, bem como nos congressos da *Compós* (de 2011, 2012, 2013 e 2014), somando outros 30 artigos, a saber: cinco de autoria de Baldissera; seis publicados por Bueno; um por Curvello e Scroferneker, em coautoria; três por Ferrari; um por Kunsch; dois por Marchiori; quatro de autoria de Nassar; seis de Oliveira; e dois publicados por Scroferneker.

Diferentemente dos artigos publicados na edição especial da *Organicom* de 2009, nos quais as reflexões visavam a elucidar construtos acerca da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas e cuja análise acabamos de apresentar, os demais artigos, que fazem parte desse momento da segunda etapa da análise, usam as concepções assumidas individualmente, ou seja, os enunciados/função enunciativa – já apresentadas no momento anterior – como base para levantar questões relacionadas à área, mas de forma mais específica e/ou aplicada. Outros tratam de temas relacionados à comunicação e à comunicação nas e das organizações, sem mencionar – e sem considerar – a Comunicação Organizacional. Os autores desses artigos acionam temas como o levantamento e apresentação do número de grupos de pesquisa que tratam de comunicação e esporte no Brasil; a

---

<sup>63</sup> Mesmo não inserindo em nosso *corpus* a Revista de Administração Contemporânea, RAC, editada desde 1997 pela Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, a Anpad, fizemos uma busca nas 71 edições publicadas entre 2008 e 2018 (período definido para a coleta de artigos para o nosso *corpus*) para verificar a presença das “posições subjetivas” que identificamos em nossa pesquisa e ainda, a tratativa da Revista, da área da Administração e dos Estudos Organizacionais, em relação à Comunicação Organizacional. Importa dizer que nenhum dos pesquisadores elencados por nós, e ainda outros pesquisadores da área, mesmo que não estejam entre os que definimos observar nesta tese, publicou artigo científico na RAC. Além disso, nas 71 edições, só identificamos cinco artigos que tratavam, no título, de questões relacionadas à comunicação, de maneira mais específica e ferramental abordando as vantagens da comunicação boca a boca, ou a influência do sistema de informação (compreendido como as redes sociais digitais) no processo de gestão, ou ainda sobre o impacto dos influenciadores digitais no engajamento de *stakeholders*.

transição do meio de comunicação impresso para o digital; conflitos em relação à noção de ética nas organizações; e o papel das ouvidorias virtuais em instituições de ensino superior. Ainda, dois dos 30 artigos trouxeram levantamentos históricos: um especificamente da área de Relações Públicas; e outro da Comunicação Organizacional no Brasil.

Nossa análise neste momento também nos autoriza a inferir que os autores, desde 2009 (ano da *Organicom* especial, cujos artigos já foram analisados), seguem guiados por suas concepções, reverberando-as em suas reflexões nos artigos publicados e, certamente, na formação de novos profissionais e pesquisadores, posto que todos atuam em sala de aula e em cursos de pós-graduação. Importa dizer ainda que os três grupos de autores identificados anteriormente, cada um deles constituído por pesquisadores que apresentam certa afinidade no desenvolvimento de seus postulados, mantêm-se, posto que os enunciados/função enunciativa assumidos permanecem ao longo do período analisado, a exceção de uma variação – ou deslocamento de um pesquisador do Grupo 2 para o Grupo 1 nesse segundo momento – que, conforme veremos, não impacta na raiz e/ou na função enunciativa dos construtos desse deslocamento, mas se configura como uma movimentação em relação à construção dos enunciados e das formações discursivas dos demais pesquisadores que permaneceram no Grupo 2.

Passamos então à descrição dos artigos analisados, por grupo, para que possamos exteriorizar os enunciados/função enunciativa neles presentes e, conseqüentemente, as formações discursivas. No Grupo 1 estão quatro pesquisadores: dois deles que optaram por abordar especificamente questões relacionadas às Relações Públicas, recém apresentados; um terceiro que estava no Grupo 2 e foi deslocado para o Grupo 1; além de um quarto pesquisador que não publicou na edição especial da *Organicom*, analisada anteriormente. Dessa forma, temos no Grupo 1 quatro pesquisadores e 19 artigos publicados entre 2008 e 2018 (incluindo os presentes na publicação da *Organicom* de 2009). Já no Grupo 2 permanecem os três pesquisadores inicialmente identificados, que adotaram as expressões Relações Públicas e Comunicação Organizacional nos títulos da edição especial da *Organicom*, somando mais 12 artigos e; no Grupo 3, os outros dois



autores que optaram por considerar a expressão Comunicação Organizacional, com sete artigos publicados no período<sup>64</sup>.

Começamos nossa descrição dos artigos buscando trazer à tona os enunciados/função enunciativa que emergem do Grupo 1. Inicialmente, identificamos Margarida Kunsch, Grunig & Hunt, Porto Simões, Teobaldo Andrade e Paulo Nassar como as principais referências dos pesquisadores desse grupo. Com exceção de Porto Simões, os demais permaneceram, mesmo não figurando como as principais citações, posto que os autores buscaram referências específicas para a abordagem dos temas que passaram a tratar: comunicação em situações de crise, assessoria de imprensa/jornalismo, liderança/gestão, mídias sociais, métricas para mensurar resultados em comunicação, cidadania e mobilização social, interculturalidade, ouvidoria, desenvolvimento sustentável/sustentabilidade, memória e ética. Devemos destacar também o uso frequente de autocitações, o que indica que os autores do Grupo 1 trazem à tona, em suas reflexões, as construções conceituais e os enunciados por eles elaborados, conforme mencionamos. Importa dizer ainda que, à exceção de Kunsch, os demais autores elencados em “posições subjetivas” são pouco acionados entre esses: Baldissera e Marchiori são citados em um dos 18 artigos, e Oliveira, em dois outros. Ainda no Grupo 1, a expressão Comunicação Organizacional não é mencionada em 11 dos 18 artigos publicados no período e um dos autores desse grupo só começa a adotá-la em 2013, mas associando-a à ou utilizando-a como sinônimo de Comunicação Empresarial.

Podemos inferir que as características apresentadas até o momento apontam elementos relacionados ao que Foucault (2012c, p. 13) denomina “sistemas de exclusão, de rejeição, de recusa”, cujo objetivo é “suprimir um certo número de coisas, de pessoas, de processos” e, no caso do nosso estudo, determinados enunciados para fazer emergir outros, o que consideramos uma “relação de forças de pequenos enfrentamentos, microlutas, de algum modo” (FOUCAULT, 2012c, p. 226) na conformação da “prática discursiva” da Comunicação Organizacional. Ainda, apropriando-nos das teorias foucaultianas para o nosso estudo, podemos dizer que essa exclusão é reforçada – e suportada – pela noção de organização e pelo

---

<sup>64</sup> Devemos ressaltar que os autores/pesquisadores em “posições subjetivas” publicaram em outros periódicos e em livros no período entre 2008 e 2018. No entanto, restringimos nosso *corpus* às revistas *Organicom*, *E-Compós* e *Intercom-RBCC*, além do congresso da *Compós* nesta segunda etapa da análise, pois, conforme já mencionamos, esses espaços mostraram-se suficientes para compreendermos suas concepções e formações discursivas.

encadeamento da comunicação no âmbito das organizações, estritamente relacionada a resultados, à eficácia e à eficiência da gestão, alicerçados pelas “urgências econômicas fundamentais” (FOUCAULT, 2012c, p. 221). Essa busca incessante por resultados é guiada por mecanismos de poder e pela maneira como os enunciados se engrenaram no pensar e no fazer da Comunicação Organizacional, como já mencionamos na análise preliminar, a partir do encadeamento das noções de organização e de Comunicação Organizacional.

Apresentamos, assim, a partir dos enunciados/função enunciativa encontrados, as principais formações discursivas que emergem do Grupo 1: 1) a comunicação integrada deve ter um “discurso unificado” e precisa ser planejada por uma gestão centralizada para que se tenha controle e estratégias visando à obtenção de resultados e à redução de ruídos. Ainda, para se gerenciar e controlar a comunicação, sobretudo “atormentada” pelas mídias sociais digitais, que a tornam mais complexa, é necessário também gerenciar a escuta, os ativos intangíveis e desenvolver estratégias comunicativas respaldadas na interação e no diálogo com os públicos; 2) a Comunicação Organizacional pode ser estudada como uma atividade de influência permanente sobre os públicos de interesse das organizações e, por isso, deve estar no “cerne” dos negócios, desenvolvida no “*board*” e não só pelos comunicadores, posto que se integra aos objetivos e estratégias estabelecidos no planejamento da organização e da gestão dos negócios. Ela deve ser considerada, no entanto, como processo no qual significados são criados, trocados e/ou compartilhados pelas “partes envolvidas” e cuja gestão, decorrente do modelo de gestão adotado pela organização, deve resultar em êxito para os negócios; 3) a comunicação, nas organizações, configura-se como processo em movimento contínuo nos ambientes organizacionais, indo além da visão informacional, e é “primordial para sustentar” o desenvolvimento organizacional; e 4) a comunicação organizacional é aquela que valoriza e incorpora a opinião da sociedade e dos públicos com os quais a organização se relaciona e, na atualidade, deve “adotar como alvo” relações mais abertas, com múltiplas vozes, e compreender os públicos alvo como coautores da legitimidade organizacional.

Apontados as formações discursivas do Grupo 1, observamos, em suas raízes, um vínculo mais forte com enunciados/função enunciativa que emergem das “ciências da gestão”, que nascem como efeitos e condições dos processos de

gestão, de globalização e de competitividade em relações de forças – e de poder –, do que com outros que emergem dos estudos da Comunicação, cujo vínculo não se apresenta tão forte. As formações discursivas que acabamos de apresentar permitem-nos tal inferência, pois nos levam a compreender a Comunicação Organizacional como algo que deve estar relacionado à gestão das organizações, à eficácia e à eficiência e, enfim, ao alcance dos resultados organizacionais, a partir, portanto, de uma ênfase utilitarista do processo comunicativo.

Descrito o Grupo 1, passamos à caracterização e às formações oriundas do Grupo 2, que utilizaram Comunicação Organizacional e Relações Públicas nos títulos dos artigos publicados na edição especial de *Organicom* e no qual consideramos, neste momento da análise, três pesquisadores com 13 artigos publicados entre 2008 e 2018, nos periódicos e congressos definidos para a seleção do *corpus*. Identificamos, naquele primeiro momento, que os autores desse grupo (ainda com o que acabamos deslocando para o Grupo 1) consideraram Margarida Kunsch, James Grunig, Vera França, Ivone Oliveira, Edward Bernays, Edgar Morin, Fábio França e Wilson Bueno como suas principais referências. Nesse segundo momento, Kunsch, Vera França, Oliveira, Morin e Fábio França permaneceram fundamentando as reflexões dos pesquisadores do Grupo 2, ainda figurando entre as principais referências em algumas publicações. Também nesse grupo é frequente o uso de autocitações, reforçando construtos e enunciados desenvolvidos pelos autores que dele fazem parte. De outro modo, diferentemente do Grupo 1, os demais autores em “posições subjetivas” são mais citados pelos pesquisadores do Grupo 2, a saber: Baldissera foi citado como referência em sete dos 12 artigos, Bueno em um, Curvello em um, Ferrari em um, Marchiori em um, e Oliveira também em um artigo.

Assim como no primeiro grupo, as escolhas do Grupo 2 também fazem emergir sistemas de exclusão e, conseqüentemente, enunciados – aparentemente – distintos dos apresentados a partir dos construtos do Grupo 1. Essa distinção pode decorrer do fato de que os autores do Grupo 2 fundamentam suas concepções acerca da Comunicação Organizacional mais frequentemente nos estudos da Comunicação do que nos Estudos Organizacionais, sem, no entanto, sobrepujar – ou suprimir – enunciados que estão na raiz das “ciências da gestão”, o que denota, mais uma vez, a existência de relações de força e pequenos enfrentamentos na

produção de “verdades” conceituais que, conforme Foucault (2012c), não devem ser consideradas como dialéticas ou contraditórias, mas como proposições estratégicas, configurando o que referido autor (2012c, p. X) explica como um movimento que “opera simultaneamente nos dois registros: o da continuidade e o da descontinuidade”.

Seguem, assim, as formações discursivas reverberadas pelos pesquisadores do Grupo 2<sup>65</sup>: 5) a natureza da Comunicação e da Comunicação Organizacional é relacional e, portanto, o “ato comunicativo” configura-se como “espaço de negociação” no qual os públicos, incluindo as organizações, são considerados atores sociais e interlocutores, em tensionamento constante, no processo comunicativo. Assim, a Comunicação Organizacional configura-se como um fenômeno interativo e multifacetado em contraponto à gestão como controle, que marca o contexto organizacional; 6) a Comunicação Organizacional, nos dias de hoje, deve ser analisada em três dimensões: a humana, a instrumental e a estratégica, sendo essas duas similares, com características mais técnicas e funcionais, e predominantes na comunicação nas e das organizações. Já a dimensão humana nasce com a necessidade de se atentar para a humanização das organizações, permitindo, por meio da comunicação, a abertura de canais de diálogo e proporcionando, assim, maior valorização das pessoas; e 7) a Comunicação Organizacional configura-se, hoje, como um processo complexo que revela, nessa compreensão, a exaustão de um paradigma simplificador, porém, convivendo com esse sem negá-lo ou excluí-lo.

Como podemos ver, as concepções de Comunicação Organizacional desse grupo, que emergem de seus enunciados/função enunciativa, fazem brotar formações discursivas que se parecem enraizar mais em enunciados reitores oriundos dos estudos da Comunicação, conforme mencionamos. No entanto, é possível perceber algum vínculo aos enunciados relacionados e oriundos das “ciências da gestão”, posto que esses construtos também concebem a necessidade de considerá-los e/ou de fazer a contraposição a esses, o que, podemos inferir, coloca-os em relações de forças, operando, simultaneamente, em dois registros, conforme já observamos.

---

<sup>65</sup> Optamos por enumerar os enunciados na sequência, desde os que emergem do Grupo 1 até os do Grupo 3, no sentido de facilitar futuras referências e comparações ao longo da nossa tese.

Feita essa análise das formações discursivas que emergem do segundo grupo, passamos a elucidar as do Grupo 3, no qual estamos considerando sete artigos publicados por dois pesquisadores que adotaram somente a expressão Comunicação Organizacional em suas publicações na edição especial da *Organicom*, em 2009. Naquele momento, Niklas Luhmann, Edgar Morin, Marcondes Filho, David Berlo e Rudimar Baldissera figuraram como as principais referências às quais esses pesquisadores recorreram para construir seus postulados. Nos demais artigos analisados, publicados pelos dois autores, a expressão Comunicação Organizacional continuou sendo mencionada nos títulos de cinco das sete publicações e as fontes de referência permaneceram – algumas (Morin, Baldissera e Luhmann) se mantiveram como principais referências para os pesquisadores em questão, que também passaram a acionar outros teóricos em função de suas discussões, em especial, posto que mais presentes, Bakhtin, Bauman e Bourdieu. Assim como no Grupo 1, os autores do Grupo 2 pouco acionam outras “posições subjetivas”, encontrando-se apenas referência a Oliveira, em um dos sete artigos. E, como nos dois grupos anteriores, são recorrentes, também no Grupo 3, as autocitações ao longo das reflexões publicadas, o que nos induz a inferir que também esses autores/pesquisadores reverberam, em suas publicações, os enunciados por eles construídos.

Nesse grupo, os autores/pesquisadores desvincularam-se, claramente, de fontes oriundas das “ciências da gestão”, buscando desenvolver seus conceitos fundamentados sobretudo por filósofos, sociólogos e/ou teóricos da Comunicação, marcando, assim, o distanciamento entre a noção de Comunicação Organizacional e os fundamentos relacionados à estratégia e à gestão organizacionais e, portanto, do modelo utilitarista, evidenciando, mais uma vez relações de forças travadas entre os enunciados/função enunciativa desses dois campos e, portanto, influenciando as formações e a “prática discursiva” da Comunicação Organizacional.

No entanto, ainda entre as concepções do Grupo 3, podemos identificar alguns enunciados que precisam se utilizar da noção de estratégia em determinadas atividades e, portanto, em determinados construtos do processo comunicativo, sobretudo quando se referem a questões relacionadas à busca por visibilidade por parte das organizações e à construção de determinados discursos organizacionais vinculados às “ciências da gestão”. Aqui, ressaltamos, mais uma vez, que não se

trata de trazer à tona ambiguidades ou contraposições, mas, recorrendo novamente a Foucault (2012c), de identificar proposições estratégicas, configurando um movimento que opera em diferentes registros, ao mesmo tempo.

Feitas essas considerações, apresentamos as formações discursivas que emergem das reflexões presentes nos artigos dos autores desse terceiro grupo: 8) deve-se compreender a Comunicação Organizacional a partir da complexidade das organizações e da comunicação, em contraponto aos construtos simplificadores associados ao “paradigma da simplicidade”. Assim, os conceitos de organização que partem dos paradigmas da complexidade impõem novos desafios aos pesquisadores. Nesse sentido, propõe-se a abordagem sistêmico-comunicacional de Luhmann, que enfatiza a relação de diferenciação entre sistema organizacional e ambiente, quebrando a análise do todo e da parte e buscando novas formas de se compreender a Comunicação Organizacional, com ênfase no enfoque interacional, circular e sistêmico, que só faz sentido quando seus componentes – transmissão, mensagem e recepção – são considerados em relação. E ainda, deve ser apreendida como processo, posto que se trata de um fenômeno que apresenta contínua mudança no tempo, no qual ocorre a autopoiese entre sistema e ambiente, em fluxo e transformações constantes; e 9) a Comunicação Organizacional deve ser compreendida como processo no qual ocorre a construção e a disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais, mas que não está restrito à gestão ou ao planejamento da comunicação na organização. Esse processo deve ser apreendido em três dimensões tensionadas e interdependentes: a “organização comunicada” que considera a fala autorizada e normalmente planejada pela organização; a “organização comunicante” que compreende a fala autorizada e demais processos comunicacionais que se atualizam em relações diretas com a organização; e a “organização falada”, dimensão que considera toda comunicação que não tem relação direta com a organização, mas que a ela se refere.

Destarte, apresentadas as concepções de Comunicação Organizacional a partir dos artigos de autoria dos pesquisadores em “posições subjetivas” na nossa tese, podemos dizer que essas fazem emergir enunciados/função enunciativa que, de certa forma, abarcam aqueles decorrentes do encadeamento da noção de Comunicação Organizacional já apresentados, em relações de força, e gerando ramificações e formações discursivas que constituem o saber-prática discursiva da

Comunicação Organizacional. Nessa lógica, apropriando-nos de Foucault (2012a), podemos dizer que essa forma de falar sobre, mais do que traduzir o que se sabe e de desenvolver construtos de Comunicação Organizacional, revela uma ação, uma forma de fazer, ou uma “prática discursiva” que emerge no fazer, posto que falar é fazer alguma coisa. Assim, “somar um enunciado a uma série preexistente de enunciados [...] implica condições e comporta regras” (FOUCAULT, 2012a, p. 252) que têm “o poder de constituir domínios de objetos a propósito dos quais se poderia afirmar ou negar proposições verdadeiras ou falsas” (FOUCAULT, 2012d, p. 65).

Nesse sentido, buscamos expor, no Quadro 3, os enunciados/função enunciativa que foram emergindo, em contraponto às formações discursivas, com a intenção de proporcionar melhor visualização e comparação, não com o propósito de suprimir enunciados ou formações em detrimentos de outros, mas no sentido foucaultiano segundo o qual a comparação é compreendida como princípio que organiza e imprime solidez ao discurso (FOUCAULT, 2012a). Assim, nossos achados foram se apresentando no encadeamento da noção de Comunicação Organizacional (expostos nas Figuras 2 e 3) e emergindo dos postulados dos pesquisadores em “posições subjetivas” (Figura 4), constituindo “domínios de objetos” e gerando proposições verdadeiras sobre Comunicação Organizacional. Atentamos, mais uma vez, para o fato de que esses enunciados não se sobrepõem, mas convivem em relações de forças, constituindo uma função enunciativa e, por conseguinte, formações discursivas. Assim, o Quadro 4, a seguir, cumpre a função de dar a ver, de expor esses enunciados em relações, portanto enunciados/função enunciativa, e as formações discursivas que emergem dos autores/pesquisadores em “posições subjetivas”. Em função disso, o Quadro 3 está organizado da seguinte forma: na coluna da esquerda, encontram-se enunciados/função enunciativa discursivos, a) identificados a partir do encadeamento da noção de Comunicação Organizacional (em cinza e em preto); b) os que emergem dos postulados do Grupo 1 (em magenta); c) os do Grupo 2 (em lilás); e d) os do Grupo 3 (em azul); na coluna da direita, apresentamos as concepções dos pesquisadores em “posições subjetivas”, que fazem brotar formações discursivas após a análise dos 38 artigos: a) as do Grupo 1, em magenta; b) as do Grupo 2, em lilás; e, c) e as do Grupo 3, em azul.

**Quadro 3** - Enunciados que emergem do encadeamento da noção de Comunicação Organizacional e as formações discursivas que emergem dos autores/pesquisadores em “posições subjetivas”

Enunciados que emergem do encadeamento da noção de CO	Formações discursivas que emergem dos enunciados de pesquisadores em “posições subjetivas”	
<p>Comunicação e planejamento estratégico – ênfase na tomada de decisões visa à eficácia/eficiência dos resultados.</p> <p>“Poder expressivo” da Comunicação Organizacional – ferramenta de eficácia/produzitividade <i>stakeholders</i>.</p> <p>Comunicação como forma de gerenciar públicos/<i>stakeholders</i>.</p> <p>Informação/comunicação é essencial para que os empregados sejam produtivos.</p> <p>Gestor como comunicador, imprime, por meio da CO, imagem relacional ao poder.</p> <p>Comunicação empresarial precisa ter retroalimentação, <i>feedback</i> – visa a resultados; lógica utilitarista.</p> <p>Comunicação nas organizações – eficácia dos instrumentos de comunicação.</p> <p>CO deve ser planejada e estratégica.</p> <p>Profissionais de RP e de CO precisam atender as novas exigências de mercado.</p> <p>Profissionais – ênfase no “como fazer” em detrimento do “ser” RP.</p> <p>Comunicação Integrada – mensagem “unificada” – profissional alinhado e integrado às estratégias da organização.</p>	<p>1) a comunicação integrada deve ter um “discurso unificado” e ser planejada por uma gestão centralizada visando ao controle e estratégias, à obtenção de resultados e redução de ruídos. Para se gerenciar e controlar a comunicação, é necessário gerenciar a escuta, os ativos intangíveis e desenvolver estratégias comunicativas respaldadas na interação e no diálogo com os públicos.</p>	GRUPO 1
<p>2) a Comunicação Organizacional como atividade de influência permanente sobre os públicos de interesse das organizações deve estar no “cerne” dos negócios, desenvolvida no “board” e não só pelos comunicadores, posto que se integra aos objetivos e estratégias estabelecidos no planejamento da organização e da gestão dos negócios. É processo no qual significados são criados, trocados e/ou compartilhados pelas “partes envolvidas” e cuja gestão, decorrente do modelo de gestão da organização, deve resultar em êxito para os negócios.</p>		
<p>3) a comunicação, nas organizações, configura-se como processo em movimento contínuo nos ambientes organizacionais, indo além da visão informacional, e é “primordial para sustentar” o desenvolvimento organizacional.</p>		
<p>4) a Comunicação Organizacional é aquela que valoriza e incorpora a opinião da sociedade e dos públicos com os quais a organização se relaciona e, na atualidade, ela deve “adotar como alvo” relações mais abertas, com múltiplas vozes, e compreender os públicos alvo como coautores da legitimidade organizacional.</p>		
<p>Comunicação Interacional Dialógica; públicos são interlocutores, em negociação, no espaço comum.</p> <p>Comunicação Organizacional como processo social.</p> <p>Processos de comunicação moldam as organizações.</p> <p>Comunicação Organizacional – fenômeno comunicacional nas organizações e em seus contextos.</p> <p>Campo da Comunicação – raiz epistemológica da Comunicação Organizacional – perspectiva mais abrangente e complexa, natureza relacional.</p> <p>Comunicação Integrada – “composto da Comunicação Organizacional” – eficácia da comunicação nas organizações.</p> <p>Comunicação como comportamentos/intercâmbio de símbolos entre pessoas, grupos ou organizações.</p>	<p>5) a Comunicação Organizacional é de natureza relacional e, portanto, o “ato comunicativo” configura-se como “espaço de negociação” no qual os públicos, incluindo as organizações, são considerados atores sociais e interlocutores. Assim, configura-se como fenômeno interativo e multifacetado em contraponto à gestão como controle, marca do contexto organizacional.</p>	GRUPO 2
<p>6) a Comunicação Organizacional deve ser analisada em três dimensões: a humana, a instrumental e a estratégica, sendo essas duas mais técnicas e funcionais, e predominantes na comunicação nas e das organizações. Já a humana nasce como necessidade de se atentar para a humanização das organizações, permitindo, por meio da comunicação, a abertura de canais de diálogo e proporcionando maior valorização das pessoas.</p>		
<p>7) a Comunicação Organizacional configura-se como um processo complexo que revela, nessa compreensão, a exaustão de um paradigma simplificador, mas convivendo com esse sem negá-lo ou excluí-lo.</p>		



<p>Organizações compreendidas como sistemas sociais – comunicação responsável pela autopoiese.</p> <p>Comunicação Organizacional – processo de interatividade – emissor e receptor destronados.</p> <p>Comunicação Organizacional – fenômeno/processo/sistema.</p> <p>Complexidade processo comunicativo – Comunicação Organizacional, disputa de forças e sentidos no âmbito das relações organizacionais.</p> <p>Comunicação Organizacional – processo complexo, não restrito ao ambiente organizacional ou ao que a essa deseja falar por meio dos canais formais.</p>	<p>8) a Comunicação Organizacional deve ser compreendida a partir da abordagem sistêmico-comunicacional de Luhmann, que enfatiza a relação de diferenciação entre sistema organizacional e ambiente, quebrando a análise do todo e da parte e buscando novas formas de se apreender a CO, com ênfase ao enfoque interacional, circular e sistêmico, que só faz sentido quando seus componentes – transmissão, mensagem e recepção – são considerados em relação. A CO é um processo, posto que se trata de um fenômeno que apresenta contínua mudança no tempo, no qual ocorre a autopoiese entre sistema e ambiente, em fluxo e em transformações constantes</p> <p>9) a Comunicação Organizacional deve ser compreendida como processo que não está restrito à gestão ou ao planejamento da comunicação na e/ou da organização. Esse processo, no qual ocorre a construção e a disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais, deve ser apreendido em três dimensões tensionadas e interdependentes: a “organização comunicada”, que considera a fala autorizada e normalmente planejada pela organização; a “organização comunicante”, que compreende a fala autorizada e demais processos comunicacionais que se atualizam em relações diretas com a organização; e a “organização falada”, dimensão que considera toda comunicação que não tem relação direta com a organização, mas que a ela se refere.</p>	<b>GRUPO 3</b>
---	--	----------------

Fonte: Elaborado pela autora (2018), indicando relações de força e aproximações entre enunciados/função enunciativa que emergem do encadeamento da noção de Comunicação Organizacional e os que decorrem de postulados dos autores em “posições subjetivas” fazendo aflorar formações discursivas, organizados em grupos, e em relações de sobreposição e/ou de complementaridade.

Ao considerar os sentidos acionados a partir dos artigos do Grupo 1, podemos dizer que esses nos remetem à noção de Comunicação Organizacional como algo utilitário, a serviço das organizações, posto que são usados em estratégias – no sentido da busca por resultados eficientes e eficazes – e que, acionando Deetz (2001), estão em relação com a ideia de que a Comunicação Organizacional deve ser compreendida como especialidade ou função de departamentos de comunicação dentro ou fora das organizações, configurando, portanto, articulações associadas – e em relações de dependência – às regras que emanam da necessidade de controle e gestão de informação/comunicação como forma/ferramenta estratégica das organizações. Do mesmo modo – e em função de suas raízes –, podemos inferir que indicam relação de dependência com a noção de comunicação com foco em instrumentos e/ou técnicas, e/ou como essência da

gestão estratégica com fins à eficácia da comunicação/organização, convocando “a comunicação do lado das ciências da gestão” (GAULEJAC, 2007, p. 37).

De outra parte, no segundo e no terceiro grupos, os artigos adotam como condutores de suas reflexões a noção de comunicação como processo complexo/multifacetado, a ideia da interação/interlocução em contraponto à bipolaridade emissor/receptor e da organização como forma de comunicação, sobretudo os enunciados que emergem do Grupo 3. A partir das relações de sentidos trabalhadas nos artigos desses dois grupos, suas abordagens parecem estar mais em relação de dependência com a noção de comunicação como prática social, de organizações constituídas por comunicação e/ou de organizações como atores sociais, que podem levar a compreender a comunicação como forma de descrever e de falar de organizações (DEETZ, 2001), diferentemente de conceber a Comunicação Organizacional como atividade específica e utilitária.

Importa ainda dizer que essas noções, que figuram como enunciados e/ou função enunciativa, não podem ser compreendidas de forma pura ou isolada, ou num grupo ou noutro. A análise aqui apresentada destaca aqueles que conduzem a uma linha de raciocínio e, com isso, reverberam “verdades” conceituais que consideramos aproximadas, mas que podem estar amalgamadas e/ou relacionadas a outros enunciados/função enunciativa e formações discursivas distintos e até mesmo paradoxais, o que pode se avivar pelo fato de que, ainda que em menor número, os pesquisadores recorrem a estudos/concepções entre si, citando outros também em “posições subjetivas” em suas reflexões, proporcionando certa proximidade e/ou interface entre seus construtos.

Assim, esquadrihado o “domínio dos objetos” a partir da análise das “hierarquias internas” dos enunciados/função enunciativa que fazem emergir formações discursivas, passamos para a compreensão das “contradições intrínsecas” presentes nesses enunciados/função enunciativa, seguindo as pistas deixadas por Foucault (2012a) para análise arqueológica da “prática discursiva”.

### *5.1.2 “Contradições intrínsecas” nos construtos de autores em “posições subjetivas”*

Para Foucault (2012a), as contradições não são compreendidas como algo que deveria ser suprimido, e sim como “princípio organizador” que imprime solidez

ao discurso sem se preocupar com causas ou efeitos, que podem ser caracterizadas por informações distintas e/ou paradoxais, mas com lugar comum em discursos diferentes, conformando um “saber”. Assim, as contradições podem compor “duas maneiras de formar enunciados, caracterizando uns e outros por certos objetos, certas posições de subjetividade, certos conceitos e certas escolhas estratégicas”. (FOUCAULT, 2012a, p. 189). Dessa forma, a análise das “contradições intrínsecas” nos conduz à compreensão das formações discursivas e, conseqüentemente, da “prática discursiva”. Importa aqui destacar que as noções de organização e as de comunicação, sobretudo as associadas à complexidade, por si só, já podem ser compreendidas como “contradições intrínsecas” na maneira de formar enunciados da Comunicação Organizacional, posto que acionam sentidos distintos e paradoxais, conforme estamos percebendo em nossos achados.

Nessa perspectiva, a noção de organização, especialmente quando essa carrega em si as ideias de gestão e de produtividade como centrais, pode configurar uma forma, ou uma escolha estratégica, na produção dos enunciados da Comunicação Organizacional, sustentados, em sua raiz, por sentidos associados à estratégia de gestão, à eficiência e à eficácia, visando ao alcance dos resultados organizacionais. Retomamos, para melhor nos situarmos nessa análise, o construto de organização assumido nesta tese, que pressupõe pessoas em interação, com intenções distintas, mas também comuns – conformando o organizar –, com uma finalidade preestabelecida, regras e propósitos claros (URIBE, 2007). Nesses contextos, a comunicação, sobretudo a fundamentada a partir dos Estudos Organizacionais, foi pensada e desenvolvida como ferramenta e/ou instrumento de gestão, e, assim, associada cada vez mais à noção de estratégia organizacional, configurando a comunicação que organiza, numa perspectiva utilitária e de controle.

De outro modo, partindo de referências dos campos da Filosofia, da Sociologia e da própria Comunicação, a Comunicação Organizacional torna-se compreendida como processo complexo, conforme já mencionamos, multifacetada e relacionada à construção e desconstrução de sentidos (BALDISSERA, 2004, 2011), ocorrendo no acontecer e, portanto, incerta (BRAGA, 2009). A partir dessa base conceitual, a noção de Comunicação Organizacional como ferramenta de divulgação e controle de informações de interesse das organizações, com papéis biunívocos emissor/receptor, é descaracterizada, posto que é natureza dos processos

comunicativos acontecerem na relação e na interlocução (OLIVEIRA, 2010). No entanto, ainda nesses casos, trata-se de pensar a comunicação em contextos específicos, com regras definidas e nos quais a necessidade de controle e de alcance de resultados é inerente. Nessa perspectiva acionamos o princípio dialógico do Paradigma da Complexidade de Morin, que considera, para além da sobreposição dessas características, a abordagem que associa/une termos antagônicos de um lado, mas também complementares de outro. Ainda, a partir de Foucault (2012a), tais contradições são tratadas e/ou compreendidas como coerências: trata-se da Comunicação Organizacional, pensada no âmbito das organizações, seja em relações diretas e/ou indiretas, conforme já identificamos.

Portanto, a depender dos fundamentos que nos alicerçam, acionamos de maneiras distintas os enunciados que levam à noção e, portanto, à “prática discursiva”, de Comunicação Organizacional. Mas devemos ressaltar, como já percebemos, que esses enunciados, mesmo que pareçam antagônicos, convivem, em relação, em um campo de lutas, exercendo a função enunciativa. E, nesse sentido, trazendo o raciocínio de Foucault (2012a) e aplicando-o à nossa tese, essas contradições revelam-se como “princípio organizador” que justificam contradições menores e conferem um fundamento sólido à “prática discursiva” da Comunicação Organizacional. Assim, afirmações pronunciadas como “verdades”, tanto a partir dos Estudos Organizacionais, como da Comunicação, da Filosofia ou da Sociologia, que parecem distintas e/ou paradoxais, conformam, como estamos percebendo, o “saber” da Comunicação Organizacional. Desse modo, identificamos, a partir da nossa análise, o lugar em que se dá a contradição, mas não para “descobrir em seu lugar uma forma ou uma temática comuns, e sim determinar a medida e a forma de sua variação” (FOUCAULT, 2012a, p. 187), fazendo aparecer a ramificação da alternativa, que, no caso da Comunicação Organizacional, parece estar nas concepções fundamentadas, com vínculos mais fortes, nos estudos da Comunicação, da Filosofia e da Sociologia.

Ainda encontramos “contradições intrínsecas” mais específicas, sobretudo no Grupo 1, em articulações que remetem ao advento das tecnologias de informação e de comunicação como possibilidade do aumento de falantes, mas também como forma de legitimar organizações que, como os públicos, passaram a ter mais acesso à produção de conteúdo; na noção de acontecimentos que socializam informações

e, ao mesmo tempo, configuram-se como negócio e/ou estratégia de Comunicação Organizacional e/ou como propagadores de ideias e/ou produtos; no processo de comunicação caracterizado como ação e reação mediados, com estratégias respaldadas na interação e no diálogo; a apropriação da escuta como forma de gerenciar a comunicação, considerada ativo intangível da organização com atributos institucionais e mercadológicos; bem como a associação do modelo de comunicação ao modelo de gestão adotado pela organização, alinhando a comunicação aos resultados do negócio. De certa forma, essas contradições também têm como alicerce as que já apontamos, oriundas dos postulados relacionados à gestão e ao controle em contraponto aos da comunicação como interação e construção de sentidos. Podemos inferir que todas essas “contradições intrínsecas” à formação discursiva da Comunicação Organizacional, presentes nos artigos mencionados no primeiro grupo, conduzem à noção de comunicação como algo “da” e/ou “na” organização, noção que produz uma forma de ver e de fazer Comunicação Organizacional que, retomando Deetz (2001), também nos leva a compreendê-la como atividade desenvolvida por profissionais técnicos em um departamento específico e, portanto, utilitária.

De outro modo, mas também nessa perspectiva, encontramos, a partir das concepções dos Grupos 2 e 3, a ideia de que as tecnologias de informação e de comunicação e as mídias sociais digitais constituem espaço de interação entre organizações e sociedade, face à busca do controle das organizações visando à visibilidade e à credibilidade junto à sociedade; e também a relação biunívoca emissor/receptor orientando a prática profissional num cenário no qual a distinção entre emissão e recepção já não mais se sustenta; ou ainda a noção de que a organização emerge da comunicação. Devemos ressaltar, no entanto, que algumas dessas discussões, apresentadas nos artigos desses dois grupos, buscam promover uma análise crítica dessas relações/contradições, sem, no entanto, o intuito de suprimi-las, posto que também são parte do processo comunicativo conforme temos destacado. Assim, essas “contradições intrínsecas” juntam-se e atuam como “princípio organizador” e base de sustentação do discurso da Comunicação Organizacional nos dias de hoje.

Podemos inferir então, a partir dos achados até o momento, que essas contradições, que funcionam como princípio organizador da “prática discursiva” da

Comunicação Organizacional, revelam-se mais fortemente quando comparamos as formações discursivas que emergem dos artigos analisados nos três grupos, posto que estes se ancoram em conceitos e em escolhas estratégicas distintas, o que pode ser percebido mais fortemente quando comparamos as dos Grupos 1 e 3, mas também entre as dos Grupos 1 e 2, e menos entre as dos Grupos 2 e 3. Assim, delimitamos o ponto em que as “contradições intrínsecas” se constituem na formação da “prática discursiva” da Comunicação Organizacional, bem como as relações que essas estabelecem entre si e, de certa forma, o domínio que comandam, que será melhor identificado quando analisarmos a reverberação dessas formações discursivas ao buscarmos as apropriações dos enunciados, na terceira etapa da nossa análise, no item 5.2 (“A análise das transformações”). Antes, contudo, precisamos compreender os fatos comparativos na “prática discursiva” da Comunicação Organizacional, sobre os quais nos debruçamos a seguir.

### *5.1.3 “Fatos comparativos” nas formações discursivas da Comunicação Organizacional*

Na arqueologia foucaultiana, os fatos comparativos têm como objetivo mostrar as configurações singulares, o jogo das analogias e das diferenças como aparecem nas regras de formação, bem como a relação entre as formações discursivas e não-discursivas, o que buscamos demonstrar neste item. Antes, porém, retomamos Foucault (2012a) para ressaltar a correlação entre a análise do enunciado/função enunciativa e a formação discursiva, posto que, conforme o referido autor, a descrição dos enunciados e da forma como se organizam – a função enunciativa – conduz às formações discursivas, pois essas se encontram ligadas ao conjunto de performances no nível dos enunciados. De outro modo, as formações discursivas são constituídas por um certo número de enunciados em um sistema de dispersão semelhante, que reparte regularmente aquilo de que falam, e no qual podemos definir uma regularidade – pela própria formação discursiva – e uma ordem determinada entre os objetos, tipos de enunciações, conceitos e escolhas estratégicas, além de identificar condições de existência, de coexistência, de manutenção, de modificação e de desaparecimento (FOUCAULT, 2012a). Nesse sentido, podemos dizer que as formações discursivas da Comunicação

Organizacional estão postas nas relações e nos enunciados que emergem do encadeamento da noção de Comunicação Organizacional e das concepções dos pesquisadores em “posições subjetivas”, expostas no Quadro 2, a partir das quais buscamos analisar os fatos comparativos.

Nessa sequência, investigamos, nas formações discursivas postuladas pelos autores em “posições subjetivas”, o que Foucault (2012a) denomina “isomorfismo arqueológico”, ou seja, as regras análogas adotadas por elementos discursivos diferentes; o “modelo arqueológico” compreendido como as regras de um mesmo modo em diferentes discursos; a “isotopia arqueológica”, segundo a qual conceitos diferentes ocupam uma posição análoga na ramificação; as “defasagens arqueológicas”, quando uma única e mesma noção abrange dois elementos arqueológicos distintos; e as “correlações arqueológicas”, que marcam as relações de subordinação ou de complementaridade de uma positividade<sup>66</sup> a outra. Isso posto, trazendo a lógica de Foucault (2012a, p. 192) para a nossa tese, importa dizer que quando se dirige a um tipo singular de discurso, no nosso caso, o da Comunicação Organizacional – que não se limita a um discurso ou ao modo de fabricação de, mas constitui regras que definem as condições de exercício da função enunciativa e a formação de um saber-prática discursiva – estamos procurando estabelecer, por comparação, seus limites cronológicos e, também, sua correlação com um campo institucional, um conjunto de acontecimentos, de práticas, de decisões políticas, e com um encadeamento de processos econômicos.

O referido autor ressalta ainda que a comparação não busca fazer aparecer formas gerais, mas configurações singulares, limitadas e regionais, como estamos visando encontrar em relação à “prática discursiva” da Comunicação Organizacional no Brasil, na atualidade. Consideremos então o final do século passado como o início das atividades reconhecidas como de Comunicação Organizacional (conforme já apresentamos). Esse reconhecimento e o encadeamento da Comunicação Organizacional ocorreu simultaneamente a um certo número de acontecimentos políticos, econômicos, sociais e institucionais. Só para retomar alguns deles, já relatados por nós, os cursos de Comunicação Social, por exemplo, foram criados em meio à ditadura militar em meados da década de 1960 e o desenvolvimento de atividades de Relações Públicas e de Jornalismo Empresarial, mais tarde

---

<sup>66</sup> Voltamos a lembrar que positividade, em Foucault, remete às condições de existência de uma “prática discursiva”.

reconhecidas como constituintes da Comunicação Organizacional, eram desenvolvidas em empresas, mas naquela época também com ênfase nas instâncias governamentais com vistas a trabalhar a imagem – de forma positiva – do então Governo Militar. Já na segunda metade da década de 1980, com o final do regime militar, paralelamente à abertura política, o País se viu forçado a promover seu desenvolvimento industrial e econômico, convivendo com o aumento da competitividade, com a demanda por planejamentos cada vez mais estratégicos das organizações, sobretudo as de iniciativa privada, fundamentados em processos de gestão e de controle, e, no final do século, com a abertura econômica, seguida da globalização e, posteriormente, “financiarização” da economia.

Assim, em meio a esses acontecimentos, a Comunicação Organizacional segue e avança, intrinsecamente associada aos modelos de gestão e movida pela busca da eficiência e da eficácia, alinhada aos objetivos organizacionais, conforme apresentamos e ilustramos na Figura 1. Mediante esse cenário, é fácil suspeitar que existam laços entre esses fatos e o encadeamento da “prática discursiva” da Comunicação Organizacional. No entanto, não se trata de pensar nesses acontecimentos e na “prática discursiva” como causa e efeito, mas de mostrar como esses acontecimentos fizeram – e fazem – parte das condições de sua emergência, impondo novas formas e novos elementos à Comunicação Organizacional, mas também abrindo novos campos de demarcação dos objetos da Comunicação Organizacional, tanto no que concerne às transformações tecnológicas – sobretudo às relacionadas às tecnologias de informação e de comunicação que também podem ter influenciado transformações sociais – como no modo de ser em sociedade, percebidas de forma mais intensa na última década. Trata-se, portanto, de analisar como o discurso da Comunicação Organizacional, como prática que se dirige a um determinado campo de objetos, com vistas a “exercer certas funções na sociedade, se articula em práticas que lhe são exteriores e que não são de natureza discursiva” (FOUCAULT, 2012a, p. 201). Dito isso, buscamos, através dos fatos comparativos da análise foucaultiana, compreender as formações discursivas da Comunicação Organizacional, a partir dos enunciados/função enunciativa, discursivos e não-discursivos já apresentados.

Nessa perspectiva, identificamos, no Grupo 1, quatro formações cujas concepções, de certa forma, apresentam enunciados e elementos discursivos



diferentes, que parecem antagônicos, como a ideia de interação e diálogo com os públicos, em contraponto à necessidade de planejamento e controle, de forma a promover um “discurso unificado”, ou ainda, a noção de comunicação como processo no qual significados são criados, trocados e/ou compartilhados, processo esse que deve ser gerido de forma a propiciar resultados, visto que a Comunicação Organizacional é atividade permanente de influência dos públicos de interesse das organizações. Apesar de distintos, os elementos discursivos presentes nessas formações apresentam regras análogas configurando o que Foucault (2012a) denominou “isomorfismo arqueológico”, ou seja, pressupõem a comunicação como processo, como interação e diálogo e ainda como algo – um conjunto de atividades, ferramentas e/ou instrumentos – submetido ao controle e às regras organizacionais.

Identificamos também, nessas mesmas formações, o que Foucault (2012a) considerou “isotopias arqueológicas”, por estarmos diante de conceitos diferentes que ocupam uma mesma posição na “árvore de *derivação* enunciativa” da “prática discursiva” da Comunicação Organizacional, essa compreendida, ao fim, como a comunicação nas e/ou das organizações, passível de gestão e de controle, mesmo que incorpore a opinião da sociedade e dos públicos, mas visando ao alcance de resultados estratégicos, alinhados aos objetivos organizacionais. Nesse sentido, podemos dizer que, nas formações discursivas do Grupo 1, a Comunicação Organizacional encontra-se em relação de subordinação às regras de gestão e de controle e em relação estreita com enunciados não-discursivos como o aumento da competitividade e a necessidade de ganhos de produtividade das organizações, atrelados também aos postulados das “ciências da gestão”.

Assim, mesmo que essas concepções tragam elementos que incluam características inerentes ao campo da Comunicação e, portanto, orientadas por fundamentos dessa área, estão sempre em relações de subordinação com as que conferem a noção de comunicação como ferramenta de controle e gestão, permanecendo, portanto, utilitária. A partir dessa análise, podemos dizer que as formações discursivas do Grupo 1, mesmo não mais considerando a comunicação como ferramenta e/ou instrumento em sua exterioridade, apresentando-se como constituídas de enunciados distintos daqueles que emergiram do que podemos denominar o primeiro “período enunciativo” do encadeamento da noção de Comunicação Organizacional, mantêm regras e função enunciativa similares,

preservando a noção de que essa comunicação deve estar a serviço das organizações e sinalizando o domínio de regras econômicas na constituição da “prática discursiva” da Comunicação Organizacional.

Já as formações do Grupo 2 parecem trazer naturezas distintas das do Grupo 1, posto que as relações de subordinação das características inerentes ao processo comunicativo às regras de gestão e de controle, mesmo não sendo suprimidas, não estão mais tão aparentes. Assim, nesse segundo grupo de formações discursivas, os conceitos oriundos do campo da Comunicação parecem ocupar posição diferente na ramificação da “árvore de *derivação* enunciativa”, ainda que tragam, na sua formação, a ideia de que esses se referem à comunicação nas e das organizações, atestando as dimensões estratégica e instrumental como constituintes dessa Comunicação Organizacional. Todavia, a partir dessas formações, a noção de que a Comunicação Organizacional é relacional, posto que é comunicação, e que o “ato comunicativo” deve ser compreendido como “espaço de negociação”, evidencia elementos distintos daqueles que alinham a comunicação aos objetivos organizacionais, como estratégia eficaz para o alcance de resultados.

Na sequência, as formações discursivas que emergem das concepções de Comunicação Organizacional, apresentadas no Grupo 3, mostram-se ainda mais descoladas da ideia de Comunicação Organizacional como algo inserido nos processos estratégicos das organizações, mas, também, sem suplantando sua relação com as características desses contextos. No entanto, as noções de Comunicação Organizacional como processo social complexo, não restrito ao âmbito organizacional, com ênfase no enfoque interacional, circular e sistêmico, apontam uma relação/função enunciativa de dependência distinta. Os enunciados desse grupo também marcam a noção de Comunicação Organizacional como construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais, apresentando, portanto, regras e função enunciativa que conduzem a formações discursivas diferentes, quiçá novas, sobretudo das que emergem do Grupo 1. Podemos dizer ainda que tanto as formações do Grupo 2 como as do Grupo 3 são influenciadas mais fortemente por enunciados discursivos e não-discursivos que decorrem e/ou estão em relações com as transformações que ocorreram na sociedade nos últimos anos, proporcionando maior participação dos indivíduos e mais interesse desses pelo que acontece nas

organizações, também compreendidas como atores sociais e, portanto, interlocutoras no processo comunicativo – marcando um outro sistema de regência.

Importa dizer ainda que essas formações discursivas que emergem dos três grupos, são, todas, constituintes da “prática discursiva” da Comunicação Organizacional, pois são oriundas de postulados feitos pelas “posições subjetivas” e, portanto, apropriados por outros autores, pesquisadores, professores, estudantes e profissionais da área, apresentando-se assim em relações de forças na conformação da “prática discursiva”. Nesse sentido, podemos considerar que as formações discursivas decorrentes dos enunciados dos Grupos 2 e 3 parecem sinalizar o que Foucault (2012a) denomina alteração nas ramificações que constituem as formações e, portanto, a “prática discursiva” da Comunicação Organizacional na atualidade, o que passamos a verificar a partir da apropriação dessas formações nos 342 artigos apresentados nos congressos da Abrapcorp, entre 2008 e 2018.

Dessa forma, trazemos, no próximo item, os resultados da terceira e última etapa da nossa análise, quando verificamos como as formações discursivas desenvolvidas pelos autores/pesquisadores em “posições subjetivas” são apropriadas por outros que fazem com que suas ramificações cheguem à copa da “árvore de *derivação* enunciativa”. Nessa etapa, verificamos a qualidade do sistema de transformações que decorre da apropriação das formações discursivas que acabamos de apresentar para que, assim, possamos alcançar as “verdades” que conformam o saber-prática discursiva da Comunicação Organizacional na atualidade.

## **5.2 Transformações na “prática discursiva” da Comunicação Organizacional**

Partindo das pistas da arqueologia foucaultiana podemos perceber, ao analisar as formações discursivas, não necessariamente a mudança de uma “prática discursiva”, mas o sistema de transformações no qual consiste a mudança, indicando transformações em determinadas relações, mesmo que não se alterem todos os objetos ou conceitos anteriores, ou ainda, todas as enunciações e escolhas teóricas. Assim, seguindo o que propõe Foucault (2012a) pudemos identificar e explicar, até esta etapa da análise, relações entre enunciados/função enunciativa e formações discursivas que emergem dessas relações, postuladas pelos

autores/pesquisadores em “posições subjetivas”, que parecem nos conduzir a transformações na “prática discursiva” em diferentes “períodos enunciativos”. Para chegar a essa inferência, à luz da arqueologia foucaultiana, examinamos as regras de formação do conjunto de enunciados, os operadores e os princípios que os regem, permitindo a emergência do objeto de um discurso, sempre em correlações com acontecimentos exteriores, discursivos ou não, que conduzem a enunciados novos e a formações discursivas regidas por funções distintas, com suas ramificações que ampliam a noção de comunicação para, na ou das organizações.

No entanto, esses indicativos de transformações na “prática discursiva” da Comunicação Organizacional estão limitados às formações discursivas de alguns autores/pesquisadores em “posições subjetivas”, sobretudo as que emergem do Grupo 3, e algumas, do Grupo 2. De forma sucinta, com base nos achados até o momento, infere-se que os primeiros estudos da Comunicação Organizacional apontaram enunciados/função enunciativa com regras e relações que culminaram em formações discursivas segundo as quais a comunicação era percebida a partir de seus instrumentos e do potencial desses para a divulgação de informações de interesse das organizações, num vínculo forte com os Estudos Organizacionais de viés utilitarista. Já na atualidade, mesmo sem perder o vínculo com os Estudos Organizacionais e, com isso, a noção de que se trata da comunicação em âmbito organizacional, as formações discursivas passaram a se constituir a partir de regras e elementos que sinalizam transformações, com mais ou menos intensidade, a depender da lógica e dos teóricos que fundamentam a construção dos enunciados/função enunciativa dos autores/pesquisadores em “posições subjetivas”.

Assim, de formações com caráter eminentemente ferramental, instrumental e gestor, com distinção dos papéis de emissor e de receptor, emergem outras, sem suplantarem as primeiras, que consideram a humanização da comunicação no âmbito organizacional, a noção de processo relacional e complexo – tanto no sentido de ser complexo em função das características inerentes a uma sociedade mediada, como no viés oriundo de perspectivas sistêmicas –, de sentidos construídos e reconstruídos, da incerteza da comunicação e da necessidade de se pensar em um espaço comum no qual interlocutores estão em diálogo. Tais transformações estão, de fato, associadas às mudanças que ocorreram na sociedade, tanto tecnológicas, como sociais, econômicas e políticas, que

impactaram na maneira como a qual as organizações são percebidas pela sociedade e também como essa as percebem. No entanto, resta-nos compreender as noções conceituais, ou formações discursivas assumidas como “verdade” em Comunicação Organizacional para, assim, evidenciarmos a conformação desse saber-prática discursiva na atualidade, bem como as transformações que possa ter sofrido. Dependendo da intensidade e da qualidade dessas transformações, elas podem assegurar um desenvolvimento adicional à “prática discursiva” da Comunicação Organizacional, caso sejam inseridas novas argumentações; ou reorganizá-la sem, no entanto, modificar suas regras de formação, ou ainda imprimir um papel crítico capaz de colocar em xeque sua aceitação e existência.

Nesse sentido, à luz da análise arqueológica foucaultiana, ainda não temos elementos suficientes para apontar a qualidade dessas transformações no saber-prática discursiva da Comunicação Organizacional, uma vez que é na reverberação de construtos tidos como “verdade” que essa se conforma. Em função disso, partimos para a terceira etapa da nossa análise, quando investigamos a apropriação e a reverberação dos conceitos postulados pelos nove autores/pesquisadores em “posições subjetivas”, a partir dos 342<sup>67</sup> artigos apresentados e publicados nos anais dos congressos da Abrapcorp (de 2008 a 2018) que acionam seus postulados e construtos. Os resultados dessa etapa da análise, que nos levam à atualização das formações discursivas, em conjunto com os já apresentados, permitem-nos compreender as noções conceituais assumidas como “verdade” e, por fim, a “prática discursiva” da Comunicação Organizacional nos dias de hoje.

Para tanto, seguimos a lógica anterior de apresentar os resultados por grupo de autores/pesquisadores em “posições subjetivas”, sendo que os do Grupo 1, conforme já mencionamos, produzem formações discursivas cujas regras estão vinculadas às noções de controle e gestão e de estratégia organizacional, enfatizando a comunicação produzida pela e nas organizações, bem como o papel do profissional no desenvolvimento dessa atividade; os pesquisadores do Grupo 2 produzem formações discursivas com regras decorrentes, mais fortemente, da

---

<sup>67</sup> Importante lembrar que analisamos um total de 631 trabalhos. Nesta terceira etapa da análise, desconsideramos 50 artigos produzidos em autoria ou em coautoria com os pesquisadores em “posições subjetivas” e, assim, ficamos com 581 artigos. Nesse universo de 581 artigos, 342 usaram formações discursivas postuladas por um ou mais autores em “posições subjetivas” e, por isso, são esses os artigos analisados para que possamos compreender a reverberação e apropriação das formações discursivas.

grande área da Comunicação, mesmo que ainda em relações com as noções de gestão e de estratégia, mas ressaltando a comunicação como processo relacional e, portanto, incerto; já os pesquisadores em “posições subjetivas” do Grupo 3 desenvolvem formações discursivas cujas regras de formação as vinculam diretamente aos estudos das áreas da Filosofia, da Sociologia e da Comunicação, ainda com algum viés relacionado à noção de estratégia, mas essa como prática social e sem vínculo direto ou regras de formação oriundas de estratégias com vistas a controle e gestão.

Posto isso, iniciamos a apresentação dos achados, nesta etapa da pesquisa, pelos artigos, publicados nos anais dos congressos da Abrapcorp, que utilizam como referência os postulados das “posições subjetivas” do Grupo 1, referenciadas em 203<sup>68</sup> dos 342 artigos analisados. Conforme já apontado anteriormente, nesse grupo, as regras que conduzem às formações discursivas dos pesquisadores emergem dos preceitos da gestão estratégica e, portanto, associam fortemente comunicação a resultados, à estratégia e à eficiência organizacionais. Identificamos que as apropriações das formações discursivas dos pesquisadores desse grupo são feitas para discussões mais específicas e aplicadas. Nesse sentido, duas “posições subjetivas” são mais acionadas para tratar de temas relacionados à cultura organizacional. São ainda fortemente referenciadas – uma delas – para reflexões acerca de comunicação interna, sobretudo com ênfase no engajamento dos empregados, denominados colaboradores em alguns casos, e – outra –, sobre a função, o papel estratégico e os desafios do profissional de Relações Públicas. Observamos que as apropriações das formações discursivas oriundas dessas “posições subjetivas”, de forma geral, vão ao encontro do “caráter ideológico da gestão” (GAULEJAC, 2007, p. 69). Em outras palavras, apropriando-nos dos estudos de Gaulejac (2007) para subsidiar nossas inferências, podemos dizer que a vinculação das formações discursivas ao modelo gestionário apresenta uma visão de mundo passível de gerenciamento e de controle, por meio do processo comunicativo, como se pode verificar em alguns exemplos que apontam a

---

<sup>68</sup> Ressaltamos, mais uma vez, que apesar de não termos um enfoque quantitativo no nosso trabalho, alguns dados são importantes, pois indicam o potencial de reverberação dos conceitos/formações discursivas. E, reiteramos, a soma do número de trabalhos nos quais são citados os pesquisadores em “posições subjetivas” não corresponde ao universo dos 342, pois um ou mais pesquisadores podem ser citados em um mesmo artigo.

apropriação dessas formações em trechos de artigos publicados nos anais da Abrapcorp<sup>69</sup>, destacados a seguir:

A cultura e a comunicação se inter-relacionam [...]. Se, por um lado, **o processo comunicacional ajuda a construir a cultura de uma empresa**, por outro, os meios de comunicação estão fortemente condicionados ao contexto cultural. **As Relações Públicas são capazes de traçar a cultura da organização, identificar as ameaças e oportunidades** para a imagem institucional e para o relacionamento com seus públicos, **prever as reações dos públicos, e, com tais informações, preparar um diagnóstico sobre o como será elaborado o planejamento estratégico de comunicação.** (ANAIS ABRAPCORP, 2011, grifos nossos).

[...] [a autora] ressalta a importância do **contato direto com o público interno na obtenção de resultados que vão ao encontro das expectativas de ambos os níveis hierárquicos.** Para a autora, há dois aspectos fundamentais no desenvolvimento desse processo: diálogo organizacional e valorização das relações interpessoais entre líderes e equipes. (ANAIS ABRAPCORP, 2012, grifos nossos).

[...] as práticas socioculturais das organizações são realizadas de acordo com o posicionamento institucional adotado, evidenciados na filosofia, políticas e discursos oficiais. Considera-se ainda, que as características da cultura organizacional são fundamentais para a **realização de ações promovidas pelas organizações na sociedade** [...] Portanto, **a comunicação e a cultura organizacional caminham lado a lado na construção de discursos e práticas que identificam sua** [da organização] **essência, o motivo de sua existência.** (ANAIS ABRAPCORP, 2013, grifos nossos).

Elas [as organizações] **devem constituir** uma comunicação que reconheça os sujeitos e suas ideias, **fazendo emergir deles as expressões baseadas no sentimento de pertencimento**, capaz de **envolvê-los** por conta de um **ambiente propício para a troca de conhecimentos.** (ANAIS ABRAPCORP, 2014, grifos nossos).

[...] agrega a comunicação como à sustentação, ou seja, o apoio para os processos da organização. Por esse motivo atribui **exigência aos profissionais da área em relação a uma postura global de avaliação de cada realidade**, observando pareceres que favoreçam em análises mais profundas do contexto organizacional e **para que não ajam meramente baseados em técnicas.** Essa atenção necessária e perspicaz **afirma e contribui para visões estratégicas no que envolve a comunicação e o planejamento de sua prática por profissionais.** (ANAIS ABRAPCORP, 2018, grifos nossos).

Ainda, no Grupo 1, as formações discursivas de uma terceira “posição subjetiva” são acionadas com frequência por outros professores, pesquisadores, estudantes e/ou profissionais quando esses desenvolvem reflexões acerca do valor dos ativos intangíveis para as organizações – especialmente, marca, identidade e

<sup>69</sup> Assim como não citamos os nomes dos autores em “posições subjetivas”, não citaremos os nomes dos autores dos artigos, posto que nosso olhar visa a demarcar a apropriação e reverberação das formações discursivas e não a autoria dos trabalhos.

reputação – e da importância de esses serem considerados e trabalhados pela Comunicação Organizacional. As formações dessa posição também fundamentam trabalhos que discutem sobre os desafios impostos aos profissionais a partir da internet e das mídias sociais digitais e, ainda, sobre responsabilidade social corporativa. De outro modo, as formações discursivas da quarta posição desse Grupo subsidiam, com frequência, abordagens associadas à história e à memória das organizações e sua relação com a Comunicação Organizacional, além de artigos que tratam dos desafios – e da necessidade de reposicionamento – dos profissionais de comunicação frente à internet e às mídias sociais digitais. Do mesmo modo que as comentadas anteriormente, as apropriações dessas formações discursivas são fortemente regradas por enunciados/função enunciativa das “ciências da gestão”, impondo uma lógica organizacional/gestionária/utilitária ao processo comunicativo, conforme alguns excertos de artigos destacados a seguir:

[...] o relacionamento com **os públicos de interesse deve pautar-se, agora, por agilidade e interatividade**, e os **comunicadores organizacionais devem ter a capacidade de estabelecer estratégias** que levem em conta a potencialidade da Internet. (ANAIS ABRAPCORP, 2009, grifos nossos).

[...] diante do **enfraquecimento das formas tradicionais de comunicação com o objetivo de envolver os empregados e outros públicos**, a história organizacional começou a se firmar como uma nova perspectiva para o reforço. (ANAIS ABRAPCORP, 2010, grifos nossos).

A comunicação passou a ter um papel **mais estratégico nas organizações nas últimas décadas, em grande parte pelo reconhecimento do valor da reputação corporativa, ativo considerado cada vez mais precioso**. [...] a **comunicação nas organizações pode ser entendida como um processo de estruturação e gestão de significados do tecido organizacional**, não se limitando às práticas midiáticas e mercadológicas. A comunicação corporativa cuida da formulação dos elementos da identidade, **audita** a imagem percebida pelos públicos e **desenvolve projetos para reforçar a reputação positiva da organização**. (ANAIS ABRAPCORP, 2014, grifos nossos).

[...] é necessário que haja um **reposicionamento dos papéis desempenhados pelos profissionais de comunicação nas organizações**. Perante a necessidade do trabalho em parceria com outras áreas profissionais e a necessidade de superação do *status quo* de produtores de conteúdo e de veículos de comunicação, **o ‘novo profissional’ deveria, segundo o autor, ter domínio das estratégias da organização, assim como dos atores e do seu mercado, além de todos os relacionamentos organizacionais, e não apenas das relações com os empregados**. (ANAIS ABRAPCORP, 2014, grifos nossos).

O cenário organizacional contemporâneo **apresenta-se complexo e com mudanças constantes, reflexo das transformações da sociedade [...]**. Como a comunicação é parte desse contexto, **torna-se imprescindível às**



**organizações**, sejam públicas, privadas ou não governamentais, **estabelecer diálogo com os seus públicos de interesse para alcançar os seus objetivos**. (ANAIS ABRAPCORP, 2018, grifos nossos).

Os grifos feitos por nós em trechos de artigos destacados reforçam sentidos reverberados, a partir de apropriações das formações discursivas oriundas de autores/pesquisadores em “posições subjetivas” no Grupo 1, que vinculam a Comunicação Organizacional, de maneira geral, à importância de seu planejamento ser estratégico para dar conta da gestão dos relacionamentos com os públicos de interesse das organizações e, assim, contribuir para que essas alcancem seus objetivos e resultados pretendidos. Importa ressaltar que tanto as apropriações das, como as formações discursivas desse grupo, não utilizam as palavras instrumentos e/ou ferramentas para se referir à comunicação, nem a associam à ideia de produtividade, mas, ainda assim, podemos inferir que tanto as formações como suas apropriações e reverberações trazem tais noções vinculadas a essas raízes, como uma nova forma de falar de. Desse modo, as caracterizações de comunicação como ferramenta e instrumento de produtividade organizacional, mesmo não sendo mencionadas essas expressões, estão na periferia do discurso, compondo uma rede de enunciados e configurando-se como “hierarquias internas”. Essas governam regras de formação e a função enunciativa de enunciados e fixam-se nas ramificações desses, articulando formações discursivas e exteriorizando-se em enunciados que brotam como “verdade” na copa da “árvore de *derivação* enunciativa” da Comunicação Organizacional.

Passamos agora a analisar as apropriações das formações discursivas que emergem dos três autores/pesquisadores em “posições subjetivas” no Grupo 2, citados em 273 dos 342 trabalhos. Devemos ressaltar que uma das “posições subjetivas” desse grupo é a mais referenciada em dez dos 11 congressos e, outra, a terceira mais citada em quatro das 11 edições do Abrapcorp. Enfatizamos ainda que mais da metade das formações discursivas oriundas das “posições subjetivas” desse grupo subsidiou reflexões associadas à comunicação integrada/composto da comunicação organizacional e à necessidade de planejamento da comunicação a fim de torná-la estratégica e gerida e, por conseguinte, a serviço das organizações. Nesse viés, apresentamos, a seguir, exemplos de fragmentos de artigos, presentes nos anais dos Congressos da Abrapcorp, que se apropriam dessas formações para subsidiar suas argumentações e reflexões:

**A perspectiva-sistêmico discursiva revela novas possibilidades de compreensão da estratégia organizacional em um viés comunicacional.** Entre elas, a reflexão sobre as interações entre os sistemas organizacionais e o sistema de difusão, desvendando **novos caminhos para pensar a relação entre as estratégias das organizações e o conteúdo veiculado em publicações de negócios.** Acreditamos que essa abordagem pode contribuir para a aproximação entre a comunicação e a prática da estratégia. (ANAIS ABRAPCORP, 2015, grifos nossos).

[...] **a comunicação organizacional é uma atividade complexa e precisa deixar de ter uma função meramente tática. Ela precisa incorporar valores às organizações, auxiliando-as no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais,** na fixação pública dos seus valores e nas **ações para atingir seu ideário** de visão no contexto de uma visão de mundo, sob a base de princípios éticos e verdadeiros. (ANAIS ABRAPCORP, 2015, grifos nossos).

[...] [as autoras] argumentam que para a comunicação organizacional tornar-se de fato estratégica é necessária **a ampliação do seu papel e da sua função para que se conquiste espaço gerencial.** Dessa forma, será possível **auxiliar as organizações a promover e revitalizar seus processos de interação e interlocução com os atores sociais, articulados com suas políticas e objetivos estratégicos.** (ANAIS ABRAPCORP, 2015, grifos nossos).

[...] **todos os atores sociais precisam participar na interpretação e no processo de produção e compartilhamento de sentidos,** contribuindo com aquilo que tem de melhor, e, ainda mais, reconhecendo que o êxito de todo sistema organizacional depende de como ele se realimenta a partir do sistema da Comunicação. Ou seja, **a Comunicação não é mais como função tática, mas sobretudo estratégica para a sobrevivência da organização.** (ANAIS ABRAPCORP, 2016, grifos nossos).

Ainda, muitas das apropriações das formações discursivas do Grupo 2 são acionadas para caracterizar a Comunicação Organizacional como processo relacional e, portanto, sem a possibilidade de controle, mesmo sugerindo métricas e alternativas de pesquisas, diagnósticos e auditorias com esse fim. Nesse sentido, assim como os trechos mencionados acima, tais apropriações refletem o que Foucault (2012a) denominou contradições intrínsecas e princípio organizador na conformação de uma “prática discursiva”, propiciando a identificação do lugar onde se dá a contradição e que, paradoxalmente, também fundamenta o discurso. Em outros termos, podemos dizer que tais apropriações trazem à tona o fato de trabalharmos a comunicação em um âmbito específico, o organizacional, sendo a comunicação, portanto, regrada pelos preceitos e normas desse contexto.

De outro modo, em referências a pesquisadores do Grupo 2, são também acionadas formações discursivas para fazer o questionamento acerca da teoria e da prática da Comunicação Organizacional, reforçando sua fundamentação a partir do

paradigma relacional e, portanto, de um processo comunicativo produtor de sentido no qual os interlocutores, em diálogo, constroem sentidos. Nesse caso, as formações são acionadas para dizer da falta de controle das organizações em relação à comunicação e da inexistência de emissores e receptores com papéis fixos, ou ainda para reverberar a noção de que, por ser relacional, a comunicação acontece na interação e no diálogo entre os interlocutores em um espaço comum, onde ocorre a negociação de sentidos. Isso não impede, no entanto, que tais noções sejam também apropriadas como forma de compreender a complexidade do processo comunicativo e, com isso, passarem a subsidiar alternativas para trabalhar estratégias em Comunicação Organizacional, a fim de manter a organização na cena e no controle da comunicação, refletindo, inclusive, certa incompreensão conceitual acerca dessas formações, como podemos observar em exemplos de trechos de artigos destacados a seguir:

[sobre processos informacionais e interacionais] Os primeiros devem ser entendidos como todos os atos e instrumentos utilizados na transmissão das informações institucionais e mercadológicas. E os segundos por **oportunidades de encontros que promovam o compartilhamento de ideias entre interlocutores. Estes processos ocorrem a partir da produção de mensagens**, no contexto e nas percepções dos atores que participam da interação. (ANAIS ABRAPCORP, 2012, grifos nossos).

As **interações**, sejam elas culturais e/ou simbólicas, intermediadas, muitas vezes, nas organizações, pelas relações de trabalho, **acontecem pela comunicação estabelecida entre organizações e seus sujeitos**. (ANAIS ABRAPCORP, 2013, grifos nossos).

[...] a forma como se constrói o discurso das organizações na contemporaneidade passa a ser visto e avaliado [sic] por grupos tanto internos ou externos à organização. **O seu feedback é termômetro para a organização e ao planejamento de ações**. (ANAIS ABRAPCORP, 2016, grifos nossos).

Considerando a perspectiva relacional, a troca entre públicos e organizações nas mídias sociais é importante para elas [as organizações] estabelecerem diálogo, serem transparentes sobre seus processos e atitudes e **atenderem às demandas sobre sua atuação com respostas rápidas e consistentes a partir das reações dos indivíduos. Diante disso, elas podem construir significados importantes sobre suas atividades, principalmente**, em relação a situações de impactos para a sociedade. (ANAIS ABRAPCORP, 2018, grifos nossos).

[...] para isso, **é indispensável que a comunicação organizacional adote uma perspectiva relacional**, considerando a influência dos indivíduos, os contextos sociais que estão inseridos, suas expectativas e interesses nos processos organizacionais **para construir sentidos sobre a organização a partir da comunicação**. (ANAIS ABRAPCORP, 2018, grifos nossos).

A partir desses exemplos de apropriações de formações discursivas oriundas do Grupo 2 podemos inferir que, mesmo quando subsidiam análises com viés crítico à maneira como são pensados os processos de Comunicação Organizacional, essas tendem a ser, na sua apropriação, adequadas e regradas segundo o viés utilitarista, com vistas ao controle do processo comunicativo por parte da organização. Nesse sentido, ainda que considerando a organização como um interlocutor no processo, mantém-se o papel característico de emissor, reverberando a noção de uma comunicação realizada na e pela organização. Nessa perspectiva, destacamos apropriações dos conceitos de interação planejada ou espontânea, ou dos processos de interação como forma de a organização conhecer tais processos e, sobretudo, os públicos, para, com isso, desenvolver alternativas visando a agir e a obter o controle dessas relações/interações. Para compreendermos melhor essas apropriações, podemos recorrer aos fundamentos da ideologia gerencialista (GAULEJAC, 2007, p. 77), a partir dos quais otimizar resultados torna-se uma necessidade constante e, portanto, são permanentes as preocupações com a eficiência e com a rentabilidade: “Nesse contexto, a pesquisa e o conhecimento são considerados como pertinentes apenas à medida que levam soluções operacionais”.

Nesse ponto, importa marcar algumas diferenças entre as apropriações das formações discursivas, não para reduzir ou desfazer uma ou outra formação, mas sim, para descrevê-las estabelecendo-se o sistema existente entre elas, conforme postula Foucault (2012a). Assim, diferentemente das apropriações das formações discursivas do Grupo 1, cujos sentidos estão afinados com os propostos pelas “posições subjetivas” daquele grupo, o mesmo não ocorre, pelo menos em parte, com as do Grupo 2. Tal fato pode ser compreendido como resultado das relações de forças que se dão entre conceitos de comunicação e de organização, prevalecendo, no caso, enunciados/função enunciativa que priorizam os fundamentos da ideologia gerencialista, conforme mencionamos. Ao adequar as formações discursivas aos modelos gestionários, podemos dizer, apropriando-nos de Foucault (2012d, p. 37), que a Comunicação Organizacional é associada a um ritual “que determina para os sujeitos que falam, ao mesmo tempo, propriedades singulares e papéis preestabelecidos”. Ainda, trazem à tona o fato de que esses autores, pesquisadores, professores, estudantes e/ou profissionais que se apropriam dessas formações, representam, a partir de suas reflexões, a tradição de um determinado grupo ou de

uma posição social (GOFFMAN, 2011), colocando em evidência um poder-saber saber-poder segundo o qual as reflexões e, portanto, os pensamentos, são considerados inúteis se não permitirem contribuir com a eficiência do sistema (GAULEJAC, 2007).

As formações discursivas dos autores pesquisadores em “posições subjetivas” do Grupo 2 são também acionadas e apropriadas em trabalhos que discorrem sobre aproximações e diferenças entre Comunicação Organizacional e Relações Públicas, ou que trazem abordagens históricas acerca das duas áreas, e que versam sobre a compreensão de públicos e de comunicação interna, sobre a relação entre cultura organizacional e comunicação, ou ainda sobre os impactos e exigências de uma sociedade midiaticizada nas formas de “se pensar” e de “se fazer” comunicação no âmbito das organizações.

Em sequência, analisamos o modo como são apropriadas as formações discursivas que emergem dos dois autores/pesquisadores em “posições subjetivas” no Grupo 3, citados em 132 dos 342 artigos publicados nos anais dos Congressos da Abrapcorp entre 2008 e 2018. Ressaltamos que uma das “posições subjetivas” desse grupo foi a mais citada em um dos 11 congressos, e a segunda mais referenciada em seis edições. Conforme já mencionamos, as duas “posições subjetivas” desse grupo adotam regras de formação que vinculam seus enunciados mais fortemente aos estudos da Filosofia, da Sociologia e da Comunicação e assumem um viés mais conceitual e menos aplicado. Os postulados desses autores/pesquisadores são acionados e apropriados por outros para imprimir uma noção de complexidade à comunicação e, assim, promover reflexões acerca da Comunicação Organizacional, normalmente em contraponto a modelos lineares. São ainda movimentados para abordar questões relativas à imagem, identidade e marca, para tratar de comunicação interna ou ainda da relação entre cultura e Comunicação Organizacional.

No entanto, como em relação a algumas apropriações do Grupo 2, os sentidos atribuídos às formações discursivas do Grupo 3, por vezes, indicam certa incompreensão ou má interpretação conceitual, posto que essas formações discursivas são acionadas para demonstrar, sobretudo, a complexidade do processo comunicativo, associando-a às características da sociedade hodierna, sobretudo pela midiaticização dessa, e não em relação às perspectivas sistêmicas e ao

Paradigma da Complexidade. A partir dessas apropriações, as formações discursivas do Grupo 3 são reverberadas para pontuar a complexidade do processo comunicativo e, com isso, apontar o como “fazer” comunicação segundo esses novos construtos, o que pode ser observado em exemplos de trechos de artigos destacados a seguir:

Assim [...] entende a comunicação sob a ótica da perspectiva processual e cognitiva, considerando as organizações **sistemas de comunicação autopoieticos, que criam e recriam seus fluxos, formas e processos de comunicação, evoluindo junto à complexidade do contexto.** (ANAIS ABRAPCORP, 2011, grifos nossos).

**A comunicação é inerente ao ser humano e às organizações. Cabe ao profissional de comunicação nas organizações suportá-las nesse processo de complexidade extrema.** [O autor] reforça que a comunicação é o espaço onde as relações se materializam em constante transformação. (ANAIS ABRAPCORP, 2013, grifos nossos).

[O autor] segue a mesma linha ao ressaltar a teia de significados que é tecida continuamente em busca de sentidos dentro da organização. Nessa visão, **a complexidade está justamente em se entender que a criação e entendimento da realidade que se vive se dá de maneira plural.** (ANAIS ABRAPCORP, 2014, grifos nossos).

Para esse autor, **a comunicação é vista como um processo de construção e é articulada a partir da ideia de que é preciso, a cada interação entre os sujeitos, organizar ou reorganizar os signos. A comunicação, dessa forma, é um processo complexo.** (ANAIS ABRAPCORP, 2015, grifos nossos).

[...] Em outra direção, é possível avançar na análise da comunicação interna ao se considerar as três dimensões [...]: a organização comunicada, a organização comunicante e a organização falada. Apropriando-se [...], **sugere-se que a comunicação interna se estabelece a partir das três dimensões.** (ANAIS ABRAPCORP, 2016, grifos nossos).

Fazer a gestão [...] da organização comunicada, que é a ação planejada, onde a organização detém o controle informacional, demanda protocolos de emissão, planejamento de conteúdos e de frequência de postagens. **Já a esfera da organização comunicante, conforme o autor, podemos perceber contemplada nos protocolos de interação e regulação interna e externa das formas de interação [...], por exemplo, ou documentos orientadores oficiais da conduta dos funcionários. Por sua vez, a organização falada, esfera onde a organização não tem controle, pode ser alcançada via protocolos de recepção/monitoramento, para analisar comentários e reelaborar estratégias de comunicação e interação. O registro e análise de dados, assim como os protocolos de inovação a partir de demandas, decorrem da análise de todas estas esferas da comunicação organizacional.** (ANAIS ABRAPCORP, 2018, grifos nossos).

A partir dos fragmentos de artigos expostos, podemos dizer que essas apropriações, ainda que tenham partido de formações discursivas com

características predominantemente conceituais e de viés sistêmico, tendem a ser feitas de forma a aplicar tal conhecimento com vistas a melhorar os resultados da comunicação no âmbito das organizações. Nesse sentido, podemos dizer que não se busca uma reflexão acerca do conhecimento e da compreensão dos processos comunicativos, nesse caso sistêmicos e complexos, mas sim uma forma de atá-los e aplicá-los ao sistema gestor e, dessa forma, não se debruçando em problemas de comunicação, mas sim em temas (VIZER, 2011).

Destarte, a análise da apropriação das formações discursivas dos nove autores/pesquisadores em “posições subjetivas” por outros autores, pesquisadores, professores, estudantes e/ou profissionais da área nos leva a inferir que as formações discursivas de caráter predominantemente prescritivo, no sentido de reger e orientar o “fazer”, são apropriadas com mais assertividade se cotejadas aos sentidos propostos por seus autores. Já em relação a algumas formações dos Grupo 2 e, sobretudo, às do 3, concluímos que essas tendem a ser apropriadas de forma a sinalizar o conhecimento acerca da complexidade do processo comunicativo e, em função disso, para pensar e propor novas formas e condutas para a aplicação – e o “fazer” – da Comunicação Organizacional. Nesse viés, no momento da apropriação dessas formações discursivas, mesmo que tenham fertilidade para gerar ramificações de outra qualidade, os princípios relacionados aos modelos gestores, e às “ciências da gestão” de forma geral, governam as regras acionadas na apropriação, influenciando a interpretação e a compreensão dessas formações de viés filosófico, sociológico e comunicacional de modo gestor. Parece, com isso, que o âmbito da organização, fundamentado por uma série de enunciados discursivos e não-discursivos que emergem desde a Revolução Industrial, passando pelo paradigma da racionalidade instrumental até a “financiarização” da economia, traz conceitos e “verdades” que vão se ramificando e regendo a Comunicação Organizacional de maneira mais intensa do que os conceitos e “verdades” relativos à própria natureza da comunicação.

Nesse sentido, recorreremos a Mumby (2001) e a Gaulejac (2007) para dizer que a análise das apropriações das formações discursivas nos leva a ratificar que as organizações, percebidas a partir de modelos econômicos fundados sobre paradigmas matemáticos, que enfatizam a tomada de decisão e cujos discursos produzem e reproduzem certos jogos de verdade, parecem apontar o que é

verdadeiro e o que é falso também em Comunicação Organizacional. Essa lógica leva-nos a inferir que a conformação da “prática discursiva” da Comunicação Organizacional está submetida a determinadas regras e a processos de normalização no âmbito das organizações, ainda que seja reconhecida por pesquisadores e teóricos da área como processo social, complexo e incerto.

De fato, a fundamentação dos estudos e pesquisas de Comunicação Organizacional em teóricos da própria Comunicação, da Sociologia, da Psicologia e/ou da Filosofia faz emergir novos enunciados e formações discursivas, sobretudo se cotejados aos fundamentados nos Estudos Organizacionais. No entanto, esses novos, ainda que utilizados como referência, permanecem em relações de forças com enunciados e formações discursivas cujas raízes ainda estão arraigadas à noção de comunicação como estratégia de negócio e fonte de obtenção de resultados organizacionais, especialmente numa sociedade midiaticizada, que impactou na forma como organizações e públicos passaram a se relacionar. Permanecem, assim, regras e função enunciativa que conferem e fazem reverberar o sentido utilitarista da Comunicação Organizacional, ainda que reconhecida a sua complexidade nos dias de hoje. Além disso, conforme pudemos constatar, por vezes essas novas formações discursivas, ao serem apropriadas por outros, são regradas por uma função enunciativa que produz sentidos a essas que não coadunam com as proposições feitas pelos autores/pesquisadores em “posições subjetivas”, num movimento de adequação dessas ao modelo gestionário. Nessa perspectiva, chegamos à conclusão de que, muitas vezes, isso decorre de uma certa incompreensão conceitual associada aos apelos de gestão e controle, exercidos e preconizados no âmbito organizacional.

Recuperamos, aqui, a análise do jogo de regras das “hierarquias internas” realizada ainda nas formações discursivas dos nove autores/pesquisadores em “posições subjetivas”, quando já percebemos, naquela etapa da análise, a relação de dependência dessas ramificações com os enunciados reitores, discursivos e não-discursivos, oriundos da ou relacionados à relação entre o homem/sujeito e a noção de organização, segundo a qual o humano permanece como fator e recurso da organização. Essa relação evoluiu com os preceitos das “ciências da gestão”, que posiciona a gestão “como um progresso notável diante do caráter opressivo e estático do sistema disciplinar” (GAULEJAC, 2007, p. 112), fazendo emergir outros

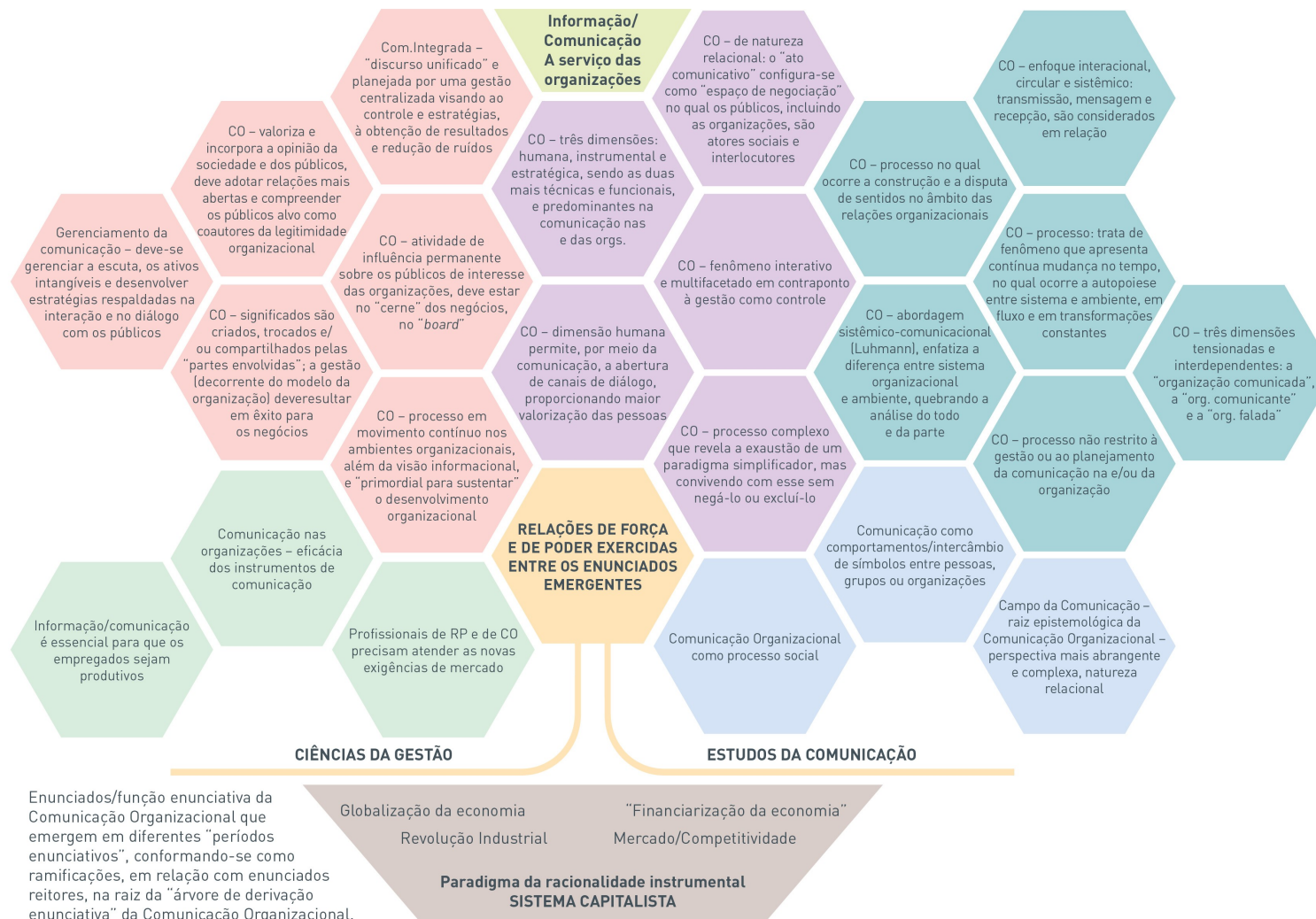


enunciados capazes de explicitar esse progresso, mantendo, mais uma vez, as mesmas regras de formação e a função enunciativa estabelecidas pelas relações de poder-saber-verdade entre o mundo econômico e o mundo dos homens.

Dito isso, buscamos retomar a nossa proposta inicial, quando assumimos como objeto do nosso estudo *as articulações que fazem emergir a “prática discursiva” da Comunicação Organizacional na atualidade*. Para tanto, nosso objetivo geral foi *compreender as articulações que fizeram emergir enunciados tidos como “verdade”, conformando a “prática discursiva” e o “saber” da Comunicação Organizacional na atualidade*. Nesse sentido, identificamos os autores/pesquisadores em “posições subjetivas” e o que esses falam, suas formações discursivas sobre Comunicação Organizacional, explicando os diferentes enunciados, as relações entre eles e as formações discursivas que emergem dessas relações para, na sequência, compreender as noções conceituais assumidas como “verdade” em Comunicação Organizacional, evidenciando, assim, a conformação da “prática discursiva” e do “saber” da Comunicação Organizacional nos dias de hoje.

Buscamos, a partir desse percurso, ilustrar nossos achados na “árvore de derivação enunciativa” da Comunicação Organizacional (Figura 5). Suas raízes, nas quais estão postos enunciados discursivos e não-discursivos, permanecem firmes ao longo dessas últimas décadas, fazendo emergir novos enunciados, mas preservando sua função enunciativa e suas regras de formação. Dessa forma, esses novos enunciados que emergem também favorecem novas ramificações que, por meio de relações de forças, resultam em novas formações discursivas, sem que haja, no entanto, um regramento diferenciado em suas constituições. Assim, essas formações não conduzem a um desenvolvimento adicional da “prática discursiva”, posto que não há modificações nas regras de formação, e também não a colocam em xeque. Constatamos, no entanto, um sistema de transformações que conduzem à reorganização da “prática discursiva” da Comunicação Organizacional, conforme apresentamos na Figura 5, a seguir.

**Figura 5 - A “árvore de derivação enunciativa” da Comunicação Organizacional**



Fonte: Elaborada pela autora (2018) a partir dos achados ao longo de sua pesquisa acerca do saber-prática discursiva da Comunicação Organizacional, inspirada na análise arqueológica foucaultiana.

Apresentada a “árvore de *derivação* enunciativa” da Comunicação Organizacional, podemos dizer que o “período enunciativo” que marca a emergência de enunciados/função enunciativa regrados pelo modelo gestor, pela competitividade de mercado e pela “financiarização” da economia ditam procedimentos tidos e assumidos como verdadeiros, sobretudo relacionados à noção de eficiência e de eficácia na busca por alcançar competitividade e por resultados. Dessa forma, pode-se pensar que estamos limitando nossa análise ao modelo de negócios. No entanto, conforme apontamos ao longo do nosso trabalho, os modelos de gestão, hoje, ditam comportamentos que impactam, inclusive, no âmbito individual. A partir deles, “cada indivíduo deve tornar-se o gestor de sua vida, fixar-se objetivos, avaliar seus desempenhos, tornar seu tempo rentável” (GAULEJAC, 2007, p. 181), lógica assumida, inclusive no âmbito familiar, segundo a qual a família precisa “fabricar indivíduos produtivos”. Essas “verdades” que enfatizam a necessidade de sermos eficazes, eficientes e de apresentarmos resultados, pelo que percebemos também geram regras que despontam como enunciados/função enunciativa das formações discursivas da Comunicação Organizacional, fundamentando as relações entre o domínio dos objetos e as possibilidades de utilização e apropriação dos discursos, conformando o saber-prática discursiva da Comunicação Organizacional.

Nessa perspectiva, conforme mencionamos, concluímos que desde o final do século passado até os dias de hoje, não ocorreram transformações nessas relações e, portanto, não se evidencia a substituição de uma formação discursiva por outra, mas uma reorganização ou atualização dessas formações, fortalecendo a “prática discursiva” já existente. Dito de outro modo, o que rege os enunciados e a forma como eles se regem entre si permanece enraizado às “ciências da gestão” e a modelos matemáticos, mesmo que atualizados e reorganizados. Podemos inferir que isso decorre da relação saber-verdade, verdade-saber, postulada por Foucault (2012c). Apropriando-se dessa relação e aplicando-a à nossa tese, as produções de “verdade” que conformam a “prática discursiva” da Comunicação Organizacional estão fortemente associadas aos mecanismos de poder, sobretudo aos econômicos, e sob a orientação gestora que também – e paradoxalmente – tornam possíveis as produções de “verdade” acerca da Comunicação no âmbito das organizações, formando saber e produzindo o discurso. Assim, a Comunicação Organizacional, a

partir do “olhar organizacional”, é compreendida como a comunicação nas e das organizações, como áreas responsáveis por “realizar” a interação e o relacionamento entre diferentes organizações e sujeitos, organizações e organizações, organizações e sociedade.

Nessa lógica, podemos pensar que estamos tratando de uma relação determinista, mas, ao contrário, quando compreendemos os enunciados/função enunciativa e as relações de forças e de poder que permeiam a construção desse saber-prática discursiva, adentramos o conhecimento do conhecimento (MORIN, 2011), o que possibilita compreender a epistemologia da Comunicação Organizacional, recorrendo a Morin (2008, p. 32), como “dinâmica de recursividade rotativa”, uma vez que “gira em torno do problema da verdade passando de perspectiva em perspectiva e, tomara, de verdades parciais em verdades parciais”.

Se consideramos essas verdades parciais como as que constituem a prática discursiva-saber da Comunicação Organizacional, temos a possibilidade de questioná-las, posto que limitadas a uma perspectiva, a uma forma de olhar a comunicação no âmbito das organizações, conferindo-lhe um viés mais organizacional do que comunicacional. Talvez, ainda, a emergência dessas “verdades” decorra da dificuldade de se compreender a Comunicação Organizacional para além de sua finalidade utilitária. É difícil contestar o poder gestor, que rege a vida em sociedade e a vida do indivíduo, pois esse atua como “força produtiva” que “produz coisas, induz ao prazer, forma saber e produz discurso” (FOUCAULT, 2012b, p. 45). No entanto, a limitação das formações discursivas às regras do modelo gestor e a essa “força produtiva” pode ser um dos fatores de frustração dos profissionais e da não compreensão da complexidade da Comunicação Organizacional nos dias de hoje.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nosso objetivo, nesta tese, foi *compreender as articulações que fizeram emergir enunciados tidos como “verdade”, conformando a “prática discursiva” e o “saber” da Comunicação Organizacional na atualidade*. Para tanto, buscamos explicar os diferentes enunciados, as relações entre eles e as formações discursivas que emergem dessas relações para, na sequência, compreender as noções conceituais assumidas como “verdade” e, por fim, evidenciar a conformação do saber-prática discursiva da Comunicação Organizacional no Brasil de hoje. Ao longo dessa caminhada, conseguimos identificar e explicar a emergência de diferentes enunciados que, em relações de forças, são dominados por funções enunciativas que conduzem a formações discursivas, postuladas por autores/pesquisadores em “posições subjetivas”, cujos construtos têm sido utilizados como referência por outros autores e pesquisadores. As formações evidenciadas, muitas vezes, nos parecem antagônicas e paradoxais. No entanto, essa não é a questão, posto que antagonismos e paradoxos são compreensíveis e, inclusive aceitáveis, pois não partimos de um modelo lógico, linear de pensamento, mas de uma perspectiva dialógica e complexa do tipo complementar/concorrente/antagônica (MORIN, 2008).

Além disso, analisamos a conformação de um saber-prática discursiva a partir de elementos da arqueologia foucaultiana e, portanto, constituído por procedimentos considerados verdadeiros, associados a mecanismos de poder e que emergem de relações de forças e enfrentamentos. Tais enfrentamentos são sempre reversíveis, pois não existe um poder cuja dominação seja incontrolável e um não poder, ou um outro sempre dominado. Há, sim, relações guiadas por escolhas estratégicas que fazem emergir “verdades” e “não verdades”. Nesse sentido, compreendemos, na constituição do saber-prática discursiva da Comunicação Organizacional, formações discursivas oriundas dos Estudos Organizacionais em relações de forças com outras formações cujas raízes estão na Comunicação, na Filosofia, na Psicologia e na Sociologia e, ainda, com formações não-discursivas enraizadas nos modelos, práticas e comportamentos regrados pelo sistema capitalista. Afinal, tratamos de Comunicação, compreendida como prática social, no âmbito das organizações, o que, conforme mencionamos, por si só, já se apresenta como paradoxal.

Chama-nos a atenção, todavia, o fato de nossos achados indicarem que grande parte das noções conceituais assumidas como “verdade” em Comunicação Organizacional têm raízes mais vinculadas – e até fixadas – aos modelos gerenciais e, portanto, ao poder econômico, do que ao próprio campo da Comunicação. Ainda que as formações discursivas de pesquisadores/autores em “posições subjetivas” se afastem dessa gramática – como algumas do Grupo 2 e as do Grupo 3 –, tendem a ser apropriadas por outros autores, pesquisadores, professores, estudantes e/ou profissionais de modo simplificador e em perspectiva da gestão, evidenciando o poder que as “verdades” dos modelos gerenciais, construídos ao longo das décadas, ainda têm sobre as concepções que advêm dos campos da Comunicação, da Filosofia, da Psicologia e/ou da Sociologia.

Construtos que têm como fundamentos teorias e estudos dessas áreas já estão presentes nas reflexões sobre Comunicação Organizacional, identificados, logo no início da nossa análise, quando buscamos explicar os diferentes enunciados, as relações entre eles e as formações discursivas que nascem dessas relações. Evidenciamos uma série de formações discursivas, sobretudo a partir dos primeiros anos deste século, cujas raízes apresentam-se fertilizadas e regadas por preceitos da Comunicação, da Filosofia, da Psicologia e/ou da Sociologia. Portanto, distanciam-se das “ciências da gestão” e postulam o processo comunicativo como algo da qualidade da interação e, nessa perspectiva, não como “coisas” ou “temas”, mas sim como prática e processos sociais “epistemicamente caracterizados por uma perspectiva comunicacional” (BRAGA, 2011, p. 66). No entanto, quando partimos para compreender as noções conceituais assumidas como “verdade”, na terceira etapa da nossa investigação, constatamos que parte dessas formações discursivas, ao serem apropriadas por outros autores em seus artigos, passam a ser regradas e dominadas, nesse processo de apropriação, por enunciados/função enunciativa que têm como raiz a busca por eficiência e por resultados organizacionais. Assim, adquirem sentidos que voltam a enraizá-las ao viés econômico e aos modelos de gestão, fazendo com que, nessas relações de forças, esses sentidos prevaleçam em detrimento daqueles que marcavam suas diferenças, enfatizando não o processo ou o fenômeno comunicacional no âmbito das organizações, mas temas, produtos e/ou modos de “fazer” Comunicação Organizacional.

Com isso, não estamos querendo dizer que não ocorreram transformações na “prática discursiva” da Comunicação Organizacional. Essas são perceptíveis, sobretudo quando constatamos, a partir de 2013, o aumento da frequência de citações associadas a tais formações discursivas – principalmente algumas postuladas pelos autores/pesquisadores em “posições subjetivas” do Grupo 2 e pelas do Grupo 3 – em artigos apresentados e publicados nos anais dos congressos da Abrapcorp. Todavia, conforme observamos durante nossa análise, essas permanecem em relações de forças com outras enraizadas nos modelos gestionários e, ainda demonstram, na sua apropriação, a força de enunciados/função enunciativa discursivos e não-discursivos na reverberação das formações discursivas e, portanto, na conformação do saber-prática discursiva. Apropriando-nos de Bourdieu (1998) e trazendo seus postulados para a nossa reflexão, podemos dizer que nessas forças em relação, os sistemas simbólicos, oriundos e relacionados ao sistema capitalista e ao paradigma da racionalidade instrumental, manifestam-se numa forma imperceptível – e irreconhecível – de relações de sentido. E, nessa perspectiva, tais formações discursivas, mesmo se configurando como uma reescrita, permanecem obedecendo a regras que posicionam a Comunicação Organizacional como conjunto de “coisas” utilitárias e a favor não só do engajamento de empregados, mas de todos os públicos, e até da sociedade, em relação aos objetivos organizacionais.

Assim, parece que estamos tão condicionados por fatores históricos, discursivos, societários, políticos e econômicos a compreender a Comunicação Organizacional por esse prisma que talvez não possamos acreditar que seja possível pensá-la a partir de perspectivas sistêmicas e complexas que nos proporcionem apreendê-la num outro padrão mental, que não suprime o anterior, mas incorpora-o na perspectiva moriniana complementar/concorrente/antagônica, conferindo maior abrangência aos nossos estudos. De outro modo, podemos estar repetindo coisas e agindo mecanicamente, sem que essas novas formações discursivas nos provoquem reflexões mais aprofundadas e a descoberta de novas “verdades”, que possam ir além dos interesses organizacionais. Em analogia à forma como Foucault (2012a) apresenta a permanência da loucura, mesmo como objeto da psiquiatria, como forma de exclusão e/ou separação do louco na sociedade, nos dias de hoje podemos dizer que essas novas formações discursivas

ainda não conseguiram desvincular a Comunicação Organizacional de seu viés utilitário.

Por esse ângulo, ao analisarmos a emergência das formações discursivas que constituem, hoje, o saber-prática discursiva da Comunicação Organizacional no Brasil, podemos dizer que o antagonismo e o paradoxo parecem suprimidos, posto que a complexidade do processo comunicativo, fundamentalmente interacional, é colocada de lado quando as apropriações das formações discursivas fazem emergir e prevalecer uma aparente logicidade do processo comunicativo, imprimindo-lhe a noção de controle e reforçando, por meio de sua associação com outros enunciados/função enunciativa, as perspectivas de comunicação que a reduzem a estratégias de controle e de busca por resultados organizacionais, especialmente nessa sociedade mais participativa e exigente em relação às posturas e aos posicionamentos das organizações.

De outro modo, considerando a comunicação e a Comunicação Organizacional como da qualidade do interacional e da disputa de sentidos, podemos compreendê-la também como fundada por conceitos da ordem da prática político-social (OLIVEIRA, 2009). Nesse sentido, é possível dizer que a força do paradigma da racionalidade instrumental, conforme comentamos, centrada na raiz desse saber-prática discursiva, expõe a crise do político na esfera das relações organizacionais. Em outras palavras, a Comunicação Organizacional, da forma como é apropriada e reverberada, não consegue desempenhar sua natureza interacional e seu papel de instância de negociação entre interlocutores, dentre eles a organização, posto que apresenta respostas que são da ordem do econômico, numa defasagem entre a demanda social e a oferta organizacional. Isso implica dizer que “por trás dos instrumentos, dos procedimentos, dos dispositivos de informação e de comunicação encontram-se em ação certa visão do mundo e um sistema de crenças” (GAULEJAC, 2007, p. 69), potencializados pelo fato de as organizações ocuparem, cada vez mais, o centro da cena – e do poder político – moldando comportamentos e valores na sociedade.

Nossa investigação, nessa perspectiva, permite-nos inferir que os estudos, as pesquisas e os construtos da área, ainda que percebidos em um sistema de transformações, apresentam-se influenciados e regrados pelo poder econômico que rege e orienta as organizações e suas formas de gestão, manifestando-se a partir de



uma polissemia conceitual tanto no meio acadêmico como no profissional: assume-se comunicação integrada, comunicação corporativa, comunicação empresarial, comunicação institucional e tantas outras expressões como sinônimo de Comunicação Organizacional, quase sempre num viés utilitário. Isso porque prevalece, nessas variantes conceituais, a noção de comunicação não ao lado das ciências sociais, mas das “ciências da gestão”, essa compreendida como “um conjunto de técnicas, destinadas a racionalizar e otimizar o funcionamento das organizações” (GAULEJAC, 2007, p. 39) para garantir sua perenidade, assumindo, assim, um “caráter ideológico” e dissimulando um “projeto de dominação” (GAULEJAC, 2007, p. 69) também por meio de processos comunicativos.

Podemos dizer que, nessa perspectiva, a compreensão acerca da Comunicação Organizacional se conforma a partir de noções redutoras e, apropriando-nos de Gaulejac (2004) para a nossa reflexão, de dominação de um sistema econômico legitimado pelo lucro. Nesse viés, simplifica-se o processo comunicativo, ainda que face à complexidade da sociedade atual, sem que haja – arriscamo-nos a dizer, amparados em Vizer (2011) – algum consenso entre os estudiosos em relação ao saber-prática discursiva da Comunicação Organizacional. Não queremos, com isso, trazer à tona “verdades” estabelecidas, axiomáticas ou um preceito único para a Comunicação Organizacional, mas provocar uma reflexão acerca dessa dispersão conceitual, inclusive sobre o que seja Comunicação Organizacional, posto que essa ausência impede a orientação de “estratégias cognitivas” (MORIN, 2011b, p. 28), enfraquecendo epistemologicamente esse saber. Temos, assim, uma espécie de normalização econômica da Comunicação Organizacional, facilmente identificada em algumas formações discursivas presentes na “árvore de *derivação* enunciativa” da Comunicação Organizacional. Devemos ressaltar, ainda, que essa dispersão conceitual da área pode enfraquecê-la epistemologicamente, uma vez que autores/pesquisadores, com presença e reflexões e até provocações conceituais importantes para a área, concentram-se em temas específicos tais como públicos, opinião pública e midiatização da Comunicação Organizacional, dentre outros, não acionando diretamente o conceito de Comunicação Organizacional.

Nesse sentido, podemos retomar o que mencionamos no início da nossa tese acerca do “fazer” Comunicação Organizacional como atividade eminentemente

técnica e associada pelos profissionais, sobretudo, à transmissão das informações/comunicação de interesse das organizações. Agora percebemos que essas percepções ecoam de formações discursivas que primam por postular condutas, normas, passos e/ou estratégias para o desenvolvimento de uma comunicação eficaz, que alcance resultados nas organizações, cujas raízes encontram-se em enunciados/função enunciativa de modelos gestonários, conferindo essa noção utilitária ao processo comunicativo. Esses apontamentos, que sempre trazem uma explicação objetiva e lógica para a Comunicação Organizacional, afastam-nos da noção de complexidade dessa e de um caminho teórico “desconhecido que desafia os nossos conceitos, a nossa lógica, a nossa inteligência” (MORIN, 2008, p. 22), indo ao encontro do que foi postulado por Morin (2011, p. 162) acerca das dificuldades das mudanças teóricas e dos sistemas de ideias, sempre “autoconservadores e resistentes a tudo o que poderia não somente ameaçar, mas alterar sua homeostasia”. Dessa forma, segundo o autor, não bastam experiências ou argumentos imbatíveis: “É necessária uma longa série de provas acumuladas das suas carências e insuficiências e também o aparecimento de uma nova teoria mostrando uma grande pertinência” (MORIN, 2011, p. 162).

Interessante, neste momento, resgatarmos a origem das nossas reflexões, ainda no desenvolvimento da dissertação de mestrado, posto que nasceram, dali, dos resultados encontrados, as motivações que nos conduziram à realização desta tese. Naquele momento, incomodava-nos o fato de o “fazer” Comunicação Organizacional apresentar-se como algo eminentemente técnico e instrumental, fundamentalmente associado à transmissão da informação/comunicação, então identificada como a regularidade que atravessava os enunciados sobre e acerca da Comunicação Organizacional, especialmente a partir das falas e conceitos reverberados pelos profissionais que atuavam na área. Constatamos, ainda, naquele momento, indicativos de mudanças no encadeamento histórico conceitual da Comunicação Organizacional, corroborados nesta tese, quando identificamos que autores/pesquisadores em “posições subjetivas” fundamentam-se no paradigma interacional e em teorias sistêmicas, fazendo emergir formações discursivas que postulam a Comunicação Organizacional como aquela que acontece na interação, com todas as incertezas inerentes aos processos relacionais, desenvolvendo novas concepções e postulados.

Contudo, as falas dos profissionais, naquele momento, indicavam que o paradigma clássico-informacional, cuja função enunciativa, conforme percebemos nesta tese, encontra-se enraizada em modelos matemáticos e de gestão, permanecia conduzindo as iniciativas e ações de Comunicação Organizacional, sobretudo quando esses profissionais assumem a organização como emissora no processo comunicativo, caracterizando-o tão somente como processo de divulgação e transmissão de informações/comunicação de interesse das organizações. Percebemos também certa falta de clareza, e até inconsistência/incompreensão conceitual, por parte dos profissionais, quando trouxeram à tona os construtos e fundamentos que os orientavam, especialmente quando se pensava em interação, compreendida por eles como o desenvolvimento de ações e a abertura de canais que possibilitem o *feedback*. Hoje, a partir dos achados na nossa tese, podemos inferir que tais orientações conceituais são decorrentes da apropriação das formações discursivas, inclusive das que identificamos como novas ramificações que passam, no entanto, a ser regidas no processo de apropriação, conforme mencionamos, pelos modelos gestionários e utilitários.

É fato, ressaltamos, que os discursos da Comunicação Organizacional, do ponto de vista teórico, têm se transformado e ainda estejam se transformando. Todavia, talvez até em função do seu processo de apropriação e da sua consequente reverberação, esses não têm sido capazes de alterar o discurso consolidado e hegemônico da comunicação nas organizações, segundo o qual a Comunicação Organizacional precisa estar alinhada aos objetivos organizacionais e demonstrar eficiência, eficácia e, conseqüentemente, resultados, como identificamos na nossa análise. Constatamos, com isso, que não basta trazer à tona verdades conceituais como as que podem ser percebidas nas novas formações discursivas, mas que esses conceitos – e “verdades” – precisavam se caracterizar como verdadeiros (FOUCAULT, 2012d) e serem apropriados como tal para provocarem transformações, configuradas a partir de novas regras que possam assegurar, mais do que uma reorganização de um campo discursivo, um desenvolvimento adicional ou até um papel crítico capaz de colocar uma “prática discursiva” em xeque. Assim, evidenciamos que a conformação do saber-prática discursiva da Comunicação Organizacional, cuja compreensão foi inspirada nas pistas deixadas por Foucault (2012a) para a análise arqueológica, traz à tona escolhas estratégicas que adotam

regras de formação, as quais conduzem a enunciados/função enunciativa e a reverberações de formações discursivas que, mesmo num sistema de transformações, mostram-se regradadas pelos enunciados, discursivos e não-discursivos, oriundos dos modelos gestionários, e pela força do sistema capitalista.

No entanto, chamamos a atenção para o fato de que a comunicação é desenvolvida com outrem (MORIN, 2008). Uma vez que é comunicação, a Comunicação Organizacional ainda pode ser compreendida a partir de um viés político e democrático, que envolve o pensar na alteridade e o fato de que comunicar também é descobrir o incomunicável e assumir as contradições (WOLTON, 2006), inerentes às relações sociais, políticas e econômicas, que são complexas e fortemente caracterizadas por disputas de sentidos (BALDISSERA, 2004, 2011). Sendo assim, podemos dizer que os resultados da nossa tese colocam-nos diante de algumas questões que se apresentam também como desafios: a Comunicação Organizacional, compreendida como aquela que acontece na interação, na negociação e na disputa de sentidos, ainda que num âmbito determinado, o organizacional, com forte relevância econômica, política e social na sociedade, pode ser também apreendida como função social. Além disso, conforme evidenciamos, a noção de Comunicação Organizacional está enraizada nas relações de trabalho e, ainda, nas representações que autores, pesquisadores, professores, estudantes e profissionais têm da sua posição em relação às organizações, às suas tradições e atitudes, que influenciam a conformação de formações discursivas, posto que “os esquemas de pensamento e de percepção são, em cada momento, produto das opções anteriores transformadas em coisas” (BOURDIEU, 1998, p. 101).

Nessa perspectiva, os sujeitos que se apropriam das formações discursivas e fazem escolhas estratégicas nesse processo de apropriação também devem ser compreendidos como sujeitos com interferência nessas modalidades de enunciação, uma vez que ocupam uma posição em relação ao domínio de objetos de que falam. Afinal, para produzir e reverberar “verdades”, precisamos “questionar o interesse pela verdade” e estar dispostos “a pôr em risco a ciência e a respeitabilidade científica fazendo da ciência o instrumento de seu próprio pôr-se-em-causa” (BOURDIEU, 1998, p. 105).

Essas são questões com potência para motivar novas pesquisas que, talvez, possam conduzir a ações e estudos conjuntos entre diferentes pesquisadores, na

busca por fortalecer epistemologicamente esse saber, passando de perspectiva em perspectiva, e de verdades parciais em verdades parciais (MORIN, 2008), com vistas a melhor compreender a relação paradoxal entre o viés da organização e o da comunicação e, ainda, a posicionar a comunicação no lugar da organização e não a organização no lugar da comunicação, movimentando forças em disputa e relações de poder para fortalecer epistemologicamente o saber-prática discursiva da Comunicação Organizacional.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional**: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Unisinos, 2000. 116p.

\_\_\_\_\_. **Imagem-conceito**: anterior à comunicação, um lugar de significação. Tese (Doutorado). Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004. 294f.

\_\_\_\_\_. A comunicação (re)tecendo a cultura da sustentabilidade em sociedades complexas. In: KUNSCH, Margarida; OLIVEIRA, Ivone (Orgs.). **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**. São Paulo: Difusão Editora, 2010. p. 33-56.

\_\_\_\_\_. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. In: **Organicom**. São Paulo: v. 10-11, 2009a. p. 115-120.

\_\_\_\_\_. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos, vol.1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 133-164.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008a. p. 149-177.

\_\_\_\_\_. Por uma compreensão da Comunicação Organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org). **O diálogo possível**: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre, EDIPUCRS, 2008b. p. 31-50.

BARICHELO, Eugenia. Comunicação organizacional e relações públicas nos programas de pós-graduação em comunicação na Região Sul do Brasil. **A pesquisa em Comunicação Organizacional e em Relações Públicas**: metodologias entre a tradição e a inovação. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2014. 300p.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 34.ed. Petrópolis: Vozes, 2012. 240p.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. 2.ed. Rio de Janeiro: Bertrand, 1998. 320p.

BRAGA, José Luiz. Circuitos versus campos sociais. In: JANOTTI, Jéder Jr.; MATTOS, Maria Ângela; JACKS, Nilda (Org.). **Mediação & midiaticização**. Salvador: Eudfba; Brasília: Compós, 2012. p. 31-52.

\_\_\_\_\_. Constituição do campo da Comunicação. In: **Verso e reverso**, vol. XXV, n. 58: Unisinos, janeiro-abril 2011. p. 62-77.

BUENO, Wilson. Quando a prática briga com a teoria e o discurso. In: Scroferneker, Cleusa Maria Andrade; Wels, Ana ... [et al.] (Orgs.). **De qual comunicação organizacional estamos falando?** [recurso eletrônico] Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. Disponível em: <http://www.pucrs.br/edipucrs>. Acesso em: 13 set. 2016. p. 126-140.

\_\_\_\_\_. Assessoria de imprensa e complexidade: superando os equívocos da teoria e da prática tradicionais In: **XXII Encontro Anual da Compós**, Universidade Federal da Bahia, 04 a 07 de junho de 2013. ISSN: 2236-4285. Disponível em: [http://www.compos.org.br/data/biblioteca\\_2038.pdf](http://www.compos.org.br/data/biblioteca_2038.pdf) Acesso em 03 dez. 2018.

CALDAS, Miguel P.; WOOD Jr., Thomaz. **Transformação e realidade organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999. 316 p.

CASTRO, Edgardo. **Vocabulário de Foucault**: um percurso pelos seus temas, conceitos e autores. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2009. 477 p.

CAPES. **Banco de teses e dissertações, plataforma Sucupira**. Disponível em: <http://bancodeteses.capes.gov.br/banco-teses/#/>. Acesso em: 12 e 13 dez. 2016.

CURVELLO, João José Azevedo. Estudos de Comunicação Organizacional no Brasil: metapesquisa sobre teorias, autores e escolas. In: **XV Congresso IBERCOM**, Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017.

\_\_\_\_\_. **Autopoiese, sistema e identidade**: a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização nas relações de trabalho. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. 162f.

CURVELO, João José Azevedo; FAGUNDES, Esnel. Comunicação organizacional e relações públicas nos programas de pós-graduação em comunicação nas regiões Centro-Oeste, Nordeste e Norte do Brasil. **A pesquisa em Comunicação Organizacional e em Relações Públicas**: metodologias entre a tradição e a inovação. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2014. 300p.

CURVELLO, João José Azevedo; SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. In: **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação – E-compós**. Brasília, v.11, n.3, set./dez. 2008. p. 2-16.

DELEUZE, Gilles. **El saber**: curso sobre Foucault. 1. ed. Buenos Aires: Cactus, 2013. 256 p.

\_\_\_\_\_. **Foucault**. 8ª reimp. da 1ª ed. de 1988. São Paulo: Brasiliense, 2013b. 142 p.

DREYFUS, Hubert L.; RABINOW, Paul. **Michel Foucault, uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica**. 2.ed., rev. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2013. 348 p.

DEETZ, Stanley. Conceptual Foundations. In: JABLIN, Frederic M.; PUTNAM Linda L.. (editors). **The new handbook of Organizational Communication: advances in theory, research and methods**. London: Sage Publications Inc., 2001.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese**. 13.ed. Barcarena: Editorial Presença, 2007. 238 p.

FAIRHURST, Gail T.; PUTNAM, Linda. As organizações como construções discursivas. In: MARCHIORI, Marlene. **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas** (Org.). São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2009. p. 103-148.

FOUCAULT, Michel. **Arqueologia do Saber**. 8. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012a. 254 p.

\_\_\_\_\_. **Microfísica do Poder**. 25. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2012b. 432 p.

\_\_\_\_\_. **Ditos e escritos, volume IV: estratégia, poder-saber**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2012c. 394 p.

\_\_\_\_\_. **A ordem do discurso: aula inaugural no Collège de France, pronunciada em 2 de dezembro de 1970/Michel Foucault; tradução Laura Fraga de Sampaio**. 22. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2012d. 74 p.

\_\_\_\_\_. **Do governo dos vivos: Curso no Collège de France, 1979-1980: aulas de 09 e 30 de janeiro de 1980/Michel Foucault; tradução, transcrição e notas Nildo Avelino**. São Paulo: Centro de Cultura Social, 2009. 37 p. Disponível em: <https://ayrtonbecalle.files.wordpress.com/2015/07/foucault-m-do-governo-do-vivos.pdf> Acesso em: 06 nov. 2016.

\_\_\_\_\_. **Resumo dos cursos do Collège de France (1970-1982)**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1997. 134 p.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Aparecida, São Paulo: Ideias & Letras, 2007. 338 p.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. 18ed. Petrópolis: Vozes, 2011, 231 p.

GOLDHABER, Gerald M. **Organizational Communication**. 4. ed. Dubuque, Iowa: Wm C. Brown Company Publishers, 1986. 530 p.

GOMES, Wilson. Sobre a transformação da política na era da comunicação de massa. **XIII Encontro Anual da Compós**, Universidade Metodista de São Paulo,



São Bernardo do Campo, 22 a 25 de junho de 2004. ISSN: 2236-4285. Disponível em: [http://www.compos.org.br/data/biblioteca\\_601.pdf](http://www.compos.org.br/data/biblioteca_601.pdf) Acesso em: 16 jan. 2019.

GRUNIG, James E. Uma teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011. p. 17-130.

HESKETH, José Luiz; ALMEIDA, Meneleu A. Comunicação Organizacional: Teoria e Pesquisa. In: **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 20, n. 4, out-dez 1980. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901980000400002](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901980000400002). Acesso em: 8 dez. 2015.

JURKEVICZ, Maristela Romagnole de Araújo; ESCUDERO, Regina Célia César. Repensando as Relações Públicas através de sua *práxis*: contradições entre o ser e o fazer profissional. In: NOVELLI, Ana Lúcia; MOURA, Cláudia Peixoto de; CURVELLO, João José Azevedo (Orgs). **ABRAPCORP 2013: teorias e métodos de pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas: entre a tradição e a inovação** [recurso eletrônico]. Porto Alegre, Edipucrs, 2013. pp. 333-351. Disponível em: <http://ebooks.pucrs.br/edipucrs/Ebooks/Pdf/978-85-397-0312-8.pdf> Acesso em: 09 mar. 2017.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU, 1980. 378p.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997. 156p.

\_\_\_\_\_. Alternativas para o fortalecimento acadêmico da comunicação organizacional. In: **Revista Brasileira de Ciências da Comunicação – Intercom**. São Paulo, Vol. XXI, n. 2, jul./dez. 1998. p. 27-40.

\_\_\_\_\_. Margarida Kunsch. In: **Depoimentos: presidentes**. RIBEIRO, Ana Paula Goulart; ORNELLAS, Cláudio. (Orgs.). São Paulo: Intercom, 2017. p. 174-213.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional e relações públicas nos programas de pós-graduação em comunicação na Região Sudeste do Brasil. In: MOURA; FERRARI. **A pesquisa em Comunicação Organizacional e em Relações Públicas: metodologias entre a tradição e a inovação**. Porto Alegre: EdIPUCRS, 2014. 300p.

\_\_\_\_\_. As dimensões humana, instrumental e estratégica da comunicação organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. In: **Intercom – RBCC**. São Paulo, v. 35, n. 2, p.267-289, jul./dez. 2012.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006. p. 167-190.

\_\_\_\_\_. Apresentação In: **Revista Organicom**. São Paulo: USP, v. 1, n. 1, 2004. p. 5-7. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138865/134211>. Acesso em: 10 dez. 2018.

LOPES, Juarez Rubens Brandão. **Desenvolvimento e mudança social**: formação da sociedade urbano-industrial no Brasil [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2008. 233p. Disponível em: <http://books.scielo.org>. Acesso em: 01 dez. 2017.

MACHADO, Roberto. Introdução: por uma genealogia do poder. In: FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. 25<sup>a</sup>. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2012. p. 7-34.

MAROCCO, Beatriz. Michel Foucault. In: CITELLI, Adilson; BERGER, Christa; BACCEGA, Maria Aparecida; VASSALO, Maria Immacolata. FRANÇA, Vera Veiga (Orgs.). **Dicionário de comunicação**: escolas, teorias e autores. São Paulo: Contexto, 2014. p. 398-393.

MATURANA R., Humberto. **Cognição, ciência e vida cotidiana**. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 2001. 203p.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**. 1. ed. – 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008. 354p.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004. 360p.

MORIN, Edgar. **O método 3**: conhecimento do conhecimento. 4.ed. Porto Alegre: Sulina, 2008. 286p.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. 4.ed. Porto Alegre: Sulina, 2011a. 120p.

\_\_\_\_\_. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2. ed. rev. São Paulo: Cortez, 2011b. 102p.

\_\_\_\_\_. **O método 4**: as ideias: habitat, vida, costumes, organização. 6.ed. Porto Alegre: Sulina, 2011c. 320p.

MOSKOVIC, Alejandra Walzer. *¿Delimitar o des-limitar? Agumetnos en torno al campo académico de la comunicación*. In: VALENCIA, Gladys Lucía López; MORENO, Mauricio Andrés Álvarez (Orgs.). **Pensar la Comunicación**: rutas de indagación en la configuración de un saber. Tomo III. Medellín: Universidad de Medellín, 2012. p. 13-28.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. São Paulo: Pioneira, 1986. 112p.

MUMBY, Dennis K. A Comunicação Organizacional em uma perspectiva crítica. In: **Revista Organicom**, São Paulo, ano 6, ns. 10/11, 2009. p.189-207

MUMBY, Dennis K. Power and Politics. In: JABLIN, Frederic M.; PUTNAM Linda L.. (editors). **The new handbook of Organizational Communication: advances in theory, research and methods**. London: Sage Publications Inc., 2001.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica**. 2002, 177f. Tese (Doutorado), Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro.

\_\_\_\_\_. Constituição do campo da comunicação no contexto organizacional: interfaces e construção de sentido. In: JESUS, Eduardo de; SALOMÃO, Mozahir. (Org.). **Interações Plurais: a comunicação e o contemporâneo**. Belo Horizonte: Annablume, 2008.

\_\_\_\_\_. Evolução e perspectivas do campo acadêmico da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas. In: CASTRO, Daniel; MARQUES DE MELO, José; CASTRO, Cosette (Orgs). **Panorama da comunicação e das telecomunicações no Brasil**. Brasília: Ipea, 2010. p.181-192.

OLIVEIRA, Ivone; LIMA, Fábila; MONTEIRO, Luisa. Movimentos comunicacionais na relação entre organização e comunidades: perspectivas teórico-metodológicas para apreensão do fenômeno. In: **Revista Famecos**. Porto Alegre, v. 18, n. 2, maio/agosto 2011. p. 557-575.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: encontros, desencontros e reencontros. In: **Revista Organicom**, São Paulo, ano 6, ns. 10/11, 2009. p. 76-82.

\_\_\_\_\_. Contra tendências paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea no Brasil. In: **XX Encontro Anual da Compós**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 14 a 17 de junho de 2011. ISSN: 2236-4285. Disponível em: [http://www.compos.org.br/data/biblioteca\\_1632.pdf](http://www.compos.org.br/data/biblioteca_1632.pdf) Acesso em: 03 dez. 2018.

SERRA, J. Paulo. **Manual de Teoria da Comunicação**. Livros Labicom. Covilhã, 2007. Disponível em: <http://www.labcom.ubi.pt/livroslabcom/>. Acesso em: 17 jul. 2017. 203p.

SHEIN, E. H. Culture: The Missing Concept in Organization Studies. In: **Administrative Science Quartely**. 1996. p. 229-240.

SILVESTRIN, Celsi Brönstrup; OLIVEIRA, Jair Antonio de. Implicações sociais e políticas da comunicação organizacional: para quem é a teoria? In: Scroferneker, Cleusa Maria Andrade; Wels, Ana ... [et al.]. (orgs.). **De qual comunicação organizacional estamos falando?** [recurso eletrônico] Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. Disponível em: <http://www.pucrs.br/edipucrs>. Acesso em: 13 set. 2016. p. 39-50.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio do Rego. **Comunicação empresarial, comunicação institucional:** conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986. 179p.

\_\_\_\_\_. **Cultura, poder, comunicação crise e imagem:** fundamentos das organizações do século XXI. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. 300p.

\_\_\_\_\_. Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional:** histórico, fundamentos e processos. vol.1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 7-28.

URIBE, Pablo Antonio Múnera; VELÁSQUEZ, David Alonso Castrillón. El comunicador corporativo: entre la teoría y la práctica. In: MONTOYA, Ángela Piedad Garcés; HERRERA, Diana Patrícia Lombana. **Pensar la Comunicación: Reflexiones y avances en investigación – Tomo I.** Medellín: Universidad de Medellín, 2.ed., 2010. p. 241-259.

URIBE, Pablo Múnera. **La idea de organización:** una concepción amplia para una acción efectiva. Medellín: Comunicación, 2007. 150p.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação.** São Paulo: Paulus, 2006. 234p.

\_\_\_\_\_. **Informar não é comunicar.** Porto Alegre: Sulina, 2010. 96p.

WOOD JR, Thomaz. Configurações organizacionais no Brasil: transições, rupturas e hibridismos. In: CHANLAT, Jean-François; FACHIN, Roberto; FISCHER, Tânia (Orgs.). **Análise das organizações:** perspectivas latinas: volume 2: Poder, cultura, subjetividade e vida simbólica. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007. p. 327-348.

## APÊNDICE A

### COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM PESQUISAS DE TESES

Para compreender como tem sido estudada a Comunicação Organizacional nas últimas décadas, buscamos identificar, nos dois principais bancos eletrônicos de teses e dissertações do Brasil<sup>70</sup> – o da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes, com informações sobre produções desde 1987) e o do Portal Domínio Público (lançado em 2004 pelo Ministério da Educação) –, os estudos que têm sido realizados acerca da Comunicação Organizacional e sua relação com a pesquisa que estamos propondo. Para a busca, definimos como chave as expressões “comunicação organizacional”, “comunicação empresarial”, “comunicação nas e das organizações”, “discurso da comunicação organizacional”, “prática discursiva da comunicação organizacional”, e “comunicação organizacional como saber”, por se apresentarem como elementos fundantes para o trabalho ora desenvolvido. Devemos ressaltar que não estabelecemos um período para essa busca, pois estamos buscando compreender como e a partir de quando as expressões mencionadas começam a aparecer nas pesquisas da área. Para refinar nossa busca, no entanto, além das expressões mencionadas, definimos as Ciências Sociais Aplicadas como a grande área de Conhecimento; Comunicação e Administração como áreas de conhecimento; Comunicação, Comunicação e Informação, e Comunicação Social, como áreas de avaliação e programas; e Comunicação e Teoria, e Pesquisa em Comunicação, como áreas de concentração. Optamos por focar a pesquisa em teses de doutorado por acreditar que essas estejam entre as principais fontes que concentram o conhecimento científico em desenvolvimento no campo. No decorrer do nosso trabalho, até pela sua orientação arqueológica, também pesquisaremos artigos apresentados em dois dos principais congressos da área<sup>71</sup>, bem como artigos publicados em revistas *Qualis* (A1, A2, B1 e B2, pelo menos) que se propõem a discutir e a analisar a noção de Comunicação Organizacional. Ou seja, buscaremos publicações e trabalhos apresentados entre 2008 e 2018, uma vez que reverberam conceitos relacionados à Comunicação

---

<sup>70</sup> Pesquisa realizada em dezembro de 2016 e em agosto de 2017.

<sup>71</sup> Elencamos como principais os congressos da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação (Compós), da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom) e da Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp), realizados entre 2000 e 2017.

Organizacional, utilizando as mesmas expressões mencionadas anteriormente para compor o *corpus* da tese. Para esses, delimitamos como período inicial de análise o ano de 2008, logo depois da criação da Associação Brasileira de Pesquisadores em Relações Públicas e Comunicação Organizacional, a Abrapcorp, por ser essa a organização científica específica da área, até publicações feitas no ano de 2018.

Nesse percurso, apresentamos a pesquisa inicial, realizada nos bancos de tese e dissertações antes mencionados, começando pelos dados resultantes da pesquisa realizada no banco de teses da Capes, sumarizados na tabela 1 e comentados na sequência.

**Tabela 1** - Busca relacionada ao tema de pesquisa no banco de teses da Capes

<b>Expressão/Palavra-chave</b>	<b>Ano</b>	<b>Frequência</b>	<b>Total</b>
“comunicação organizacional”	2013	30	188
	2014	40	
	2015	46	
	2016	59	
	2017	13	
“comunicação empresarial”	2013	16	95
	2014	18	
	2015	24	
	2016	35	
	2017	02	
“comunicação nas e das organizações”	2013	16	95
	2014	18	
	2015	24	
	2016	35	
	2017	02	
“discurso da comunicação organizacional”	1987	07	482
	1988	14	
	1989	10	
	1990	7	
	1991	10	
	1992	28	
	1993	37	
	1994	39	
	1995	25	
	1996	27	
	1997	33	
	2010	89	
	2011	84	
2012	72		
“prática discursiva da comunicação organizacional”	2013	22	132
	2014	28	
	2015	32	

	2016	48	
	2017	02	
“comunicação organizacional como saber”	2013	22	132
	2014	28	
	2015	32	
	2016	48	
	2017	02	

Fonte: Elaborada pela autora (2017) a partir de pesquisa no banco de dados da Capes.

Mencionamos, mais uma vez, que não estabelecemos um período específico para a busca de teses e dissertações, posto que estamos buscando identificar a partir de quando e como a Comunicação Organizacional tem sido pesquisada. Nesse sentido, começamos por destacar, no quadro apresentado, a coincidência em relação ao número de achados e sua respectiva frequência para as expressões “comunicação empresarial” e “comunicação nas e das organizações” (95 teses entre 2013 e 2017), e “prática discursiva da comunicação organizacional” e “comunicação organizacional como saber” (132 teses entre 2013 e 2017).

Identificamos que as teses de doutorado relacionadas às expressões “comunicação empresarial” e “comunicação nas e das organizações” são as mesmas e concentram pesquisas realizadas em três universidades, a saber:

- 10, na Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ),
- 40, na Universidade Federal Fluminense (UFF), e
- 45, na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE).

Apesar de serem acionadas a partir das expressões elencadas, tais pesquisas não têm como objeto de investigação a Comunicação Organizacional, mas temáticas como cinema (13 na UFF e nove na UFPE), TV (seis na UFF, três na UFPE), imprensa/jornalismo (oito na UFPE, dois na UERJ e dois na UFF), além de comunicação digital, publicidade e propaganda, audiovisual, gênero, imagem de personalidades, narrativas, fotografia e outros, temáticas distribuídas, de forma menos concentrada, nas três universidades.

Vale destacar que essas mesmas 95 teses também são acionadas a partir das expressões “prática discursiva da comunicação organizacional” e “comunicação organizacional como saber”. As demais 37, das 132 teses encontradas quando inseridas essas duas expressões (“prática discursiva da comunicação organizacional” e “comunicação organizacional como saber”), são de uma única instituição: a Universidade Metodista de São Paulo (Umesp). Dessas 37, cinco têm o

jornalismo como temática; outras cinco, comunicação digital; três tratam de comunicação e mercado/consumo; três, de TV; outras três, de comunicação comunitária; uma, de comunicação face a face; e as demais, marca, música, imaginário, cinema, lei de acesso à informação dentre outros temas.

Buscamos três dessas 37 teses da Umesp para identificar a abordagem conceitual, posto que, inicialmente, pareciam apresentar aproximações conceituais em relação ao nosso tema de pesquisa. No entanto, as três adotam abordagens que enfatizam a aplicação de conceitos e técnicas no desenvolvimento de ações de Comunicação Organizacional, a saber:

- a) “Comunicação para os pequenos negócios: proposta de modelo de aplicação prática para posicionamento em mídias e redes sociais digitais”, defendida em 2014 por Camila Krohling Colnago, que traz as mídias sociais digitais como ferramenta estratégica e propõe o desenvolvimento de instrumento para a conquista de resultados, distintividade e posicionamento a curto prazo para pequenos negócios, adotando como fundamentação teórica a compreensão de pequenos negócios e aspectos contemporâneos da comunicação institucional;
- b) “O papel da comunicação face a face nas organizações no contexto da sociedade midiaticizada”, defendida por Ana Maria Dantas de Maio, em 2016, que teve por objetivo sistematizar os papéis e o uso estratégico da interação face a face e sua relação e/ou simultaneidade com outros canais de comunicação visando ao uso estratégico dessa, tendo como objeto empírico a Embrapa Pantanal; e
- c) “Bola na rede: uma análise das estratégias comunicacionais de empresas esportivas no ambiente digital conectado”, defendida em 2016 por Karla Caldas Ehrenberg, que teve como objetivo a investigação de ações de comunicação mercadológica no segmento esportivo como forma de estreitar relacionamentos.

Isso posto, podemos dizer que os estudos apontados pelo banco de teses da Capes, com as expressões “comunicação empresarial”, “comunicação nas e das organizações”, “prática discursiva da comunicação organizacional” e “comunicação organizacional como saber” não promovem discussões com viés conceitual acerca



da Comunicação Organizacional, sendo, portanto, distintos da abordagem proposta em nossa tese.

Passamos aos achados com as buscas realizadas a partir da expressão “comunicação organizacional”, que apresenta 188 pesquisas defendidas entre 2013 e 2017. Dessas 188 teses, 95 são as mesmas teses acionadas quando as buscas foram feitas a partir das expressões “comunicação empresarial” e “comunicação nas e das organizações”, já comentadas. As 93 teses restantes, que só aparecem a partir da expressão “comunicação organizacional”, foram desenvolvidas em outras três universidades, conforme listamos abaixo:

- 59, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS);
- 32, na Universidade de São Paulo (USP); e
- 02, na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio).

Assim como as demais teses mencionadas, a grande maioria dessas não traz a comunicação organizacional como objeto de pesquisa, apenas seis (duas na UFRGS e quatro na USP) têm a Comunicação Organizacional como objeto; dentre as demais: 31 teses (19 na UFRGS e 12 na USP) tratam de questões relacionadas a jornalismo; 12 (sete na UFRGS e cinco na USP), à comunicação digital; dez (cinco na UFRGS e cinco na USP) trazem a cultura como objeto; oito (seis na UFRGS e duas na USP), cinema; seis (quatro na UFRGS e duas na USP), TV; e cinco (quatro na UFRGS e uma na PUC-Rio) estão relacionadas a temas ligados à publicidade e propaganda; além de pesquisas que investigam temáticas como discurso, memória, comunicação científica, consumo, audiovisual, dentre outras.

Das seis identificadas entre as 93 teses que acionam, de alguma forma, a Comunicação Organizacional, duas delas foram desenvolvidas na UFRGS, cuja ênfase foi a relação entre Comunicação Organizacional e sustentabilidade; e quatro, na USP, duas com investigações teóricas acerca da Comunicação e as outras duas, relacionando trabalho e comunicação, a saber:

- a) “Comunicação organizacional e (in)sustentabilidade: discurso, estratégias e efeitos de sentidos em anúncios impressos”, defendida em 2017 por Dinair Velleda Teixeira, na UFRGS, que buscou identificar a noção de sustentabilidade acionada por grandes organizações por meio de seus anúncios publicitários;

- b) “Comunicação organizacional e sustentabilidade: cartografia dos sentidos de sustentabilidade instituídos pelo discurso organizacional”, defendida em 2016 por Cristine Kaufmann, na UFRGS, que teve como objetivo compreender as perspectivas teórico-filosóficas sobre sustentabilidade que orientam as práticas organizacionais na contemporaneidade, a partir das falas oficiais das organizações, tendo como *corpus* o Guia Exame de Sustentabilidade (GES) e os sites institucionais de empresas por ele premiadas;
- c) “Prescrições de comunicação e racionalização do trabalho: os ditames de relações públicas em diálogo com o discurso do IDORT (anos 1930-1960)”, defendida em 2014 por Claudia Nociolini Rebechi, na USP, que relacionou os discursos de relações públicas admitidos e propostos pelas organizações, com vistas ao apaziguamento das tensões sociais no ambiente de trabalho, em linha com o processo de racionalização do trabalho, preconizada pelo Instituto de Organização Racional do Trabalho (IDORT), no período entre 1930 e 1960, demonstrando a influência dos princípios do IDORT na atividade de relações públicas no Brasil;
- d) “Pesquisadores brasileiros em periódicos científicos de ciências da comunicação”, defendida em 2015 por Renata Carvalho da Costa, na USP, que, apesar de não tratar especificamente de Comunicação Organizacional, buscou identificar os pesquisadores da área de Comunicação no Brasil, a partir da publicação feita em cinco periódicos (*WebQualis*, A2, triênio 2010-2012) e visando a compreender a epistemologia das Ciências da Comunicação;
- e) “Excommunicatio. Ensaio para uma teoria negativa da comunicação”, defendida em 2014 por Maurício Augusto Pimentel Liesen Nascimento, na USP, que assim como a anterior, não traz a Comunicação Organizacional como objeto, mas investiga construtos de Comunicação, propondo o que denomina teoria negativa da comunicação, promovendo o deslocamento para a comunicação negativa como constituinte da comunicação, concluindo, grosso modo, que o comunicar não está estruturado em signos; e
- f) “Centralidade da atividade de comunicação e de trabalho: um estudo da comunicação em fábricas recuperadas por experiências autogestionárias”,

defendida em 2015 por Julio Arantes Azevedo, na USP, cujo objetivo foi investigar as relações de comunicação a partir de sua dimensão ontológica, em fábricas que adotaram o modelo de autogestão, geridas pelos trabalhadores.

Esses achados também nos levam a inferir que as teses acionadas pelas expressões mencionadas adotam perspectiva de estudo diversa da que estamos propondo.

Seguimos com nossa busca no banco de teses da Capes, empregando, por fim, a expressão “discurso da comunicação organizacional” que trouxe como resultado teses defendidas entre 1987 e 2012, antes de a Capes adotar o sistema Sucupira para organização de seus dados. Nesse caso, foram identificadas 482 pesquisas (237 entre 1987 e 1997; e 245 de 2010 a 2012), que não são localizadas a partir das outras cinco expressões utilizadas para a busca. Também essas teses, apesar de selecionadas com a expressão “discurso da comunicação organizacional”, não apresentam, na sua quase totalidade, a Comunicação Organizacional como objeto de investigação, mas temáticas diversas como: censura, comunicação rural, aborto, turismo, diretas já, ética e imaginário, dentre outras, num total de 161 teses e; cultura, movimentos populares, música, artes, telenovelas, dentre outras, em 105 teses; jornalismo/imprensa em 77 teses; publicidade e propaganda em 36 teses; TV/vídeo em 39 teses; internet/mídias sociais em 31 teses; discurso em oito teses; relações públicas em seis teses; comunicação/psicanálise/psicologia em cinco teses; comunicação interna em cinco teses e, nas demais, 14 teses, comunicação de massa, opinião pública e gênero. Dessas 482 teses, destacamos duas que podem contribuir para o desenvolvimento desta pesquisa:

a) “Comunicação e psicanálise em uma abordagem complexa sobre as organizações e seus sujeitos”, defendida em 2010 por Marlene Branca Sólito, na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), que procurou evidenciar a complexidade das relações entre capital e trabalho e, em função disso, a necessidade de as organizações desenvolverem a “escuta” dos sujeitos, percebendo a relação com os empregados como algo complexo, o que exige, assim, uma relação permanente de diálogo contrária à relação linear e estática geralmente desenvolvida; e

b) “O ensino e a pesquisa em Relações Públicas no Brasil e sua repercussão na profissão, defendida em 1992 por Maria Stella Thomazi, na USP.

Feito esse levantamento, podemos dizer que a expressão “discurso da comunicação organizacional”, assim como as demais expressões pesquisadas no banco de teses da Capes, segue mostrando teses realizadas acerca da Comunicação, mas não apresenta pesquisas com o viés conceitual como o que estamos propondo.

Aqui vale ressaltar que os achados da pesquisa no banco de teses da Capes chamaram a nossa atenção, posto que apresentaram apenas uma pesquisa realizada na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), e pela ausência de teses oriundas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), instituições tradicionalmente conhecidas por sua atuação na área da Comunicação Organizacional. Isso nos levou a fazer buscas específicas nas bibliotecas dessas duas universidades, utilizando as expressões definidas nessa investigação, cujo resultado será apresentado ao final deste Capítulo. Feita essa observação e em sequência ao levantamento das pesquisas encontradas no banco de teses da Capes, partimos para a verificação das teses registradas no Portal Domínio Público<sup>72</sup>, cujos achados encontram-se na tabela 2 (abaixo) e são apresentados a seguir.

**Tabela 2** - Busca relacionada ao tema de pesquisa no Portal Domínio Público

<b>Expressão/Palavra-chave</b>	<b>Ano</b>	<b>Frequência</b>	<b>Total</b>
“comunicação organizacional”	2006	01	14
	2007	03	
	2008	04	
	2009	03	
	2010	03	
“comunicação empresarial”	2006	1	1
“comunicação nas e das organizações”	2000 a 2017	0	0
“discurso da comunicação organizacional”		0	0
“prática discursiva da comunicação organizacional”		0	0
“comunicação organizacional como saber”		0	0

Fonte: Elaborada pela autora (2017) a partir de pesquisa no banco de dados do Portal Domínio Público.

<sup>72</sup> Acesso em 13 de dezembro de 2016 e em 22 de agosto de 2017.

A busca por teses no Portal Domínio Público usando a expressão “comunicação organizacional” apontou 14 trabalhos defendidos entre 2006 e 2010:

- 06, na USP;
- 05, na PUCRS;
- 01, na Umesp;
- 01, na UnB; e
- 01, na UFRJ.

Essas teses tratam da Comunicação Organizacional a partir de diferentes perspectivas, mas sempre enfatizando a sua aplicação: três são relacionadas à comunicação integrada; duas à comunicação interna e internet; duas relacionadas à atuação do Relações Públicas; outras duas sobre comunicação e ética; uma sobre comunicação pública; outra sobre governança; uma sobre comunicação e gestão do conhecimento; uma sobre a complexidade da comunicação em um *shopping*, outra sobre a atuação de agências de Relações Públicas no Brasil e no exterior.

Já a expressão “comunicação empresarial”, apontou apenas uma tese defendida em 2006, na UFRJ. As expressões “comunicação nas e das organizações”, “discurso da comunicação organizacional”, “prática discursiva da comunicação organizacional” e “comunicação organizacional como saber” não mostraram pesquisas realizadas no período entre 2000 e 2017.

Conforme mencionamos anteriormente, chamou-nos a atenção o número restrito de teses acionadas pelas expressões aqui definidas na PUCRS e a ausência de pesquisas oriundas da UFSM, o que nos levou a fazer pesquisas específicas em suas respectivas bibliotecas, cujos resultados apresentamos na tabela 3 (abaixo) e comentados na sequência.

**Tabela 3** – Busca relacionada ao tema de pesquisa na PUCRS e na UFSM

Expressão/Palavra-chave	Ano	Frequência	Total
“comunicação organizacional” (PUCRS)	2007	05	26
	2008	02	
	2010	04	
	2011	01	
	2012	02	
	2014	02	
	2015	02	
	2016	07	
	2017	01	

“comunicação organizacional” (UFSM)	2017	02	02
“comunicação empresarial”	2000 a 2017	0	0
“comunicação nas e das organizações”		0	0
“discurso da comunicação organizacional”		0	0
“prática discursiva da comunicação organizacional”		0	0
“comunicação organizacional como saber”		0	0

Fonte: Elaborada pela autora (2017) a partir de pesquisa nas bibliotecas da PUCRS e da UFSM.

Na biblioteca da PUCRS, a expressão “comunicação organizacional” nos levou a 26 teses defendidas entre 2007 e 2017. Dessas, apenas uma (“Comunicação e psicanálise em uma abordagem complexa sobre as organizações e seus sujeitos”, defendida em 2010 por Marlene Branca Sólío) aparece no portal da Capes, acionada pela expressão “discurso da comunicação organizacional”, e uma (“A complexidade comunicacional nos espaços de relação do Shopping Center Iguatemi de Porto Alegre: um estudo de caso”, defendida em 2007 por Ana Regina de Moraes Soster) no Portal Domínio Público. Dentre as demais acionadas na biblioteca da universidade, destacamos a tese intitulada “Em busca de uma cartografia dos (não/entre) lugares da comunicação em multinacionais”, defendida por Lidiane Ramirez Amorim, em 2015, como pesquisa que poderá contribuir com os estudos que estamos propondo. As outras 24 apresentam, a partir da leitura de seus respectivos resumos, aplicações e não discussões conceituais conforme a que estamos propondo nesta tese.

Já na biblioteca da UFSM, apenas duas teses são acionadas a partir da expressão “comunicação organizacional”, ambas relacionadas a pesquisas aplicadas em redes sociais digitais. As demais expressões utilizadas em nossas buscas – “comunicação empresarial”, “comunicação nas e das organizações”, “discurso da comunicação organizacional”, “prática discursiva da comunicação organizacional” e “comunicação organizacional como saber”, não acionam teses realizadas na PUCRS e na UFSM.

A partir dos comentários acerca dos achados da nossa pesquisa realizada nos dois portais, Capes e Domínio Público, e nas bibliotecas das duas instituições, PUCRS e UFSM, apontados pelas expressões que mencionamos e que estão relacionadas à presente proposta de tese, podemos inferir que a investigação aqui

proposta – que adota como tema a *Comunicação Organizacional como um saber constituído a partir de uma prática discursiva*, e como objeto da investigação as *articulações que a fazem emergir na contemporaneidade, sobretudo no século XXI* – apresenta-se como um estudo inédito. Desse modo, acreditamos que sua realização poderá contribuir para o desenvolvimento epistemológico e o fortalecimento do campo e dos estudos da Comunicação Organizacional. Posto isso, seguimos para a abordagem dos conceitos fundantes que sustentam nossa reflexão nesta tese.

## **APÊNDICE B**

Extratos de artigos que fazem emergir as apropriações dos construtos (formações discursivas) postulados por autores/pesquisadores em “posições subjetivas”, apresentados e publicados nos anais dos congressos da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, Abrapcorp, realizados entre 2008 e 2018, por autor, ano e número de artigos.



Autor em “posição subjetiva”: Rudimar BALDISSERA		
Ano	Nº. arts.	Apropriação dos enunciados/função enunciativa
2008	3	<p>“O autor considera que a Internet, pelo rompimento das barreiras espaços-temporais, condiciona uma mudança da mentalidade e do planejamento da instituição em relação às estratégias que irá adotar para seus públicos” – Associa a compreensão das mídias digitais como fluxo para definição de estratégias e desempenho/resultados institucionais.</p> <p>O artigo “Estratégia, comunicação e relações públicas” (2001) é mencionado nas referências, mas não acionado no texto do trabalho.</p> <p>Construção de imagem e noção de “imagem-conceito” para dizer que “A “construção da imagem” ocorre, muitas vezes, em detrimento do interesse público, pois é inegável a influência e o direcionamento dos conteúdos e das formas de dar visibilidade que deixam o interesse institucional superar o interesse público” – Utiliza a noção de “imagem-conceito” para fazer a crítica ao uso instrumental/simplificador da noção de construção de imagem em Relações Públicas, o que “faz-nos repensar que até mesmo um planejamento de comunicação não pode querer respostas rápidas e operacionais”.</p>
2009	4	<p>“Os trabalhos como os de Baldissera (2007) evidenciam a concepção de Relações Públicas como processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais.” – Utiliza a noção de marca, como capital vivo, para dar uma nova formatação à profissão de Relações Públicas.</p> <p>O livro, “Comunicação Organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem” (1998), é mencionado nas referências, mas não mencionado no texto do artigo.</p> <p>“Baldissera afirma que a identidade pode ser compreendida como “<i>complexus</i> de identificações”, “a tessitura e a força que amalgama as várias identificações possíveis de um indivíduo-sujeito” (2006, p. 1) – traz a noção de imagem-conceito e a construção das mensagens para atender o plano estratégico</p> <p>“Baldissera (2009, p. 01) informa que “a efetividade e a excelência, em termos de comunicação, têm seus indicadores pautados a partir da concepção de comunicação que se assume e dos objetivos preestabelecidos”.</p>
2010	8	<p>“Sujeito é um ser em relação e, portanto, como ensina Baldissera (2008) é força, é tensão em diferentes níveis de diálogo, de negociação, de disputas, de sínteses e isso implica a impossibilidade de tomar as</p>

relações públicas e a comunicação organizacional como absolutamente ordenadas.”

“Segundo Baldissera (2008) a cultura organizacional é constituída por diferentes sujeitos-força, alguns com mais poder de decisão, e portanto de imposição de seus desejos, valores e verdades, como por exemplo os gestores, líderes, e/ou donos da organização, e outros menos incisivos em suas influências, mas, assim mesmo, agentes de construção de significados e reconhecimentos como por exemplo os empregados e os prestadores de serviços. [...] Baldissera (2009) compreende a comunicação organizacional como “processo de construção e disputa de sentido”.”

Em relação ao princípio dialógico, de Morin, para pensar a comunicação (no artigo tratando sobre imagem-conceito): “Tal princípio procura “compreender a complexa lógica que, para além do lugar de justaposição, associa/une termos do tipo ordem/desordem, *sapiens/demens*, organização/desorganização, como noções ao mesmo tempo antagônicas e complementares, atualizadas nos processos organizadores do sistema complexo”. (BALDISSERA, 2009, p. 143). [...] Um aspecto importante para o texto é o fato de que tanto o narcisismo quanto o espetáculo se manifestam nas culturas organizacionais contemporâneas fundamentalmente como comunicação, isto é, como “processo de construção e disputa de sentidos” (BALDISSERA, 2004, p. 128).”

“[...] conforme observa Baldissera (2009), as organizações atuais constituem resultados provisórios da interação dos diferentes indivíduos que as compõem, ou que, de alguma forma, a ela se articulam. [...] Ainda na visão deste autor, as organizações “ao mesmo tempo em que são (re) tecidas, também são agentes na tessitura do entorno ecossistêmico, bem como dos sujeitos-força que nela/ com ela interagem” (BALDISSERA, 2009, p. 144).”

“Para Baldissera (2008), é necessário pensar a comunicação organizacional de forma complexa. Segundo ele, ela vai além de estratégias de controle ou sistema informacional produzidos intencionalmente, alcança todos os fluxos, inclusive aqueles produzidos nas informalidades das relações.”

“Iniciamos esclarecendo que sempre que utilizarmos a terminologia de comunicação organizacional, estaremos nos baseando na posição de Baldissera (2009, p. 6) ou seja “(...) será compreendida como comunicação organizacional, (...) toda comunicação que, em algum nível e de alguma forma, se referir à organização”.

“O espaço ciber é gerado por várias pessoas gerando, assim, competição, a necessidade de se lugarizar, como afirma Baldissera: “[...] a cultura, o imaginário e os paradigmas procuram orientar/determinar o lugar do sujeito pode/deve assumir na estrutura sociocultural. No entanto, o sujeito tende a dialogar, disputar, usurpar,

		<p>apropriar-se de/e (re) criar esses lugares.” (2009, p. 149)”</p> <p>“Conforme Baldissera (2007, p. 240): “Ressalta-se que os públicos constroem a identidade da organização com base em toda a qualidade de informações, oficiais ou não, que recebem sobre aquela organização. Daí que o modo como a reconhecem, apreciam e representam influencia fortemente o processo de simpatia/identificação público-organização.” [...]Já o entendimento sobre comunicação organizacional está ancorado nas abordagens e perspectivas teórico-epistemológicas contemporâneas que marcam a nova fase dos estudos na área a partir da década de 80. Situam-se nessa esfera Kunsch (2003, 2006) e Scroferneker (2003, 2008) para quem a comunicação organizacional é um setor estratégico, que agrega valor e se encarrega dos processos interativos de comunicação da organização para com seus públicos; Putnam, Phillips e Chapman (1999) que entendem a comunicação como processo estruturante da realidade organizacional, podendo ser arquitetada como “formativa”; Restrepo (1995) por defender uma visão integral da comunicação nas organizações, reconhecendo-a como atravessando as ações humanas, marcando estilos próprios, constituindo identidades e culturas e possibilitando novos sentidos à sociedade e Baldissera (2004) por compreender a comunicação organizacional como processo de produção e disputa de sentidos.”</p>
2011	5	<p>“Estas organizações - complexas - relacionam (exigem a relação de) sujeitos em um processo de construção e disputa de sentidos (BALDISSERA, 2008, p. 33) para alcançar determinados propósitos organizacionais. [...] Desse modo, podemos dizer que as imagens da organização emergem nas manifestações da comunicação organizacional e resultam de um —processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionaisll (BALDISSERA, 2008, p. 42).”</p> <p>“Por mais que se tente controlar, a comunicação organizacional acaba ultrapassando a fala autorizada, devido a sua complexidade e amplitude. Ela está também nas fissuras, no não-planejado, no imprevisível. É justamente a partir dessa tensão entre o organizado/desorganizado que ela existe e se renova (BALDISSERA, 2008).”</p> <p>“Alguns autores como Baldissera, ao aprofundar o tema, enfatizam o caráter dialógico e recursivo da comunicação organizacional. O autor destaca que esses aspectos são determinantes para a construção de sentido no contexto organizacional. Os indivíduos com os quais as organizações se comunicam constroem sentido a partir de um processo interpretativo, que poderia ser potencializado diante dessa nova natureza dos meios de comunicação digitais. [...] Analisemos o conceito de comunicação organizacional sustentado por Baldissera (2008, p.42), “é o processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais.” Desse modo, a significação se dá na relação comunicacional entre os sujeitos. (indivíduo e</p>

		<p>organização)”</p> <p>“Nesse contexto - com a rede possibilitando uma articulação maior entre os indivíduos e a comunicação -, Baldissera (2008) reforça o papel dos mesmos nos processos organizacionais, ao afirmar que o indivíduo influencia e é influenciado e é construtor da teia social que o constrói. Sob esse prisma, ele modifica e é modificado por um novo espaço, um cenário virtual, uma complexa forma de organização sustentada por relações, comunicação e informações interconectadas.”</p> <p>“Para Baldissera (2008), essa tendência a um olhar simplista à comunicação decorre da necessidade empresarial de dar conta das idéias de urgência econômica [...]. Pensar a organização a partir dos sujeitos é fundamental já que ela se apresenta como “resultado provisório da cultura e do grupo social em que se insere”, conforme Baldissera (2009, p. 136) e, da mesma forma, a organização tende a influenciar a cultura e o imaginário desse mesmo grupo. [...] marcando estilos próprios, constituindo identidades e culturas e possibilitando novos sentidos à sociedade e Baldissera (2004) por compreender a comunicação organizacional como processo de produção e disputa de sentidos.”</p>
2012	6	<p>“[...] atenta para a dimensão da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009a), como lugar em que as organizações propõem imagens de si – ethos discursivo [...] Ao adentrar nesse complexo contexto objetivamos, com este estudo, verificar que compreensão de sustentabilidade é (está sendo) construída no âmbito da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009a), ou seja, como as organizações, bem como entidades que as representam, estão incorporando o conceito de sustentabilidade em suas falas oficiais, autorizadas, [...].</p> <p>“Já autores como Bateson e Ruesch (1984), Garcia (2006) e Baldissera (2008) defendem que a comunicação é um processo discursivo no qual os indivíduos se apropriam da linguagem para produzir influência recíproca entre eles gerando novas significações.”</p> <p>“A comunicação é processo, ao mesmo tempo, social e simbólico (MILLER, 2005) de disputa de sentidos (BALDISSERA, 2008), que ocorre mediante influência mútua e constante dos interlocutores (OLIVEIRA; PAULA, 2008).”</p> <p>“E este processo de construção de atitudes e práticas envolve a identidade, a cultura, o sentido e o ser organizacional, em um processo complexo de comunicação e significação, experiências e memória discutido por autores da área de comunicação como Baldissera (2008), Nassar (2007), Schuller (2009), entre outros. [...] A partir das reflexões do paradigma da complexidade de Edgar Morin, discutida por Baldissera (2008) no</p>

		<p>âmbito da comunicação e das organizações, as organizações são apresentadas como efeitos da comunicação, e não como suas predecessoras, desta forma, ele afirma que comunicação produz organização.”</p> <p>“Baldissera (2008) reforça que a comunicação é o espaço onde as relações se materializam em constante transformação. “Isso exige reconhecer que a comunicação constitui-se em lugar e fluxo privilegiados para a materialização das inter-relações/interações culturais e identitárias, de modo que, dialógica e recursivamente, construam-se/transformem-se mutuamente” (BALDISSERA, 2008, p. 36).”</p> <p>“Não nos alongaremos mais na discussão sobre a complexidade que permeia o contexto das organizações por entender que este não é o objeto de análise deste trabalho. Para um maior aprofundamento nesta temática, vide BALDISSERA (2009).”</p>
2013	9	<p>“As organizações são, em verdade, retratos de um sistema intenso marcado por relacionamentos e muitos diálogos. “A ideia de organização compreende também, e fundamentalmente, sujeitos em relação, laborando por objetivos específicos, definidos, claros” (BALDISSERA, 2009, p.62). As relações que permeiam a organização conduzem sua dinâmica e fortalecem (ou criam) uma significação.”</p> <p>“A comunicação atravessa as organizações em todos os sentidos, inclusive quando se trata de cultura, pois é através da comunicação que os sujeitos se relacionam, onde os costumes, as experiências, a linguagem e as crenças são ‘intercambiadas’. Baldissera (2010, p. 210) argumenta que “como forças em relação, interativamente, os sujeitos disputam e interpretam a partir de seus lugares culturais, seus imaginários, suas expectativas, desejos e competências”.”</p> <p>“Nesse sentido, a reflexão pretende contribuir para o desenvolvimento de uma análise do cenário contemporâneo das relações organizações/sociedade, sem perder a perspectiva histórica, e avançar na difusão de proposta levantada por nós em projeto anterior, de um quadro de índices de cidadania organizacional (ICOs) (BALDISSERA; SÓLIO, 2005; SÓLIO, 2012), que venha a contribuir para a análise do comportamento das organizações num momento em que os mais diversos grupos sociais ajudam a consolidar o embrião de uma sociedade mais crítica e competente para perseguir sua utopia.”</p> <p>“Deve-se destacar ainda que a identidade organizacional é imprescindível para a construção do que Baldissera (2006) denomina imagem-conceito, cujo alicerce está na “percepção que a alteridade tem da identidade”. [...] Baldissera (2006) vai além quando afirma que a formação da identidade ocorre no processo de disputa de sentidos, uma vez que identidade está relacionada “à compreensão do sujeito como agente no/do processo de construção de si mesmo, bem como do seu entorno material e/ou simbólico; [...] o sujeito é</p>

		<p>pensado como força em tensão de diálogo”.</p> <p>“Também com base nos princípios do pensamento complexo moriniano, Baldissera (2008) aprofunda a compreensão da comunicação e construção de sentido e afirma que para além da construção, a comunicação é um processo de disputa de sentido, uma vez que exige relação entre, pelo menos dois sujeitos.”</p> <p>“As ideias de Baldissera (2008) apontam para um contexto que exige mudanças para aquelas organizações que ainda visam à comunicação como um processo técnico-informativo. Os excessos de informações deixam no ar apenas uma sensação de algo informado.”</p> <p>“A comunicação é inerente ao ser humano e as organizações. Cabe ao profissional de comunicação nas organizações suportá-las nesse processo de complexidade extrema. Baldissera (2008) reforça que a comunicação é o espaço onde as relações se materializam em constante transformação. “Isso exige reconhecer que a comunicação constitui-se em lugar e fluxo privilegiados para a materialização das inter-relações/interações culturais e identitárias, de modo que, dialógica e recursivamente, construam-se/transformem-se mutuamente.” (BALDISSERA, 2008, p. 36).”</p> <p>“Partimos do pressuposto de que os múltiplos atores constroem redes sociais através dos processos de comunicação, entendidos como processos de construção e disputa de sentidos (BALDISSERA, 2009a; 2009b), [...].Busca-se recontextualizar, à luz dos estudos das redes sociais (RECUERO, 2009; 2011), sob a perspectiva dos blogs como mediação, as três dimensões propostas por Baldissera (2009b) e, assim, procurar entender a atualização das relações e vínculos entre esses múltiplos atores sociais no contexto da sociedade midiaticizada.”</p> <p>“Torna-se relevante destacar também que, a partir do momento em que, por meio das intranets sociais, os empregados passam a integrar a instância da produção e a “fazer comunicação” de forma oficial, é fundamental considerarmos a visão de Baldissera (2008). O autor defende que, seja da qualidade do oficial ou do não-oficial, quando os sentidos em circulação nos processos de comunicação disserem respeito à organização, eles serão considerados comunicação organizacional.”</p>	
2014	15	<p>“Em pesquisa de Lock e Baldissera (2010) encontramos reflexões pertinentes ao tema, os autores propõem que as organizações civis e políticas que buscam a visibilidade precisam adequar-se à lógica comercial e teatral das mídias e hoje a internet faz parte desta concepção.”</p> <p>“De acordo com Baldissera (2007, p.2), pela Comunicação “um atrativo, produto, polo turístico passa a existir socialmente, ou seja, antes disso, sua existência tende a se reduzir a uma existência localizada, tangível ou intangível”. [...]Para Baldissera (2010, p.6): “[...] pensar Turismo é, também pensar Comunicação”, tendo em</p>	

vista que “não apenas perpassa todo o processo turístico, senão que o macula e, em muitos casos e em níveis diversos, constitui-se em sua condição de realização” (Ibid. 2007, p.2).”

“Baldissera, também estuda o valor da sustentabilidade no ambiente organizacional, para o autor o valor constitui-se em três tipologias de que são essas: “valor central”, “valor periférico e/ou estratégico de mercado” (BALDISSERA, 2009b, p. 48-9). Também observa que quando a sustentabilidade adquirir um valor central (valor absoluto) na organização, respeitando os impactos e limites da existência humana, ela estará objetivando a continuidade da sua própria vida (BALDISSERA, 2009b).”

“Baldissera, Kaufmann e Sartor (2013) afirmam que as TDCIs e as redes sociais digitais (RSDs) adquiriram caráter de centralidade na contemporaneidade e são capazes de redimensionar aspectos econômicos, sociais, culturais e psíquicos, etc. Dessa forma, os autores alertam que, no contexto atual, “as organizações são desafiadas a reorganizarem-se frente aos novos processos de construção de visibilidade e imagem-conceito, configuração das relações de poder e formação de opinião” (ibidem, p.11).” [...] O interesse da pesquisa decorre da ascensão da presença das empresas, institucionalmente, nesses espaços, na busca/tentativa de visibilidade e, talvez, de direcionamento de uma imagem-conceito idealizada (BALDISSERA, 2008, 2009). [...] No entanto, é importante reforçar que mesmo que a organização se esforce para ter uma comunicação consistente, alinhada à sua missão e aos seus valores, a comunicação organizacional não se restringe ao âmbito do organizado, à fala autorizada. Baldissera (2009) define essa dimensão de comunicação como ‘organização comunicada’, no qual a organização seleciona que aspectos de sua identidade vai informar em seus processos comunicacionais. Essas mensagens são muitas vezes orientadas para o autoelogio. [...] Em um grau de maior complexidade, segundo Baldissera (2009, p.118), pode-se falar em ‘organização comunicante’, que ultrapassa a fala autorizada, e “atenta-se para todo o processo comunicacional que se atualiza quando, de alguma forma e algum nível, qualquer sujeito (pessoa, público) estabelecer relação com a organização”. O autor complementa que esse tipo de compreensão permite considerar os processos dialógico-recursivos, na medida em que atenta para os processos comunicacionais que acontecem fora da esfera do controle e do planejamento e tem potência de perturbar a ordem posta e gerar movimentos que podem levar a organização a uma (re)organização. [...]Baldissera (2009) identifica também uma terceira dimensão no âmbito da comunicação organizacional, que ele denomina de ‘organização falada’: “Trata-se dos processos de comunicação informal indiretos; aqueles que se realizam fora do âmbito organizacional e que dizem respeito à organização” (BALDISSERA, 2009, p.119). Para descrever este conceito, o autor usa exemplos como a conversa entre colegas de trabalho num jogo de futebol ao conversarem sobre a organização, ou diálogos sobre a organização com vizinhos, na escola dos filhos ou em mesmo nas discussões no âmbito da casa que

os empregados mantêm com seus familiares. Todas essas manifestações formam percepções sobre quem é a organização.”

“Porém, a leitura que se faz do contexto não é o da sustentabilidade como valor central na sociedade, conforme defende Baldissera (2009), mas, entre outros aspectos, da sustentabilidade como estratégia de mercado ou como modismo. Sendo assim, as informações presentes nos discursos sustentáveis nem sempre correspondem à realidade.”

“E a terceira questão diz respeito à ausência do trabalho, à possibilidade do desemprego como realidade e frustração (BALDISSERA, 2010). Os sujeitos experimentam esses conflitos e tensões de força de forma paradoxal (BALDISSERA, 2010; KUNSCH, 2012). [...] De certa forma, a ideia de coletividade presente nas organizações é substituída por um individualismo e pela constante busca de conquista dos projetos pessoais (OLIVEIRA; PAULA, 2009), o que corrobora com uma tendência dos indivíduos objetivarem nas organizações somente os seus objetivos individuais, onde o alinhamento às estratégias da organização poderá acontecer em uma sincronia de objetivos, dos indivíduos e das organizações (BALDISSERA, 2010).”

“Lembramos neste ponto, o que Oliveira e Paula (2011, p. 96) em artigo já identificavam: “Embora haja estudos mais contemporâneos sobre a comunicação no contexto das organizações, pautados no paradigma da complexidade (Baldissera, 2004), a grande maioria pauta-se no paradigma funcionalista, no qual a ideia de sistema e subsistema é tão harmoniosamente engrenada e administrada que considerar o imprevisto e o não habitual é algo contrário à lógica do negócio. Na perspectiva da gestão é um contrassenso pensar em movimentos de oposição e de posicionamento diferenciado, já que seus princípios pressupõem o controle e o aperfeiçoamento dos processos para se obterem os resultados maximizadores.”

“No caso dos estudos organizacionais, é inegável a familiaridade da perspectiva informacional com as premissas da administração científica clássica: é possível encontrar, nesse sentido, as melhores formas de se comunicar – compreendendo a engrenagem para uma (des)(re)construção da linha de montagem dos fenômenos comunicativos – para que uma organização consiga escolher as melhores mensagens, sempre com o insistente e sub-reptício movimento de controle (BALDISSERA, 2009). Nesse caso, o hercúleo esforço que deve ser feito refere-se ao domínio das opiniões dos sujeitos; à posse do suposto fio que conduz as relações; à busca por um privilégio exclusivo da organização na determinação dos sentidos; à detenção, ainda que cinicamente desinteressada (e, nem sob tortura, revelada), do lugar do outro (BALDISSERA, 2009). [...] Por isso, Baldissera (2009) compreende a comunicação organizacional como campo de tensões de poder que se manifestam quando olhamos pra a interseção de três dimensões específicas: a organização comunicada, que constitui processos formais e disciplinadores – a fala autorizada; a organização comunicante, que se conforma



por um processo de atualização dos sentidos organizacionais, quando qualquer sujeito/instituição estabelece interações com a organização, inéditas e/ou informais – tendo o potencial de forçar a ordem imposta a novos movimentos de re(organização); e a organização falada, que se constitui por processos informais e indiretos, realizados fora do âmbito organizacional – nos quais a organização partilha de verdadeira impotência para estabelecer qualquer controle direto. Tudo isso leva Baldissera (2009) a reforçar sua compreensão da comunicação organizacional como um processo de construção e disputa de sentidos, em consonância com a visão de Oliveira (2009), que entende as interações como gestos políticos, ao instituírem espaços de negociação, luta simbólica e enfrentamentos de poder. Baldissera (2009, p.119) também indica que, em diálogo, os sujeitos “disputam, (re) constroem os sentidos em circulação nos processos comunicacionais”, de modo que “esse diálogo presentifica sujeitos (identidade/alteridade) tensionados como forças em relação”.

“As organizações são “resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como força em diálogo, selecionando, circulando, ransacionando e construindo significação por meio de processos comunicacionais” (BALDISSERA, 2010, p. 161).”

“Os debates e conversações políticas conformados em torno de problemas organizacionais – de organizações públicas, privadas ou sociedade civil – que alcançam visibilidade pública são também parte do discurso organizacional, a partir do conceito cunhado por Baldissera (2009a; 2009b; 2010) de organização falada. O tema insere-se numa discussão sobre crise organizacional – pensando nas ações das organizações e no que elas desencadeiam do ponto de vista público. Importa dizer que não se restringe a uma abordagem convencional da crise, na maior parte das vezes de caráter normativo e técnico, nossa proposta é tomar a crise como um acontecimento. [...]A comunicação é um processo que envolve a construção e a disputa de sentidos e, por isso, nos lembra Baldissera (2009a; 2009b; 2010), o discurso organizacional comporta pelo menos três dimensões articuladas: a organização comunicada, a organização falada e a organização comunicante.”

“A predominância dos fatores financeiros nos processos decisórios das organizações reduz a comunicação a ações planejadas por meio de processos que podem ser traduzidos em resultados tangíveis, como afirma Baldissera (2009). [...] A fim de caracterizar diferentes estágios da comunicação organizacional, Baldissera (2009, p.118) estabelece três níveis: organização comunicada, organização comunicante e organização falada. Os processos formais da fala autorizada constituem a organização comunicada, que “dá visibilidade [à organização] objetivando retornos de imagem-conceito, legitimidade, capital simbólico (e reconhecimento, vendas, lucros, votos, etc)”, podendo adquirir caráter disciplinador e, ainda, orientação ao auto-elogio.”

“Baldissera contribui de forma relevante para o avanço das concepções da área ao postular que “[...] comunicação organizacional, antes de tudo, é comunicação, e por comunicação organizacional compreende-se

		<p>o processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais.” (BALDISSERA, 2009a, p. 59). O autor ressalta que as organizações são locais de encontro entre competências individuais, com possibilidade de convergência de interesses e de objetivos, mas também de conflitos, de divergências e do exercício de forças simbólicas. [...]Baldissera (2008) enfatiza que a comunicação é o espaço em que as relações se materializam em constante transformação. “Isso exige reconhecer que a comunicação constitui-se em lugar e fluxo privilegiados para a materialização das inter-relações/interações culturais e identitárias, de modo que, dialógica e recursivamente, constroem-se/transformem-se mutuamente.” (BALDISSERA, 2008, p. 36). [...] Em outra direção, é possível avançar na análise da comunicação interna ao se considerar as três dimensões propostas por Baldissera (2009b) para a compreensão das organizações a partir da comunicação, que se apresentam tensionadas e interdependentes: a organização comunicada, a organização comunicante e a organização falada.”</p> <p>“Conforme Baldissera (2010, p. 63) “[...] cada sujeito que constitui a organização tem seus objetivos próprios e tende a agir nesse sentido”.”</p> <p>“Mas tentemos nos aproximar do tema lançando sobre ele um olhar de resgate de algumas de suas origens mais remotas, ainda que essas origens não se situem tão distantes assim no tempo, como se deixou claro antes. Baldissera (2008) segue a mesma linha ao ressaltar a teia de significados que é tecida continuamente em busca de sentidos dentro da organização. Nessa visão, a complexidade está justamente em se entender que a criação e entendimento da realidade que se vive se dá de maneira plural. Se a empresa, por um lado, comunica sua identidade e suas ações, estas são, por outro lado, reinterpretadas pela audiência, que pode modificá-las no futuro. Esses fluxos estão bem longe de serem simétricos, simplistas ou rígidos.”</p> <p>“Ao considerar o ambiente organizacional na construção da identidade, faz-se necessário compreender a comunicação enquanto mobilizadora na construção de sentidos, diante do que é propagado pela organização, mas principalmente a partir das interações cotidianas que respondem a esses estímulos. Baldissera (2009, p. 153), afirma que a comunicação organizacional refere-se a “um processo de construção e disputa de sentido”. Construção, pois constitui-se diante da (re)articulação dos signos a partir das experiências dos sujeitos. Disputa, já que a construção dos sentidos que serão compartilhados depende da constante tensão decorrente do diálogo estabelecido entre os sujeitos.”</p>
2015	12	<p>“De acordo com Baldissera (2008, p.169), a comunicação organizacional precisa ser entendida, sobretudo, como um processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais.”</p> <p>“Não importa apenas o que a organização representa ou diz sobre si própria, mas também como é</p>

percebida, sentida, experienciada e comunicada – sobretudo pelas plataformas digitais – pelos públicos das redes. Tal cenário encontra eco em Baldissera (2009, p. 117) que enxerga nas organizações três dimensões, pois acredita que a comunicação não se restringe ao seu próprio âmbito, à fala organizada, aos processos formais e à comunicação da/ou na organização. As três dimensões da comunicação organizacional, para ele, se resumem assim: a comunicada (os processos formais, a fala autorizada); a comunicante (que ultrapassa a dimensão comunicada e se dá quando qualquer sujeito estabelece relação com a organização); e a falada (os processos de comunicação informal indiretos, que acontecem fora do âmbito organizacional, mas dizem respeito à organização). Entendemos que é na dimensão “falada” que se localizam o conteúdo gerado pelos usuários nas mídias sociais, sobre as organizações, seus produtos, seus serviços, suas experiências e suas opiniões.”

“A compreensão dos conflitos morais e dos contornos identitários nos contextos organizacionais é possível na medida em que se admite o espaço organizacional como âmbito de contradições, incompletudes, desorganizações, des-estabilizações; des-controles; des-igualdades (Mafrá; Marques, 2015; Baldissera, 2007; 2009a; 2014).”

“Nesse sentido, uma análise discursiva dos cenários organizacionais é capaz de evidenciar o movimento próprio de inúmeras práticas de sentido em disputa (Baldissera, 2007), frente aos possíveis e variados contextos organizacionais nos quais acontecem as interações. [...] Assim, para demonstrar a qualidade instável e despedaçada dessas topografias discursivas, assumiremos a compreensão proposta por Baldissera (2009a), ao reconhecer a comunicação nos contextos organizacionais como um fenômeno composto pela manifestação de três âmbitos comunicacionais interligados: a *organização comunicada*; a *organização comunicante*; e a *organização falada*.”

“Um dos autores que se dedicam a refletir sobre assuntos relacionados à comunicação nas organizações é Rudimar Baldissera, que aprofunda o conceito de comunicação muito além de caracterizá-la como, simplesmente, uma transmissão de informações. Para o estudioso, a organização é comunicação, isto é, são as relações existentes entre os diversos sujeitos e, essas relações vinculativas, combinam significados que, dessa forma, constituem e reconstituem a organização. Considera-se que a “[...] comunicação, entendida como processo de construção e disputa de sentidos, as organizações são permanentemente (re) construídas como complexos de significação, forças e subjetividade”. (BALDISSERA, 2010, p.210). Para esse autor, a comunicação é vista como um processo de construção e é articulada a partir da ideia de que é preciso, a cada interação entre os sujeitos, organizar ou reorganizar os signos. A comunicação, dessa forma, é um processo complexo.”

“Avançando a partir desta perspectiva de *self*, pode-se entender que as interações são processos que tecem e retecem, ao mesmo tempo, o indivíduo e a sociedade. Essas interações recursivas se manifestam em gestos carregados de significados, verdadeiras trocas que acontecem em todas as direções do processo de interlocução (BALDISSERA, 2009). [...] O cinismo poder ser um dos elementos determinantes no processo comunicacional no contexto das organizações. Afinal, “a comunicação é o lugar de sujeitos em relação que (re)tecem o ser organizacional, muitas vezes, independentemente da vontade e dos objetivos da própria organização” (BALDISSERA, 2008, p. 169).”

“Para tanto, propõe-se a interlocução entre as três dimensões da comunicação organizacional, idealizadas por Baldissera (2009, 2014), e as três modalidades da linguagem, desenvolvidas por Nouroudine (2002). A dimensão da organização comunicada “contempla aquilo que, de alguma forma, a organização como força em interação com outros sujeitos, considera relevante sobre si mesma, identifica como potencialidade para trazer algum tipo de retorno”. (BALDISSERA, 2014, p. 117). [...] A segunda dimensão, a organização comunicante, reflete como “os públicos que interagem com a organização podem atribuir sentidos a tudo o que percebem, independentemente de a organização ter a intenção de comunicação ou não”. (BALDISSERA, 2014, p. 119). Aborda-se aqui a discussão que envolve a interpretação realizada pelos sujeitos na interação com as prescrições e a singularidade das experiências nesse processo de construção de sentidos. Nesta dimensão se desenvolvem as tensões entre os saberes, seja pelo próprio sujeito com um texto, ou no diálogo com os colegas. As características dessa dimensão permitem sua vinculação com as ideias da linguagem no trabalho, que se refere à situação global de trabalho, a partir de elementos como ambiente, condições, objetivos e coerções. Implica a produção de enunciados na interação entre os trabalhadores (NOUROUDINE, 2002). [...] Entrecruzam-se às categorias discursivas, a categoria teórica de comunicação (BALDISSERA, 2009, 2014) e a categoria ergológica da linguagem e trabalho (NOUROUDINE, 2002). As considerações oriundas dessa proposta metodológica são apresentadas na sequência. [...] A atenção à modalidade da linguagem sobre o trabalho (NOUROUDINE, 2002), que implica interpretações sobre a atividade perante comentários elaborados sobre a organização em sua dimensão falada (BALDISSERA, 2009), trata das percepções, dos autores deste trabalho, inferidas ao longo da análise. Como síntese dos apontamentos, sugere-se que a Hera está distante de aceitar a perspectiva ressignificada do trabalho, mantendo-o como execução de tarefas prescritas pela gestão.”

“O pesquisador Rudimar Baldissera (2001) observa essa tendência como uma estratégia da Comunicação Organizacional na contemporaneidade para expandir sua área de influência e abrangência a partir do direcionamento da individualização dos sentidos dos interlocutores no processo comunicacional. “No entanto,

deve-se atentar para o fato de que os sentidos, disponíveis na cadeia de comunicação, sempre serão construídos e disputados por sujeitos interlocutores, a partir do seu saber prévio.” (BALDISSERA, 2001, p. 3). [...] Entretanto, torna-se confuso distinguir, dentro das práticas publicitárias, o direcionamento individual dos sentidos do interlocutor, descrito por Baldissera (2001), da prática de indução ao consumo indevido, proibida pela legislação brasileira. Como um Código de Ética ou qualquer outro tipo de regulamentação pode controlar exatamente as ações de divulgação indevidas se essas correspondem à disputa de sentidos e interpretações que fazem parte do processo comunicacional da publicidade?”

“Baldissera (2009) defende que a comunicação organizacional envolve, além dos processos formais e das falas autorizadas, uma dinâmica informal associada a incertezas, tensões, disputas, perturbações, interdependência ecossistêmica e processos recursivos. Nessa perspectiva, além de uma dimensão formal, autorizada e planejada, que o autor denomina organização comunicada, há outras duas dimensões, que fogem ao controle de eventuais mecanismos de gestão.”

“Entretanto, não se pode reduzir a comunicação das organizações apenas às falas planejadas e oficiais, devendo-se também atentar para a dinamicidade dos processos organizacionais, os desequilíbrios, incertezas, entre outros fatores os quais desestabilizam o sistema. Baldissera (2009, p.119), ao refletir a esse respeito, propõe pensar a comunicação organizacional como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”, contemplando três dimensões: organização comunicada, organização comunicante, organização falada. [...] Nesse mesmo sentido, Baldissera (2007) propõe que se considerem principalmente dois movimentos: no primeiro, as organizações apreendem os principais códigos culturais, responsáveis pela sensação de pertencimento a um grupo, e elaboram um sistema de representações de modo a interagir com esse grupo; no segundo, usam estrategicamente as informações obtidas com o intuito de se tornar uma referência, institucionalizando-se. Como resultado possível desse jogo tem-se o reconhecimento da organização como uma referência para seus públicos e com uma identidade coesa com o entorno.”

“E, sendo esta (a organização) uma “associação de sujeitos de modo coordenado que combinam esforços individuais (...) para a realização de objetivos organizacionais” (BALDISSERA, 2010a, p. 62), ela subentende a comunicação como condição necessária para sua existência, posto que, através da comunicação, os atores sociais interagem para constitui-la (BALDISSERA, 2014). [...] Por isso, com base na definição de cultura proposta por Geertz (1989) como teia de significados tecida pelo próprio homem, compreendemos cultura organizacional como uma rede de significados atribuídos pelos membros de uma organização às práticas sociais (como os ritos, crenças, valores) no âmbito da organização (BALDISSERA, 2009a), fortemente impactada pela liderança: [...] Importante ressaltar que a dimensão da organização comunicante não é

		<p>tensionada apenas quando um porta-voz autorizado interage com o público. “Toda vez que alguém/algo/alguma coisa tornar a organização presente em uma relação haverá produção e disputa de sentidos, e isso não se restringe aos processos autorizados.” (BALDISSERA, 2010b). No entanto, ainda que não exclusivamente assim acionada, a organização comunicante é também tensionada por meio dos gestores da organização.”</p> <p>“Dentro do ambiente empresarial, estruturas formais buscam suportar essa atividade, que se desenvolve em um contexto de complexidade extrema. Isso porque, como explica Baldissera (2008) a comunicação é o espaço onde as relações se materializam em constante transformação. “Isso exige reconhecer que a comunicação constitui-se em lugar e fluxo privilegiados para a materialização das inter-relações/interações culturais e identitárias, de modo que, dialógica e recursivamente, construam-se/transformem-se mutuamente” (BALDISSERA, 2008, p. 36). A existência de uma estrutura ou área de comunicação, com profissionais dedicados ao processo não garante a existência de um ambiente propício ao diálogo ou até mesmo uma relação de troca de informações e experiências.”</p>
2016	14	<p>“Isto é, compreender e praticar a atividade profissional de relações públicas, portanto, o “seu fazer” operacionalizado por meio da: construção do espaço de “fala”/atuação da organização, que equivale ao fazer/existir/representar desta; e, posteriori o seu “dizer/publicizar” por e nos media digitais (LASTA, 2015). Consequentemente, que este profissional venha a considerar a alteridade como força em relação, reconhecendo-a como agente nos processos de comunicação e percebendo as relações sem sobredeterminá-las (BALDISSERA, 2009).”</p> <p>“O tripé de conceitos de Baldissera (2009) – organizações comunicada, falada e comunicante também é uma referência teórica que ajuda a sustentar o trabalho. [...] Não pretendemos estender o assunto do <i>Inbound Marketing</i> aqui neste artigo, pois queremos mostrar que os conteúdos baseados em listas – e que atraem os usuários (muitas vezes, por meio de técnicas de <i>inbound marketing</i>) acabam por se tornar viralizáveis na rede, evidenciando outros conceitos acadêmicos como o da organização falada, comunicada e comunicante de Baldissera (2009) que discutiremos a seguir. [...] E após discutir sobre os aspectos – organização comunicada, comunicante e falada – Baldissera (2009, p. 119) compreende a Comunicação Organizacional como um “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008, p. 169).”</p> <p>“Os contextos organizacionais, estruturados em torno de um grande pluralismo e complexidade enfrentam o desafio da diferença (Baldissera, 2010). As promessas de autorrealização e autonomia criativa via projetos</p>

de ampla participação e diálogo geralmente aparecem como forma de expressão de uma gestão democrática. Entretanto, na maior parte das vezes o diálogo é utilizado como estratégia, conduzindo à instrumentalização dos sujeitos, ao sofrimento (Baldissera, 2014), a conflitos morais (MARQUES e MAFRA, 2015) que nos conduzem a refletir sobre o lugar do sujeito nos cotidianos organizacionais.”

“Baldissera (2009) completa essa ideia, incluindo os conceitos de construção e disputa de sentidos na realidade empresarial, fazendo referência à dinamicidade, ao desequilíbrio e à incerteza, e cita três definições importantes: organização comunicada ( fala autorizada que se refere a processos formais e seleciona identidade), organização comunicante (processos diretos, mas informais e sem controle da organização) e organização falada (processos que se referem a ela). Dessa forma, não basta divulgar determinado assunto com a visão da instituição, mas avaliar os diferentes fluxos de informação e os níveis de compreensão e aceitação da mensagem.”

Sobre identidade organizacional – “Em conformidade com o paradigma relacional da comunicação, Mangueneau (2008), afirma que o ato de enunciação é fundamentalmente assimétrico. No processo de circulação de sentidos, podemos considerar que os sujeitos envolvidos no processo comunicativo irão interpretar o discurso de identidade presente nos dispositivos midiáticos e reconstruir o seu sentido a partir das indicações nele contidas. No entanto, não há garantia de que o sentido reconstruído por esses sujeitos coincida com as representações feitas pela organização, configurando esta uma arena de disputa de sentido (Baldissera, 2008). Assim, é de fundamental importância, nos estudos da comunicação no contexto das organizações, considerar o contexto e a reconstrução de sentidos que ocorre na esfera da recepção.”

“A relevância do papel das lideranças nas relações organizacionais evidencia que a comunicação interna não é somente aquela produzida pela organização e direcionada aos empregados, abrange também as articulações internas desempenhadas pela liderança e as interações entre os diversos empregados, em uma visão da comunicação falada (BALDISSERA, 2009b; BALDISSERA; BATISTA, 2010). [...] Em outra direção, é possível avançar na análise da comunicação interna ao se considerar as três dimensões propostas por Baldissera (2009b) para a compreensão das organizações a partir da comunicação, que se apresentam tensionadas e interdependentes, conforme os autores: a organização comunicada, a organização comunicante e a organização falada. Apropriando-se do conceito de Baldissera (2009b), sugere-se que a comunicação interna se estabelece a partir das três dimensões.”

“Este artigo busca instigar a reflexão acerca do papel do profissional de comunicação para além da dimensão da “organização comunicada”, conceito desenvolvido por Baldissera (2009). [...] Com isso, “no âmbito da práxis, a noção de comunicação tende a ser simplificada para dar conta das ideias de urgência e

economia” (Baldissera, 2008, p. 31), uma vez que as organizações são guiadas pelo mercado e pela forte competitividade estabelecida nas últimas décadas. E mais: mesmo não tendo o lucro como objetivo principal – tais como organizações governamentais e do terceiro setor –, é preciso estar à frente e conquistar adeptos e aderência, aplicando ferramentas de e usando a comunicação com vistas a seduzir e persuadir os públicos de interesse. Seguindo essa lógica, importa falar, transmitir informações, posicionamentos, comportamentos e ideias sem necessariamente se relacionar ou se abrir para o diálogo.”

“Por fim, procura aliar, com suporte em Baldissera (2007; 2008; 2009) as percepções anteriores sobre alteridade/diversidade/enriquecimento mútuo às perspectivas atualmente mostradas como as mais responsáveis e criativas para a comunicação organizacional. [...] Primeiramente, então, para falar de comunicação intercultural nas e das organizações, importa esclarecer que a comunicação organizacional, aqui, na perspectiva proposta por Baldissera (2008, p. 169), é compreendida como “o processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”. [...] Baldissera (2007), com base nas concepções de Lipovetski (2004) sobre individualismo responsável, propõe pensarmos a ideia de relações públicas responsáveis, cujas ações estejam comprometidas com um “algo melhor”, empenhadas a estabelecer ganhos mútuos. Quando atualizadas por entidades responsáveis, explica Baldissera (2007, p. 12), as relações públicas “qualificam as relações eco-psico-sócio-culturais agindo em favor da cidadania, da transformação/evolução humana”.”

“Tal observação evidencia a necessidade cada vez mais presente nos estudos da área em pensar a comunicação organizacional sob novos olhares. Do ponto de vista teórico, deve-se compreender que a comunicação nas organizações se dá também nas fissuras e incertezas e não somente a partir dos planos, projetos e programas que visam ao controle das ações organizacionais (BALDISSERA, 2008). Como salienta Baldissera (2008), essa perspectiva amplia as possibilidades de estudos desse subcampo da comunicação.”

Sobre definição de estratégia organizacional – “Segundo o autor, a melhor gestão para situações complexas consiste em desenvolver a autonomia dos indivíduos, ao mesmo tempo em que se desenvolvem suas competências, sua vontade de agir e também sua capacidade para agir. Isso porque são “nos espaços de liberdade assim constituídos que poderão florescer as iniciativas e serem tecidas redes de inteligência coletiva aptas a traçar o caminho do empreendimento nas turbulências e na complexidade” (GENELOT, 2001, p. 349). Neste caso, os sujeitos apresentam-se mais importantes que a cultura organizacional (BALDISSERA, 2009, p. 140-141). Essa compreensão reafirma o sujeito como lugar da agência, ou seja, não é mais possível pensar o sujeito como da qualidade do passivo.”

“Baldissera (2009) contextualiza a complexidade da comunicação da seguinte forma: “Nesse ponto, importa



(re)afirmar que a compreensão de comunicação que se assume pela perspectiva da complexidade é a de que é o processo de construção e disputa de sentidos nos âmbitos das relações organizacionais. Ressalta-se, assim, a centralidade da noção de relação, seja para a comunicação, seja para a organização. Da mesma forma, essa compreensão da conta da ideia de que a comunicação organizacional não respeita espaços físicos delimitados (planejados), bem como não se reduz à fala autorizada pela organização. Como fluxos relacionais e multidirecionais de sentidos, a comunicação organizacional, nos diferentes contextos e nas diferentes condições, assume qualidades diversas, não se prendendo a planos, formalismos, hierarquias, campanhas (publicitárias, institucionais) e/ou desejos de visibilidade e imagem-conceito. (BALDISSERA, 2009, p. 158).” [...] A partir disso é possível elaborar duas possíveis conclusões. A primeira muda o foco da função de Relações Públicas do planejamento para o monitoramento do relacionamento institucional e para a mediação das relações com cada público. A segunda é que esse trabalho também envolve o entendimento da opinião como um fluxo dinâmico de informações, que são atualizadas e partilhadas em falas e experiências do cotidiano.”

“Ao partir da ideia de sustentabilidade como noção complexa, multifacetada, que tem a vida como valor primeiro (CAPRA, 2005, 2006), e a ideia de comunicação organizacional sendo um “[...] processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008, p. 169), este artigo tem o propósito de refletir a respeito da potencialidade do processo de relato de sustentabilidade – no modelo GRI – como contribuição para a comunicação interna. [...] Como observam Baldissera & Kaufmann (2015b), os princípios do sistema econômico tendem a ser os princípios fundantes da própria sociedade ocidental, capazes de atravessar e interferir nos demais sistemas, como o político, o educacional, o cultural e, principalmente, o ecológico. Contudo, para os autores (BALDISSERA & KAUFMANN, 2015b), o lugar que o sistema econômico assumiu e a significação que ele aciona na sociedade contemporânea são construções socioculturais resultantes, dentre outras coisas, da interação dos sujeitos. [...] Torna-se importante atentar para o fato de que essa sistematização, longe de ser uma perspectiva totalizante, conforme afirma Baldissera (2009), pode ser utilizada como lente para compreensão do lugar que a noção de sustentabilidade ocupa no sistema social.”

Sobre o lugar dos sujeitos LGBTs nas organizações – “Em um contexto de globalização no qual o ambiente socioeconômico aquece a busca por esse diferencial competitivo, a comunicação se torna estratégica e fundamental para as organizações (KUNSCH, 2003). Nessa construção de sentidos, as organizações e seus públicos de relacionamento podem ser vistos como agentes de práticas discursivas responsáveis pelos sentidos atribuídos às ações comunicativas (OLIVEIRA; PAULA, 2008). Ou seja, a forma como se constrói o discurso das organizações na contemporaneidade passa a ser visto e avaliado por grupos tanto internos ou

		<p>externos à organização. O seu <i>feedback</i> é termômetro para a organização e ao planejamento de ações. Trata-se de um espaço de constante trocas, conflitos e disputas de sentido (BALDISSERA, 2008), conjectura qual fornece campo propício para a investigação pelo viés das mediações.”</p> <p>“Para a compreensão dessa dimensão estratégica acentuada por Weber (2011) contribuem os estudos da Comunicação Organizacional, entendida “como processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2009, p.135). A partir desse entendimento, o conceito de comunicação estratégica é dado necessariamente em relação e não como simples intenção de influenciar traduzida numa equação de causa e efeito. Reforçando que é em comunicação que os sujeitos se relacionam para construir uma organização, Baldissera (2014) aponta três âmbitos organizacionais: (1) organização comunicada referindo-se aos processos formais, planejados, autorizados, pensados estrategicamente para sua visibilidade; (2) organização comunicante existe sempre que algum sujeito estabelece relação direta com a organização e, portanto, produz sentido – também abarca a comunicação comunicada; e (3) organização falada que trata da comunicação que tem a organização como referência, mas os sujeitos não estão em relação direta com a organização, referindo-se a ela em ambientes externos. Nos termos de uma abordagem complexa assumida pelo autor, a comunicação de uma organização será diálogo, relação, estratégia e discurso autorizado, mas também resistência, cooperação e subversão.”</p>
2017	16	<p>“Como recomendamos que os assessorados se relacionam com a sociedade por meio de práticas comunicacionais logo que estes entrem em negociação com os diversos múltiplos atores, portanto, há a necessidade de considerar com quem relacionar-se, o que vai ser “dito/publicizado” e por qual(is) medium/media. Entretanto, sem desconsiderar que os públicos vão se constituindo na experiência, ou seja, nos fluxos de sentidos postos em circulação (BALDISSERA, 2009) e vão compondo cenários entre múltiplos atores e discursos, os quais se moldam e constituem-se no curso das ações, que são tensas e negociadas (LIMA, 2015).”</p> <p>“Baldissera (2009) apresenta três dimensões da comunicação organizacional: a organização comunicada; a organização comunicante; e a organização falada. A primeira caracteriza-se pelos “processos formais (...) da fala autorizada; por aquilo que a organização seleciona de sua identidade e, por meio de processos comunicacionais (estratégicos ou não), dá visibilidade objetivando retornos de imagem-conceito, legitimidade, capital simbólico (e reconhecimento, vendas, lucros, votos, etc.). (BALDISSERA, 2009, p.118).” Vale salientar que esta fala autorizada não necessariamente indica uma comunicação planejada. O que é relevante nesta dimensão é o seu olhar como origem, com uma função de produtora da informação. [...] “Mesmo que a organização não deseje comunicar, se alguém – alteridade – atribuir sentido a algo e/ou alguma coisa dela e</p>

assumir isso como comunicação, então será comunicação” (BALDISSERA, 2009, p. 118). Portanto, a organização comunicante supera o conceito de uma fala autorizada, mas produz sentido e interfere na comunicação planejada. [...] Nesse sentido, o movimento @emdefesadaFEE pode ser entendido, sob a teoria de Baldissera (2009), como constitutivo das dimensões da organização comunicante e da organização falada. Comunicante porque há uma relação direta dos sujeitos mobilizados com a organização, visto que muitos dos que se engajam no movimento estão diretamente ligados à organização como empregados ou servidores e passam a produzir sentidos da organização, em suas práticas de trabalho cotidiano, marcados por esse engajamento.”

“Desta forma, firma-se a ideia de que as organizações sejam espaços de interação social, e a comunicação organizacional neste sentido, tenha um aspecto complexo, visto que as realidades e os sujeitos são díspares em cada ambiente. Neste aspecto, ela também assume um olhar de complexidade, pois (BALDISSERA, 2009, p.116), diz que é entendida como “um processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”.”

“Assim, a universidade deve ser vista como um arranjo institucional que atua de forma aprofundada, respeitosa e, sobretudo, dialógica, em uma diversidade de riqueza cultural, onde o sujeito como próprio agente do processo cultural negocia, disputa, resiste, inaugura, dá vazão às sensações, à dúvida e à desordem, interage com a cultura transformando-se e transformando-a (BALDISSERA, 2007, p. 5).”

“Assim compreendemos comunicação organizacional, a partir de Baldissera (2008, p. 169), como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”, reconhecendo que todos os sujeitos que estabelecem relações diretas e/ou indiretas com a organização são capazes de criar, propor e/ou modificar sentidos sobre ela. O autor (2008) evidencia a complexidade desse processo identificando três dimensões articuladas: a) a organização comunicada que abrange a fala autorizada da organização; b) a organização comunicante que contém a dimensão da organização comunicada e extrapola suas esferas, pois se materializa em processo, em relação direta dos sujeitos com a organização e contempla os sentidos que esses sujeitos atribuem à comunicação, independentemente das intenções da organização e de seus porta-vozes; e c) a organização falada que consiste nos processos comunicacionais realizados sem relação direta com organização, quando os sujeitos falam sobre ela em ambientes (físicos e/ou virtuais) externos a ela.”

“Partindo-se do pressuposto que a organização é a comunicação entre os agentes que a formam (Baldissera, 2008), o fortalecimento destes vínculos também estão fortemente relacionados à comunicação.”

“Concomitantemente, essa noção interfere no desenvolvimento do papel e na representação dos profissionais de Comunicação Organizacional, uma vez sujeitos que atuam face a uma ordem de objetos (BERGER; LUCKMANN, 2012), ou a uma noção de comunicação já designada. Parece, com isso, que a atuação do profissional se reduz – ou se limita – à dimensão da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009), ou seja, aquela planejada e realizada pela organização. [...] Consideramos ainda que compreender o exercício dessa função torna-se imprescindível pois que os discursos organizacionais têm força para instituir como verdade suas visões de mundo criando, reverberando e reforçando pensamentos e comportamentos (BALDISSERA, 2009). [...] Na comunicação em contextos organizacionais, conforme pontuado inicialmente, parece sobressair-se – por vezes, restringir-se à – a dimensão da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009) que assume o “papel de conferir apoio às políticas e às estratégias relacionadas ao negócio e à gestão” (OLIVEIRA, 2009, p. 322), priorizando a eficácia na transmissão das mensagens e informações da organização (URIBE; VELÁSQUEZ, 2010).”

“Índices e indicadores, de modo geral, competem na definição de sentidos nas e sobre as organizações. Como esses sentidos são (re)construídos continuamente, impactam na imagem e na reputação organizacionais. Baldissera (2010, p. 61) salienta que podemos considerar as organizações “como resultados dinâmicos de relação entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo, selecionando, circulando, transacionando e construindo significação por meio de processos comunicacionais”. Os sujeitos que atuam e se relacionam no processo organizacional e comunicacional produzem significações e sentidos, os quais representam as organizações. [...] Como já observado por Baldissera e Kaufmann (2015, p. 35), a sustentabilidade “está se constituindo em um valor para as organizações”, já que a partir do desenvolvimento de ações, reconhecidas como sustentáveis, as empresas podem ser distinguidas publicamente, inclusive por meio de premiações. [...] Ainda, Baldissera e Kaufmann (2015) criticam a maneira com a editora utiliza do conceito de sustentabilidade, usufruindo dos princípios do *Triple Bottom Line*, para premiar as empresas que têm atuação sustentável.”

“A comunicação é essencial para a cultura e identidade organizacional porque “é na e pela comunicação que a cultura experimenta tal dinâmica, pois a construção e a própria existência de uma dada cultura pressupõe e exige comunicação” (Baldissera, 2011). Para compreender essa perspectiva, deve-se considerar os sujeitos em interação, bem como investigar os processos de disputas, (re)construção de sentidos e trocas que se constroem por meio da comunicação. [...] Os processos de comunicação, tanto internos quanto externos, rompem com a perspectiva linear e formal, pois já não é somente a fala autorizada e planejada que ganha espaço no ambiente organizacional, tal posicionamento está em constante disputa e ressignificações

com outras “falas” na organização, como propõe Baldissera (2008).”

“Como já mencionado, a primeira condicionalidade, a extraterritorialidade, indica que a carnavalização tende a ocorrer fora dos domínios formais e oficiais da organização. Portanto, estabelece as expressões sérias organizacionais e sua extensão em caráter não-oficial como ponto partida do processo e, ao mesmo tempo, retém a organização na condição de carnavalizável apenas em ambientes externos. Esse postulado coaduna-se

com a proposição que “a comunicação organizacional não se restringe à fala oficial, planeada, mas se realiza sempre que um sujeito estabelecer algum tipo de relação (direta ou indiretamente) com a organização” (BALDISSERA, 2012, p.112).”

“Um primeiro modo é a extraterritorialidade o qual demarca que nenhuma organização pode carnavalizar a si mesma. Em se tratando de programa de televisão em sinal aberto, o “Tá no Ar” atende a essa premissa assegurando que a carnavalização ocorre fora dos domínios formais e oficiais das organizações e confirma o postulado que “a comunicação organizacional não se restringe à fala oficial, planeada, mas se realiza sempre que um sujeito estabelecer algum tipo de relação (direta ou indiretamente) com a organização” (BALDISSERA, 2012, p.112).”

“Este artigo considera, portanto, que as relações organizacionais podem ser estudadas a partir da perspectiva de Goffman (1996, 2010, 2011, 2012, 2013). Isso inclui também os processos de comunicação, uma vez que “parte-se, aqui, do princípio de que comunicação é relação.” (BALDISSERA, 2008, p. 166).”

“O trabalho dos grandes líderes influencia na construção da cultura organizacional, contudo Baldissera (2014) destaca que eles não a determinam, pois, coerente com a definição de cultura proposta por Geertz (1989), a cultura organizacional também resulta da ação dos demais empregados, em contínuos processos.”

“Para Baldissera, a Comunicação Organizacional, a partir do paradigma da complexidade, contempla três dimensões tensionadas e interdependentes: a organização comunicada (fala autorizada); a organização comunicante (fala autorizada e demais processos comunicacionais que se atualizam sempre que alguém estabelecer relação direta com a organização); e a organização “falada” (grifo do autor), que são processos de comunicação que, não sendo a partir de relações diretas com a organização, referem-se a ela. [...] Ainda tratando da condição humana nas relações organizacionais sob a ótica da complexidade, Baldissera (2009) coloca que “É necessário ressaltar o quanto é equivocado conceber os públicos como passivos, mesmo que, em alguns casos, pareçam. Importa não esquecer que, na qualidade de sujeitos-força, os públicos (re) tecem/são tecidos na teia simbólica que é a cultura organizacional. Constroem o imaginário e a organização

		<p>que os constrói. Em algum grau, ao entrarem em relações de comunicação, esses sujeitos perturbam os (e são perturbados pelos) sistemas organização, cultura e sociedade, que, como sistemas vivos, ao mesmo tempo, são auto-organizados e dependentes do entorno” (BALDISSERA, 2009, p.161).”</p> <p>“A compreensão deste processo será fundamental para a interpretação da prática e do reconhecimento dos públicos de interesse sobre a integridade e legitimidade das organizações, influenciado pelo dinamismo e continuidade de recebimento e significação de mensagens (KREEPS, 1995), (BALDISSERA, 2008) e (NASSAR, 2012).”</p> <p>“Trivinho (2011) também nos auxilia a compreender a relevância estratégica que a visibilidade adquire. O autor afirma que, no século XX, instituiu-se uma concepção de uma existência (de pessoas, grupos, organizações) condicionada à aparição na visibilidade midiática. Em sentido próximo, Baldissera (2009, p.137) explica que, conforme uma organização constrói e exerce poder simbólico, ela amplia a sua capacidade de alcance perante os seus públicos, “Isso pode revelar/esclarecer alguns dos motivos que levam pessoas, empresas e instituições a realizar acirradas disputas por visibilidade (cada vez mais) [...]”.”</p>
2018	9	<p>“Ainda, a organização segundo Baldissera (2010), percebida como força de diálogo, lugar de interação, articulação de subjetividades, diversidade de desejos, interesses, culturas, imaginários, para tornar-se humanizadas, “exige vontade organizacional para a constituição de lugares formais efetivos de participação. Trata-se de lugares que possibilitem e/ou fomentem a manifestação das subjetividades e da diversidade, a escuta (não a que vigia e pune, mas a que quer conhecer e aprende) e a realização da autocrítica” (BALDISSERA, 2010, p.73).”</p> <p>“Para além de toda inovação, a qual afeta a comunicação interna e externa, entretanto, a base do relacionamento continua o mesmo. É preciso seguir os princípios norteadores da comunicação organizacional, primando por boas práticas, aliadas à transparência e facilidade de comunicação conferida pelas tecnologias digitais. Nesse sentido, é preciso observar as diferentes dimensões da comunicação organizacional, conforme exposto por Baldissera (2009b) na classificação da organização comunicada, comunicante e falada. A dimensão da organização comunicada (BALDISSERA, 2009b), compreende toda a fala planejada e autorizada da organização, nos âmbitos da sua emissão oficial, enquanto a organização comunicante é a dimensão onde ocorre a interação do público com espaços de fala oficial. Já a dimensão da organização falada remete ao todo de comunicação que foge ao controle da organização, sendo tudo que se processa em espaços onde a organização não consegue administrar, a menos que monitore e, a partir disso, reelabore suas estratégias de comunicação na dimensão comunicada. Conforme Baldissera (2009b) a comunicação como partilha também é</p>

disputa de poder, a essência é a mesma, porém com novos espaços de encontro e novos postos de poder. [...] Fazer a gestão do que Baldissera (2009) entende como organização comunicada, que é a ação planejada, onde a organização detém o controle informacional, demanda protocolos de emissão, planejamento de conteúdos e de frequência de postagens. Já a esfera da organização comunicante, conforme o autor, podemos perceber contemplada nos protocolos de interação e regulação interna e externa das formas de interação, via regras de interação nas páginas do Facebook, por exemplo, ou documentos orientadores oficiais da conduta dos funcionários. Por sua vez, a organização falada, esfera onde a organização não tem controle, pode ser alcançada via protocolos de recepção/monitoramento, para analisar comentários e reelaborar estratégias de comunicação e interação. O registro e análise de dados, assim como os protocolos de inovação a partir de demandas, decorrem da análise de todas estas esferas da comunicação organizacional.”

“Com as novas tecnologias, as relações entre pessoas e com as diversas organizações são influenciadas, pois a “potencialidade” do público de ofertar sentidos implica em um comportamento mais atento sobre o que está sendo dito e o que isso pode gerar quando se pensa em reputação. Segundo Baldissera (2009a) pode-se dizer que todo ato comunicacional é incerto e provisório. Assim, por mais que haja intenções na produção de mensagens pela organização, não há garantias de que os significados construídos pelas pessoas serão os mesmos que a organização, em âmbito formal (produção), desejou e idealizou. O autor define, então, comunicação organizacional como processo de construção e disputa de sentidos. [...]Baldissera (2009b) considera que a Comunicação Organizacional não se restringe ao âmbito do organizado, à fala autorizada, aos processos formais, à comunicação da e/ou na organização. Ela assume diferentes características, nos diversos contextos em que se realiza e pode acontecer através de fluxos multidirecionais que atribuem sentidos à organização, mesmo sem haver uma relação direta. O autor define três dimensões a serem consideradas na análise da comunicação organizacional: a organização comunicada, a organização comunicante e a organização falada.”

“As campanhas institucionais migram para essa ambiência em busca da propagabilidade (JENKINS; GREEN; FORD, 2014), ou seja, de amplificar o seu alcance, ganhando maior repercussão, gerando compartilhamento, debate e possível conscientização pela via da identificação com questões relevantes no contexto sócio- histórico no qual as organizações estão inseridas. Para tanto, essas organizações usam as mídias sociais como plataformas de disseminação do discurso alinhado à agenda social na disputa por sentidos (BALDISSERA, 2008) que possam lhes conferir credibilidade e reputação.”

“No âmbito nacional, pesquisadores importantes deram início a processos semelhantes, trabalhando com aproximações entre o campo de relações públicas e outras áreas, como as discussões sobre movimentos

sociais (HENRIQUES, 2004; 2010) e a noção de comunidade (HENRIQUES, 2012; KUNSCH; KUNSCH, 2007). Também é importante destacar, entre outras, as abordagens sobre relações públicas e comunicação organização a partir do paradigma da complexidade de Moran (SCROFERNEKER, 2008; BALDISSERA, 2014) e a compreensão sistêmica para lidar com a comunicação nas organizações (CURVELLO, 2009). [...] O foco no aspecto constitutivo da reivindicação de representação abre uma importante frente de reflexões para o campo de relações públicas, especialmente por apontar como determinados discursos organizacionais projetam uma imagem de seus públicos. Enquanto a forma com que organizações projetam imagens de si que enfocam alguns de seus atributos e visam constituir legitimidade social (BALDISSERA, 2009) é um ponto recorrente na literatura da área, é pouco explorada a ideia de que as construções discursivas atuam, em certos momentos, projetando características de públicos.”

“Baldissera (2008, 2009) compreende a comunicação organizacional como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (BALDISSERA, 2008, p. 169). Para o autor, sempre que os sujeitos – como forças – entram em disputas de sentidos, há um processo comunicacional. Baldissera destaca, ainda, o fato de que “a comunicação organizacional não se restringe à fala oficial, planejada, mas que se realiza sempre que um sujeito estabelecer algum tipo de relação (direta ou indiretamente) com a organização” (BALDISSERA, 2011, p.5). Dessa forma, propõe articular a comunicação de uma organização com seus stakeholders<sup>5</sup> sob três dimensões: (1) da “organização comunicada”, (2) da “organização comunicante” e (3) da “organização falada” (BALDISSERA, 2009).”

“Falta de sentido é tema recorrente quando o assunto é a comunicação da sustentabilidade. Baldissera (2009) aponta as intenções na apropriação e uso do termo “sustentabilidade” pelas empresas com vistas a ganhar a simpatia da opinião pública, gerar capital simbólico e neutralizar possíveis críticas. “De modo geral, acredita-se que a sociedade e suas organizações encontram-se distantes de compreender a significação contemplada pela noção de sustentabilidade” (BALDISSERA, 2009, p.38). Na prática, observa-se que tal polissemia e profusão de discursos e sentidos tem provocado o aumento da incerteza em relação às informações sobre sustentabilidade divulgadas pelas empresas e Estados nacionais.”

O artigo “Estratégia, comunicação e Relações Públicas” (2001) é mencionado nas referências, mas não acionado no texto.

“A cultura, conforme Geertz (1989), é a teia de significados tecida pelos sujeitos. Por cultura de empresa tem-se a definição de que seria o modo habitual de pensar e agir, modo que deve ser aprendido e aceito e que é mais ou menos compartilhado por todos os empregados da empresa (SCHEIN, 2009). A comunicação, por sua vez, é o processo que possibilita a existência desse compartilhamento, partindo-se do princípio de que



comunicação e organizações são indissociáveis, ou seja, a organização é a comunicação entre os agentes que a formam (BALDISSERA, 2008).”

“Em uma relação de organizações se faz necessário pensar que “compreendem diferentes possibilidades de relação e interação, dependendo da cultura organizacional, particularmente, dos valores e pressupostos” (BALDISSERA, 2014, p. 94). Além disso, no contexto da organização há a relação de saberes nos diálogos e na interação que proporciona aos processos de comunicação “a natureza das disputas de sentido que não é de sobredeterminação de uma força à outra, mas de diálogo que torna presente os sujeitos e em diferentes graus” (BALDISSERA, 2008, p. 65). Essa diferença dos sujeitos precisa ser observada em paradigmas relacionais e complexos, tendo em vista que essa característica também faz parte das manifestações no ambiente. A complexidade da comunicação precisa ser compreendida e para isso é relevante considerar as incertezas da sociedade, os processos de identificação e a subjetividade que circulam na dinâmica de interação no contexto das organizações.”

Autor em “posição subjetiva”: Wilson da Costa BUENO		
Ano	Nº. arts.	Apropriação dos enunciados/função enunciativa
2008	6	<p>Valorização de intangíveis – marca, reputação e identidade, alcance de espaços de visibilidade. “identidade corporativa distingue-se dos conceitos de imagem e de reputação porque se localiza em uma outra instância: ela flui da empresa para o mercado e para a sociedade, enquanto, (...) a imagem e a reputação são exterioridades, ou seja, representam percepções de pessoas, públicos ou da sociedade (ou mercado) como um todo”.</p> <p>O artigo “A internet muda quase tudo” é citado nas referências, mas não mencionado no texto sobre desafios de conteúdo na web.</p> <p>Cita “Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica”, mas não faz menção no trabalho “Comunicação e Paixões”.</p> <p>“as idéias de Wilson da Costa Bueno (2003) sobre Comunicação Empresarial, que, neste caso, se materializaram na forma de consultoria à Embrapa para a elaboração das duas edições de sua Política de Comunicação.”</p> <p>Identidade x reputação – “A reputação é, mais consistente do que a imagem e apresenta-se como “uma leitura mais aprofundada, mais nítida, mais intensa de uma organização e que, na prática, apenas um número reduzido de organizações chega a ser contemplada com este nível de representação””</p> <p>“A Comunicação no país “passou a ser estratégica para as organizações, o que significa que se vinculava estritamente ao negócio, passando, também, a ser comandada por profissionais com uma visão abrangente, seja da comunicação, seja do mercado em que a empresa ou entidade se insere.”</p>
2009	11	<p>“o relacionamento com os públicos de interesse deve pautar-se, agora, por agilidade e interatividade, e os comunicadores organizacionais devem ter a capacidade de estabelecer estratégias que levem em conta a potencialidade da Internet. (BUENO, 2003, p. 60).”</p> <p>Comunicação interna e clima organizacional – deficiência das empresas que não estimula a participação dos colaboradores.</p> <p>“A Comunicação Empresarial brasileira é, em geral, asséptica, amorfa e pouco crítica. Está longe de ser integrada ou estratégica (na verdade, a maioria dos executivos nem sabe mesmo o que significam esses termos).</p>

		<p>(...) A Comunicação Empresarial brasileira precisa de oxigênio, idéias e profissionais descomprometidos com os velhos paradigmas e interesses (BUENO, 2007, pp.12 e 14).” – para entender o mercado da comunicação empresarial no interior.</p> <p>Na comunicação empresarial “é muito comum encontrar empresas onde as mensagens seguem como comunicados e não há preocupação em estabelecer mecanismos que permitam a abertura de fluxos de comunicação de mão dupla ou que facilitem a avaliação de resultados”, falando sobre as novas tecnologias e como utilizá-las.</p> <p>“Acredita-se que a comunicação, apesar de ser reconhecida como fundamental e importante na teoria, não está sendo tratada da mesma maneira na prática. Conforme alerta Bueno (2005, p. 9), em relação à comunicação empresarial no Brasil, “as coisas parecem não andar bem por esses lados” – faltam indicadores para medir efetividade e excelência, relação com os ativos intangíveis.</p> <p>Questão do uso estratégico da comunicação interna, na internet – “A excelente governança para a comunicação interna parte do pressuposto de que só vale a vitória, se todos saírem ganhando”. (BUENO, 2008a)”.</p> <p>Imagem corporativa e identidade – “(2008, on-line), “a imagem e a reputação se formam assim, a partir de pequenas vivências e convivências e os públicos internos têm papel fundamental nesse processo.”</p> <p>“Para Bueno (2003, p. 113), “é necessário que as organizações modernas incluam nesta proposta de “cultura socialmente responsável” os atributos inegociáveis de ética, transparência, profissionalismo, proatividade, valorização da diversidade e da liberdade de expressão e pensamento, respeito ao meio ambiente e prática do consumo responsável, entre outros”.</p> <p>Faz menção ao livro “Comunicação empresarial: Teoria e pesquisa” (2003), mas não é citado no artigo.</p> <p>“comunicação empresarial, que se realiza hoje pode ser tipificada a partir de um insumo estratégico e caminha para assumir, por inteiro, a perspectiva da chamada “comunicação integrada”. – deve estar associada ao negócio, a visão e a missão da organização”.</p> <p>O artigo “Comunicação, iniciativa privada e interesse público” é mencionado nas referências, mas não citado no texto do artigo.</p>	
2010	4	<p>“Para Bueno (2003), o novo patamar o qual a comunicação atinge passa, justamente, pelo usufruto de novas tecnologias, de forma a elevar ao máximo as possibilidades de interface entre organização e sociedade. [...] As organizações, partindo desse entendimento, necessitam “[...] aproveitar as oportunidades que as novas mídias</p>	

		<p>oferecem, criando ações e canais que potencializem os recursos da comunicação on-line” (BUENO, 2003, p.57).”</p> <p>O livro “Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa” (1998), é mencionado nas referências, mas não citado no texto do artigo.</p> <p>Sobre a imagem da Justiça: “A principal ferramenta utilizada é a auditoria de imagem na mídia. Bueno destaca a importância do planejamento para utilizar essa ferramenta de pesquisa: “Como toda pesquisa, a auditoria de imagem (e/ou presença) na mídia pressupõe um planejamento que inclui, necessariamente, os seus objetivos, as suas hipóteses, as variáveis, o padrão de medida e mesmo, como temos apontado, o conhecimento prévio dos veículos que integrarão a amostra realizada. (BUENO, 2005, p.351)”.</p> <p>“A auditoria de imagem corporativa é recente, mas tem avançado. Sua aplicação pode ser feita na pesquisa científica ou nas organizações: “É necessário, também, destacar a contribuição da Academia e do mercado no sentido de propor e construir novas metodologias para a avaliação da eficácia das ações estratégicas de Comunicação empreendidas pelas organizações modernas.” (BUENO, 2009).”</p>	
2011	5	<p>Sobre avaliação e mensuração de Assessoria de Imprensa (crítica à centimetragem) – “Bueno também argumenta que o problema da avaliação de resultados vem bem antes da etapa de avaliação. “Deve existir um planejamento calcado em bancos de dados inteligentes e no conhecimento profundo da empresa ou entidade, do mercado e da imprensa” (2006, p. 400).”</p> <p>A obra “Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa” (2003) é mencionada nas referências, mas não acionada no texto do artigo.</p> <p>“Nesse cenário “glocal”, interligado pelas redes sociais, Bueno (2003, p.08) verifica que a comunicação empresarial tem se estruturado para aproveitar as “potencialidades das novas tecnologias, respaldam-se em bancos de dados inteligentes, para explorar a convergência das novas mídias e, sobretudo, maximizar a interface entre as empresas, ou entidades e a sociedade”.</p> <p>“Percebe-se, dessa forma, que agilidade e rapidez no uso desses recursos não garantem eficácia comunicacional. Sobre o cuidado no uso dos meios eletrônicos, Bueno (2003) afirma: “As organizações ainda encontram dificuldades para se adaptar às novas mídias, com formatos e linguagens ainda insuficientemente explorados, mas, paulatinamente, vão descobrindo formas de conviver com elas. As intranets ocupam espaço cada vez mais importante no processo de comunicação interna e o uso de newsletters eletrônicas, sobretudo para dar suporte à circulação de informações gerenciais, é uma realidade. Os gestores da comunicação empresarial, no entanto, devem estar atentos ao aumento da vulnerabilidade que a aceleração da informação imprime, planejando</p>	

		<p>com cuidado a utilização dos meios eletrônicos.” (BUENO, 2003, p.61).”</p> <p>“A obra “Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa” (2003) é mencionada nas referências, mas não acionada no texto do artigo.</p> <p>A fala de Bueno deixa claro que, antes de mais nada, a compreensão da comunicação por parte da organização deve partir da gestão. Para que a comunicação empresarial seja compreendida e assumida como estratégica, afirma, há a necessidade de que essa condição lhe seja favorecida pela gestão, pela cultura e mesmo pela alocação adequada de recursos (humanos, tecnológicos e financeiros), sem os quais ela não se realiza.”</p>	
2012	1	<p>“Surgem assim os programas de responsabilidade social que segundo Bueno (2003) podem ser definidos como o exercício planejado e sistemático de ações, estratégias e a implementação de canais de relacionamentos entre organização, públicos e a própria sociedade, no sentido de: [...]”</p>	
2013	4	<p>“Entende-se, portanto, que RSC faz parte do contexto maior da sustentabilidade organizacional (VAN MARREWIJK, 2003) e que esta, por sua vez, pode ser vista, em termos macro, como uma maneira de mobilizar as organizações para contribuírem com o desenvolvimento sustentável, sendo que este remete ao conceito de sustentabilidade (BUENO, 2012). [...] Bueno (2012) também acredita que há a apropriação do termo desenvolvimento sustentável “muitas vezes com o objetivo de legitimar ações e posturas nem sempre adequadas ou éticas”. [...] A comunicação tem o papel de mobilizar e conscientizar para a sustentabilidade efetiva, aprofundando relacionamentos e parcerias que promovam uma interação saudável entre organizações e seus stakeholders (BUENO, 2012).”</p> <p>“Somando as visões de Kunsch (2003) sobre a comunicação integrada; de Torquato (2010) sobre o poder da comunicação (poder expressivo) no engajamento do corpo funcional das organizações; de Ferrari (2011) sobre a visão crítica da comunicação organizacional; e de Bueno (2009) sobre o relacionamento do sistema de comunicação com o modelo de gestão; reforça-se a importância da comunicação no âmbito estratégico das organizações e como fator crítico para uma dinâmica eficiente do sistema organizacional. [...] Conforme Bueno (2009) o tipo de comunicação existente em uma organização é intrínseco ao estilo de gestão ali presente, por isso a necessidade de se entender os diferentes contextos organizacionais advindos da forma como uma organização é gerida [...]”</p> <p>“Para Bueno (2012, p. 93), “As organizações ainda não entenderam adequadamente a dinâmica das relações, nas redes sociais, [...] As redes sociais tem como característica básica o pluralismo de vozes e de opiniões e é fundamental ter presente que em toda ação ou estratégia de comunicação, que elas pressupõe relacionamentos e</p>	

		<p>repudiam a disseminação unilateral de informações de caráter institucional ou mercadológico.” [...]Concorda-se com Bueno (2009, p.31) quando afirma que “A comunicação <i>on-line</i> trouxe novos desafios e oportunidades, alterou sistema de produção e recepção de mensagens [...]”.</p> <p>“Nessa tentativa de atuar dentro desse ambiente mais social e humanizado as organizações buscam estratégias e ações que possam legitimar essa visão. Surgem assim os programas de responsabilidade social que segundo Bueno (2003) podem ser definidos como o exercício planejado e sistemático de ações, estratégias e a implementação de canais de relacionamentos entre organização, públicos e a própria sociedade, no sentido de: [...]”</p>
2014	3	<p>“A formação da imagem é um processo subjetivo, único, relacionado à experiência individual e, ao mesmo tempo, somatório de sensações, percepções e inter-relações dos chamados atores sociais. Nesse sentido, pode ser resultado de uma determinada impressão que um indivíduo tenta, deliberadamente, projetar em uma audiência (BUENO, 2009)”.</p> <p>“Compartilhando de mesmo entendimento, Bueno (2012) critica a concepção equivocada de desenvolvimento sustentável como crescimento econômico, mensurado em indicadores econômicos como o PIB (produto interno bruto), que não traduzem o respeito ao meio ambiente e aos direitos humanos. Esse autor chama a atenção para discursos verdes, diante de um esvaziamento conceitual e da não-incorporação do que está na origem do desenvolvimento sustentável ao processo de gestão das organizações. Dessa maneira, ele também acredita que o discurso da sustentabilidade tem sido utilizado para legitimar posturas e ações, nem sempre adequadas ou éticas, com o objetivo de gerar imagem positiva.”</p> <p>“Para Bueno (2005, p.20), a reputação é “uma representação mais consolidada, mais amadurecida, de uma organização, embora, como a imagem, se constitua numa percepção, numa síntese mental”.</p>
2015	5	<p>“Mesmo que “a época do <i>house organ</i> “Bombriil”, isto é, aquele que tem mil e uma utilidades, já tenha passado, ainda há empresas ou entidades que, por falta de percepção, continuem optando por esta alternativa”. (BUENO, s. a., s. p.). A observação de Bueno auxilia na inferência de um aspecto importante quanto ao entendimento de comunicação que a organização tem. A opção por manter uma ferramenta genérica de difusão de informações a públicos diversos manifesta uma perspectiva linear do processo comunicacional, em que a força das informações é detida por uma das partes e as demais são coadjuvantes, passivas ao que recebem.”</p> <p>“Divulgar ciência é colocar ao alcance da população os conhecimentos científicos e tecnológicos para que possam ser usados nas suas atividades cotidianas e nas tomadas de decisão (BUENO, 2010). [...] Conhecidos</p>

como “usuários”, os cientistas espalhados por institutos de pesquisa e universidades do país atribuem ao LNA uma reputação devido ao trabalho de excelência que executa. Bueno (2012, p.24) ensina que a reputação é “uma representação mais consolidada, mais amadurecida, de uma organização”.

Em relação aos portais institucionais de universidades brasileiras – “Sendo assim, é de nosso entendimento que os gestores de Comunicação e Marketing destas universidades – bem como seus principais gestores acadêmicos e administrativos – deveriam liderar a discussão a respeito destas oportunidades e assumir seu papel fundamental para “redimensionar o seu perfil comunicacional” (BUENO, 2006, p. 51): “Isso implica atribuir nova escala de valores ao trabalho de interação com seus distintos públicos de interesse e priorizar relacionamentos”.

“A perspectiva-sistêmico discursiva revela novas possibilidades de compreensão da estratégia organizacional em um viés comunicacional. Entre elas, a reflexão sobre as interações entre os sistemas organizacionais e o sistema de difusão, desvendando novos caminhos para pensar a relação entre as estratégias das organizações e o conteúdo veiculado em publicações de negócios. Acreditamos que essa abordagem pode contribuir para a aproximação entre a comunicação e a prática da estratégia, atendendo, em parte, o chamado de autores como Bueno (2009) e Kunsch (2009), que defendem uma maior inserção da comunicação nos processos estratégicos.”

“E, paralelamente, temos uma maior valorização de ativos intangíveis, como a imagem, as marcas, os recursos humanos e as práticas sociais. Além disso, de acordo com Bueno (2000), cada vez mais, funcionários, fornecedores, clientes e a comunidade estão sendo vistos como “sócios” do negócio, pois discutem, reagem, espalham seus interesses e críticas, contribuindo para o crescimento das corporações e compartilhando seus resultados. O que na dinâmica empresarial significa, segundo o pesquisador, que não há espaço mais para uma distinção nítida entre “eu” (a empresa) e “os outros” (clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas, imprensa etc). Consequentemente, os vínculos tornam-se cada vez mais estreitos. [...] Para Bueno (2007), a imagem corporativa pode ser definida como a representação mental de uma organização, construída por um indivíduo ou grupo a partir de percepções e experiências concretas e expressa a “leitura” – mesmo que muitas vezes superficial, incompleta ou equivocada -, da identidade corporativa de uma organização. [...] O incentivo a estes aspectos poderá agregar valor ao processo de comunicação existente dentro das organizações e facilitar a consolidação dos relacionamentos, dando a ela, um tratamento estratégico que vise uma moderna gestão de conhecimento e consequentemente de desenvolvimento organizacional, afirma Bueno (2003). [...] Bueno (2005) defende ainda que o conceito de Comunicação Empresarial não vem sendo definido de maneira abrangente e, na quase totalidade das organizações, ele se resume a ações e produtos que não se articulam, necessariamente, com o processo de gestão. “A Comunicação Empresarial continua sendo tática, operacional, gerando, no máximo, alguns resultados pontuais”. Para o autor, a comunicação organizacional estratégica deve assumir a importância

		crescente na construção e na manutenção dos chamados ativos intangíveis (marca, reputação ou imagem, redes de relacionamentos).”
2016	3	<p>“Dentro das organizações, essa conceituação de comunicação ganha outro aspecto, porque se direciona para públicos específicos com necessidades específicas. Então daí, conforme afirma BUENO: “De imediato, é necessário considerar que a comunicação empresarial não flui no vazio, não se realiza à margem das organizações, mas está umbilicalmente associada a um particular sistema de gestão, a uma específica cultura organizacional e que é expressão, portanto, de uma realidade concreta. (BUENO, 2005, p. 12).” Baseado na definição do autor percebe-se que mesmo citando o termo comunicação empresarial, ele está se referindo à comunicação que acontece junto as organizações, sejam quais forem elas.”</p> <p>“O rumor, por sua vez, é a notícia que corre no meio informal e acontece em resposta a uma situação indefinida ou ameaçadora que realça a necessidade humana por compreensão e segurança (DIFONZO; BORDIA, 2007). Para Allport e Postman (1948), rumor significa uma mensagem específica que é passada de pessoa para pessoa, de forma verbal e sem conter sinais de veracidade. E o boato significa notícia falsa. Bueno (2005), ao tratar do tema no âmbito das empresas, acredita que os boatos são reflexos da má gestão da comunicação nas empresas que demonstram vulnerabilidades e fraquezas.”</p> <p>“Tendo como norte tais questionamentos, esta pesquisa em desenvolvimento assenta na área da Comunicação Organizacional e adota o pressuposto teórico que as políticas de comunicação interna das organizações constituem a base sobre a qual se desenrolam os relacionamentos interpessoais entre o corpo de funcionários. Comungando da linha de entendimento de autores tais como Curvello (2002), Nassar (2003), Bueno (2007), Kunsch (2010), reconhece-se a premissa de que essas diretrizes institucionais devem ser planejadas no sentido de promover o respeito às diferenças no ambiente organizacional e o entrelaçamento de contatos humanos destituídos de qualquer manifestação discriminatória.”</p>
2017	6	<p>“Ao tomarmos a definição de comunicação estratégica, como um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem de uma empresa ou entidade (sindicato, órgãos governamentais, ONGs, associações, universidades etc.) junto aos seus públicos de interesse (consumidores, empregados, formadores de opinião, classe política ou empresarial, acionistas, comunidade acadêmica ou financeira, jornalistas etc.) ou junto à opinião pública (BUENO, 2009), vemos que essa definição se conecta com as premissas do Design de Experiência.”</p> <p>“Bueno (2014) alerta sobre a necessidade de as empresas valorizarem os seus ‘ativos intangíveis’ (grifo do autor) especialmente a reputação, a imagem e a identidade. Ao referido autor, “Os ‘ativos intangíveis’ têm que ser</p>



desenvolvidos, protegidos, proclamados, gerenciados com competência e criatividade” (BUENO, 2014, p. 25), pois “O pior para uma organização é permitir que os seus valores ‘intangíveis’ sejam ‘atingíveis’ (grifos do autor) [...]” (BUENO, 2014, p. 25).”

“A reputação é entendida por Bueno (2005, p. 20) como “uma representação mais consolidada e amadurecida de uma organização”. O autor acredita que a reputação resulta da compreensão irrepreensível e intrínseca da organização, resultado de interação e estruturada ao longo do tempo. [...] Destacamos, por fim, que a sustentabilidade deve ser entendida como um atributo essencial para a construção e o fortalecimento da imagem organizacional. Para Bueno (2015, p. 51), a sustentabilidade é abrangente, envolve “aspectos ambientais, socioculturais, políticos, econômicos”, e desse modo deve ser percebida. Ainda, precisa ser algo inerente às ações humanas. “A sustentabilidade é a teia que tece a relação das pessoas entre si e com o planeta” (p. 51). Logo, a sustentabilidade não deve permear apenas o discurso das empresas; precisa, efetivamente, compor a prática diária de todos os níveis das organizações. As relações públicas possibilitam isso por meio de ações de comunicação estratégica. A imagem organizacional depende das ações que a empresa realiza e do modo como as comunica.”

“Bueno (2014, p. 79) alerta que a comunicação online além de romper com as barreiras do espaço e tempo, também altera o ritmo dos relacionamentos, cria espaços de convivência e potencializa a circulação de informações. [...] Situações que revelam mudança de comportamento e das formas de produção diante da midiaticização das relações de trabalho. “O processo de circulação de informações no âmbito das organizações incorre em um vício formidável: em qualquer organização, as pessoas, independentemente dos dirigentes, comunicam-se, interagem e tendem a incluir em suas conversas os fatos e situações que lhes dizem respeito. (BUENO, 2011, p. 101).” O espaço real encontrado pelos funcionários para a manifestação da rádio-peão sempre esteve fisicamente dentro dos muros das organizações, como os cafés, corredores e até os toaletes.”

“No site analisado, temos uma exposição clara da estrutura de gestão da comunicação da instituição. O TJ-RS oferece desde o acesso à lista de notícias e discursos, até a possibilidade de atendimento à imprensa. Essas estratégias consolidam-se como formas de relacionamento com a mídia, pois como Bueno (2009) destaca a boa vontade das organizações midiáticas também dependerá do grau de relacionamentos anteriores entre as partes.”

“Se entendemos que o valor dos ativos intangíveis (como imagem, reputação, marca, entre outros) dependem de sua percepção pelos públicos interlocutores da organização, podemos concluir que a visibilidade projetada pelas mídias sociais digitais representa papel cada vez mais estratégico para as organizações (BUENO, 2015).”

2018	5	<p>“As transformações nos ambientes empresariais se sucedem com a evolução tecnológica, influenciando novas formas de relacionamento e a condução de projetos e ações de comunicação. E essas mudanças estão integradas com questões humanas, sociais e econômicas. Segundo Bueno (2003), há uma tendência crescente, e também irreversível, de que as organizações sejam admiradas mais pela forma como interagem com a sociedade do que pela qualidade de seus produtos e serviços. O autor entende que é cada vez mais difícil, para os cidadãos, distinguir os produtos ou serviços em sua essência, já que a tecnologia e a excelência nos negócios foram basicamente apropriadas pela maioria das empresas no mercado. Nesse contexto de transformações as empresas tendem a envelhecer muito rápido. Novos conceitos, que incentivam as mudanças e o risco como parte do processo de criação, ganham espaço dentro de organizações com viés tradicional em suas práticas. As empresas precisam ser rápidas na implementação de objetivos e ações, no domínio de novas linguagens e tecnologias e na maneira de se relacionar com os seus públicos de interesse (BUENO, 2003).”</p> <p>“As noções de Comunicação adotadas neste estudo estão amparadas na visão de Bueno (2009), que trabalha com o conceito de Comunicação Empresarial. O autor adota um conceito para Comunicação Empresarial que considera abrangente e que dá conta de todo o processo de relacionamento da organização com os seus stakeholders. Assim: “[...] entendemos Comunicação Empresarial ou Comunicação Organizacional como: Conjunto integrado de ações, estratégias, planos, políticas e produtos planejados e desenvolvidos por uma organização para estabelecer a relação permanente e sistemática com todos os seus públicos de interesse. (BUENO, 2009, p. 4).” A Comunicação Empresarial constitui-se em um elemento importante do processo de inteligência empresarial. Bueno (2009, p. 10) entende que “[...] a Comunicação Empresarial se estrutura para usufruir das potencialidades das tecnologias, para respaldar-se em bancos de dados inteligentes, para explorar a emergência das novas mídias e, sobretudo, para maximizar a interface entre as empresas e a sociedade”. Em um novo cenário social e mercadológico, “[...] a Comunicação Empresarial integra o moderno processo de gestão e partilha do conhecimento, incorporando sua prática e filosofia ao chamado ‘capital intelectual’ das organizações” (BUENO, 2009, p. 10). [...] Segundo Bueno (2009, p. 293), “[...] a Comunicação para a sustentabilidade deve, sobretudo, ter um compromisso com a ética, a transparência e não pode ficar refém de iniciativas com o intuito de mascarar a realidade”.</p> <p>“Bueno se refere ao ideário organizacional em relação ao controle das informações, o que atualmente é impropriedade. “A prática da comunicação interna no Brasil tem como pressuposto o adestramento e a doutrinação, e não a autêntica libertação. À maioria das organizações interessa manter os funcionários como súditos, ainda que os vídeos institucionais repitam, solenemente, a velha tese de que eles se constituem no “maior patrimônio da empresa. (2011, p. 93).” Pode-se considerar a fala de Bueno um antigo processo da comunicação administrativa,</p>
------	---	--

que é parte da comunicação interna que integra a comunicação organizacional.”

“Considerando esta complexidade de cenários em que as organizações necessitam se aprofundar para obter sustentabilidade num ambiente cada vez mais competitivo, a comunicação organizacional assume uma posição estratégica. Para Rêgo (2015, p. 57) “estratégia significa pensar no diferencial competitivo e ter o ambiente de competição como ponto de partida”. Bueno (2005) define estratégia como forma de definir ou aplicar recursos com o fim de atingir objetivos estabelecidos. [...] Bueno (2014) defende que as crises surgem de questões imperceptíveis, que vão tomando proporção na medida em que são desconsideradas pela ganância e omissão da gestão. Segundo Bueno (2014), algumas organizações estão com a “síndrome do olhar vesgo” (grifo do autor), ao considerar apenas os interesses dos acionistas: “ao invés de pessoas, existem IPOs, taxas de juros, cotação do dólar, fusões e aquisições, dividendos e ações” (BUENO, 2014, p. 59).”

“Ao levantarmos trabalhos recentes sobre a temática “mensuração de resultados em comunicação” – Bueno (2005), Lopes (2005), Panella (2005), Galerani (2006), Yanaze (2013), Guissoni & Neves (2015) – identificamos que os autores concordam que: a) a alta administração das grandes organizações do Brasil espera, de seus departamentos, resultados tangíveis; e b) entre os profissionais de comunicação há muita resistência em assumir e desenvolver rotinas e práticas de controle, mensuração e avaliação dos seus processos. [...] Em departamentos de comunicação das organizações, a possibilidade de medir resultados pode ser considerada um tabu. A crença que a atividade e o desempenho de comunicação são impossíveis de serem mensurados fica evidente na observação de Bueno (2005): [...]. [...] Mesmo se considerarmos que a resistência do campo profissional e científico da comunicação não seja o único fator limitante ao desenvolvimento da pesquisa nacional, cabe recuperar Bueno (2005): “... torna-se contraproducente e arriscado manter a postura tradicional, que enxerga com restrições as tentativas de mensuração e avaliação em comunicação empresarial; pelo contrário, postula-se o incremento da massa crítica na área e o desenvolvimento de metodologias para dar conta desta demanda.” (BUENO, 2005, p. 15).”

<b>Autor em “posição subjetiva”: João José Azevedo CURVELLO</b>		
<b>Ano</b>	<b>Nº. arts.</b>	<b>Apropriação dos enunciados/função enunciativa</b>
2008	0	
2009	4	<p>Metáfora do organismo – “Esta é uma visão que se aproxima muito das análises sistêmicas contemporâneas que vêem a comunicação como o elemento que está na gênese e na dinâmica da vida organizacional. (CURVELLO, 2002, p. 04).” – Organização como terreno de conflito, a partir da Teoria Crítica.</p> <p>Tratando da comunicação no mundo do trabalho: “O que parece é que o desvio se encontra exatamente no uso de um modelo importado, talvez não compatível com a realidade brasileira, o que Curvello (2002) já apontava como um risco”.</p> <p>“Curvello destaca que: “As imposições de um mercado em mutação constante exigiram uma atuação conjunta e eficaz dos profissionais, para oferecer às organizações instrumentos que realmente pudessem atender à demanda social por informação”. (CURVELLO, 2003, p.122)”. Para tratar de visibilidade midiática e economia digitalizada.</p> <p>“O uso estratégico desse espaço vai ao encontro dos conceitos de comunicação interna comentados por Bueno (2008) e por Curvello (2008). Para esses autores a comunicação é mais do que divulgação, é diálogo.”</p>
2010	3	<p>O artigo “Estudos de Comunicação Organizacional: entre a análise e a prescrição” (2002), é mencionado nas referências, mas não citado no texto.</p> <p>“Assim também Curvello (2009) entende a comunicação sob a ótica da perspectiva processual e cognitiva, considerando as organizações sistemas de comunicação autopoieticos, que criam e recriam seus fluxos, formas e processos de comunicação, evoluindo junto à complexidade do contexto.” – tratando sobre a comunicação organizacional na “era da complexidade”.</p> <p>“Para Curvello (2008, p.14), os desafios que se apresentam aos gestores da comunicação interna “passam por educar para a comunicação; por equilibrar os campos de informação e de persuasão; por superar a improbabilidade da comunicação (barreiras do entendimento, do acesso e da ação); por induzir a participação nas redes sociais; e por mudar o foco da gestão: da influência para os relacionamentos, da transferência de informação para a mediação de tensões em espaços de diálogo”.</p>

2011	3	<p>Sobre mensuração de Assessoria de Imprensa – “Como, então medir os impactos e efeitos de um esforço de comunicação se eles não estão previstos nem definidos nos objetivos?” (CURVELLO, 2006, p. 129).” [...] Curvello (2006) aponta, ainda, que essa falta de valorização da área pode fazer com que a comunicação tenha seus resultados apresentados combinadamente com as ações de recursos humanos ou de marketing. “Isso dificulta a formulação de instrumentos próprios de avaliação e medição que extrapolem os tradicionais estudos de contagem positiva ou negativa e as análises quantitativas e qualitativas de presença na mídia” (CURVELLO, 2006, p. 128-129).”</p> <p>“Também parece faltar aos gestores empresariais a sensibilidade e capacidade de reconhecimento não só das potencialidades da comunicação, mas também compreender a própria organização não apenas como espaço de produção e serviço, mas também como lugar de desenvolvimento humano (MUMBY, 2010); de processos interacionais (LIMA, 2008), de contornos e características de um “microcosmo social” (Srouf, 1998), de realidade sistêmica (CURVELLO, 2009), de disputa e produção de sentido (BALDISSERA, 2004).”</p> <p>“Assim também Curvello (2009) entende a comunicação sob a ótica da perspectiva processual e cognitiva, considerando as organizações sistemas de comunicação autopoieticos, que criam e recriam seus fluxos, formas e processos de comunicação, evoluindo junto à complexidade do contexto. Com isso, o autor expõe a necessidade de entender-se a teoria sistêmica além da visão positivista e funcionalista, a fim de compreender seus benefícios para a interação humana.”</p>
2012	1	<p>“Para Curvello (2001), o conceito de comunicação é central na teoria dos sistemas de Luhmann. Para ele, a comunicação é o dispositivo fundamental da dinâmica evolutiva dos sistemas sociais, uma vez que é um processo de seleções e é pela seleção, se bem estruturada, que se opera o processo de redução de complexidade na relação com o ambiente. Sua análise parte da improbabilidade da comunicação, que deve superar uma série de obstáculos antes de se realizar.”</p>
2013	5	<p>“Para alguns autores, como Curvello (2009), que adota a teoria dos sistemas sociais, de Niklas Luhmann, as organizações mudam conforme o ambiente em que se encontram e se relacionam. Assim, “a sociedade é um sistema autorreferente e autopoietico que se compõem de comunicações” (CURVELLO, 2009, p. 99). Adotando esse conceito, a comunicação aparece como central em uma organização, deixando de ser apenas instrumental.”</p> <p>O artigo “Uma revisão crítica dos paradigmas clássicos da comunicação e de seus impactos nas organizações” (2009) é mencionado nas referências, mas não acionado no texto.</p> <p>“Nesse contexto, no qual “tudo está em constante construção e renegociação, tudo parece caoticamente</p>

		<p>heterogêneo” (CURVELLO e SCROFERNEKER, 2008, p.5) – repleto de padrões e, ao mesmo tempo, de comportamentos inusitados –, uma série de variáveis relacionadas ao ambiente, à vida em sociedade, à cultura e à vivência de cada um interfere na relação entre indivíduos e instituições, e na sua percepção”.</p> <p>“Para introduzir a problemática teórica que motiva este estudo, relembramos o artigo apresentado no Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, em Congresso da Intercom do início desta década, quando o pesquisador Curvello (2002), lançava um desafio para as novas gerações de pesquisadores do campo da comunicação organizacional: “assumir uma nova postura de observação e interpretação das mutáveis realidades organizacionais” (CURVELLO, 2002, p.1). A proposição do autor pode ser interpretada como um convite a ampliar e aprofundar o olhar sobre as organizações e avançar propondo novas abordagens reflexivas em comunicação organizacional, que ampliem o conhecimento científico da área, mas também, as práticas, enquanto campo de atuação profissional. [...] A partir desta abordagem é possível ver a comunicação como construtora de sentido na organização. Curvello (2008, p.5) afirma que “a comunicação tem um papel fundamental na construção de sentido na sociedade e nos ambientes organizacionais, pois é pelos processos comunicacionais que [...] realizam sua autoconstrução”.</p> <p>“A opção por este objeto se justifica principalmente no fato de que: “O estudo sobre a comunicação interna no setor público vem despertando interesse de pesquisadores e profissionais, mas ainda é insipiente [sic] na comparação com outros segmentos da comunicação organizacional pública. É, portanto, um campo ainda fértil para novas pesquisas e abordagens (CURVELLO, 2008, p. 13)”.</p>
2014	4	<p>“A facilidade em produzir mensagens e interagir por meio das plataformas da internet leva as organizações a entrar em contato com “um enfoque mais interacional, circular e sistêmico em oposição ao pensamento simplificador, reducionista e linear” (SCROFERNEKER; CURVELLO, 2008, p. 15). Essa é uma postura mais coerente com a atualidade, pois investe em pressupostos não somente de imagem e representação, mas também de construção conjunta, em busca da legitimação e construção de sua reputação diante dos públicos vinculados a ela.”</p> <p>“A grande ênfase das teorias do acontecimento desenrola-se em torno do debate acerca do acontecimento jornalístico e dos próprios fenômenos midiáticos. O uso de teorias do acontecimento na pesquisa sobre a comunicação organizacional ainda é bastante restrito. Curvello (2009) chega a defender um enfoque acontecimental para tratar dos fenômenos da comunicação organizacional, mas não se nota um efeito mais programático dessa abordagem nas pesquisas empíricas da área. Nessa seção, procuraremos compreender os acontecimentos e suas individualidades como modalidade de perspectiva teórica para pensar as crises</p>

		<p>organizacionais posto que elas são acontecimentos que colocam organizações em evidência.”</p> <p>“Também Curvello (2009) contribui para nossa compreensão acerca da teoria luhmaniana, à medida que esclarece que a comunicação “conduz a uma decisão sobre se a informação expressada e compreendida deve ser aceita ou rechaçada, se devemos acreditar em uma mensagem ou não. Essa decisão [...] nos força a fazer uma escolha, uma seleção.” (p. 101). Portanto a comunicação na visão de Curvello adquire, por meio da teoria dos sistemas de Luhmann, novas nuances de autonomia e interdependência dos sistemas sociais. [...] Com base nesses subsídios, concordamos com Curvello (2009) à medida que entende a comunicação sob a ótica da perspectiva processual e cognitiva, considerando as organizações sistemas de comunicação autopoieticos, que criam e recriam seus fluxos, formas e processos de comunicação, evoluindo junto ao contexto.”</p> <p>“A primeira percepção dominante nos estudos de Comunicação Organizacional, na década de 1940, deu ênfase ao “discurso publicamente estruturado e formal, que parte de um orador para uma audiência, como um processo claro de persuasão” (CURVELLO, 2002, p.2). Essa característica suscita em alguns autores a intenção de definir a Comunicação Organizacional como um campo de persuasão, mais do que de informação, e, muito menos, de comunicação. [...]Por fim, a Teoria Crítica vê na organização um terreno de conflitos inconciliáveis de classes: os chefes e os empregados. Ainda segundo Curvello, o foco da análise, neste caso, são os trabalhadores, como eles interagem com as organizações e como se relacionam entre si. “Há uma tendência de se ver a comunicação desde seu lado instrumental e de suas funções mediadoras, atuando na intenção de criar uma espécie de falsa consciência entre administradores e empregados” (CURVELLO, 2002, p.4). [...] Atento a essas demandas, Curvello (2009, p. 93) busca teorias em que, como ele mesmo diz, “reabilitem-se o caos, a irreversibilidade processual, o indeterminismo, o observador e a complexidade, esta última elevada à categoria de paradigma”. Trata-se de um chamamento, dos mais importantes, ao debate de novas perspectivas teóricas, metodológicas e práticas – em que não se separe as partes do todo e o todo das partes, como tradicionalmente se costumou fazer.”</p>
2015	3	<p>“Nesse sentido, Curvello (2001. P. 77) expõe a complexidade que a comunicação organizacional assumiu com os novos regimes de visibilidade das organizações e nos explica que tanto no âmbito profissional como no universo acadêmico viu-se “as passagens da era da dominação do emissor para a era na qual o emissor tem seu papel questionado e para a fase em que o destinatário destrona definitivamente o emissor, até chegarmos à era tecnológica que destrona os dois”. Se o aprimoramento do advento tecnológico ressignifica os papéis do emissor e receptor - antes enredados ao modelo canônico de comunicação, preconizado por Harold Lasswell, onde a instância emissora e instância receptora encontravam-se em extremidades opostas separadas pela verticalidade do modelo. O impacto tecnológico ao qual se aponta Curvello (2001) reconfigura as relações de emissor e</p>

		<p>receptor, colocando-os agora em uma proposta horizontal de comunicação, que por meio da interatividade, a nosso ver, aproxima-se da complexidade teorizada por Morin (2012) quando o sociólogo francês argumenta ser problemático conhecer um elemento sem conhecer o todo, assim como é improvável tomar ciência do todo sem conhecer os elementos que o integra.”</p> <p>“Consideramos que a facilidade em produzir mensagens e interagir por meio das plataformas da internet leva as organizações a entrar em contato com “um enfoque mais interacional, circular e sistêmico em oposição ao pensamento simplificador, reducionista e linear” (SCROFERNEKER; CURVELLO, 2008, p. 15).”</p> <p>“Essa realidade reflete, conforme Curvello “a necessidade de integração entre organizações e trabalhadores...” (2010, p.78), fundamentando a importância da comunicação organizacional, especialmente a focada nas relações com empregados.”</p>
2016	2	<p>“A comunicação organizacional torna-se um processo pelo qual integrantes da organização capturam dados e informações sobre a organização em si e suas mudanças. Esta abordagem buscava maior controle do processo comunicativo, visando a aumentar a eficácia da comunicação entre liderança e a base da organização. Como comenta Curvello (2002) essa corrente teórica alinhava-se às visões da organização como mecanismo passível de ser entendido e modificado a partir da racionalidade linear.”</p> <p>“Tendo como norte tais questionamentos, esta pesquisa em desenvolvimento assenta na área da Comunicação Organizacional e adota o pressuposto teórico que as políticas de comunicação interna das organizações constituem a base sobre a qual se desenrolam os relacionamentos interpessoais entre o corpo de funcionários. Comungando da linha de entendimento de autores tais como Curvello (2002), Nassar (2003), Bueno (2007), Kunsch (2010), reconhece-se a premissa de que essas diretrizes institucionais devem ser planejadas no sentido de promover o respeito às diferenças no ambiente organizacional e o entrelaçamento de contatos humanos destituídos de qualquer manifestação discriminatória. [...]Curvello (2002) afirma que as estratégias de comunicação interna são indispensáveis para a difusão dos valores e crenças das organizações e para o posicionamento de uma cultura organizacional que favoreça o alcance dos objetivos institucionais, desde a preocupação com os agentes que internamente cooperam para o cumprimento desses propósitos.”</p>
2017	2	<p>“Ou seja, da primazia ao fazer prático no âmbito dos relacionamentos com as instituições midiáticas. Enquanto que, com um entendimento mais amplo, Curvello (2008, p. 135), crê no “[...] compartilhar habilidades e conhecimentos por toda rede e permitir que os assuntos da organização existam e apareçam pela comunicação”, portanto, a assessoria vinculada aos resultados de comunicação com os objetivos e metas da estratégia da</p>



		<p>organização.”</p> <p>“Conforme Curvello (2009), as organizações não são apenas as partes que as compõem, mas as “instâncias em acoplamento estrutural com o ambiente” (CURVELLO, 2009, p.94). Embora o autor admita que “esse acoplamento, contudo, é centrado muito mais no ruído, na irritação provocada pela complexidade do entorno, do que no entendimento e no equilíbrio harmônico” (CURVELLO, 2009, p.94), é plausível que, pelo papel que necessitam desempenhar, as agências poderiam compreender a comunicação com seus públicos como uma premissa para cumprirem com seu objetivo de fiscalizar a prestação de serviços públicos praticados pela iniciativa privada. Seria possível avaliar a prestação do serviço sem dialogar com o usuário do mesmo?”</p>	
2018	4	<p>“No âmbito nacional, pesquisadores importantes deram início a processos semelhantes, trabalhando com aproximações entre o campo de relações públicas e outras áreas, como as discussões sobre movimentos sociais (HENRIQUES, 2004; 2010) e a noção de comunidade (HENRIQUES, 2012; KUNSCH; KUNSCH, 2007). Também é importante destacar, entre outras, as abordagens sobre relações públicas e comunicação organização a partir do paradigma da complexidade de Moran (SCROFERNEKER, 2008; BALDISSERA, 2014) e a compreensão sistêmica para lidar com a comunicação nas organizações (CURVELLO, 2009).”</p> <p>“Considerando a comunicação como uma relação que se estabelece (MARCONDES FILHO, 2008), acredita-se que além do que é dito entre os interlocutores, circulam emoções, sensações e trocas simbólicas: uma possibilidade de encontro impregnada pelo incorpóreo e por sinalizações extralinguísticas (CURVELLO, 2009). A comunicação é, portanto, uma relação que se (re) constitui entre diferenças. Pensar em uma relação comunicacional é considerar a alteridade. [...] As organizações, embora muitas vezes possuam objetivos e interesses comuns, estabelecidos a priori, são – também – espaços de dissidência. São constituídas por sujeitos em interação; dessa forma, é necessário considerar suas subjetividades e objetivos diversos. A dissidência pode ser uma possibilidade para (re) pensar a comunicação no contexto das organizações para além das dimensões instrumentais e transmissivas, considerando aspectos linguísticos e extralinguísticos (CURVELLO, 2009).”</p> <p>“É preciso cada vez mais pensar sobre o valor do dissenso para as relações comunicacionais (CURVELLO; MATEUS, 2015). Nesse sentido, Wainberg (2017a) considera que a comunicação dissidente se propõe a desafiar o senso comum, sendo a expressão pública do desconforto e da oposição que um ator cultiva a um ou a vários aspectos de certo sistema social, político ou cultural.”</p> <p>“A pesquisa mostrou que o modelo de comunicação observado no Sibi/UFG reflete a cultura da instituição biblioteca em vários momentos e busca expressá-la por meio da comunicação que emite. Partindo da ideia de que a comunicação é instância importante para a difusão e consolidação da cultura organizacional, como nos diz</p>	

		<p>Curvello (2012), o modelo de comunicação do Sibi/UFG, assim como a cultura do próprio sistema, está em construção, pois vai sendo moldado à medida que o próprio Sibi, seus colaboradores e usuários se relacionam, em um processo de recursividade, dialogicidade e hologramaticidade. [...] Considerou-se, então, que estes, dentre os utilizados pelo Sibi/UFG, são os mais eficazes no quesito alcance dos públicos; privilegiando os fluxos: descendente (mural e cartaz), horizontal (conversa informal) e transversal (site e e-mail) de comunicação, de acordo com o que nos diz Curvello (2012).”</p>
--	--	---

Autor em “posição subjetiva”: Maria Aparecida FERRARI		
Ano	Nº. arts.	Apropriação dos enunciados/função enunciativa
2008	2	<p>Tecnologias de Informação Digitais (TID) como “ferramentas de apoio”, crítica – “as TIDs na sua dimensão técnica e assim como a grande maioria dos professores pesquisados, ainda entende a tecnologia como ferramenta e não como um processo social”.</p> <p>O artigo “Relações Públicas e a sua função estratégica” (2003) é mencionado nas referências, mas não citado no texto do trabalho.</p>
2009	1	<p>“[...] a cultura é o elemento central das Relações Públicas Internacionais. [...]As duas funções básicas, simultâneas e complementares, da atividade de Relações Públicas são: a comunicacional, que consiste em administrar os relacionamentos da organização com seus públicos estratégicos; e a estratégica/gerencial, que visa contribuir com resultados mensuráveis e agregar valor tanto para os públicos quanto para a organização”.</p>
2010	3	<p>“Para Ferrari (2008, p. 85), “relações públicas deve estar centrada na sua função de legítima interlocutora e gestora das políticas corporativas de relacionamentos simétricos, que têm por alvo contribuir de maneira efetiva para o sucesso dos negócios”. Neste contexto, as relações públicas devem desempenhar papel estratégico na tomada de decisão das organizações [...]”</p> <p>A publicação “A prática das Relações Públicas internacionais na sociedade contemporânea” (1997) é mencionada nas referências, mas não citada no texto do artigo.</p> <p>“A função de estrategista da comunicação pressupõe encarar a Comunicação como processo e entender que este “se utiliza da mediação para estabelecer diálogo entre os públicos e a organização” (FERRARI, 2009, p 159).”</p>
2011	1	<p>“A cultura e a comunicação se inter-relacionam (FERRARI, 2009). Se, por um lado, o processo comunicacional ajuda a construir a cultura de uma empresa, por outro, os meios de comunicação estão fortemente condicionados ao contexto cultural. As Relações Públicas são capazes de traçar a cultura da organização, identificar as ameaças e oportunidades para a imagem institucional e para o relacionamento com seus públicos, prever as reações dos públicos, e, com tais informações, preparar um diagnóstico sobre o como será elaborado o planejamento estratégico de comunicação.”</p>

2012	2	<p>“Nas três ciências mencionadas, o termo símbolo inclui qualquer elemento (evento, objeto, tradições, relacionamento...) que conduz a um significado. Logo, estes elementos formam o arcabouço de significados que podem ser analisados ao se buscar o entendimento de como a cultura organizacional é construída e manifestada, uma vez que ela vem a ser “[...] um sistema de símbolos e significados compartilhados, o qual serve como mecanismo de controle e influi no comportamento organizacional”. (FERRARI, p. 150, 2011). [...] E nesse sentido, entende-se que o desafio para os novos pesquisadores caminha para uma forma de comunicação vista como “[...] um processo cujos significados são criados e trocados, ou mesmo compartilhados, pelas partes envolvidas.” (FERRARI, 2011, p. 154).”</p> <p>“A autora define cultura organizacional “como um conjunto de estruturas, representações e significados, negociados constantemente pelos indivíduos e grupos, e por meio dos quais eles interagem socialmente com base na interpretação que fazem da realidade organizacional” (2009, p. 148).”</p>
2013	4	<p>“Somando as visões de Kunsch (2003) sobre a comunicação integrada; de Torquato (2010) sobre o poder da comunicação (poder expressivo) no engajamento do corpo funcional das organizações; de Ferrari (2011) sobre a visão crítica da comunicação organizacional; e de Bueno (2009) sobre o relacionamento do sistema de comunicação com o modelo de gestão; reforça-se a importância da comunicação no âmbito estratégico das organizações e como fator crítico para uma dinâmica eficiente do sistema organizacional. [...] Daí a necessidade de se entender que instrumentos de comunicação são importantes, mas são meios; o ato da comunicação é entre as pessoas, como alerta Ferrari: [...]”</p> <p>“Vale ressaltar que são as relações públicas que, na administração dos relacionamentos, interagem com os três conceitos descritos acima. Assim, Ferrari (2011, p. 158) afirma que “o conceito contemporâneo enfatiza que relações públicas é uma função corporativa, pois elas ajudam a organização a definir suas políticas de comunicação e de relacionamento com seus públicos a fim de responder aos seus interesses estratégicos”.</p> <p>“Ferrari (2009) afirma que uma atividade essencialmente democrática como a de Relações Públicas, foi reprimida pela força do poder ditatorial quando foi regulamentada pelos órgãos militares. Sendo assim, a regulamentação da profissão de Relações Públicas no Brasil constituiu um paradoxo, apesar de ter sido positiva pelos direitos oficiais e trabalhistas adquiridos, carrega um estigma negativo quanto à sua essência.”</p> <p>“Ferrari (2011) coloca que conhecer a cultura nacional significa identificar as concepções de vida em sociedade que marcam essas culturas, bem como as formas de governo. E ainda, que para entender as organizações é preciso conhecer como são os relacionamentos e como as pessoas se comunicam mediante seus códigos,</p>

		linguagens e atos em determinado contexto social.”
2014	10	<p>“Outros atores afirmam que as RPs buscam o equilíbrio “voltado para o benefício da sociedade” (LESLEY, 1995), que o profissional da área deve ter como “meta o equilíbrio do bem-estar social, mediante a melhoria da qualidade de vida e a construção de relações mais democráticas e justas” (FERRARI, 2007, p.4) e que as Relações Públicas devem “fomentar a construção da cidadania” (LIMA, 2010, p.5).”</p> <p>“Saber gerenciar estas informações pode ser fator decisivo quando se trata de imagem e reputação organizacional. Nesse ponto, o olhar do Relações Públicas como analista de cenários (FERRARI, 2011) se faz fundamental, pensando em espaços on-line e off-line, concomitantemente.”</p> <p>“Nesse novo cenário, Ferrari (2009) afirma que as RP, por lidarem com públicos, são envolvidas por uma responsabilidade pública e social. Muitos autores comentam que a profissão, nesses moldes, deve atender ao interesse público. Outra reflexão interessante é feita pela autora que diz que “não se trata apenas de uma atividade ou de um campo de atuação profissional. É também uma filosofia e um processo. É uma filosofia entendida em sua dimensão política, porque busca um ponto de equilíbrio entre os objetivos de interesse público e privado, e sua ação se dá por meio da obediência a princípios corporativos que servem de base para o estabelecimento do relacionamento eficaz das organizações com o mercado e com seus públicos específicos. É um processo, pois se utiliza da mediação para estabelecer um diálogo entre os públicos e a organização. (FERRARI, 2009, p 159).”</p> <p>“Partindo desta visão, a comunicação praticada pelas instituições públicas será mais efetiva ao se utilizar de abordagens que entendam a comunicação como um processo interativo em vários níveis. Ferrari (2011, p. 154) reforça a ideia ao dizer que “a ênfase está na comunicação como um processo cujos significados são criados e trocados, ou mesmo compartilhados pelas partes envolvidas”. Esta construção partilhada dos processos de comunicação está em consonância com as exigências por participação e colaboração coletiva da sociedade em rede.”</p> <p>“A comunicação passou a ter um papel mais estratégico nas organizações nas últimas décadas, em grande parte pelo reconhecimento do valor da reputação corporativa, ativo considerado cada vez mais precioso. Segundo Ferrari (2011), a comunicação nas organizações pode ser entendida como um processo de estruturação e gestão de significados do tecido organizacional, não se limitando às práticas midiáticas e mercadológicas. A comunicação corporativa cuida da formulação dos elementos da identidade, audita a imagem percebida pelos públicos e desenvolve projetos para reforçar a reputação positiva da organização. [...] Preocupa-se em estabelecer um perfil consequente entre a marca e as ações organizacionais e, também coordenar e controlar o fluxo da comunicação</p>

		<p>interna e externa para obter coerência entre o discurso e a prática. (FERRARI, 2011, p. 156).”</p> <p>“De acordo com Ferrari (2011) a cultura é um elemento essencial para a compreensão das trocas simbólicas e das relações de poder que são construídas entre indivíduos e grupos: “A cultura pode ser abordada de múltiplas maneiras e, como decorrência de sua peculiaridade, não há consenso entre os estudiosos sobre a sua definição. Muitos autores a definem como um conjunto de símbolos, significados, artefatos, ideias e valores que caracterizam a maneira pela qual um grupo interpreta sua realidade e se comporta diante dela. (FERRARI, 2011, p. 5).”</p> <p>“De acordo com Ferrari (2011), o conceito de cultura tem origem nas ciências sociais e é básico para a compreensão dos comportamentos, das normas, das crenças, dos mitos, dos ritos e das formas de comunicação. A autora diz que a cultura pode ser abordada de múltiplas maneiras e que não há consenso entre os estudiosos sobre sua definição. [...] Complementando, Ferrari (2011) apontou que pesquisas realizadas nas últimas décadas mostram a importância do estudo da cultura organizacional como elemento fundamental para a existência do processo de comunicação e vice-versa. Ela entende que a comunicação nas organizações tem a dimensão de compartilhamento e troca de significados.”</p> <p>“Um plano de comunicação bem estruturado pode ser responsável pelo sucesso ou o fracasso de movimentos de mudança cultural, como afirma Ferrari: “A cultura e a comunicação estão estreitamente relacionadas, por um lado, porque a cultura traz em si os significados compartilhados e, por outro, porque é necessário um grande esforço da organização para comprometer as pessoas com os valores estabelecidos como desejáveis, o que implica no uso de canais de comunicação de todos os tipos”. (FERRARI, 2011, p. 153).”</p> <p>“Quando falamos de comunicação intercultural, duas definições são importantes para contextualizar o presente estudo. Utilizamos o enfoque proposto por Ferrari (2011, p.174) ao afirmar que “a comunicação entre os diferentes que habitam o mesmo espaço e ao mesmo tempo se dá pela necessidade do estabelecimento de uma base comunicacional comum, a partir de sua mútua compreensão a respeito do que, naquele determinado contexto, deve ser o centro da comunicação”.”</p> <p>“O contato advindo desta nova fase da humanidade impõe um aumento significativo de contatos e interações entre culturas e povos, promovido por um novo regime de produção “espaço-tempo” (CANCLINI, 2002, p.47; HALL, 2011, p.67), interferindo, de forma rápida e constante, na cultura local, com destaque para o papel facilitador da tecnologia neste processo (Ferrari, 2011).”</p>
2015	9	<p>“Como as organizações tem visto esse fenômeno? Ao “encurtar” distâncias e abreviar o tempo, as organizações deixam de ser lugar e passam a ser espaço? De que forma o multiculturalismo impacta na</p>

comunicação nas/das organizações? Esses questionamentos conduzem-nos às reflexões de Ferrari (2009) acerca da interculturalidade no âmbito das organizações. Nesse caminho, é pertinente dedicar especial atenção ao fato de que nenhuma organização é um inventário cerrado em si mesmo. [...] A partir dessas premissas levantadas, vemos uma possibilidade de consonância com a reflexão de Ferrari (2009, p. 140) que entende que: “A instabilidade e imprevisibilidade do presente contexto têm mostrado que o pensamento linear que impera nas empresas não tem mais lugar no novo cenário organizacional. Futuro passa a ser visto como o resultado de processos emergentes, de situações desconhecidas que dependem de múltiplas variáveis. Dessa forma, diante da dificuldade de se preverem certezas, vivemos em um espaço de incertezas, qual exige a adoção de um pensamento estratégico, em substituição ao linear, por todos aqueles que querem sobreviver.” [...] A partir das reflexões alinhavadas, nosso trabalho entende que a transversalidade para a constituição de uma episteme da Comunicação Organizacional precisa *interfacear-se* com as Relações Públicas na articulação do novo cenário em que concebe a horizontalidade entre emissor e receptor, o entendimento da pluralidade dos públicos, bem como da ressignificações da relações e dos relacionamento a partir do fenômeno da globalização.”

“Muitos pesquisadores sugerem as expressões *site* e *portal* como sinônimos. Neste trabalho seguimos a denominação de Ferrari (2003) a qual propõe que para ser chamado de Portal, um *site* deve apresentar grande quantidade de conteúdos vindos de diferentes origens.”

“Ferrari (2003) amplia esse pensamento ao ressaltar o cuidado que se deve ter com as influências da cultura sobre a cultura organizacional. [...] “a cultura tem um papel importante no modelamento de valores, atitudes e comportamentos dos indivíduos de diferentes sociedade e que a cultura organizacional não existe separadamente da cultura da sociedade. Assim sendo, a cultura organizacional, entre outras variáveis, influi diretamente na escolha de modelos e estratégias” (FERRARI, 2003, p.58). Portanto, à área de comunicação cabe a responsabilidade que vai além do simples ato de informar. Nas cooperativas essa questão é ainda mais importante, considerando as particularidades deste modelo organizacional.”

“Ela deve ser dialógica, libertadora e educativa, e não centralizada, manipulada, autoritária, unidirecional ou paternalista (HENRIQUES, 2007). Uma vez que a estratégia é um fundamento das relações públicas, tal dimensão, na qual elas participam das tomadas de decisões e analisam cenários (FERRARI, 2011), se faz essencial também no contexto de ações sociais e coletivas. Mesmo que, nesse contexto, as relações públicas sejam exercidas de forma mais democrática, compartilhando em maior grau o grupo no qual atua, para que a atuação seja condizente com a sua proposta ética.”

O artigo “Relações públicas: função estratégica e responsabilidade social” (2014) é mencionado nas

referências, mas não acionado no texto.

“Dessa forma, o resultado da interação de uma empresa com a sua rede de relacionamentos vai muito além da mudança de percepção ou melhoria de imagem em seus produtos, serviços ou marcas, tanto no nível mercadológico, como institucional, estimulando o envolvimento dos públicos em torno das mensagens que são transmitidas. Esse movimento insere-se em um processo de permanente mudança de atitudes com vistas a atender às demandas da sociedade contemporânea, como explica Ferrari (2011): “Ao longo do século XX, as organizações cresceram baseadas na lógica econômica, fórmula que tem de ser mudada por força dos novos desafios decorrentes das grandes transformações sociais e tecnológicas e das lições que essa mesma lógica vem lhes impondo. A mudança dessa fórmula deve começar pela adoção, por parte das organizações, de uma nova postura que as leve a assumir o seu papel de atores sociais, o que é cada vez mais importante para a boa condução das questões públicas e para transformar o modo como os indivíduos deliberam na sociedade. E, diante desse cenário, a comunicação passa a assumir um papel mais importante do que em décadas anteriores” (FERRARI, 2011, P. 140-141).”

“Partindo desta visão, a comunicação praticada pelas instituições públicas será mais efetiva ao se utilizar de abordagens que entendam a comunicação como um processo transversal na instituição e interativo em vários níveis. Ferrari (2011, p. 154) reforça a ideia ao dizer que “a ênfase está na comunicação como um processo cujos significados são criados e trocados, ou mesmo compartilhados pelas partes envolvidas”. Esta construção partilhada dos processos de comunicação está em consonância com as exigências por participação e colaboração coletiva da sociedade em rede.”

“Para Ferrari (2009, p. 78), pensar a comunicação é tentar entender toda a sua complexidade e pluralidade, uma vez que sua presença está estreitamente relacionada com a existência da sociedade. “A comunicação como campo de conhecimento é um processo contínuo e permanente que permeia as interações humanas, atuando como um sistema dialógico com o objetivo de informar, persuadir, motivar e alcançar a compreensão mútua”. Entendemos, dessa forma, que o ato comunicacional só se consuma quando existe o relacionamento entre pessoas ou entre uma corporação e seus diversos públicos.”

“O ato de comunicar é uma das práticas mais antigas da humanidade; independente da forma como é realizado, todo ser humano precisa se comunicar para se fazer entendido, permeando as interações humanas, que têm por objetivo informar, persuadir, motivar e alcançar a compreensão mútua, de acordo com Ferrari (2009). Com uma organização/instituição não é diferente, a comunicação é essencial para ligar os elos de contato com seus públicos. Para que ande alinhada é necessário falar a mesma língua, ou seja, independente do nível hierárquico ou como é atingido pela organização, a sua identidade, os valores e objetivos devem ser compreendidos. Todo o



		<p>conceito de comunicação e seu planejamento devem estar juntamente a todo o pensamento da organização/instituição. Diante dessa ideia, “é impossível imaginar uma organização sem um processo de comunicação que não esteja alinhado com seus objetivos estratégicos”. (FERRARI; FRANÇA; GRUNIG, 2011, p.155).”</p>	
2016	5	<p>“Ferrari (2000) realizou um estudo sobre o comportamento das relações públicas em empresas brasileiras e chilenas, utilizando os princípios de Grunig (1992). Sua pesquisa constatou que os modelos de comunicação praticados são influenciados pelos modelos de gestão e pela cultura organizacional. Também ficou evidente que, dependendo da intensidade das vulnerabilidades no ambiente, a comunicação das empresas pode ser mais estratégica ou mais tática. Ferrari (2000) também observou que, quanto mais autoritário era o modelo de gestão, menos estratégica era a comunicação e mais difícil uma resposta diante das vulnerabilidades. Observou-se que a gestão mais participativa permitia que os profissionais de comunicação atuassem de maneira mais proativa nas decisões das organizações e adotassem práticas simétricas. O modelo das relações organizacionais e do processo de comunicação nas organizações (Ferrari, 2009) mostra que as relações de poder afetam diretamente o processo comunicacional, mesmo que formal e planejado.”</p> <p><i>“Este contexto es congruente con el denominado de teorías instrumentales (Porter &amp; Kramer, 2006). En este contexto se aplicaría el modelo de Agente de Prensa, basado en una comunicación propagandista y unidireccional (Ferrari, M. A. y França, F., 2011). [...] En este contexto, la filosofía organizacional contempla el bienestar de la sociedad, así como criterios de equilibrio, justicia, igualdad, etc. se aplica el modelo simétrico bidireccional que busca entablar relaciones mutuamente satisfactorias y encontrar un mejor entendimiento con los públicos (Ferrari, M. A. y França, F., 2011). Son ejemplos de éstas las fundaciones y organizaciones no gubernamentales creadas para solucionar problemas sociales no atendidos por el sector público.”</i></p> <p>“Conforme Ferrari (2009), a comunicação organizacional passa a ser considerada estratégica, no momento em que é utilizada como um instrumento capaz de viabilizar o cumprimento da missão e ajuda a conquistar os objetivos organizacionais, bem como quando as ações têm um significado para seus diversos públicos.”</p> <p>“A contribuição da comunicação para a construção da sustentabilidade, como um objetivo-fim das empresas (perspectiva adotada pelo estudo), pressupõe o compartilhamento de significados entre todos os atores envolvidos, o que caracteriza a comunicação como um processo e não como uma prática unilateral (Ferrari, 2011). Segundo a autora, nessa perspectiva, a visão emissor-receptor é substituída por “uma orientação mais dinâmica e complexa de significados construídos, segundo a qual os atores podem ser ativos e tomar iniciativas” (FERRARI, 2011. P. 154).”</p>	

		<p>“Particularmente em cenários crescentemente permeados por encontros e conflitos de natureza intercultural (GARCIA-CANCLINI, 2008), como é o caso dos territórios sociais e empresariais curitibanos, o agenciamento de relações interpessoais respeitadas no ambiente de trabalho se faz ainda mais premente. Esta problemática, vale frisar, é válida não apenas para as corporações multinacionais ou globais atuantes em territórios os mais variados e dispersos, tal como verificou Rosiney Weber (2004) e como teoricamente enfatizam Fleury (2000), Sriramesh e Vercic (2003), Nkomo e Cox Jr. (2007) e Ferrari (2012), mas também para as empresas brasileiras que vêm empregando mão de obra estrangeira em seus negócios, independentemente do seu porte ou segmento de atuação.”</p>	
2017	5	<p>“A complexidade e a interdependência atuais entre atores sociais requer das organizações, para sua sobrevivência, respostas às pressões enfrentadas pela sociedade civil. Diante disso, as organizações precisam desenvolver ações relacionadas ao exercício da cidadania e de Responsabilidade Social, pois possuem uma relação intrínseca de responsabilidade e ética com a sociedade (FERRARI, 2011).”</p> <p>O artigo “Novos aportes das Relações Públicas para o século XXI” (2003) é mencionado nas referências, mas não acionado no texto.</p> <p>“De acordo com Ferrari (2016, p.147), as relações públicas são uma: “[...] atividade responsável pela construção e manutenção das redes de relacionamento das organizações com seus diversos públicos [...]”. Nesse contexto, é importante alinhar as expectativas dos públicos com os empresários/empreendedores, além de gerar resultados financeiros às empresas.”</p> <p>“Ferrari (2000) realizou um estudo sobre o comportamento das relações públicas em empresas brasileiras e chilenas, utilizando os princípios de Grunig (1992). Sua pesquisa constatou que os modelos de comunicação praticados são influenciados pelos modelos de gestão e pela cultura organizacional. Também ficou evidente que, dependendo da intensidade das vulnerabilidades no ambiente, a comunicação das empresas pode ser mais estratégica ou mais tática. Ferrari (2000) também observou que, quanto mais autoritário era o modelo de gestão, menos estratégica era a comunicação e mais difícil uma resposta diante das vulnerabilidades. Observou-se que a gestão mais participativa permitia que os profissionais de comunicação atuassem de maneira mais proativa nas decisões das organizações e adotassem práticas simétricas. O modelo das relações organizacionais e do processo de comunicação nas organizações (Ferrari, 2009) mostra que as relações de poder afetam diretamente o processo comunicacional, mesmo que formal e planejado. Segundo Ferrari (2009), em modelos de gestão mais participativos, nos quais o poder é descentralizado, há espaço para o empoderamento e a criatividade, a prática de relações públicas está baseada no novo paradigma comunicacional, o da Gestão Estratégica Comportamental,</p>	

		<p>estruturado com comunicação aberta, simétrica e de mão dupla.”</p> <p>“Além da legislação, diversos autores da área também destacam o papel do RP na relação entre as instituições e seus públicos, como Fortes (2003), Andrade (2005), Pinho (2003), Sgorla; Pérsigo; Fossá (2011), Grunig; Ferrari; França (2009), Santos (2012) e Ferrari (2009). Ao tratar das funções do profissional, diversas abordagens são encontradas entre os teóricos: função administrativa, estratégica, mediadora, política e social. Segundo um destes autores (KUNSCH, 2003), a função administrativa visa atingir a organização como um todo, fazendo as articulações necessárias para maior interação entre setores e grupos da organização.”</p>	
2018	9	<p>“Os estudos de excelência, mesmo tendo sido desenvolvidos na realidade da sociedade – e das organizações – norte-americana, têm reflexos em pesquisas realizadas em outros países, inclusive no Brasil. Alguns autores da área da comunicação estratégica, especialmente da área de Relações Públicas e da Comunicação Organizacional, refletem, em seus textos, concepções dos Estudos de Excelência, como Ferrari (2011), que pontua que “[...] não se trata apenas de uma atividade ou de um campo de atuação profissional. É também uma filosofia e um processo [...]” (FERRARI, 2011, p. 159).”</p> <p>“De acordo com França, Grunig e Ferrari (2009, p. 121), “os públicos pertencem ao relacionamento contínuo e necessário da organização, garantindo-lhe a sobrevivência e o apoio ostensivo às suas atividades e contribuindo para criar um conceito favorável da opinião pública”. [...] Fato é que, nos dois casos, os relações-públicas devem estar preparados para lidar com esses públicos, trazendo sempre a reboque um bom plano de comunicação de crise<sup>7</sup>, como demonstram Grunig, Ferrari e França: “Uma das principais funções do executivo de Relações Públicas é assessorar gerentes de outras áreas quando acredita que as decisões ou ações gerenciais podem formar públicos ativos, assuntos emergentes e crises” (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009, p. 93).”</p> <p>“Para Fleury (1996, p. 24), no processo de transmissão e constituição da cultura organizacional ou de seu “universo simbólico”, a comunicação faz-se de um papel essencial ao empregar diversos instrumentos e veículos sejam eles orais ou escritos. Trata-se, porém, de uma visão restrita do real papel da comunicação também devido ao fato de que “na área de relações públicas, a interface entre as culturas nacional e organizacional e a prática de relações públicas têm sido esquecidas, conclusão baseada nas escassas pesquisas empíricas realizadas no Brasil e na América Latina” (FERRARI, 2016, p.142). Ferrari (2016) explica que o relacionamento entre relações públicas e cultura pode ser constatado sob três diferentes óticas: a. a cultura antecede a prática de relações públicas e, portanto, tem influência vital em todos os aspectos da comunicação; b. a prática de relações públicas por meio da cultura nacional na promoção de estratégias para a atuação junto à sociedade; c. relações públicas são tidas como cultura, uma atividade que lida de maneira reflexiva e transversal com crenças, ritos, identidades, símbolos,</p>	

práticas e comportamentos. [...] Ao considerarmos que é no processo de comunicação que os elementos culturais são disseminados, como afirma Fleury (1996), Ferrari (2016) ressalta que a comunicação é também elemento formador da cultura organizacional, ou seja, “comunicação e cultura se inter-relacionam: uma influencia a outra”. [...] Partimos dessa relação intensa entre comunicação e cultura para pontuar que “relações públicas é uma função corporativa, pois ajuda a organização a definir suas políticas de comunicação e de relacionamentos com os públicos a fim de responder aos seus interesses estratégicos, o que lhe confere também uma função gerencial” (FERRARI, 2011, p. 147). Relações públicas é, portanto, a profissão responsável por gerenciar os relacionamentos da organização com seus públicos, sejam eles internos ou externos, por meio da comunicação, a fim de garantir relações simétricas, transparentes, baseadas num propósito organizacional.”

“Ferrari (2011, p. 158) afirma que “o conceito contemporâneo enfatiza que relações públicas é uma função corporativa, pois elas ajudam a organização a definir suas políticas de comunicação e de relacionamento com seus públicos a fim de responder aos seus interesses estratégicos”. Fruto dessa definição, cada vez mais empresas se valem da atividade para buscar estratégias que perenizem um bom relacionamento, associando cultura de inovação, comunicação aberta e simétrica e diversidade. [...] Em termos teóricos, a contribuição desse artigo está no estabelecimento de um elo entre as teorias de gestão da comunicação excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009) e do modelo teórico para análise dos determinantes da cultura organizacional que influenciam a inovação (MARTINS; TERBLANCHE, 2003). Entre um dos cinco determinantes apontados pelos autores Martins e Terblanche (2003) está a comunicação aberta e simétrica que também é fundamentada nos princípios da comunicação excelente (GRUNIG; FERRARI; FRANÇA, 2009). Trata-se de contribuição relevante porque baseia-se no novo paradigma da gestão estratégica de relações públicas, mais contemporâneo e adequado para ambientes de cultura inovadora. [...] Ferrari (2000) realizou um estudo sobre o comportamento das relações públicas em empresas brasileiras e chilenas, utilizando os princípios de Grunig (1992). Sua pesquisa ...[trecho idêntico aos encontrados em artigo da mesma autora, nos dois últimos congressos] ... destaca ainda a importância dos papéis de RP serem desempenhados com base na diversidade de gênero, racial, étnica e cultural.”

“Autores dedicados ao tema como Ferrari (2003) e Grunig (2011) concordam que a comunicação passa a ser estratégica para as organizações a partir do momento que o processo comunicativo se torna contínuo e valoriza o relacionamento de longo prazo, com os diferentes públicos.”

“Com o advento de tecnologias digitais, as organizações passam a ter seus movimentos observados, analisados e comentados, as incoerências nos discursos são mais perceptíveis e, por isso, as práticas internas e externas são alteradas, exigindo, cada vez mais, conduta ética, transparência, responsabilidade social,

compromisso social nos negócios para construir laços de confiança com os indivíduos (SROUR, 2012; GRAYSON; HODGES, 2002). Diante disso, parte-se da reflexão que, enquanto atores sociais, elas devem conduzir seus negócios refletindo sobre questões públicas (FERRARI, 2011), respondendo e dialogando com a sociedade sobre suas ações para atuar de forma responsável (AKATU, 2013).”

“De acordo com Ferrari (2015), a interculturalidade é mais do que uma variável, é um dos principais elementos com os quais o profissional de relações públicas, ou gestor, precisa se preocupar e trabalhar. A comunicação, para tanto, caminha de mãos dadas e vislumbra o mesmo caminho que a interculturalidade, que é o entendimento e uma gestão de relacionamentos próspera e aberta.”

“Estudos sobre cultura chamam a atenção de pesquisadores principalmente em função da própria diversidade que a caracteriza. Trata-se de um tema importante, pois, conforme atestado por diversos autores (TANURE, 2005; SCHEIN, 2009; SMIRCICH, 1983), interfere diretamente nas relações socioeconômicas, políticas e organizacionais. Ferrari (2011, p. 145) destaca que “cultura pode ser abordada de múltiplas maneiras e, como decorrência de sua peculiaridade, não há consenso entre os estudiosos sobre sua definição”. [...] “A pesquisa apresentada neste artigo verificou as relações de poder instaladas no sistema cooperativo a partir da identificação da cultura que, conforme descreve Ferrari (2016), é o cimento que sustenta e organiza os relacionamentos entre os indivíduos que formam a organização. Entender como essas relações acontecem consiste numa etapa fundamental para avançar e obter êxito nas estratégias comunicacionais e de relacionamentos em cooperativas.”

“Para Grunig, Ferrari e França, 2011, a comunicação é um elemento fundamental da cultura, sem a qual ela não existiria.”

<b>Autor em “posição subjetiva”: Margarida Maria Krohling KUNSCH</b>		
<b>Ano</b>	<b>N. o. arts.</b>	<b>Apropriação dos enunciados/função enunciativa</b>
2008	15	<p>Diferença entre a utilização dos termos comunicação empresarial, remetendo a empresas, e comunicação organizacional a organizações públicas e do terceiro setor.</p> <p>História das RPs, comparativo Brasil e Espanha.</p> <p>Valorização das pessoas no processo comunicativo visando à eficácia da comunicação – gerar confiança emissor/receptor.</p> <p>Etapas do processo de planejamento – Modelo de comunicação aplicado à prática de RP (Grunig e Hunt).</p> <p>Comunicação de massa X comunicação dirigida; terceira onda.</p> <p>RP e CO – “considera-se relações públicas como a função administrativa que, por um lado, facilita a comunicação e a interpretação da empresa junto aos seus públicos e, por outro, a comunicação das idéias e opiniões desses públicos junto à empresa”.</p> <p>“[...] é mediante a sua função estratégica que as Relações Públicas abrem canais de comunicação em busca da confiança mútua e constroem a credibilidade. Porém, aponta que essa função está intrinsecamente ligada ao planejamento e gestão estratégica e deve ser desenvolvida em conjunto com as outras áreas da comunicação, de forma sinérgica e viabilizando os valores institucionais”.</p> <p>Personagem virtual e relacionamento, tendo como base “Kunsch (2003), observa-se através das funções caracterizadas como administrativa, estratégica, mediadora e/ou política”.</p> <p>“A comunicação no terceiro setor como “fator estratégico que agrega valor à organização”.”</p> <p>Cita “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada” (2003), mas não faz menção no trabalho “Comunicação e Paixões”.</p> <p>Cita “Obtendo resultados com relações públicas” (2001), mas não faz menção no trabalho “A Retórica das</p>

		<p>Relações Públicas: reflexões e contribuições”.</p> <p>“o conceito e o modelo de Comunicação Integrada, proposto Margarida Kunsch (1997, 2003)” [...] para a elaboração das duas edições de sua Política de Comunicação.”</p> <p>[...] “comunicação interna” deve ser compreendida como uma das modalidades do que ela chama de “comunicação integrada”:</p> <p>Cita “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada”, mas não o menciona no artigo “Comunicação Organizacional, Reputação e Governança Corporativa”.</p> <p>Para falar sobre comunicação a serviço das organizações, aciona o conceito de comunicação organizacional como fenômeno dentro das organizações, objetos da organização como essência da Comunicação Integrada.</p> <p>“Kunsch (2003), com o propósito de delinear a práxis das relações públicas no ambiente organizacional, posiciona a atividade como subsistema de apoio das organizações, visando fortalecer seu sistema institucional e interagindo com os demais subsistemas.” Para tratar das funções essenciais de planejamento e gestão das Relações Públicas.</p>	
2009	20	<p>“Uma comunicação realmente integrada organizada e com atuação sinérgica, cuja importância reside no estabelecimento de “uma política global, a partir de uma coerência maior entre os diferentes programas comunicacionais” (KUNSCH, 2003, p.180)”.</p> <p>“Kunsch (2003, p.71) considera a comunicação organizacional como “um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações”. De tal modo, a comunicação organizacional implica na consideração dos aspectos internos e externos.”</p> <p>[...] seguiu todas as fases de um processo completo de Relações Públicas para atingir os objetivos e metas estabelecidos: pesquisa, planejamento, gestão, avaliação e mensuração de resultados (KUNSCH, 2003). [...] O objetivo é que as escolhas presentes tragam os melhores resultados no futuro”.</p> <p>[...] é enfatizada por Kunsch (1997, p. 145) ao descrever o papel de relações públicas como mediadora: “as relações públicas devem zelar para que os valores éticos sejam considerados como norteadores na busca do diálogo e da negociação, usando a transparência e a verdade como princípio balizador” – comunicação integrada e necessidade planejamento.</p> <p>“As barreiras, os níveis de análise, as redes, os fluxos, os meios e as modalidades de comunicação também são identificados por Kunsch (2003) como elementos importantes na gestão do processo comunicativo das</p>	

organizações.”

“A comunicação interna se desenvolve paralelamente à comunicação administrativa. Segundo Kunsch (1997, p.128), é “uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos colaboradores e da empresa mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis”.

A partir de pesquisa de Kunsch afirma que “a presença hegemônica de trabalhos de orientação instrumental de influência funcionalista e nenhuma referência à presença dos fundamentos teóricos e metodológicos do interacionismo simbólico”.

“Utilizando o modelo de pesquisa institucional apresentado no livro “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada”, de Margarida M. K. Kunsch, 14 alunos... [...] curso de pós-graduação em Comunicação Empresarial...” – para entender o mercado de com. empresarial no interior.

Kunsch é mencionada nas referências, mas não citada no trabalho “Os blogs educacionais – um estudo preliminar”.

“Kunsch informa ainda que “sem comunicação, as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo” (2007, p. 370). [...] Para Kunsch (2007, p. 370) “o fato de as organizações serem compostas por pessoas que possuem os mais diferentes universos cognitivos e as mais diversas culturas e visões de mundo implica por si só a complexidade que é pensar a comunicação nas organizações ou as organizações como comunicação”.

Mudança e progressiva complexidade da sociedade contemporânea implicam em “novos caminhos a serem percorridos pela comunicação com seus públicos (KUNSCH, 2007) e, conseqüentemente, por suas marcas”.

O livro “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada” está nas referências, mas não é citado no texto.

Nova cultura da informática, complexidade e abrangência da área da comunicação, “que provoca mudanças no nível macro (sistema social global), no nível micro (organizações) e no homem individual” (Kunsch, 1997, pág. 136).”

O livro “Relações públicas e modernidade: Novos paradigmas da Comunicação organizacional” (1997) é mencionado nas referências, mas não citado no texto.

“Tomamos o entendimento de comunicação institucional tal como nos apresenta Kunsch (2003, p.164) como aquela “ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói



		<p>uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserta”.</p> <p>“Kunsch (2003) destaca que uma das finalidades da área de Relações Públicas é cuidar da repercussão da imagem pública frente aos seus públicos na construção da identidade governamental.”</p> <p>“É “um setor planejado”, como define Margarida Kunsch (2003, p. 154), “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”.</p> <p>Faz menção ao livro “Planejamento de relações públicas na comunicação Integrada” (1986), mas não é citado no artigo.</p> <p>Comunicação no terceiro setor no Brasil – “além da necessidade se posicionarem de maneira diferente do passado devido às novas exigências sociais (KUNSCH, 2007).”</p> <p>Sobre a Comunicação Organizacional, “Kunsch observa que ela, “busca compreender todo o sistema, funcionamento, processos, fluxos, redes, barreiras, meios, instrumentos, níveis de recepção da comunicação que é gerada no dia-a-dia da vida organizacional e as implicações que estão imersas nesse contexto. (KUNSCH, 2003, p.113).” – comunicação integrada.</p>
2010	12	<p>“Relações Públicas e Comunicação Organizacional são áreas de estudo mas que somente a primeira é formalmente reconhecida também como uma atividade profissional (de “administração dos relacionamentos entre organizações e públicos”) (KUNSCH, 2006, p.47). Assim, a comunicação organizacional compreende todos os processos de interação que envolvam direta ou indiretamente uma entidade organizacional e estes, quando planejados (administrados), configuram-se como atividade profissional de Relações Públicas.”</p> <p>“[...] contrastando com visões de Relações Públicas centradas no dialogismo, no relacionamento ético e na interação simbólica, presentes nas idéias centrais de pensadores como Margarida Kunsch, Ivone Oliveira, Vera França, Cleusa Scroferneker, Adriana Casali e tantos outros propositores teóricos do campo no Brasil.”</p> <p>“Kunsch (2001) ensina que, a atividade de relações públicas integra o sistema organizacional com funções essenciais e específicas, dando apoio ao processo comunicacional dentro e fora da organização, auxiliando-a a cumprir sua missão e alcançar seus objetivos, pautando-se na administração da diferenças.”</p> <p>“Dentre as possibilidades de avaliações, destaca-se a auditoria e a perícia da comunicação organizacional. A auditoria, em primeiro lugar, não pode ser equiparada a uma pesquisa, conforme defende Kunsch (2003, p.288,</p>

grifo nosso), visto que “[...] é mais pontual e visa basicamente avaliar o desempenho da organização em si ou de determinados setores ou áreas específicas [...]”.

“Conforme Kunsch, “Muitos profissionais trabalham como técnicos e não usam a pesquisa como subsídio para seus programas e projetos – como resultado, enfocam nos meios e nas estratégias, dando pouca atenção ao fim a ser alcançado. Raros são os programas com objetivos mensuráveis. (KUNSCH, 2003, p.280)”.

“Os autores pesquisados são unânimes ao considerar a mudança um aspecto inerente ao cotidiano e necessário para a sobrevivência da organização no mercado global, competitivo e mutante. Segundo Kunsch (2003), “essas mudanças (...) têm forçado as organizações a se adequar às novas exigências da sociedade contemporânea e a criar novas formas de gestão para fazer frente (....) aos mercados complexos e difíceis. (KUNSCH, 2003: 61)”.

Conceito de comunicação integrada para pensar a reputação – “É a Comunicação - Organizacional – “a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos” (KUNSCH.2003)”.

“De acordo com Kunsch (2003, p. 69), “O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência”, proporcionando condições para o desempenho e fortalecimento da rede de cooperação empresarial.”

A obra “Planejamento de relações públicas na comunicação integrada” (2003) é mencionada nas referências, mas não citada ao longo do texto.

Sobre comunicação comunitária: “Este planejamento a partir de acordos, denominado por Kunsch (2007) como um planejamento participativo, é realizado levando em consideração todas as técnicas e instrumentos disponíveis para a sua concretude, em qualquer tipo de organização.”

Sobre mobilização e comunicação comunitária: “Refletindo sobre a questão, Kunsch afirma que (2007, p. 60), “a sociedade civil hoje assume papel preponderante nos processos de participação social em defesa da democracia, dos direitos humanos e da cidadania, graças, sobretudo, à atuação dos movimentos sociais organizados, da ONGs e do terceiro setor como um todo, que extrapolam a relação de oposição ao Estado para fazer frente também ao mercado”.

“Se “A pesquisa constitui-se um pré-requisito para o planejamento das Relações Públicas nas organizações” (KUNSCH, 2003) e o planejamento é preparado periodicamente, a avaliação sobre a organização e seu trabalho

		<p>de comunicação também deve ser realizada sistematicamente.”</p> <p>A obra “Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas” é mencionada nas referências, mas não citada no texto do artigo.</p>
2011	13	<p>A obra “Relações públicas e modernidade” (1997) é mencionada nas referências, mas não acionada no texto.</p> <p>Sobre mensuração – “Para Kunsch, “a avaliação faz parte de todo o processo de planejamento, pois permite uma visão crítica do que está sendo planejado e, posteriormente, do que foi realizado e dos resultados obtidos” (1997, p. 35).”</p> <p>“Além disso, os avanços no campo administrativo e a inserção de preocupações com o meio ambiente e a responsabilidade social, entre outros fatores, interpelam a comunicação organizacional vigente até então. “Começou-se a perceber que aquele estilo de comunicação vertical direta (informacional) estava com os dias contados. Os canais tinham que ser mudados e ampliados” (KUNSCH, 1997, p.31).”</p> <p>A obra “Planejamento de relações públicas na comunicação integrada” (2003) é mencionada nas referências, mas não acionada no texto do artigo.</p> <p>“Nestas organizações busca-se a cooperação, o autogerenciamento, o trabalho em equipe, a valorização de competências. “Essa nova organização desce do pedestal da burocracia verticalizada para atuar em rede, organizar-se em torno de um processo, e não de uma tarefa, promover gestões em equipe, mensurar os resultados pela satisfação do cidadão-consumidor e informar/formar seus empregados em todos os níveis” (KUNSCH, 2003, p.57).”</p> <p>[...] mas tem como suporte teórico o termo “falante” oriundo dos estudos lingüísticos e o termo “organização” com base nos postulados conceituais encontrados em Kunsch (2003). Enfatizamos que o termo “falantes organizacionais”, contidos nas matérias jornalísticas são indicações da pauta e editoria dos jornais.”</p> <p>“Contudo, “a complexidade dos tempos atuais, decorrentes do fenômeno da globalização e da revolução tecnológica da informação, exige das organizações uma nova postura e uma comunicação estrategicamente planejada” (KUNSCH, 2009, p.243). [...] Ou seja: “o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo” (KUNSCH, 2003, p.69). Um processo de comunicação interna bem estruturado, [...]”</p> <p>“A comunicação é, cada vez mais, um fator-chave no funcionamento das organizações “O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente” (KUNSCH, 2003, p.69). [...] A tabela</p>

a seguir apresenta as categorias e subcategorias para os *tweets* que, conforme já explicadas, foram construídas a partir da relação entre os modelos de relações públicas sugeridos por Grunig (2009) e o Composto de Comunicação Organizacional proposto por Kunsch (2003).”

“A comunicação interna é a comunicação direcionada ao público interno da organização, em especial aos seus empregados e para Kunsch (2003), a comunicação interna tem o objetivo de promover a integração entre a organização e o empregado.”

A obra “Planejamento de relações públicas na comunicação integrada” (2003) é mencionada nas referências, mas não acionada no texto do artigo.

“Já o entendimento sobre comunicação organizacional está ancorado nas abordagens e perspectivas teórico-epistemológicas contemporâneas que marcam a nova fase dos estudos na área a partir da década de 80. Situam-se nessa esfera Kunsch (2003, 2006) e Scroferneker (2003, 2008) para quem a comunicação organizacional é um setor estratégico, que agrega valor e se encarrega dos processos interativos de comunicação da organização para com seus públicos; Putnam, Phillips e Chapman (1999) que entendem a comunicação como processo estruturante da realidade organizacional, podendo ser arquitetada como “formativa”; Restrepo (1995) por defender uma visão integral da comunicação nas organizações, reconhecendo-a como atravessando as ações humanas, marcando estilos próprios, constituindo identidades e culturas e possibilitando novos sentidos à sociedade e Baldissera (2004) por compreender a comunicação organizacional como processo de produção e disputa de sentidos.”

“Convivemos, conforme Kunsch (2003), com o hibridismo de um modelo tradicional, mecanicista, e de um modelo de organização moderna, flexível e orgânica. [...] Além disso, segundo a autora, “a complexidade da globalização passa a ser um fenômeno e um novo paradigma para entender o mundo de hoje” (KUNSCH, 2009a, p. 61). [...] Entendemos que deva prevalecer uma unicidade institucional e mercadológica respaldada pela filosofia, missão e por políticas de comunicação integrada (KUNSCH, 2009). [...] Ou seja, a comunicação, na modalidade integrada proposta por Kunsch (2003), permite a uma marca impor-se, apresentar e valorizar seu posicionamento, suas linhas de produtos ou serviços, mas, sobretudo, sua imagem perante os concorrentes.”

“Kunsch (2003, p. 149) caracteriza-a como “fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam”. Ou seja, segundo a autora a comunicação organizacional ocorre independente da vontade ou não das pessoas uma vez que estas estejam ligadas direta ou indiretamente a empresa.”

2012	8	<p>“O mercado de trabalho para comunicadores exige uma formação ampla e integrada. Kunsch (2003) afirma que o profissional de comunicação, atuante nas organizações, cada vez mais, deve ter uma visão estratégica, dominar conceitos, metodologias e planejamento de comunicação. [...] Segundo Kunsch (2003), a comunicação interna é planejada e tem objetivos definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e os grupos que formam o público interno, como empregados, diretores e gerentes, e outros níveis de lideranças, como supervisores e coordenadores, além de terceirizados ou prestadores de serviços, por meio de estratégias relacionadas a temas de interesse internamente.[...] Kunsch (2003) afirma ainda que os maiores desafios da comunicação interna referem-se à comunicação e aceitação dos valores e objetivos da organização, ao envolvimento dos empregados com os objetivos organizacionais e à possibilidade de manter um ambiente em que os empregados sintam-se parte da organização, sendo respeitados e valorizados pelo seu trabalho.”</p> <p>“Definida como aquela que viabiliza a comunicação entre a organização e seus funcionários (KUNSCH, 2003), a comunicação interna consolida-se como importante instrumento de mediação entre os interesses do capital e os do trabalho. [...] Kunsch (2003) é enfática ao afirmar que “[...] de nada adiantarão programas maravilhosos de comunicação se os empregados não forem respeitados nos seus direitos de cidadãos e nem considerados o público número um, no conjunto de públicos da organização” (KUNSCH, 2003, p.157).”</p> <p>“Essa forma de comunicação em que se ressalta a dimensão humana, na perspectiva de evidenciar as manifestações simbólicas, possibilita entender a comunicação como sendo “um elo integrador no ambiente organizacional, pois propicia oportunidades de manifestações verbais e não verbais que fogem do script convencional”. (KUNSCH, 2010, p. 51). [...]As formas comunicativas precisam valorizar as pessoas e as diferentes formas de se expressarem, práticas que podem ser vistas como um modo de incentivar as relações humanas, em que os indivíduos adquirem espaços para “[...] poder revelar sua identidade e construir sua história de vida”. (KUNSCH, 2010, p. 57).”</p> <p>“A comunicação organizacional teve as suas origens no campo da administração e das teorias organizacionais, sofrendo influência direta da sociologia, psicologia, antropologia e linguística (KUNSCH, 2009).”</p> <p>“De acordo com Margarida Kunsch (2003, p.72): “As organizações em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. Daí a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista da comunicação para outra mais interpretativa e crítica.”” – aciona</p>
------	---	--

		<p>ainda a noção de comunicação integrada. – [...] Sabemos que a comunicação de uma empresa independente do seu porte, não se faz apenas com objetivos mercadológicos. Entendemos que o lucro é o principal objetivo, mas para que este se concretize é necessário todo um aparato de sustentação para firmar um produto/serviço com excelência na qualidade, prestação de serviço, credibilidade e boa reputação.”</p> <p>“A interface das relações públicas com a propaganda institucional ocorre no chamado <i>mix</i> da comunicação integrada. KUNSCH (2003) defende que a comunicação organizacional, quando completa, abrange a comunicação administrativa/interna, comunicação mercadológica e comunicação institucional.”</p> <p>“Os eventos constituem uma atividade de grande interesse para as organizações, tendo em vista que propiciam o envolvimento direto dos públicos na sua realização. São, por conseguinte, um excelente meio de comunicação dirigida aproximativa entre a organização que os promove e o público que deles participa. (KUNSCH, 2003, p. 385)”</p> <p>“A comunicação é vista como articuladora de relacionamentos. “Ou seja, trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes, que atuam em distintos contextos sociais” (KUNSCH, 2003, p. 71).”</p>
2013	16	<p>“Somando as visões de Kunsch (2003) sobre a comunicação integrada; de Torquato (2010) sobre o poder da comunicação (poder expressivo) no engajamento do corpo funcional das organizações; de Ferrari (2011) sobre a visão crítica da comunicação organizacional; e de Bueno (2009) sobre o relacionamento do sistema de comunicação com o modelo de gestão; reforça-se a importância da comunicação no âmbito estratégico das organizações e como fator crítico para uma dinâmica eficiente do sistema organizacional.”</p> <p>“A partir das ponderações acima, pode-se destacar que, por iniciativa própria e/ou por pressão da sociedade, as organizações passaram a buscar na sustentabilidade um desenvolvimento equilibrado, considerando as dimensões econômica, social e ambiental, implantando assim diretrizes de gestão e administração que levem em conta o desenvolvimento sustentável (KUNSCH, 2009).”</p> <p>“Para conceituar a comunicação organizacional, recorreremos à visão de Kunsch (2003, p.150): “É uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e administrativa, que formam</p>

o *mix*, o composto da comunicação organizacional”.

“Por isso, Kunsch (2005) ao tratar sobre o tema, sinaliza que existe uma interface precípua entre os dois campos - Comunicação organizacional e Relações Públicas - uma vez que para compreender, estudar, explicar e aplicar os fundamentos teóricos das Relações Públicas, é preciso conhecer a comunicação organizacional e as áreas afins.”

“As relações públicas no Brasil conceberam-se alinhadas e fortalecidas pelos princípios de uma rígida política da era militar brasileira (1964-1980). Em pesquisa realizada por Kunsch (2002) destaca-se forte interferência dos órgãos de comunicação criados pelo regime militar na concepção errônea sobre o papel das Relações Públicas na sociedade brasileira.”

“O trabalho com mídias sociais e a gestão da imagem das organizações na Internet, em geral, estão diretamente relacionadas ao campo de atuação das Relações Públicas, pois os profissionais dessa área "identificam os públicos, suas reações, percepções e pensam em estratégias comunicacionais de relacionamentos de acordo com as demandas sociais e o ambiente organizacional" (KUNSCH, 2003, p. 90).”

“Conforme indica Kunsch (2009, p.75) sobre a comunicação organizacional: “Hoje, pode-se dizer que os estudos são mais abrangentes e contemplam muitos assuntos em uma perspectiva mais ampla, como análise de discurso, tomada de decisão, poder, aprendizagem organizacional, tecnologia, liderança, identidade organizacional, globalização e organização, entre outros”.

“Tanto é importante para a organização identificar segmentos já conhecidos e definidos com os quais mantém relacionamento (ou sobre os quais projeta suas expectativas), como também precisa ter em mente que, de acordo com a sua movimentação, ela pode ainda suscitar ou criar novos públicos (KUNSCH, 2003).”

“Conhecendo os elementos que compõem as organizações e o papel da comunicação em sua dinâmica, ratifica-se que o “(...) sistema comunicacional é fundamental para o processamento das informações administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo” (KUNSCH, 2003, p. 69) e torna-se evidente a necessidade de se compreender este sistema comunicacional em cada organização, para analisar como ela se relaciona, produz, influencia e é influenciada em seu contexto social.”

“Mas a autora esclarece que a comunicação administrativa, relacionada com os fluxos, os níveis e as redes de comunicação da organização, não pode ser confundida com a comunicação interna, que para Kunsch é 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. [...] a

		<p>comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento.” (2003, p. 154)”.</p> <p>“Para Kunsch (2003) a comunicação empresarial/organizacional é o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de ‘relações públicas’, ‘jornalismo’, ‘assessoria de imprensa’, ‘lobby’, ‘propaganda’, ‘promoções’, ‘endomarketing’ e ‘marketing’.”</p> <p>“Os meios de comunicação são a maneira mais eficiente para o alcance pleno das informações. Kunsch (2003) considera os veículos de comunicação como um dos públicos estratégicos mais cobiçados e visados, principalmente pelos poderes público e econômico. Dessa maneira, as organizações investem muito nesse tipo de relacionamento, para ela grandes empresas e órgãos governamentais são os que possuem mais preocupação em manter o bom relacionamento com os veículos.”</p> <p>“Kunsch (2011) coloca que as tecnologias de informação surgiram e se desenvolveram para favorecer a comunicação, o relacionamento, e a participação dos cidadãos nas questões de interesse coletivo.”</p> <p>“Margarida Kunsch (2010), defende que entre as funções da assessoria de comunicação estão: o mapeamento dos públicos; elaboração de programas de comunicação colaborativa que escutem e levem em conta o interesse do público; a realização de <i>mídia training</i> preparando os porta-vozes [do setor cultural a divulgar suas ações]; a elaboração de material gráfico de divulgação harmonizando forma e conteúdo, e também o relacionamento com a mídia por meio da assessoria de imprensa.”</p> <p>“Ao tentar esclarecer os pontos de intersecção e distanciamento entre esses dois campos, Kunsch (2009) nos apresenta um primeiro panorama ao afirmar que: “Como área de conhecimento, Comunicação Organizacional e Relações Públicas inserem-se no âmbito das Ciências da Comunicação e das Ciências Sociais Aplicadas. Possuem corpus de conhecimento com literatura específica, teorias reconhecidas mundialmente, cursos de pós-graduação (<i>lato sensu</i> e <i>stricto sensu</i>), pesquisas científica, etc. Constituem, portanto, campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas.” (KUNSCH, 2009, p. 52).”</p> <p>A obra “Planejamento de relações públicas na comunicação integrada” (2002) é mencionada nas referências, mas não acionada no texto do artigo.</p>
2014	22	<p>“Já no Brasil, o ethos da função estratégica das Relações Públicas foi difundido principalmente na obra de Margarida Kunsch (1984; 1997; 2006). Segundo a autora, as RPs surgem como uma atividade que “deve gerenciar a comunicação nas organizações e tem que ser encarada como uma função estratégica, um valor econômico, não periférico, cosmético e dispensável” (KUNSCH, 2006, p.8). Trata-se de uma evolução do próprio</p>



campo das Relações Públicas, que deixa para trás funções táticas e técnicas para assumir um posto estratégico de grande importância nas organizações contemporâneas.”

“O exercício profissional de Relações Públicas requer ação planejada com apoio na pesquisa, na comunicação sistemática e na participação programada, para elevar o nível de entendimento, solidariedade e colaboração entre uma entidade e os grupos sociais a ela ligados, num processo de interação de interesses legítimos, para promover seu desenvolvimento recíproco e da comunidade a que pertencem. (KUNSCH, 1997, p. 50).”

“De acordo com Margarida Maria Krohling Kunsch (2006, p. 48), desde a sua implantação, o ensino superior de RP sofreu diversas reformas curriculares, “regidas por pareceres e resoluções no Ministério da Educação para o Curso de Comunicação Social”. E foi desse contexto de mudanças, especialmente ocorridos na década de 1990, que se iniciam alguns avanços para a área de Relações Públicas nos anos 2000.”

“Kunsch em seu livro – Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processo, publicado em 2009, chega à conclusão a partir de estudos, que existem várias maneiras para identificar e tentar compreender como se processa a comunicação nas organizações, a análise pode partir da filosofia, da cultura organizacional e da adoção de políticas organizacionais.”

“Kunsch (2003, p.150) entende que o termo comunicação organizacional abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresentando maior amplitude e aplicando-se a qualquer tipo de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, organizações não governamentais, fundações etc., não se restringindo ao âmbito empresarial privado. E para se relacionar com o universo de públicos ligados à empresa, Kunsch pressupõe que a comunicação deve ser integrada em um *mix* comunicacional, contemplando a comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa. Esse, para Saad Corrêa (2003), é o cenário que engloba a comunicação digital nas empresas, isto é, ocorrendo de forma estratégica e integrada ao composto comunicacional nas organizações. [...]Kunsch (2012, p. 269) entende que as organizações evoluíram gradativamente dos modelos mecânicos de transmissão de informações para processos de comunicação mais interativos e simétricos.”

“Kunsch (2003) relata que, em virtude da ampliação das organizações a partir do século XX, essas empresas se viram forçadas a desenvolver novas formas de comunicação com os públicos interno e externo. Foi então que surgiram a propaganda, o jornalismo empresarial, as relações públicas e a própria comunicação organizacional como um todo. Para a autora, novas configurações do ambiente social global irão estabelecer novas posturas das organizações, o que demanda planejamentos comunicacionais minuciosos.”

	<p>“Efetividade relaciona-se com a permanência no ambiente e a perenidade no tempo, no contexto da obtenção dos objetivos globais” (KUNSCH, 2003, p.205).”</p> <p>“E a terceira questão diz respeito à ausência do trabalho, à possibilidade do desemprego como realidade e frustração (BALDISSERA, 2010). Os sujeitos experimentam esses conflitos e tensões de força de forma paradoxal (BALDISSERA, 2010; KUNSCH, 2012).”</p> <p>“Somente com o respeito a esses critérios haverá o desdobramento da fruição, proporcionada pela ação sociocultural, em imagem positiva para a organização investidora no longo prazo. A esse respeito interessante a afirmação de Kunsch (2003)<sup>39</sup> de que quanto maior o grau de desenvolvimento e o poder aquisitivo de uma sociedade, maior a necessidade de ações de comunicação integrada. Acrescenta que uma marca apoiada em atividade cultural ganhará muito para a sua fixação na mente do público.”</p> <p>“No complexo ambiente organizacional, a comunicação tem diversas configurações. (Kunsch, p. 45) afirma que há três dimensões – a instrumental, a estratégica e a humana. Segundo a autora a instrumental é a predominante nas organizações. Caracteriza-se como instrumental, funcional e técnica. É aquela que é considerada mais como transmissão de informações, como ferramenta para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização. Os canais utilizados são de uma só via e a comunicação é assimétrica. A dimensão estratégica se assemelha com a instrumental. Está relacionada 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 e da gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação a sua missão, visão e valores. A dimensão humana, embora Kunsch afirme ser a mais importante, pode ser considerada a mais esquecida, tanto na literatura sobre comunicação organizacional quanto nas práticas cotidianas e das organizações. Para a autora, quando se fala em comunicação organizacional, há de se ter em vista a comunicação humana e as múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações.”</p> <p>“Margarida Kunsch (2012), seguindo a mesma linha de Marina Koçouski, acrescenta que as instituições públicas devem ser abertas, de modo a interagir com a sociedade, com os meios de comunicação e com o sistema produtivo, extrapolando os limites da burocracia para chegar ao cidadão comum. Nesse contexto, a comunicação pública se configura como um elo que deve possibilitar que a instituição pública ouça a sociedade, atenda suas demandas e procure, por meio da abertura de canais, amenizar os problemas cruciais da população, como saúde, educação, transportes, moradia e exclusão social.”</p> <p>“Faz-se necessário, uma auditoria de comunicação, nos moldes propostos pela professora doutora Margarida</p>
--	---

Maria Krohling Kunsch, em capítulo sobre esta técnica na obra organizada por Duarte (2010).”

“Conforme indica Kunsch (2009, p.75) sobre comunicação organizacional: “Hoje, pode-se dizer que os estudos são mais abrangentes e contemplam muitos assuntos em uma perspectiva mais ampla, como análise de discurso, tomada de decisão, poder, aprendizagem organizacional, tecnologia, liderança, identidade organizacional, globalização e organização, entre outros”.”

“Kunsch (1986) complementa a diferenciação conceitual de sistema formal e informal de comunicação. “O sistema formal de comunicação de toda a organização (o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada) é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intra-organizativas.” (KUNSCH, 1986, p.32-33) [...] A comunicação interna é uma ferramenta indispensável para a integração e motivação de colaboradores de uma empresa. Kunsch (1997, p.128) salienta que: “A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem”.”

“Margarida Kunsch diz que na atualidade “as empresas são chamadas a se conscientizarem de que precisam abandonar a mentalidade voltada tão-somente ou de forma predominante para a otimização dos lucros, a fabricação de produtos e a prestação de serviços” (KUNSCH, 2009, p. 62-64).”

“As organizações são vistas como teias de relações humanas (KUNSCH, 2010), e é a partir das quais se estabelecem os relacionamentos, os vínculos de afeto e afetividade, sejam eles num contexto virtualizado, ou não. [...] Para Kunsch (2003, p.161), a comunicação “é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo. Não é simplesmente uma transmissão de informações”.”

“No Brasil, na época da reabertura política, as organizações começaram a aplicar técnicas mais sofisticadas de comunicação a fim de atender a seus interesses estratégicos, como afirma Kunsch (2006). [...] No Brasil, com a redemocratização, principalmente a partir do ano de 1985, “as instituições e organizações passaram a entender melhor a necessidade de serem transparentes e que suas relações com a sociedade deveriam dar-se pelas vias democráticas” (KUNSCH, 2006, p.171). A comunicação adquiriu novas características, passou a ser produzida com maior técnica e atingiu um grau de sofisticação na elaboração, o que atendia aos interesses estratégicos das organizações (KUNSCH, 2006).”

“Essa realidade demanda questionamentos e vem sendo objeto de reflexões na produção acadêmica, que aponta contradições no discurso organizacional focado em “[...] humanização, qualidade de vida no trabalho e as apologias da valorização das pessoas, da gestão de talentos, da comunicação interna participativa etc.” (KUNSCH, 2012, p. 272). Enquanto se faz uma apologia ao trabalho conjunto e participativo, afirma a autora,

		<p>vivencia-se um cenário de conflito e incertezas, situação que impacta diretamente os empregados, seus sentimentos, reações e suas percepções sobre as organizações.”</p> <p>“E na obra de Margarida Kunsch encontramos alguns conceitos-chave para este enquadramento funcional: “Cabe às relações públicas, no exercício da função política e por meio da comunicação, gerenciar problemas de relacionamentos internos e externos, surgidos ou provocados pelo comportamento de determinados públicos e/ou por certas decisões das organizações. E é no âmbito do poder micro e macro que tudo isso ocorre. São instâncias que permeiam todo o processo de negociação e da busca de solução numa dimensão pública” (KUNSCH, 2003, p.110).”</p> <p>“A sistematização e aplicação da filosofia da comunicação integrada, no trabalho de Kunsch (2003) também evidencia a qualidade técnica dos profissionais de comunicação, pela diversidade e segmentação dos instrumentos da comunicação organizacional.”</p> <p>“Ao longo de toda sua trajetória, o recorte da Comunicação Organizacional com foco no empregado não constituiu, nem de longe, uma prioridade para o campo. Como adiantado, segundo os estudos de Kunsch (2009), a preocupação com a Comunicação Interna aparece, com essa nomenclatura e sob essa ótica, de forma mais evidente, somente em 1972, no trabalho, também já mencionado, de Charles Redding.”</p> <p>“De acordo com Kunsch (2003), o clipping também pode trazer informações úteis sobre mercado, economia, política e assuntos relevantes para a empresa. [...] Desta forma, o efetivo acesso a todo e qualquer tipo de instrumento de comunicação veiculado para os públicos da organização deve ser feito de forma acessível, destacando o valor humano de cada funcionário – a importância de sua participação – de modo que este não se sinta apenas um número do ponto eletrônico, conforme ressalta Kunsch (2003).”</p>
2015	16	<p>“«Um conceito de publicidade e marketing. A união entre a comunicação externa e interna. Apenas uma moda brasileira. » Estas foram algumas respostas que obtivemos de alguns professores franceses após questioná-los sobre o conceito e a prática da Comunicação Organizacional Integrada, trabalhada no Brasil pela professora Margarida Kunsch, que permite uma performance sinérgica. “Quer dizer uma junção entre a comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa”. (KUNSCH, 2002, p. 150) Nosso interesse busca distinguir as igualdades e as diferenças sobre o conceito e a prática da Comunicação Integrada utilizada pelos franceses e essa desenvolvida pelos brasileiros, seja ela, no campo da pesquisa ou profissional. [...] Após vários termos já explicados acima ela comenta a forma trabalhada no Brasil dizendo que a professora Margarida Kunsch trabalha “a comunicação integrada como um agrupamento entre comunicação institucional, a comunicação de mercado, comunicação interna e administrativa [...] convidando</p>

todos a um pensamento dinâmico das componentes”. (D’ALMEIDA; CARAYOL, 2014, p. 2).”

“O Curso de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas teve sua criação através da Resolução nº. 202, de 15.12.73, sendo implantado na UEL em 01.08.744. Nesta mesma década, ocorreu a proliferação das escolas de comunicação e o surgimento de novos cursos no país, conforme relata Kunsch (2002), período em que aconteceu também, uma acomodação da categoria proveniente da regulamentação da profissão. [...] O profissional de Relações-Públicas na contemporaneidade precisa ter uma série de competências para lidar com suportes técnicos para o aprimoramento das práticas comunicativas, além de embasamentos teóricos que permitam compreender as tecnologias digitais, recursos que não podem ser vistos como algo complementar ao contexto da comunicação integrada, que de acordo com Kunsch (2008), engloba diversas formas de comunicação (institucional, mercadológica, interna e administrativa).”

“O bacharel em Relações Públicas (RP) tem como atividades principais o planejamento e a gestão da comunicação integrada da organização, seja ela pública ou privada e independentemente do seu porte; estas organizações devem manter boas relações públicas através das práticas de comunicação institucional, mercadológica e administrativa, estando organizadas através do planejamento estratégico da comunicação integrada (KUNSCH, 2003). [...] No entanto, são utilizadas no mercado de trabalho muitas nomenclaturas correlatas, tais como assessoria de imprensa, relações com a mídia, relações com investidores, entre outros (KUNSCH, 2003); além de coexistirem profissionais formados tanto em relações públicas quanto em diversas áreas, tais como jornalismo, marketing, publicidade, administração e mesmo graduados nas áreas de exatas e biológicas atuando na área de comunicação integrada (NASSAR; FIGUEIREDO, 2007). Essa dificuldade em encontrar disponibilidade de emprego sob a alcunha correta de acordo com a Lei nº 5.377 de 1967 prejudica o conhecimento tanto do mercado profissional quanto dos estudantes do ensino superior sobre essa área de trabalho e suas atividades. [...] Kunsch (2003) advoga que o profissional destacado para ser o gestor do planejamento estratégico da comunicação integrada das organizações, composta pelas atividades de comunicação administrativa, institucional e mercadológica deva ser graduado em Relações Públicas, embora esteja constatado em outras pesquisas (NASSAR; FIGUEIREDO, 2007) que essa indicação nem sempre corresponde à realidade encontrada nas organizações.”

“O interesse pelo conjunto de problemas aberto pela noção de diálogo nos contextos organizacionais não se trata de gesto recente. Dentre as inúmeras evidências que confirmam tal quadro, pode-se identificar na própria emergência das atividades de relações públicas e de comunicação organizacional uma forte demanda pelo aprimoramento de interações mais dialógicas com públicos, nos contextos sociais modernos em crise (Kunsch, 1997).”

A obra “Planejamento de relações públicas na comunicação integrada” (2003) é mencionada nas referências, mas não acionada no texto do artigo.

“Do ponto de vista contextual, o cenário contemporâneo é marcado por um ambiente de comunicação fortemente midiático, como afirmam Kunsch (2014), Saad Correa (2009), Barichello (2014) e monitorado por governos, organizações e indivíduos (ANDREJEVIC, 2007, 2013). Nesse cenário, a promessa de interatividade é um dos maiores desafios para as relações públicas contemporâneas e socialmente responsáveis. [...] Os avanços que o próprio meio técnico trouxe às comunicações deram às relações públicas esse “autêntico progresso” que merece ser valorizado. Como afirma Kunsch, “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 se não houver verdade naquele seu certificado de sustentabilidade ou naquele seu balanço social, isso é passível de ser colocado em xeque e ir parar nas redes sociais. As pressões vêm de fora – da sociedade, da legislação etc. As empresas não mudam porque querem, mas por causa das pressões sociais e do mercado.” (KUNSCH, 2014, p. 46).”

“É importante reconhecer que as organizações atuais se encontram em uma perspectiva holística<sup>2</sup> que considera o ambiente onde está vinculada (KUNSCH, 2003) e as mudanças de paradigmas que este ambiente proporciona. [...] Portanto, a comunicação associa-se a estratégia das organizações e, por fazer parte da estratégia, opera de uma maneira sinérgica em diversas áreas a qual é denominada comunicação integrada, formada pelo composto da comunicação organizacional – comunicação interna, comunicação administrativa, comunicação mercadológica e comunicação institucional. (KUNSCH, 2003)”

“As relações públicas, como função mediadora (KUNSCH, 2003) e função gerencial (GRUNIG, 1992) contribui para o cumprimento da função social das organizações.”

“Devido à polissemia de conceitos que a atividade abrange, faz-se aqui necessário pontuar o conceito de relações públicas que orienta o trabalho. Algumas das características gerais que permeiam o termo são: a busca pela compreensão mútua entre uma organização e seu pessoal, assim como entre ela e os grupos aos quais está ligada; ou mesmo o seu posicionamento estratégico, para agregar valor e facilitar os processos interativos, as mediações (KUNSCH, 2003) e a sua gestão da função política (SIMÕES<sup>6</sup> apud SCROFERNEKER, 2008).”

Sobre comunicação científica – “Kunsch (2007, p.44-45) diz que “muitos autores já escreveram sobre públicos em relações públicas. Numa visão contemporânea, temos que considerar as tipologias dos públicos dentro da dinâmica da história, levando em conta as forças sociais do macro-ambiente e os comportamentos dos grupos de interesses que podem vir a formar um novo público. Um público que praticamente nunca foi pensado como

prioritário ou que não tem nenhum vínculo com a organização, dependendo dos acontecimentos, isto é, de como o comportamento institucional o afeta, pode vir a ser um público estratégico”.

“O *astroturfing* empregado enquanto estratégia de Comunicação Organizacional nos faz refletir também acerca das dimensões técnicas e instrumentais defendidas pela pesquisadora Margarida Kunsch (2012). Para ela, as ações de dimensão técnica – campanhas publicitárias, por exemplo – devem estar em concordância com o âmbito da dimensão instrumental – a comunicação entre os indivíduos. As estratégias de comunicação organizacional precisam considerar os públicos interno e externo, sem bombardeá-los pelo “excesso de comunicação” técnica e instrumental. Assim, até que ponto as empresas que praticam o *astroturfing* estão considerando essas duas dimensões de Comunicação Organizacional? Ainda segundo Margarida Kunsch (1997), o avanço tecnológico e as recentes mudanças da sociedade contemporânea fez com que os públicos se tornassem mais ativos e é papel da Comunicação Organizacional mapear suas ações a partir da identificação desse novo público que se forma e se transforma tão rapidamente: [...] Contudo, o planejamento estratégico das organizações deve sim considerar as dimensões técnicas e instrumentais de Kunsch, conhecer os públicos que se pretende atingir e tentar compreender as formas de assimilação do conteúdo que será disseminado.”

“A perspectiva-sistêmico discursiva revela novas possibilidades de compreensão da estratégia organizacional em um viés comunicacional. Entre elas, a reflexão sobre as interações entre os sistemas organizacionais e o sistema de difusão, desvendando novos caminhos para pensar a relação entre as estratégias das organizações e o conteúdo veiculado em publicações de negócios. Acreditamos que essa abordagem pode contribuir para a aproximação entre a comunicação e a prática da estratégia, atendendo, em parte, o chamado de autores como Bueno (2009) e Kunsch (2009), que defendem uma maior inserção da comunicação nos processos estratégicos.”

“Mas, para Kunsch (2009), resta como única alternativa às organizações a conscientização sobre o real significado da palavra sustentabilidade. Elas precisam entender que a sustentabilidade não se constitui apenas em um conjunto de ações que resultarão em ganhos financeiros ou de imagem, mas embute um modelo de gestão e compromissos efetivos com a sociedade.”

“Esse pano de fundo requer mais espaços de visibilidade, melhor qualificação, maior aperfeiçoamento e participação estratégica das áreas de comunicação das empresas. As estruturas de relações corporativas e institucionais, por sua vez, precisarão estar mais bem equipadas. “O avanço sem igual, impactante, por que passam todos esses meios impele a sociedade a um novo tipo de comportamento e, conseqüentemente, a um novo processo social, base para o perfil da empresa de comunicação do futuro, que exigirá novas posturas dos agentes envolvidos” (KUNSCH, 1997, p. 140). [...] Para Kunsch (1997), o profissional de relações públicas “moderno” tem que ser um “revolucionário”, saindo da passividade para a administração ativa do processo

		<p>comunicacional, posicionando-se como um estrategista e não apenas “como um mero reproduzidor de recados da organização”. [...] No entendimento de Kunsch (2009), a comunicação organizacional é uma atividade complexa e precisa deixar de ter uma função meramente tática. Ela precisa incorporar valores às organizações, auxiliando-as no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores e nas ações para atingir seu ideário de visão no contexto de uma visão de mundo, sob a base de princípios éticos e verdadeiros.”</p> <p>“Kunsch (2009) defende que o trabalho de relações públicas deve ser integrado com as demais áreas de comunicação, fato que pode ser entendido como uma interdependência das áreas de comunicação para que, harmoniosamente, possam ter excelência nos relacionamentos e nos fluxos de comunicação. [...] O principal objetivo da “comunicação integrada”, em consonância com a autora, é promover uma comunicação alinhada e eficaz. Ademais, Kunsch (2009) mostra que o relações públicas possui função mediadora, pois faz a ponte entre as organizações e seus públicos.”</p> <p>“Para Kunsch (2003, p.149), a comunicação organizacional “analisa o sistema, o funcionamento e processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos”. “As diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade, compreendendo assim, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa” (KUNSCH, 2003, p.149-150).”</p>
2016	18	<p>“Além de estarem em número cada vez maior, as organizações ganham papel cada vez mais preponderante nas vidas das pessoas. Como nos lembra Kunsch (2003): “esse conjunto diversificado de organizações é que viabiliza todo o funcionamento da sociedade e permite a satisfação de necessidades básicas, como alimentação, saúde, vestuário, transporte, salário, lazer, segurança e habitação. Também nossas necessidades sociais, culturais e de qualidade de vida são atendidas por meio de e nas organizações. Enfim, valemo-nos delas para sobreviver, para nos realizar, para ser felizes” (KUNSCH, 2003, p. 20). [...]A auditoria de comunicação organizacional “... é um método de diagnóstico que tem como objetivo o exame e a melhoria dos sistemas e das práticas de comunicação interna e externa de uma organização” (KUNSCH, 2009, P. 238). Como toda auditoria, ela visa avaliar o desempenho de um determinado setor (o de comunicação, no caso), buscando aumentar a eficiência e eficácia.”</p> <p>“O autor [Chiavenato], que desponta como referência no campo da administração, também se refere, na sua obra, à organização enquanto uma função administrativa que engloba processos e métodos. Ambas as referências não contemplam o aspecto externo, e segundo Kunsch (2003), é necessário ter um viés mais ampliado do contexto com uma visão holística. Contudo, a obra ainda traz que: “Outro aspecto relevante a ser</p>



levado em conta é que as organizações são formadas por pessoas que carregam dentro de si o seu universo cognitivo e, portanto, têm uma maneira própria de ver as coisas. Não há, pois, garantia de que aquilo que elas pensam que estão passando, por meio de sua comunicação, está sendo efetivamente assimilado por seu público interno (KUNSCH, 2003, p. 30).” Neste sentido, a autora que possui uma referência acadêmica na área de relações públicas, enfoca as organizações pelo prisma cognitivo das pessoas que a compõe.”

A obra “Planejamento de relações públicas na comunicação integrada” (1986) é mencionada nas referências, mas não acionada no texto do artigo.

“A relação mercadoria versus moeda não sobrevive se não for incorporada ao dinâmico leque de atuações sociais das organizações e marcas. Nesse sentido, Kunsch enfatiza que “vivemos numa sociedade organizacional, formada por um número ilimitado de diferentes tipos de organizações, que constituem parte integrante e interdependente da vida das pessoas. O indivíduo, desde que nasce e durante a sua existência, depara-se com um vasto contingente de organizações, que permeiam as mais diversas modalidades no âmbito dos setores público, privado e do chamado terceiro setor. (KUNSCH, 2003, p. 19).” Assim, sem deixar de lado o que se entende por empresa, mas privilegiando a abrangência do termo organização, torna-se mais claro o cenário em que são construídas as mensagens institucionais, no contexto das relações públicas, e as mercadológicas, no contexto da publicidade, muito embora a imbricação entre elas seja esperada e talvez até natural, tamanha a porosidade encontrada nos ambientes comunicacionais e na geração de sentidos.”

“Kunsch (2003, p. 159) ressalta também que “o público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa.” Os empregados compartilham e utilizam símbolos para se comunicar, sendo responsáveis por criar sentido dentro das organizações nessas interfaces (HATCH; SCHULTZ, 2008).”

“A comunicação organizacional “analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre as organizações e seus diversos públicos” (KUNSCH, 2003, p.149). O processo de comunicação pode se diferenciar de empresa para empresa dependendo do que a empresa quer comunicar e qual canal é utilizado para isso, mas o resultado que se pretende é estabelecer um diálogo com os *stakeholders*, seja por meio de uma comunicação mercadológica, institucional, administrativa ou interna, da qual denominamos comunicação integrada (KUNSCH, 2003).”

“A comunicação organizacional, assim como a ambiental, nasce em um campo de estudos de múltiplas perspectivas. Kunsch (2009) ressalta que ela tem suas raízes fixadas em vários campos. Silvestrin (2009, p. 85) também partilha dessa concepção interdisciplinar apontada por Kunsch ao afirmar que, “em decorrência dessas

imbricações, observa-se que a comunicação organizacional tem instigado acadêmicos de diferentes áreas a trazerem reflexões de suas áreas de conhecimento, como da linguística e da administração [...]”. [...] O campo da comunicação organizacional desenvolveu uma identidade interdisciplinar ao combinar diversas perspectivas teóricas, sendo considerado uma área de múltiplas visões e de abordagem universal, por abrigar vários métodos, teorias, âmbitos de pesquisa e postulados filosóficos. E essa abrangência, segundo Kunsch (2009), possibilitou um avanço no número de estudos na área, consolidando-se como uma disciplina acadêmica autônoma.”

“O objetivo geral foi analisar a comunicação organizacional do Instituto Ler Para Crescer, tendo como base as dimensões da comunicação organizacional propostas por Kunsch (instrumental, estratégica e humana). Os objetivos específicos consistiram em: apresentar as dimensões da comunicação organizacional; contextualizar tais dimensões no âmbito das ONGs; identificar as práticas comunicacionais no Instituto Ler para Crescer. [...] Kunsch (2007) amplia esse pensamento e salienta a importância do planejamento como base para a gestão de organizações do Terceiro Setor. Conforme a autora, se tais organizações “se pautarem por um planejamento estratégico adequado e participativo, suas ações terão asseguradas a viabilidade e a efetividade” (KUNSCH, 2007, p. 295).”

“As organizações só existem porque são constituídas de pessoas, e porque estas são capazes de se comunicar, uma vez que essa interatividade viabilizará “o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais num contexto de diversidade e de transações complexas” (KUNSCH, 2008, p.177). A comunicação nas organizações exige, pois, pensar na comunicação humana e nos diversos fatores capazes de afetá-la: [...]”

A obra “Planejamento de relações públicas na comunicação integrada” (1986) é mencionada nas referências, mas não acionada no texto do artigo.

“O aumento do consumo das TICs é um fator irreversível. Segundo KUNSCH (2014, p. 37), as TICs estão definitivamente revolucionando o modo de vida da sociedade. “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 (web 2.0, blogs, Facebook, Twitter etc.)”.

“O entendimento do processo de comunicação organizacional pela liderança como fenômeno integrado, articulando as dimensões interna, mercadológica e institucional, aponta para uma visão abrangente, sistêmica e complexa, ao mesmo tempo em que possibilita um ajuste dinâmico com o ambiente (Kunsch, 2008). [...] Como menciona Kunsch (2003) a comunicação interna precisa ser planejada, com objetivos bem definidos para viabilizar toda a interação entre a organização e seus empregados, usando as várias ferramentas da comunicação

institucional e mercadológica.”

Sobre memória e narrativa organizacional – “Sendo assim, é preciso considerar que antes de ser um empregado, o indivíduo organizacional é um ser humano, “um cidadão que merece ser respeitado e considerado” (KUNSCH, 2003, p. 159), membro de um sistema complexo e burocrático, com uma cultura muito particular, determinada às vezes pela alta diretoria, outras por características impostas pela própria marca. [...] Kunsch (2003) nos aponta que a linguagem nas organizações contemporâneas não possui significado fixo e que as palavras somente adquirem significado na interação entre as pessoas e no espaço no qual uma atividade acontece. Palavras, por si só, não significam nada. “As pessoas devem ser sensíveis à linguagem, pois é por meio dela (falada ou escrita) que se constrói, se modifica, se dá sentido a e se comunica a realidade” (MARCHIORI, 2010, p. 141).”

“Nas organizações existem duas redes de comunicação: as redes formais e as informais. A primeira é aquela tradicional, feita por meio dos comunicados oficiais estabelecidos de forma consciente e deliberada (KUNSCH, 2003). A segunda é a informal, se forma em torno da primeira e é abastecida por conversas, informações, aconselhamentos, diálogos e até ordens diretas dadas por meio da fala ou da escrita (SIMON, 1970). Esta é usada para suprir demandas mais urgentes, que necessitam de atenção e respostas imediatas (KUNSCH, 2003).”

“Tendo como norte tais questionamentos, esta pesquisa em desenvolvimento assenta na área da Comunicação Organizacional e adota o pressuposto teórico que as políticas de comunicação interna das organizações constituem a base sobre a qual se desenrolam os relacionamentos interpessoais entre o corpo de funcionários. Comungando da linha de entendimento de autores tais como Curvello (2002), Nassar (2003), Bueno (2007), Kunsch (2010), reconhece-se a premissa de que essas diretrizes institucionais devem ser planejadas no sentido de promover o respeito às diferenças no ambiente organizacional e o entrelaçamento de contatos humanos destituídos de qualquer manifestação discriminatória. [...] Não basta, portanto, a oferta de espaços que congreguem uma diversidade de sujeitos de nacionalidades as mais variadas, sem ou apenas com contato físico, mas a instauração de uma atmosfera que viabilize a interação e o aprendizado entre eles, experiências desprovidas de postulações etnocêntricas e hierarquizadas. Daí a relevância do planejamento de comunicação que, internamente, estimule a humanização das relações entre as pessoas e, ao fim e ao cabo, a humanização das próprias organizações (KUNSCH, 2010).”

“Segundo Marcovitch (1972, p. 5 apud KUNSCH, 2003, p. 21), “quando o homem junta esforços com outros homens, surge a organização”. Ignorando o viés sexista da frase, esta pode ser uma definição que é compreendido como organização. Ainda nessa linha, conforme Kunsch (2003, p. 23), organização pode ser entendida como “um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente

		<p>para atingir objetivos comuns”. Nesse sentido, as transformações sociais são acompanhadas por mudanças nos âmbitos organizacionais, pois as lógicas que permeiam a sociedade conversam com a das organizações.”</p> <p>“Em um contexto de globalização no qual o ambiente socioeconômico aquece a busca por esse diferencial competitivo, a comunicação se torna estratégica e fundamental para as organizações (KUNSCH, 2003). Nessa construção de sentidos, as organizações e seus públicos de relacionamento podem ser vistos como agentes de práticas discursivas responsáveis pelos sentidos atribuídos às ações comunicativas (OLIVEIRA; PAULA, 2008). Ou seja, a forma como se constrói o discurso das organizações na contemporaneidade passa a ser visto e avaliado por grupos tanto internos ou externos à organização. O seu <i>feedback</i> é termômetro para a organização e ao planejamento de ações. Trata-se de um espaço de constante trocas, conflitos e disputas de sentido (BALDISSERA, 2008), conjectura qual fornece campo propício para a investigação pelo viés das mediações.”</p> <p>“Para alcançar esses objetivos, recorreremos ao modelo paradigmático interpretativo de atuação da comunicação organizacional (KUNSCH, 2014) e aos estudos de mediações de Jesús Martín-Barbero. Ambas as referências nos ajudam a posicionar o receptor na centralidade do foco dos conteúdos comunicacionais das organizações multinacionais.”</p>
2017	13	<p>“Das 63 universidades federais, 31 estão na capital e 32 no interior dos estados. A existência de universidades, seja na capital ou no interior, oferece mais qualificação profissional e produção de pesquisas que podem impulsionar o desenvolvimento tecnológico, industrial e social da região (KUNSCH, 1992). Além de ter mais oportunidade de acesso ao ensino superior, o cidadão tem a capacidade de qualificar-se e continuar residindo e trabalhando na sua cidade de origem sem a necessidade de deslocar-se aos grandes centros.”</p> <p>“A comunicação organizacional é a área do conhecimento que abarca todos os processos comunicacionais presentes na organização, advindos da interação social entre todos os seus atores. Sendo assim, também tem um escopo de atuação no universo simbólico de todos os indivíduos envolvidos, como sugere Kunsch (2009, p.54): “Nesse contexto faz-se 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.” Desta forma, o conceito de comunicação organizacional pode ser entendido como todo o processo de comunicação existente na organização.”</p> <p>“Como afirma Kunsch (2014) todos os atores sociais precisam participar na interpretação e no processo de produção e compartilhamento de sentidos, contribuindo com aquilo que tem de melhor, e, ainda mais, reconhecendo que o êxito de todo sistema organizacional depende de como ele se realimenta a partir do sistema</p>

da Comunicação. Ou seja, a Comunicação não é mais como função tática, mas sobretudo estratégica para a sobrevivência da organização.”

“Percebemos que, no Plano Aquarela, a marca mercadológica se sobrepõe ao conjunto de atributos da comunicação integrada (KUNSCH, 2003) que poderia focar, por exemplo, nas estratégias de Comunicação Institucional, priorizando as aspirações sociais sem deixar de problematizar as tradições culturais.”

“Assim, ao buscar compreender a Comunicação Organizacional em sentido complexo, atuamos também como coadjuvantes no sentido de “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, não sendo diferente no âmbito das organizações”. (KUNSCH, 2012, p. 02). [...] Os estudos da área incorporam novos métodos ao mesmo tempo em que se busca seu objeto e, assim, vão se constituindo como disciplina acadêmica (KUNSCH, 2009). [...] Estudos realizados por Kunsch (2012, p. 10) com profissionais de organizações eleitas pelo Guia Exame Maiores e Melhores 2009, também revelam que 78% dos profissionais de comunicação apontaram “como verdadeira a afirmativa ‘a comunicação é utilizada para transmissão de metas e objetivos organizacionais’.”

“Neste artigo, o que está em jogo ao abordar a credibilidade é o sentido de acreditar, seja em quem, de onde, o que ou como se fala. No contexto organizacional, Kunsch (2003) afirma que a credibilidade da fonte afeta diretamente as reações dos públicos diante de quem comunica em determinada situação.”

“No que tange às relações públicas, praticamente todas as definições conceituais e operacionais apontam para função estratégica da profissão. De acordo com Oliveira e Paula (2007, p. 42), “conceitos de estratégia e metodologias de planejamento existentes na área estão fundamentados na teoria de gestão estratégica do campo da administração, a exemplo da produção científica de Kunsch (2003) no Brasil [...]”. As mesmas autoras (ibidem., p. 44) identificaram cinco componentes que conferem dimensão estratégica à comunicação nas organizações: tratamento processual da comunicação; inserção na cadeia decisória; gestão dos relacionamentos; uso sistemático de planejamento e monitoramento do processo.”

“Além da legislação, diversos autores da área também destacam o papel do RP na relação entre as instituições e seus públicos, como Fortes (2003), Andrade (2005), Pinho (2003), Sgorla; Pérsigo; Fossá (2011), Grunig; Ferrari; França (2009), Santos (2012) e Ferrari (2009). Ao tratar das funções do profissional, diversas abordagens são encontradas entre os teóricos: função administrativa, estratégica, mediadora, política e social. Segundo um destes autores (KUNSCH, 2003), a função administrativa visa atingir a organização como um todo, fazendo as articulações necessárias para maior interação entre setores e grupos da organização.”

		<p>“Kunsch (2002) define a comunicação nas organizações como aquela ocorre entre uma organização e os seus públicos de interesse: colaboradores, fornecedores, distribuidores, clientes, <i>prospects</i>, mídia e sociedade em geral. A maneira como é traçada a estratégia comunicacional com esses diferentes públicos, impacta nos relacionamentos construídos pela organização. [...] Com o objetivo de integrar pessoas e recursos, a comunicação nas organizações tem o poder de movimentar todos envolvidos no processo, como norteadora, com foco no planejamento estabelecido alinhado com os objetivos da instituição. Ou seja, é um grande aliado para um trabalho de equipe eficiente. Uma equipe só consegue ser produtiva quando a comunicação entre os indivíduos e setores é assertiva e eficaz, ressalta Kunsch (2002). [...] Kunsch (2006) acrescenta que as organizações modernas, para se posicionar perante a sociedade e fazer frente a todos os desafios da complexidade contemporânea, necessitam planejar, administrar e pensar estrategicamente a sua comunicação.”</p> <p>“Importante ressaltar que o conceito de comunicação institucional é pensado aqui pelas perspectivas teóricas de Gaudêncio Torquato do Rego (1985) e Margarida Maria Krohling Kunsch (2003). Para Torquato do Rego, “a comunicação institucional objetiva conquistar a simpatia, credibilidade e confiança, realizando, como meta finalista, a influência político-social”, utilizando “estratégias de relações públicas, tanto no campo empresarial como no governamental, de imprensa, publicidade, até técnicas e práticas de lobby” (1985, pp. 183 e 184). Kunsch compartilha das ideias de Torquato do Rego e afirma que a comunicação institucional está “ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida” (2003, p. 164).”</p> <p>A obra “Planejamento de relações públicas na comunicação integrada” (2003) é mencionada nas referências, mas não acionada no texto.</p> <p>“Segundo Kunsch (2016), na obra “Comunicação Organizacional Estratégica: Aportes conceituais e aplicados”, novos paradigmas no mundo das Organizações perpassam pela construção de novas narrativas, inovadoras e afinadas com uma visão sensível do mundo posto. As técnicas e instrumentalidades cedem espaço para o delineamento para relações organizações mais humanizadas.”</p> <p>“No campo da comunicação pública, de acordo com Kunsch (2013), encontram-se essencialmente a comunicação estatal, a comunicação da sociedade civil organizada, a comunicação institucional dos órgãos públicos e a comunicação política.”</p>
2018	18	<p>“A formação desse cenário de atuação profissional foi marcada pela contribuição de distintas carreiras – e percepções – acadêmicas, pois a área recebeu os esforços de engenheiros, advogados, escritores e diversas</p>

outras carreiras que atuavam no contexto das organizações (KUNSCH, 2002). Aos poucos, as empresas começaram a estruturar seus departamentos de comunicação. Ao retomar a história da atividade, Kunsch (2002) aponta que, a partir da segunda metade do século XX, os profissionais envolvidos passam a construir vínculos e espaços de discussão para a troca de ideias e práticas. [...] Os textos de Kunsch (2002) reiteram as atividades da área, no período posterior à construção da legislação vigente, e dão indícios de que ela pode ter influenciado uma perspectiva funcionalista da profissão.”

“No plano teórico, nosso estudo ancorou-se, primeiramente, no paradigma da história social das ciências a partir dos estudos de Pestre (1996;1995), Kuhn (2012), Latour (1997) e Dantes (2005) assim como nos estudos teóricos e levantamentos históricos já delineados no campo epistemológico da comunicação por meio dos trabalhos de Lopes (2001; 2004; 2006). Na dimensão do campo científico da comunicação organizacional e relações públicas, buscamos lastro nos estudos e construções históricas do campo dos trabalhos de Kunsch (1997; 2015). Todas essas frentes teóricas foram alinhavadas na perspectiva da formação de campo científico a partir da seminal obra de Bourdieu (1976; 1982).”

“O autor ainda destaca que, externamente as mídias institucionais projetam a boa imagem da empresa, demonstrando a sua organização, seus produtos, sua qualidade e suas técnicas. “As organizações para viabilizar a comunicação com os mais diferentes públicos, se valem de meios ou veículos orais, escritos, pictográficos, escrito- pictográficos, simbólicos, audiovisuais e telemáticos “(KUNSCH, 2003, p. 87). Diante desta realidade, Nassar (1999), infere que “A necessidade de se comunicar permanentemente, de forma integrada, com todos os públicos que formam a imagem das organizações é a tônica que se aprofunda ao longo dos anos 90”.”

“Tais procedimentos foram necessários para a percepção acerca do processo comunicacional que se realiza no âmbito de organizações de saúde pública. Segundo Kunsch, “O processo comunicativo que ocorre no âmbito organizacional onde se realizam as relações entre o sistema macro (estrutura social) e o sistema micro (organização) é condicionado a uma série de fatores ou variáveis. Esses fatores podem ser representados, por exemplo, pelos contextos sociais, políticos e econômicos, pelas culturas, visões de mundo dos integrantes em confluência com a cultura organizacional vigente, onde são compartilhados comportamentos e universos cognitivos diferentes. (KUNSCH, 2006, p. 167).” Nesse sentido, buscou-se apreender aspectos da estrutura social assim como aspectos da organização e seus vínculos capazes ou não de permitir o acesso e o acolhimento dos atores e grupos nesse espaço relacional.”

“O ponto de partida para nos aproximarmos das dimensões humanas na comunicação organizacional surge da obra A comunicação como fator de humanização das organizações, de Margarida M. Krohling Kunsch (2010). A autora propõe a configuração da comunicação organizacional em três dimensões: humana, instrumental e

estratégica. A comunicação instrumental [...] é aquela caracterizada pela transmissão de informação, pelo uso de ferramentas e técnicas, por apresentar uma visão mais linear e com canais que privilegiam uma via só. A comunicação estratégica está focada na eficácia e nos resultados, existindo a busca de informações dos públicos, a fim de ter subsídios para planejar ações eficazes. E por fim, a dimensão humana é aquela que defende a qualidade de vida dos trabalhadores, a valorização das pessoas, “a gestão de talentos, de comunicação interna participativa” (KUNSCH, 2010, p.49), de espaço para o diálogo e construção de significado. [...] É nesse sentido, da valorização humana e social, que “será possível existir cooperação, envolvimento e satisfação dos indivíduos” (KUNSCH, 2010, p. 56), a autora complementa afirmando que a valorização do indivíduo é fator determinante para a produção de comunicação e, organizações voltadas a qualidade de vida de seus trabalhadores, “certamente são mais criativas, produtivas e admiradas por seus públicos” (KUNSCH, 2010, p. 57).”

“Este contexto se reflete na comunicação organizacional, uma vez que esta é uma disciplina interessada na forma de processamento do “fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre as organizações e seus diversos públicos” (KUNSCH, 2003, p.149). A excelência desta comunicação, conforme Grunig (2011) significa o alcance da comunicação simétrica de dupla via, a qual hoje amplia seu potencial diante das redes sociais on-line, por exemplo. A internet entra como um meio que descentraliza os modos de publicação das informações e torna organizações e públicos mais próximos (STASIAK, 2013), com usuários produzindo conteúdos (TERRA, 2011).”

“Segundo Kunsch (2003), *stakeholders* são pessoas ou grupos “lincados” a uma organização, porque entre as duas partes há interesses recíprocos e ambos se afetam mutuamente. Cada organização necessita e deve sempre identificar e descobrir quais são os seus públicos estratégicos. [...] De acordo com Kunsch (2016, p. 45), “[...] na era digital e das redes e/ou mídias sociais, as organizações não têm mais controle quando os públicos se veem afetados”. Alguns valores como ética, transparência, responsabilidade social, entre outros, que antes apenas compunham a narrativa institucional das organizações, hoje são de fato cobrados pelos *stakeholders*, [...]”

“Nos dias atuais, gerir relacionamentos de uma organização é condição *sine qua non* para a expansão e consolidação da mesma no mercado. As instituições de ensino são organizações mais complexas que as outras organizações com naturezas distintas e, dessa forma, essa gestão se torna ainda mais difícil e indispensável. Segundo Kunsch (2003), a complexidade contemporânea não permite mais que essas instituições se pautem em ações isoladas. É necessário uma estratégia bem planejada para unir ações de comunicação com as necessidades dos públicos e imposições do ambiente externo. Dessa forma, discute-se muito a respeito do poder e da influência das redes sociais na sociedade.”

“Pelo fato de estar inerentemente sintonizada à complexa dinâmica que rege a sociedade em todos os seus



aspectos (KUNSCH, 2016, p.9), a comunicação não tem como se alijar dos impactos causados por elas, a exemplo do que acontece em todos os demais setores da economia. Alguns deles, como o jornalismo e o direito, já experimentaram os efeitos, outros, como o da comunicação organizacional e relações públicas, aqui estudado, começam a ampliar o contato agora. Até dois anos atrás, por exemplo, essas tecnologias não faziam parte de forma enfática do dia a dia do setor.”

“Sabe-se que a comunicação organizacional é formada pelas comunicações: administrativa, interna, mercadológica e institucional, e tem como objeto de estudo as próprias organizações, envolvendo todos os assuntos e interesses delas: clientes, colaboradores, governo e comunidade, por exemplo. “A comunicação organizacional vai muito além de um setor ou departamento que produz e transmite informações. Temos que ver a comunicação como um fenômeno inerente à natureza das organizações e que acontece em diferentes dimensões, como humana, instrumental e estratégica, e sob fortes influências conjunturais e dos contextos econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos. (KUNSCH, 2009, p. 112).” Diante da falta de conhecimento de alguns empresários brasileiros, muitos costumam compreender que a comunicação é algo estratégico, principalmente para as tomadas de decisões das empresas. “Possuir uma visão ampla e abrangente da complexidade da comunicação nas organizações é uma primeira premissa”, complementa Kunsch (2009).”

“No âmbito nacional, pesquisadores importantes deram início a processos semelhantes, trabalhando com aproximações entre o campo de relações públicas e outras áreas, como as discussões sobre movimentos sociais (HENRIQUES, 2004; 2010) e a noção de comunidade (HENRIQUES, 2012; KUNSCH; KUNSCH, 2007). Também é importante destacar, entre outras, as abordagens sobre relações públicas e comunicação organização a partir do paradigma da complexidade de Moran (SCROFERNEKER, 2008; BALDISSERA, 2014) e a compreensão sistêmica para lidar com a comunicação nas organizações (CURVELLO, 2009).”

“Kunsch (2003) compartilha das ideias de Torquato do Rego ao afirmar que a comunicação institucional está “ligada aos aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade onde está inserida” (KUNSCH, 2003, p. 164).”

“Já as relações que se estabelecem nas organizações constituem um sistema comunicacional que, segundo Kunsch (2003, p. 69), “é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o meio externo”. Ademais a autora acrescenta que os processos comunicacionais internos devem estar em sintonia com o sistema social mais amplo.”

“Kunsch (2003) lembra que ao falar em Comunicação Organizacional devemos pensar, primeiramente, na

comunicação humana e nas diversas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações. Esta perspectiva humana demonstra o quão complexo é pensar a comunicação nas organizações, uma vez que as pessoas são formadas das mais diferentes culturas e visões de mundo. Kunsch (2016) apresenta quatro dimensões da comunicação organizacional: instrumental (usada para transmissão de informações); cultural (diferentes culturas das pessoas que formam a organização que devem ser consideradas); estratégica (voltada para ampliar resultados e minimizar incertezas); e a humana (fatores subjetivos, relacional e contextual do indivíduo que devem ser considerados).”

“As tecnologias possibilitaram a aproximação dos indivíduos, o maior acesso à informação e transformaram a maneira de se comunicar, alterando a lógica das relações sociais e causando impactos para essas esferas. Diante desse cenário, as organizações passam a ser reconhecidas como atores importantes por serem “partes integrantes do sistema global e microssociedades que exercem grande influência no desenvolvimento econômico e social e nas transformações por que passa o mundo contemporâneo” (KUNSCH, 2014, p.36).”

“Mais que isso, a diversidade deve ser reconhecida como um valor humano e o respeito a ela como um direito universal. Afinal, como argumenta Kunsch (2010), o fim da era na qual as organizações se preocupavam somente com os aspectos econômicos, se mantendo a parte das problemáticas sociais, políticas, ambientais e humanitárias é uma realidade.”

“A intrínseca relação entre a educação pública e a cidadania torna a Comunicação Pública ainda mais relevante nessas instituições de ensino. Considera-se também levar em consideração que essas instituições são autarquias estaduais e federais que necessitam ter como prioridade a razão de ser do serviço público que, como destaca Kunsch (2013, p. 4), é servir o cidadão e a sociedade. Na sociedade contemporânea midiaticizada, umas das principais formas de servir o cidadão é por intermédio da informação e da comunicação.”

“Neste sentido, Esteves afirma que o lugar reservado à comunicação pública se concretiza no “espaço público e veiculada pela (ou para a) opinião pública” (ESTEVES, 2011, p. 146). Evoluindo no conceito de comunicação pública, autores como Kunsch (2011) e Weber (2011) mencionam a expressão “rede” para defini-lo. Para Kunsch (2011, p. 15), “A comunicação pública pode ser vista como uma rede, simbolicamente constituída, a partir de temas relevantes para o interesse público, de caráter transitório ou permanente, como os relacionados à proteção da infância e à educação, assumidos por empresas privadas, organizações não governamentais, instituições públicas, sistema educacional etc., além da agenda de sustentabilidade e responsabilidade social.” [...] Comunicação Integrada, conforme Margarida Kunsch (2003) compreende a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.”

<b>Autor em “posição subjetiva”: Marlene Regina MARCHIORI</b>		
<b>Ano</b>	<b>Nº. arts.</b>	<b>Apropriação dos enunciados/função enunciativa</b>
2008	2	<p>É necessário criar espaços participativos, pois “quanto maior for o envolvimento com a organização, maior será o seu [do público envolvido] comprometimento” – “A conquista de confiança está diretamente ligada à qualidade do processo de informação e comunicação” – Sobre a necessidade de se criar um ambiente interno favorável ao engajamento – comunicação interna.</p> <p>Relação cultura e comunicação – necessário considerar essa relação para o alcance dos objetivos organizacionais – coerente, segundo os autores, com o Modelo Simétrico de Relações Públicas de Grunig.</p>
2009	3	<p>“Segundo Marlene Regina Marchiori (2008), um dos principais desafios contemporâneos nesta área é colocar a pesquisa brasileira em diálogo com a internacional, principalmente a americana, para buscar modelos adequados à realidade do Brasil.”</p> <p>Cultura organizacional e comunicação, importância da relação para engajamento dos empregados – “A comunicação cria e recria a realidade. Cultura e comunicação estão ligadas à análise de processos, atitudes e relacionamentos.” (MARCHIORI, 2008a, p.192).</p> <p>“Marlene Marchiori (2008, p.217) enfatiza também o fator credibilidade das comunicações formais face a face, explicando que o desafio da comunicação interna é “construir um processo de informação que gere resposta junto aos diferentes públicos para que a credibilidade na organização possa ser uma realidade”.”</p>
2010	3	<p>“A comunicação torna-se, então, o que afirma Marchiori (2006): “[...] essencialmente uma ponte de significados que cria compreensão mútua e confiança [...]” (MARCHIORI, 2006, p.79).”</p> <p>““Olha-se para a comunicação como processo de transmissão, diferentemente de olhar para a comunicação como um processo de criação de conhecimento, como estimuladora de diálogo, como uma comunicação que ajuda a construir a realidade organizacional” (MARCHIORI, 2008, p.7).”</p> <p>“Para isso, o ato da comunicação deve estar em equilíbrio com os fatos, valores e objetivos comunicados no contexto organizacional, porque a credibilidade e o comprometimento são imprescindíveis em qualquer forma de vida social (MARCHIORI, 2006).”</p>

2011	6	<p>“Sedimenta ainda a ideia de que essas comunidades e seus moradores são os agentes da transformação social, que começa a acontecer fundamentada na construção do diálogo entre esses atores: “[...] as sociedades humanas, por meio das interações de conflito, criam a estrutura social e ela é baseada nas relações de produção, consumo, experiência e poder, nas quais os significados são produzidos e reproduzidos. Ocorre ainda a interação simbólica entre atores afetando a estrutura social preparada para agir para a mudança e reproduzir a mudança. É aqui que aparece um dos primeiros pontos relativos à importância e dinâmica da comunicação entre os indivíduos (MARCHIORI, 2006, p.40).”</p> <p>A obra “Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a Organização” (2008) é mencionada nas referências, mas não acionada no texto do artigo.</p> <p>O artigo “O Ensino do Planejamento nos Cursos de Comunicação/Relações Públicas – Brasil” (2009) é mencionado nas referências, mas não acionado no texto do artigo.</p> <p>“Marchiori (2008) assegura que a comunicação interna é “um processo complexo, multidimensional e imprescindível para o desenvolvimento das organizações” (p.1). Para a autora, a comunicação interna é um processo que tece interações produtivas, permitindo o desenvolvimento dos indivíduos.”</p> <p>“São os sujeitos que conformam a identidade corporativa (MARCHIORI, 2009), já que a organização é, antes de tudo, um espaço de relações sociais, [...]”</p> <p>“Marchiori (2008) elucida que devido ao seu caráter estratégico, a comunicação obteve notoriedade na área de gestão organizacional, sendo reconhecida principalmente por empresas que se propõe a abrir as portas para os seus públicos.”</p>
2012	5	<p>“Marchiori (2006) ressalta a importância do contato direto com o público interno na obtenção de resultados que vão ao encontro das expectativas de ambos os níveis hierárquicos. Para a autora, há dois aspectos fundamentais no desenvolvimento desse processo: diálogo organizacional e valorização das relações interpessoais entre líderes e equipes.”</p> <p>“Para Marchiori (2006, p.207), “[...] temos que trabalhar com vistas ao reconhecimento real da equipe interna, ou seja, não vinculada ao que ela trará de benefícios para o cliente e, sim, na satisfação usufruída e na integração das pessoas com e na organização”.</p> <p>“A produção dos discursos ocorre pela articulação da linguagem, enquanto a geração de significado e sentido decorre do contexto sócio-histórico (MARCHIORI, 2010).”</p>

		<p>“Avalia-se que é necessário as organizações compreenderem o caráter mais humano e natural, porém dispendioso em tempo e atenção, destinado à comunicação. A compreensão de que a “Comunicação é construção de significado e inter-relação” e que “A comunicação cria a cultura organizacional e fortalece a identidade de uma empresa”, segundo Marlene Marchiori (2009) [...].”</p> <p>“Feitas essas considerações, destacamos o pensamento de Marchiori (2009, p.10) ao afirmar que, “a comunicação e o discurso atuam no processo de construção e representação do mundo, produzindo uma rede de significados e sentidos”. Para Marchiori (2009) distinguir comunicação e discurso é entender a profundidade dos conceitos e seu relacionamento interativo.”</p>
2013	5	<p>“Compreende-se que as práticas socioculturais das organizações são realizadas de acordo com o posicionamento institucional adotado, evidenciados na filosofia, políticas e discursos oficiais. Considera-se ainda, que as características da cultura organizacional são fundamentais para a realização de ações promovidas pelas organizações na sociedade (MARCHIORI, 2008). [...] Portanto, a comunicação e a cultura organizacional, caminham lado a lado na construção de discursos e práticas que identificam sua essência, o motivo de sua existência, “a comunicação é vista como um processo de sustentação da organização” (MARCHIORI, 2008, p. 140).”</p> <p>“Dentro desta linha, a cultura é vista como algo que surge espontaneamente do cotidiano da interação social entre as pessoas da organização, refere-se ao seu modo de agir (SMIRCICH, 1983; MARCHIORI 2008; 2011). [...] Neste sentido, o entendimento da comunicação como estimuladora de diálogo e geradora do conhecimento, que modifica estruturas e comportamentos nas organizações (MARCHIORI, 2010), vem em encontro à demanda de uma mudança da cultura organizacional. Tal mudança para a sustentabilidade acontece à medida que as ações possam fluir naturalmente, num ambiente sem imposição de ideias pela alta administração (MARCHIORI, 2004; SCROFERNEKER, 2002), onde a comunicação “tem como resultado a formação de relacionamento” (TAYLOR, 2005, p. 215 Apud KUNSCH, 2010, p. 54) e um ambiente mais humanizado.”</p> <p>“Marchiori diz que como “fenômeno da comunicação, a organização pode ser justificada à medida que as pessoas necessitam desenvolver trocas e interpretações entre seus participantes e isso implica uma atividade comunicativa” (MARCHIORI, 2006, p. 176). Nesta perspectiva, a comunicação é um processo o qual proporciona que a cultura que reina no interior de fábricas seja levada para dentro dos lares dos funcionários, em diferentes formas, através dos informativos e boletins editados pelas empresas.”</p> <p>“Marchiori (2008) indica proposições para a qualidade na comunicação interna, que englobam a definição de políticas e estratégias, diálogo aberto entre líderes e funcionários, busca do comprometimento por meio da</p>

		<p>verdade, seleção de informações pertinentes para o conhecimento, adaptação de formas e discursos aos diferentes segmentos de funcionários, utilização de vários canais, fomento à interatividade, valorização das lideranças formais e informais, e a mensuração. Para a autora a comunicação interna “(...) é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. (MARCHIORI, 2008, p. 215-216).”</p> <p>“Nesse sentido, Marchiori (2008), afirma que para desenvolver competência comunicativa na organização é necessário que agentes e gestores adquiram competências comunicativas, isto é, conhecimentos e habilidades para tal finalidade. Porém, segundo Marchiori (2008) a maioria dos agentes – e gestores – emerge de uma cultura mecanicista que ainda impera nessas organizações e produz comunicações dentro do modelo ‘emissor’, ‘mensagem’ e ‘receptor’ baseado na teoria matemática da informação, desenvolvida por Shannon e Weaver (1949).”</p>
2014	13	<p>“Corroboramos com Oliveira, Paula e Marchiori (2012, p.6) quando expressam que “nesse espaço [a internet] os atores sociais constroem discursos e buscam, através deles, legitimar sua atuação a partir da visibilidade dos meios de comunicação”.”</p> <p>Sobre a comunicação no processo de inovação – “A consequência desse quadro interfere, dentre outras coisas, na promoção da cultura da inovação, na medida em que “da comunicação emergem as culturas em uma organização. A comunicação cria e recria realidades” (MARCHIORI, 2008, p.192).”</p> <p>Sobre redes sociais e o ambiente virtual – “No entanto, recorrendo aos estudos de Granovetter (1973), Oliveira e Marchiori (2012) pontuam que normalmente os estranhos possuem a informação necessária, já que indivíduos próximos tendem a ter acesso as mesmas informações, efeito chamado de “força dos laços fracos” na literatura das redes de comunicação (SANTOS; CABESTRÉ; MORAES, 2010).”</p> <p>“Elas devem constituir uma comunicação que reconheça os sujeitos e suas ideias, fazendo emergir deles as expressões baseadas no sentimento de pertencimento, capaz de envolvê-los por conta de um ambiente propício para a troca de conhecimentos, ou seja, propício para a criação de novas narrativas, as quais carregam características transcendentais, simbólicas, isso porquê: “Uma empresa passa a ser revelada não só pelos principais aspectos econômicos e materiais mas também pela expressividade e pelos ideais e aspectos simbólicos, ou seja, passa a mostrar-se como uma das formas expressivas, como manifestação da consciência humana” (MARCHIORI, 2009, p.299). [...] refletidos naquele exato momento vivenciado pelas pessoas da organização (MARCHIORI, 2009), dando a elas espaço para participar, dar ideias, dialogar e co-criar o novo</p>

	<p>“Para Marchiori (2008, p. 30): “As pessoas vivem e desfrutam de uma cultura a qual tem valor para os grupos que experimentam, que criam, que interagem, que aprendem a respeitar, a entender, a integrar vozes, a conversar, o que resulta no compartilhar, o que é formado naquele momento tido como conhecimento.” Tendo como base os conceitos apresentados, reforça-se a relevância de serem desenvolvidas nas organizações iniciativas que reforcem seus valores, colaborem na consolidação de sua identidade e fortaleçam os vínculos com as pessoas, especialmente aquelas que compõem o público interno.”</p> <p>“Para Marchiori (2006) as empresas apresentam uma realidade que é compartilhada por todos que convivem e vivem na organização. A referida autora complementa, “Esse conjunto é compreendido pelos significados que são estabelecidos. Juntas as pessoas compartilham um determinado conhecimento comum que diferencia a realidade e provêem a informação necessária para a prática da vida diária” (MARCHIORI, 2006, p.85). [...] A palavra comunicação no latim <i>communis</i>, significa tornar comum, estabelecer comunhão (GOMES; NASSAR, 1999). É entendida como “um processo, um acontecimento, um encontro feliz, o momento mágico entre duas intencionalidades” (MARCONDES FILHO, 2004, p.15), e vista como “um processo de sustentação da organização” (MARCHIORI, 2006, p.126).”</p> <p>“Neste estudo, o conceito de cultura que se pretende evidenciar é aquele que foca as formas e os modos de vida de indivíduos. Estudos sobre a cultura organizacional, via de regra, se concentram nas questões de identidade, sexo, subjetividade, sujeito e estrutura, transformações sociais, impactos da tecnologia entre outros aspectos (MARCHIORI, 2008).”</p> <p>Sobre estratégias de comunicação – “De acordo com Reis, Marchiori e Casali (2010), esse envolvimento é uma das bases para o trabalho que envolve a descrição de um trabalho estratégico, pois “o processo de desenvolvimento de uma estratégia envolve interação humana, e por isso, a relação entre comunicação e estratégia pode ser redefinida como constitutiva, e não apenas de caráter instrumental como se supunha em abordagens tradicionais de cunho modernista” (REIS; MARCHIORI; CASALI, 2010, p. 180).”</p> <p>“Para Enriquez (1997), as organizações desejam mostrar aos trabalhadores que depositam neles um voto de confiança. Porém, como ressalta o autor, por trás desse discurso instrumental os trabalhadores são tratados como mercadoria que precisa gerar lucro e da qual se pode se desvencilhar. Enquanto esse pensamento predominar na organização, mais longe ela estará do caminho da humanização, que considera a subjetividade do indivíduo – como defende Marchiori (2010) –, não apenas sua força de trabalho. [...] O novo cenário da comunicação atribui um novo sentido à humanização e às relações de trabalho, evidenciando a subjetividade dos indivíduos, “tornando</p>
--	---

as organizações um espaço dependente da ação e da interação do ser humano – e, portanto, de sua comunicação” (MARCHIORI, 2010, p.40).”

“Essa perspectiva evidencia que a comunicação com os empregados em uma organização não é apenas o que é produzido e veiculado pela área de comunicação, concepção reforçada por Marchiori (2008a, p. 213-2014) ao mostrar que se trata de um processo que: “[...] oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização.” [...] A comunicação é relacional e está presente nos processos interpessoais, organizacionais e sociais baseadas na produção, na circulação e na troca de significados (MARCHIORI, 2008c).”

“O cenário organizacional é composto através da interação e inter-relação entre esses diferentes sujeitos, que vão tecendo a teia organizacional, por diferentes convergências, formando pontos de encontros e desencontros. Portanto, a comunicação ocupa um lugar especial, estratégico, na medida em que ela é o lugar da fala, da interação e do conhecimento (MARCHIORI, 2009).”

“O desafio de se colocar o empregado como elemento central da discussão sobre a comunicação dita interna não parece pequeno. Como destaca Marchiori (2010) ao se debruçar sobre o resultado das pesquisas relacionadas à Comunicação Interna realizadas pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), não é difícil constatar a presença de um viés histórico de tipo mecanicista em todo o trabalho, com o foco muito mais em processos do que na relação entre as pessoas: “Os resultados apontam para o tratamento da comunicação como um produto ou produtos, nos quais as pessoas veem a comunicação sob a forma de publicações e mídia eletrônica. A visão parece estar centrada na postura mecanicista. Olha-se para a comunicação como processo de transmissão, diferentemente de olhar a comunicação como um processo de criação de conhecimento, como estimuladora de diálogo, como uma comunicação que ajuda a construir a realidade organizacional (MARCHIORI, 2010, p.151).” [...] Marchiori (2010, p. 155) destaca que “os líderes devem assumir a postura de diálogo e não única e exclusivamente a de influenciar pessoas”.”

“Nesse sentido, no que tange a comunicação interna de uma organização, Marchiori (2008) ressalta que a esta necessita assumir o sentido de valorização dos funcionários, centrando-se no objetivo de atribuir ao colaborador um lugar na organização como pessoa, transpondo a simples ideia de um recurso humano. Uma comunicação interna efetiva envolve o verdadeiro sentimento de “pertencer” à organização. De acordo com a autora, é preciso voltar-se para a construção de relacionamentos sólidos, tendo a comunicação como principal



		ferramenta, já que é por meio dela que se promove a troca de informações a fim de estimular o crescimento organizacional.”
2015	4	<p>“Ao assumirmos este olhar acerca do fenômeno comunicacional a partir de sua natureza relacional, estamos pois revelando a importância de encararmos a comunicação organizacional como sendo muito mais do que um documento a serviço da gestão estratégica, como afirma Marchiori (2012). Ela é, isto sim, um elemento constituinte das relações e uma disputa de sentidos permanente no espaço das organizações.”</p> <p>“Marchiori (2008) faz uma reflexão acerca do que reproduz e cria a cultura. Essa estudiosa enfatiza que, entre os fatores de destaque, pode-se incluir a socialização, os ritos e outros eventos que a reforçam e, especificamente, a prática social. Na realidade, a prática social constrói manifestações culturais, enquanto os ritos e eventos relacionam-se com a reprodução da cultura. [...] Ao lançar um olhar à temática da comunicação organizacional, recorre-se às questões das manifestações culturais e dos discursos que emergem nesse contexto para o entendimento da organização, conforme mencionado por Marchiori (2008). A temática situa-se na fronteira de diversos campos do conhecimento: linguística, fonética, semântica, teoria da comunicação, sociologia, etc. Para Marchiori (2008) a percepção da comunicação como um processo, garante maior abrangência e significado para a organização, onde se estimula o conhecimento das pessoas que se sentem desafiadas como seres humanos.”</p> <p>“Ratificando esse pensamento, Marchiori (1999) afirma que a experiência tem demonstrado que o papel do profissional de comunicação não é apenas produzir informação/comunicação por meio de boletins informativos, murais, intranet e malas-diretas, mas, sim, modificar a organização no sentido de realmente obter o comprometimento dos indivíduos, trabalhando de forma estratégica.”</p> <p>“A comunicação organizacional pode ser relacionada à prática da estratégia, conforme já discutiram autores como Bulgacov e Marchiori (2010; 2011) e Reis, Marchiori e Casali (2010), que chamam a atenção para aspectos como a multidimensionalidade e a imprevisibilidade das interações comunicativas e dos processos de construção de sentidos envolvidos no fazer estratégia. Bulgacov e Marchiori (2010), com base no trabalho desenvolvido por Jarzabkowski, Balogun e Seidl, analisam as três dimensões da estratégia como prática: a práxis, as práticas e os praticantes. A práxis envolve o trabalho realizado durante o fazer estratégia, o fluxo de atividades e as interconexões entre os praticantes. As práticas reúnem tanto questões tácitas e informais, quanto explícitas e formais. Elas “podem ser consideradas como um conjunto de metodologias, tecnologias, rotinas, ferramentas, conceitos e procedimentos para pensar e agir estrategicamente” (BULGACOV; MARCHIORI, 2010, p. 157). Os praticantes são os atores que moldam a construção das práticas através de suas características, das habilidades</p>

		e dos recursos que eles empregam. O fazer estratégia, portanto, envolve as conexões entre práxis, práticas e praticantes.”
2016	6	<p>“Uma abordagem bastante esclarecedora é feita por Marchiori (2014), que considera que a Cultura reflete a essência de uma Organização, um processo que necessariamente envolve e produz conhecimento. A Comunicação cria, dessa forma, a Cultura organizacional e fortalece a identidade de uma Organização. A Comunicação, quando bem direcionada, possibilita ao indivíduo a renegociação das categorias, as interpretações e as experiências compartilhadas. Cultura é o resultado da interação social e é formada com base na Comunicação. São as pessoas em seus processos de relacionamento que criam e instituem realidades. A interpretação desses ambientes é expressa na realidade cultural de determinada Organização, por meio de seus discursos e relacionamentos (MARCHIORI, 2014).”</p> <p>“Essa perspectiva evidencia que a comunicação com os empregados em uma organização não é apenas o que é produzido e veiculado pela área de comunicação, concepção reforçada por Marchiori (2008b, p. 213-2014) ao mostrar que se trata de um processo que: “[...] oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização”. [...] A habilidade de um funcionário em contribuir é fortalecida não só pela comunicação efetiva dos valores e missão, mas por vários outros aspectos. A habilidade em criar é estimulada pela organização que é aberta ao diálogo para encorajar o aprendizado. Em função de a comunicação ocorrer como um fenômeno discursivo, é preciso olhar nas propriedades da linguagem que brotam quando o diálogo surge. (MARCHIORI, 2008d, p. 145).”</p> <p>“A estratégia corporativa é vista, fundamentalmente, como uma concepção de como agir, tendo em vista seus recursos e limitações, bem como as condições ambientais propícias ou ameaçadoras. Segundo Bulgacov e Marchiori (2010, p. 160) “os fundamentos da estratégia estão intrinsecamente embasados na interação social e compreendem a estratégia como um processo permanente de fazer estratégia”. [...] O reconhecimento de que as organizações são constituídas de pessoas e de comunicação, valoriza a construção de ambientes de trabalho que preservem a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano, buscando o reconhecimento e a satisfação real da equipe interna, na integração das pessoas com e na organização (MARCHIORI, 2008).”</p> <p>“O que se tenta aqui é colocar a essência do estudo da cultura organizacional para todo um processo de gestão das organizações. Considerando que ao final desse trabalho, se propõe uma abordagem sobre estratégias</p>

		<p>na comunicação, não há de se chegar a este ponto sem que se entendam as particularidades e as minúcias desse assunto, que é a cultura. “A cultura, portanto, reflete a essência de uma organização, um processo que necessariamente envolve e produz conhecimento. A comunicação cria, dessa forma, a cultura organizacional e fortalece a identidade de uma organização.” (MARCHIORI, 2014, p. 107)”.  “Uma segunda corrente adota um modelo mais interpretativo e traduz a organização como uma tessitura de culturas e eminentemente um fenômeno subjetivo de ação social onde os sujeitos compartilham significados. Trata-se também de um espaço de negociação e discursos coletivos (Marchiori, 2014). Essa perspectiva volta-se ao processo simbólico que é socialmente construído e onde a realidade organizacional é estabelecida através da comunicação. A terceira abordagem trata de uma perspectiva crítica e volta-se para a comunicação como instrumento de opressão na organização. Procura considerar a estrutura social e o processo simbólico, estabelecendo relações entre eles para a formação de opiniões e exercício de controle. A teoria crítica vê na organização um terreno de conflitos inconciliáveis de classes: os chefes e os empregados (Marchiori, 2014). [...] Como menciona Marchiori (2014), a comunicação interna pode atuar como formadora de embaixadores da organização, disseminando valores, práticas, produtos e serviços.”  “Conforme Marchiori (2008), “a cultura se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam. Se elas se relacionam, estão se comunicando.” (MARCHIORI, 2008, p. 79). Por permitir tantas interações, o contexto organizacional esconde uma riqueza de relações e diálogos possíveis na constituição/reconstituição dessa trama simbólica [...]. [...] Ao debatermos a humanização das organizações, o que se espera delas é que viabilizem uma aproximação com os seres humanos, cidadãos corporativos, afinal os resultados se devem à participação deles também. “Humanizar significa respeitar o trabalhador como pessoa, como ser humano” (MARCHIORI, 2010, p. 143) e “quanto mais uma organização for orientada às pessoas e às ideias, mais importante se tornará a comunicação” (MARCHIORI, 2010, p. 145). [...] Atualmente, a comunicação nas organizações caracteriza-se por ser um sistema cada vez mais aberto, e seu uso de maneira estratégica contribui para o entendimento da própria organização. Para Marchiori (2010), a comunicação assumiu status no agir comunicacional, no sentido de tomar iniciativa, imprimir movimento e expressar a organização como processo. [...] Kunsch (2003) nos aponta que a linguagem nas organizações contemporâneas não possui significado fixo e que as palavras somente adquirem significado na interação entre as pessoas e no espaço no qual uma atividade acontece. Palavras, por si só, não significam nada. “As pessoas devem ser sensíveis à linguagem, pois é por meio dela (falada ou escrita) que se constrói, se modifica, se dá sentido a e se comunica a realidade” (MARCHIORI, 2010, p. 141).”</p>
2017	3	<p>“Dito de outro modo, o diálogo é condição fundamental para o surgimento da inovação. Segundo Ribeiro e Marchiori (2008, p. 9), isso ocorre pelo fato de que: “A dinâmica do diálogo está voltada para ligações, para a</p>

		<p>formação de redes. Daí a expressão ‘redes de conversação’, proposto [sic] para as experiências de reflexão conjunta, geração de idéias, educação mútua e produção compartilhada de significados”.</p> <p>“A importância desses rituais na organização é que eles remetem as pessoas explicações não apenas para o que seria a cultura organizacional que paira no ambiente de trabalho, com seus valores, símbolos e histórias, mas também, porque podem gerar significados para as suas próprias atuações no dia a dia do trabalho, de forma que a cultura organizacional de uma organização: “passa a ser revelada não só pelos principais aspectos econômicos e materiais mas também pela expressividade e pelas ideias e aspectos simbólicos, ou seja, passa a mostrar-se como uma das formas expressivas, como manifestação da consciência humana (MARCHIORI, 2009, p.299).” Isso significa que, a cultura organizacional pode ser aprendida em vários níveis: [...].”</p> <p>“Dessa forma, a capacidade de comunicar-se eficazmente com seus públicos por meio das redes sociais online representa atualmente um importante diferencial competitivo entre as organizações. Nesse sentido, a comunicação organizacional, protagonizada pelas ações de relações públicas, assume um papel estratégico no contexto das organizações contemporâneas. De acordo com Marchiori (2008, p.164) “ser estratégico significa “oportunar” uma mudança, um novo comportamento, e não simplesmente informar o que aconteceu na organização”.</p>	
2018	6	<p>“Desde a segunda metade do século XX assiste-se a um grande e acelerado incremento das tecnologias da informação. Nesse contexto, nasceu a internet, que passou a ser utilizada em todo o mundo e abriu caminho para o surgimento das chamadas mídias sociais, que conectam partes interessadas. Algumas das mais conhecidas dessas plataformas apareceram na primeira década deste século e contam com milhões de usuários. Elas abriram caminho para que a comunicação mediada pelos computadores fosse além da estrutura formal da hierarquia vigente e desse espaço à participação de quem está no limite da fronteira das redes sociais (OLIVEIRA; MARCHIORI, 2012).”</p> <p>“Entre outras abordagens emergentes, o (re) pensar a comunicação se expressa em pensamentos de diversos autores brasileiros contemporâneos (OLIVEIRA, PAULA, 2008; SCROFERNEKER, 2012, 2011, 2009, 2000; OLIVEIRA, MOURÃO, 2014; MARCHIORI, 2010; FLORCZAK, 2010). Em comum, todos consideram que o esquema emissor, mensagem, receptor, sustentado apenas sobre a troca de informações, necessita ser revisto.”</p> <p>“Marchiori (2006, p.56) baseia-se nas ideias de Franz Boas (1854-1942), para quem a noção de cultura remete a um processo-histórico específico, e que por isso, cada cultura tem suas especificidades e relações com sua sociedade, ou seja, “para entendermos um processo cultural, conhecendo o significado de um determinado comportamento, é necessário estudar a cultura vivenciada pelas pessoas, avaliando seus hábitos e pensamentos”</p>	

	<p>(MARCHIORI, 2006, p. 56). Dessa forma, fica claro que o estudo da cultura se baseia no real, no cotidiano, no que compete ao que é diário, à pura realidade social. [...] Para a autora, “a comunicação é vista como um processo de sustentação da organização. Portanto, exige dos profissionais da área uma postura global de avaliação de cada realidade, algo que os leve a análises profundas do contexto.” (MARCHIORI, 2006, p.127).”</p> <p>“Redistribuir a informação, qualificá-la e fazê-la circular nas variadas formas e nos mais diversos espaços é ampliar a participação, o engajamento, a qualidade da gestão e a capacidade de ação nas organizações (DUARTE e MONTEIRO, 2009). Além disso, “o diálogo é essencial e constrói os relacionamentos, gerando significados que podem ser transformados em conhecimento compartilhado, dependendo da realidade encontrada” (MARCHIORI, 2009, p. 312). Assim, entende-se que a comunicação organizacional é o elo para a promoção da diversidade e a transformação organizacional, por meio de ações, debates e políticas afirmativas.”</p> <p>“Adicionalmente, a comunicação organizacional é reconhecida como dotada de valor estratégico para criar e recriar realidades (MARCHIORI, 2008). E, quando relacionada a valorização da diversidade como princípio de conduta organizacional, o valor dado a comunicação deverá fazer toda diferença no processo.”</p> <p>“Marchiori (2009) agrega a comunicação como à sustentação, ou seja, o apoio para os processos da organização. Por esse motivo atribui exigência aos profissionais da área em relação a uma postura global de avaliação de cada realidade, observando pareceres que favoreçam em análises mais profundas do contexto organizacional e para que não ajam meramente baseados em técnicas. Essa atenção necessária e perspicaz afirma e contribui para visões estratégicas no que envolve a comunicação e o planejamento de sua prática por profissionais.”</p>
--	---

Autor em “posição subjetiva”: Paulo Roberto NASSAR Oliveira		
Ano	Nº. arts.	Apropriação dos enunciados/função enunciativa
2008	4	<p>Comunicação como indicador de desempenho – “as mídias convergem para formas interativas de relacionamento com usuários, buscando cada vez mais uma maior participação. Somente a transmissão da informação não é suficiente, a interação é a palavra chave nas novas mídias.”</p> <p>Cita o trabalho “Viva a Mestiçagem”, mas não faz menção a ele no texto.</p> <p>Cita o trabalho “A Comunicação da Pequena Empresa” (1997), mas não o menciona no texto.</p> <p>Sobre o poder dialógico da Internet, “que estabelece conexões entre desiguais, dando algum poder de negociação para os mais fracos e “potencializando de forma exponencial as redes virtuais de públicos”.”</p>
2009	2	<p>“a análise das <i>home pages</i> das organizações podem dizer muito sobre a identidade, conforme ensina Nassar (2006, p. 157). [...]”quando essas organizações conseguem dar suporte permanente e competente às redes de relacionamentos e de pertencimento, elas criam, no caso de sites, fidelidade dos que os acessam e freqüentam” (NASSAR, 2006, p.151)”. </p> <p>“No âmbito das empresas, a comunicação que se afirma historicamente como importante é aquela que produz resultados. Esse conceito, apresentado por Nassar (2005) é muito próximo das definições mais aceitas de inovação, em especial aquela cunhada pelo Fórum de Inovação da FGV-EAESP...”</p>
2010	5	<p>Necessidade de desenvolver a comunicação virtual – “Está posta a necessidade de uma comunicação que se aproprie do instrumental tecnológico disponível, de maneira “[...] planejada e operada de forma integrada, tendo como referência a visão de relacionamento” (NASSAR, 2006, p.155).”</p> <p>“[...] as organizações passaram a compreender que a história é que traduz a sua identidade, interna e externamente, pois “é ela que constrói, a cada dia, a percepção que o consumidor e seus funcionários têm das marcas, dos produtos, dos serviços” (NASSAR, 2004, p. 21). [...] Segundo Nassar (2007), diante do enfraquecimento das formas tradicionais de comunicação com o objetivo de envolver os empregados e outros públicos, a história organizacional começou a se firmar como uma nova perspectiva para o reforço, [...]”</p> <p>“De uma forma geral e independente de seu tamanho, as organizações são complexas e tem algumas características, listadas por NASSAR (2008, p.62) como sendo: constituídas por pessoas, onde o trabalho é</p>

		<p>dividido, tem história e memória, tem identidade, enfrentam desafios de mudanças e querem resultados.”</p> <p>“Os fluxos de comunicação são classificados em descendente (comunicação do comando hierárquico para a base), ascendente (da base para o comando hierárquico), lateral (entre os mesmos níveis hierárquicos), transversal (em todas as direções, sem respeitar a hierarquia e está presente nas organizações que tem programas participativos) e circular (praticamente em todas as direções, ocorre em organizações informais) (NASSAR, 2008).”</p> <p>A obra “Relações públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações” (2007) é mencionada nas referências, mas não citada ao longo do artigo.</p>
2011	0	
2012	3	<p>“E este processo de construção de atitudes e práticas envolve a identidade, a cultura, o sentido e o ser organizacional, em um processo complexo de comunicação e significação, experiências e memória discutido por autores da área de comunicação como Baldissera (2008), Nassar (2007), Schuller (2009), entre outros. [...] “O colaborador é o grande protagonista. É ele que “faz” a história da empresa. Porque parte dele o registro das experiências, do ambiente de trabalho e da própria reputação da organização. As empresas não são apenas um logotipo, uma marca. Elas são constituídas de pessoas que, dentro de um período determinado de tempo, vão construindo, cotidianamente, o relato histórico de uma organização com suas experiências” NASSAR, 2007, p. 181.”</p> <p>“Voltando para a indústria da comunicação, outro aspecto a ser destacado é o fato das equipes de comunicação serem cada vez mais multidisciplinares. Nassar (2004 p.08) defende que a “Comunicação corporativa é tão importante que não pode ficar nas mãos só de comunicadores.” Ele argumenta que as equipes de comunicação devem ser mestiças.”</p> <p>“Nesse caso, as ações de comunicação institucional, interna e mercadológica necessitam estarem integradas para gerar resultados (GOMES e NASSAR, 2001).”</p>
2013	1	<p>“Paulo Nassar (2009) aponta elementos estruturais das organizações, como os recursos financeiros, materiais, mercadológicos, científicos, tecnológicos, históricos, comunicacionais e relacionais; além de destacar que as organizações são “(...) estruturadas com pessoas que atuam segundo divisões e processos de trabalho” (2009, p. 62). O autor destaca que a comunicação atua na dinâmica das organizações, pois qualquer que seja o modelo administrativo adotado, a comunicação faz parte de um processo complexo de políticas, planejamentos e</p>

		ações – dando ênfase à função de criar e ampliar relacionamentos.”
2014	8	<p>“Em função da redemocratização brasileira e o fim da ditadura militar, a comunicação organizacional nacional voltou-se para o momento histórico e político, alinhando-se ao um novo momento da opinião pública e abrindo-se mais para a imprensa. Tal fato permitiu que a comunicação fosse além da propagação de produtos, passando a se focar na construção de uma imagem positiva frente aos públicos, o que incluía diálogo e transparência. Nassar (2007, p. 37) pontua que a Comunicação Organizacional entrava na “era da imagem”.”</p> <p>“Segundo Nassar (2005), é necessário que haja um reposicionamento dos papéis desempenhados pelos profissionais de comunicação nas organizações. Perante a necessidade do trabalho em parceria com outras áreas profissionais e a necessidade de superação do status quo de produtores de conteúdo e de veículos de comunicação, o ‘novo profissional’ deveria, segundo o autor, ter domínio das estratégias da organização, assim como dos atores e do seu mercado, além de todos os relacionamentos organizacionais, e não apenas das relações com os empregados.”</p> <p>“Já nas organizações a identidade e reputação estão estruturadas na sua própria memória organizacional. Para Paulo Nassar e Rodrigo Silveira Cogo é através da memória que a organização consolida sua cultura: “No âmbito organizacional, a memória que consolida a cultura organizacional é generalista e relacionada diretamente ao ideário, principalmente aos seus valores, de uma empresa ou instituição. Por isso, constitui-se em uma referência discursiva indutiva e orientadora sobre a organização para os integrantes da organização e para a sociedade” (NASSAR; COGO, 2013, p. 4).”</p> <p>“Dessa maneira, ao se falar da comunicação organizacional como um processo enriquecido por histórias, embasadas nas tradições e nos personagens que compõem uma organização, e levando em consideração os diversos pontos de vista que tais histórias serão interpretadas, Nassar (2013) fala da importância e do diferencial do comunicador ao ser um contador de histórias - passadas e futuras - de uma organização. [...] Para Nassar (2007), em um mundo em que tudo é rapidamente banalizado pela massificação, pelo bombardeamento de informações e pela atenção difusa, uma diferenciação que nasce pela história de uma organização junto às pessoas e, também, dessas pessoas com a organização, é um atributo que poucas organizações ainda possuem.”</p> <p>“Na visão de Nassar (2007, p. 111), uma dada história é uma narrativa individual, social ou organizacional estruturada a partir de memórias individuais, sociais ou organizacionais. O importante é entendermos que essa construção é alicerçada naquilo que é relevante para cada indivíduo, grupo ou organização. O que daí se coleta</p>



		<p>constitui a memória.”</p> <p>“A palavra comunicação no latim <i>communis</i>, significa tornar comum, estabelecer comunhão (GOMES; NASSAR, 1999). É entendida como “um processo, um acontecimento, um encontro feliz, o momento mágico entre duas intencionalidades” (MARCONDES FILHO, 2004, p.15), e vista como “um processo de sustentação da organização” (MARCHIORI, 2006, p.126).”</p> <p>“Essas interações, em determinado momento, poderão influenciar os demais interlocutores externos das organizações, ou seja, os empregados influenciam o modo de agir, de construir relações e de efetivar negócios. Destaca-se que os empregados assumem papéis que vão além do ambiente interno organizacional (NASSAR, 2009).”</p> <p>Sobre políticas de relacionamento com fornecedores – “Ao discutir a criação destas políticas, Paulo Nassar (2005, p. 123) afirma que é “um desafio imposto ao comunicador organizacional”, este profissional que não deve ser um “mero informador, mas (um) educador”. Esta perspectiva é essencial para levar adiante o propósito de implantar novos valores, estimular o repensar das práticas da gestão, tanto quanto construir e manter relacionamento com diferentes públicos.”</p>	
2015	6	<p>“No entanto, são utilizadas no mercado de trabalho muitas nomenclaturas correlatas, tais como assessoria de imprensa, relações com a mídia, relações com investidores, entre outros (KUNSCH, 2003); além de coexistirem profissionais formados tanto em relações públicas quanto em diversas áreas, tais como jornalismo, marketing, publicidade, administração e mesmo graduados nas áreas de exatas e biológicas atuando na área de comunicação integrada (NASSAR; FIGUEIREDO, 2007). Essa dificuldade em encontrar disponibilidade de emprego sob a alcunha correta de acordo com a Lei nº 5.377 de 1967 prejudica o conhecimento tanto do mercado profissional quanto dos estudantes do ensino superior sobre essa área de trabalho e suas atividades. [...] Kunsch (2003) advoga que o profissional destacado para ser o gestor do planejamento estratégico da comunicação integrada das organizações, composta pelas atividades de comunicação administrativa, institucional e mercadológica deva ser graduado em Relações Públicas, embora esteja constatado em outras pesquisas (NASSAR; FIGUEIREDO, 2007) que essa indicação nem sempre corresponde à realidade encontrada nas organizações”.</p> <p>“A memória organizacional é discutida no contexto social por Nassar da seguinte forma: “As organizações são percebidas, lembradas e narradas de inúmeras formas pela sociedade, pelos mercados, pelos públicos e pelos indivíduos. Uma das formas mais importantes é definida pela história e pelas diferentes formas de memória dessa história que os protagonistas sociais têm das organizações como um todo e também em suas expressões</p>	

		<p>individuais. As organizações, como os indivíduos, não existem fora da sociedade e, assim, são participantes, mesmo na omissão, dos acontecimentos sociais. (2008, p. 117)” A história de uma organização é a narrativa estruturada a partir de memórias individual, social ou organizacional. Assim, ela é uma narrativa possível entre tantas outras que podem ser construídas.”</p> <p>“Para cada uma das características pertencentes às organizações, que foram citadas por Nassar (2009), existe um papel da comunicação. O primeiro papel da comunicação organizacional é fazer parte de um sistema social onde indivíduos se relacionam e interagem através do processo comunicativo (emissor – mensagem – canal – receptor). O segundo papel está ligado ao primeiro, pois para acontecer a divisão do trabalho e a divisão das tarefas de uma equipe é preciso utilizar a comunicação para o relacionamento e a interação. O terceiro papel da comunicação é construir a história da organização, ou seja, por meio da comunicação e de suas ferramentas (canais/meios) torna-se possível a construção da trajetória de uma instituição.”</p> <p>“De acordo com Nassar (2009), as organizações são um sistema social e histórico que se comunicam e se relacionam de forma endógena e exógena e têm como característica comum o enfrentamento do desafio das mudanças, dentre outros aspectos. Mudanças estas que visam melhor adequação às transformações mercadológicas, econômicas, sociais, históricas, ambientais, culturais e comportamentais.”</p> <p>“Em uma sociedade necessariamente globalizada, a comunicação assumiu um papel definidor que ora permite e valoriza o engajamento das audiências superando aos poucos as limitações impostas pelo controle que até bem pouco tempo predominava. Por isso, um grande desafio é reanalisar seus processos, princípios e modelos, principalmente no âmbito organizacional. Para Nassar (2009), todas as instituições têm na comunicação um processo complexo, integrante de suas políticas, seus planejamentos e suas ações.”</p> <p>“Toda instituição é complexa, possui sua identidade e suas interações, atentando ao fato de que também é composta por indivíduos que possuem suas particularidades e individualidades e se reúnem em um mesmo espaço, compartilhando valores, missão e objetivos comuns. Possuindo uma imagem, uma marca e defendendo a sua reputação, compreende-se que uma instituição/organização é “como um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade” (NASSAR, 2009. p.62).”</p>
2016	6	<p>“Compreendemos por: organização, instituição, empresa, companhia e corporação como sinônimas (NASSAR, 2008).”</p> <p>“As interações dos empregados, em determinado momento, poderão influenciar os demais interlocutores</p>

externos das organizações, ou seja, eles influenciam o modo de agir, de construir relações e de efetivar negócios. Destaca-se que os empregados assumem papéis que vão além do ambiente interno organizacional (NASSAR, 2009). [...] Podemos afirmar que todos integrantes da organização acabam expressando a cultura organizacional no seu comportamento e no dia a dia das suas interações, sendo que é por meio dos processos comunicacionais que as organizações demonstram a sua “forma de ser e de se conduzir” (NASSAR, 2008a).”

“Como afirmou Paulo Nassar, ao abordar o exercício da comunicação organizacional na contemporaneidade em entrevista concedida à revista *Novos Olhares* (2006), “comunicação vista apenas como ferramenta tem pouca utilidade”. Para construir o futuro de uma organização, criando novos ambientes internos, a comunicação deve ser capaz de catalisar, prover e disseminar conteúdos, integrando as relações organizacionais, aproximando pessoas e construindo história, isto é, tornando a comunicação efetivamente estratégica (MARCHIORI, 2008). No entanto, Nassar (2009) observa que a comunicação tem primado pela objetividade e pelas mensagens de perfil quantitativo, notadamente ligadas a funcionalidade, não tendo tempo para dialogar, fantasiar e contar histórias. Nesse sentido, a inserção das micronarrativas dos trabalhadores na estratégia organizacional contribui não apenas para a redução de gastos em ações já executadas, porém esquecidas, mas também para o aproveitamento e a valorização das histórias de sucesso bem como de seus protagonistas, e a construção de novas histórias no contexto do conhecimento compartilhado dentro das organizações com vistas ao futuro.”

“Teorias da administração e da comunicação andam juntas, já que a evolução de uma refletirá consequências na outra, de maneira que se as relações no mundo do trabalho se modificam, a comunicação interna deve se adaptar à nova realidade. Se nos primórdios “a comunicação entre os administradores e os trabalhadores se resumia a transmissão de ordens e procedimentos simples” (NASSAR, 2010, p. 311), “na contemporaneidade, os processos de comunicação caracterizam-se por atender a demandas mais complexas (idem, p. 314). Nesse sentido, a Comunicação Empresarial evoluiu de um mero conjunto de atividades para um processo integrado, exigindo novo perfil da área e dos profissionais que nela atuam.”

“Tendo como norte tais questionamentos, esta pesquisa em desenvolvimento assenta na área da Comunicação Organizacional e adota o pressuposto teórico que as políticas de comunicação interna das organizações constituem a base sobre a qual se desenrolam os relacionamentos interpessoais entre o corpo de funcionários. Comungando da linha de entendimento de autores tais como Curvello (2002), Nassar (2003), Bueno (2007), Kunsch (2010), reconhece-se a premissa de que essas diretrizes institucionais devem ser planejadas no sentido de promover o respeito às diferenças no ambiente organizacional e o entrelaçamento de contatos humanos destituídos de qualquer manifestação discriminatória.”

“Na sociedade contemporânea, estar em comunicação com os múltiplos públicos do ambiente em que a

		<p>organização opera, deixou ser uma opção, passando a ser uma condição de sobrevivência. “Nesse contexto, a comunicação vista apenas como ferramenta, como técnica, tem pouca utilidade. (...) A comunicação organizacional é metaorganizacional. Ela acontece, é desenhada em um ambiente relacional, enredado, em que a empresa ou instituição não é mais o centro, mas é co-participante. (NASSAR; FURNALETTO; FIGUEIREDO; 2009, <i>on line</i>)”. A comunicação tornou-se a matéria-prima das organizações e a responsável direta pela construção e formatação de uma reputação corporativapositiva, bem como por conquistar a credibilidade e a confiança dos diversos públicos.”</p>	
2017	4	<p>“Paulo Nassar (2014), seguindo esta conceituação, apresenta a ideia de que há duas narrativas opostas no âmbito da realidade narrativa das organizações: as metanarrativas e as micronarrativas. Assim, de um lado, há a existência das metanarrativas, as quais se entendem como sendo “a narrativa institucional que busca um relato central, agregador de grande conhecimento, referencial e definitivo sobre determinado tema” (NASSAR, 2014, p. 165), sendo que podem fazer parte dessas metanarrativas: as narrativas institucionais da cultura organizacional, os valores do imaginário coletivo, assim como as narrativas sobre as origens e fundadores de uma organização.”</p> <p>“Segundo Maricano (2008), a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) acrescenta há alguns anos a Memória Empresarial como uma ferramenta de gestão, com finalidade de promover a discussão e incentivo acadêmico. No Brasil, o estudo nesse campo ainda é novo e merece maior desdobramento e atenção entre os profissionais de comunicação. Nassar (2008) afirma que é quase inexistente referência sobre os vínculos entre o campo das relações públicas e o da história organizacional.”</p> <p>“Os relacionamentos estão cada vez mais complexos e as exigências são muitas - envolvendo uma grande quantidade de pessoas no ambiente interno, na sociedade e no mercado (NASSAR, 2004). Por isso, as relações públicas precisam ir além de um diferencial para o gerenciamento e para a gestão da imagem perante a concorrência, devem agir como sustentação para novos projetos em busca do bem estar da coletividade onde atua, ao possibilitar canais de fala (ouvir públicos), ao prospectar e trabalhar com tendências sociais (como no caso do envelhecimento), ao fomentar desenvolvimento comunitário e ao significar novos comportamentos de gestão.”</p> <p>“Nos termos defendidos por Nassar &amp; Pomarico as novas narrativas têm o poder de envolver, mobilizar e inspirar, reconhecendo os sujeitos participantes e fazendo emergir a troca, a afetividade, a mobilização como ingredientes indissociáveis da ideia de pertencimento: [...]”</p>	
2018	4	<p>“O autor ainda destaca que, externamente as mídias institucionais projetam a boa imagem da empresa, demonstrando a sua organização, seus produtos, sua qualidade e suas técnicas. “As organizações para viabilizar</p>	

	<p>a comunicação com os mais diferentes públicos, se valem de meios ou veículos orais, escritos, pictográficos, escrito- pictográficos, simbólicos, audiovisuais e telemáticos “(KUNSCH, 2003, p. 87). Diante desta realidade, Nassar (1999), infere que “A necessidade de se comunicar permanentemente, de forma integrada, com todos os públicos que formam a imagem das organizações é a tônica que se aprofunda ao longo dos anos 90”. [...] Todos esses processos e exigências evidenciam novos papéis para os comunicadores e para a comunicação, diante de todas as transformações sócio, políticas e econômicas presentes em sociedade. “[...] as empresas de hoje tem que ser abertas e transparentes, criando canais de comunicação com a sociedade e prestando contas a ela” (NASSAR, 1999, p.51).”</p> <p>“O cenário organizacional contemporâneo apresenta-se complexo e com mudanças constantes, reflexo das transformações da sociedade (NASSAR, 2009). Como a comunicação é parte desse contexto, torna-se imprescindível às organizações, sejam públicas, privadas ou não governamentais, estabelecer diálogo com os seus públicos de interesse para alcançar os seus objetivos.”</p> <p>“Nesse cenário, a legitimação das organizações precisa ser sustentada por processos participativos com seus públicos para garantir compreensão de propósitos e valores (NASSAR, 2008) e, para isso, é indispensável que a comunicação organizacional adote uma perspectiva relacional, considerando a influência dos indivíduos, os contextos sociais que estão inseridos, suas expectativas e interesses nos processos organizacionais para construir sentidos sobre a organização a partir da comunicação (OLIVEIRA; PAULA 2010). Portanto, as duas categorias são representam as interações que os indivíduos realizam na página da Samarco no Facebook e nas informações que essas interações podem gerar ou disseminar.”</p> <p>“Essas orientações podem gerar distintas formas de conceber memória de uma instituição estatal. Pode-se conceber memória como ferramenta de gestão (NASSAR, 2004); memória organizacional como representação da imagem e da reputação corporativa (MARICATO, 2006); memória institucional como vestígio da história formal vivida e como construção de identidade social, buscando significação e diferenciação de uma instituição (RUÃO, 2015).”</p>
--	--

<b>Autor em “posição subjetiva”: Ivone de Lourdes OLIVEIRA</b>		
<b>Ano</b>	<b>Nº. arts.</b>	<b>Apropriação dos enunciados/função enunciativa</b>
2008	3	<p>“[...] um desnivelamento entre teoria e prática, com os estudos sobre comunicação organizacional marcados por um viés predominantemente tecnicista, gerencial e prescritivo” – Para marcar a diferença e a importância de se pensar em comunicação organizacional e não só empresarial.</p> <p>“Paradigma da Interação Comunicacional Dialógica”, que rompe com o modelo bipolar emissor/mensagem/receptor e busca a interação.” – para uma nova forma de se pensar a comunicação interna.</p> <p>“[...] apresenta-se, em lugar do tradicional modelo Informacional, o modelo de Interação Comunicacional Dialógica”, ressaltando noção receptor/emissor x interlocutores e de espaço comum, necessidade de ampliar espaços de interação – A partir do modelo, pressupõe-se que o público interno, considerado um dos interlocutores, pode “expor e confrontar interesses e idéias, ainda que divergentes, possibilitando a negociação em busca da convergência dos interesses comuns”.</p>
2009	2	<p>Os estudos da comunicação no contexto das organizações foram, historicamente, fundamentados no campo da Administração.</p> <p>“Conforme explicitam Oliveira e Paula (2008, p.102), “Os fluxos comunicacionais, informacionais e relacionais, das organizações materializam-se por práticas discursivas escritas, verbais ou visuais produzidas no próprio contexto organizacional e se constituem de formas espontânea ou planejada pela instância de produção, no caso as organizações. Obviamente que nesse processo existem intencionalidades demarcadas pela produção, a qual busca dar visibilidade àquilo que lhe é conveniente”.</p>
2010	10	<p>“Os estudos da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas, em sua maioria, ainda possuem uma abordagem eminentemente utilitarista, interessada mais na melhoria dos processos de gestão da comunicação das organizações do que na ampliação do entendimento sobre o fenômeno (OLIVEIRA; PAULA, 2007).”</p> <p>“As autoras ressaltam: “Relacionar-se com uma comunidade ou com um grupo de pressão, por exemplo, requer estratégias e abordagens bem diferentes daquelas utilizadas no relacionamento com consumidores e funcionários.” (OLIVEIRA, I. L. e PAULA, C. F., 2008, p.102). [...]colocam as organizações como interlocutoras de um processo comunicativo que, no caso do código de ética, [...]”</p>

“contrastando com visões de Relações Públicas centradas no dialogismo, no relacionamento ético e na interação simbólica, presentes nas idéias centrais de pensadores como Margarida Kunsch, Ivone Oliveira, Vera França, Cleusa Scroferneker, Adriana Casali e tantos outros propositores teóricos do campo no Brasil. [...] - Essa variedade de experiências de comunicação das organizações contrasta com as suas definições mais precisas, tal como: [...] pode-se conceituar a comunicação no contexto das organizações como um processo relacional que parte de práticas individuais e/ou de grupos para alcançar uma estrutura coletiva de significados, os quais dizem respeito às organizações e os atores sociais envolvidos no processo interativo. Vê-se, então, que a comunicação no contexto das organizações apresenta duas naturezas distintas, as quais se complementam no ato interativo: uma teórica e outra prática (OLIVEIRA, 2009).”

“Para (OLIVEIRA e DE PAULA, 2007, p.39) é a dimensão estratégica da comunicação organizacional “auxiliar as organizações a promover e revitalizar seus processos de interação e interlocução com os atores sociais, articulados com suas políticas e objetivos estratégicos” É esta dimensão processual que demanda saberes e o domínio de outro tipo de conhecimento que busca não somente o transporte da informação estruturada em mensagens veiculadas, mas fundamentalmente a capacidade de produção de sentido na recepção a partir do contexto cultural em que se localiza.”

Aborda a questão do emissor/receptor em contraponto ao interlocutor para tratar sobre a transformação das organizações – “Grande parte dos estudos sobre a comunicação no contexto das organizações baseia-se no paradigma funcionalista, onde, segundo Oliveira e Paula (2008, p. 92) “a idéia de sistema e subsistema é tão harmoniosamente engrenada e administrada que considerar o imprevisto e o não-habitual é algo contrário à lógica do negócio”.”

“De acordo com Oliveira (2008, p. 105), “a complexificação da sociedade e suas constantes mudanças econômicas, tecnológicas e sociais têm atingido diversas instâncias, incluindo as organizações e, conseqüentemente, a forma como elas se relacionam e se comunicam com os atores sociais”.”

“Para Oliveira e Paula (2007), o monitoramento constitui uma das etapas da dimensão estratégica da comunicação. As autoras avaliam que há cinco componentes que conferem dimensão estratégica à comunicação organizacional: tratamento processual da comunicação, inserção na cadeia decisória, gestão dos relacionamentos, uso sistemático do planejamento e monitoramento do processo. [...] “Ou seja, para os atores envolvidos, a comunicação atua na construção de sentidos, contribuindo para dar significado às decisões e acontecimentos organizacionais.” (OLIVEIRA E PAULA, 2007, p. 51)” – trazendo a ideia de que a organização não é soberana.

		<p>“O termo interlocutor se refere aos sujeitos participantes do diálogo, que não são mais apresentados em papéis distintos como emissor e receptor, seguindo o modelo adotado pela Teoria Matemática da Comunicação. O interlocutor é aquele que detém o direito de voz e escuta e faz uso dos dois papéis durante um processo comunicativo. (Oliveira; Paula; 2008)” – trata da organização como unidade social e na qual as pessoas interagem com objetivos específicos.</p> <p>“[...] o processo comunicativo como produtor de sentidos.</p> <p>“[...] seleciona e evidencia aquilo a que se quer dar visibilidade, caracterizando o caráter intencional da instância produtora” (OLIVEIRA e PAULA, 2008, p.100).”</p> <p>“Assim, entendemos a organização como um interlocutor que estabelece interações num espaço comum com o seu receptor, onde, a partir da troca de visões e experiências, torna-se possível a negociação e o entendimento, e de onde o receptor sai da função passiva de receber mensagens e passa a atuar de forma ativa no processo (OLIVEIRA; DE PAULA, 2007). Isso pressupõe uma disposição para compartilhar informações, interesses e demandas, visando à construção do sentido, favorecendo o entendimento do que se pretende atingir através da comunicação dirigida a um determinado público.”</p>
2011	4	<p>“Tal concepção supera a abordagem do processo de comunicação que vigora até a década de 1990, o técnico-instrumental, avançando para outro, processual e relacional (OLIVEIRA; PAULA, 2007).”</p> <p>“O modelo proposto pelas autoras faz com que se ultrapasse a linearidade de interlocução dos agentes envolvidos, superando o caráter bipolarizado e estático da comunicação, a partir da criação de um “espaço comum” no qual, segundo Oliveira e Paula o emissor e receptor perdem suas funções específicas de emitir e receber mensagens, tornando-se interlocutores, ou seja, participantes da dinâmica argumentativa que subentende o diálogo e a negociação.”</p> <p>“Sobre os impactos da tecnologia, Oliveira e Paula (2008) apontam que “a comunicação com os atores internos, como qualquer outro processo social e humano, sofre interferências de fenômenos da contemporaneidade” (p.3).”</p> <p>“Sobre o público interno, Oliveira e Paula (2007) lembram que, além das transformações em nível de mercado, em decorrência da atual configuração do mundo globalizado, também as mudanças na sociedade provocam transformações nas relações internas, de trabalho, tornando ainda mais fundamental a preocupação da comunicação com os atores internos. A visão marxista do trabalhador alienado dá lugar a colaboradores orientados pela informação e conhecimento.”</p>



2012	5	<p>“Para Oliveira e Paula, C. F. (2006), a comunicação organizacional assume o papel de promover e organizar a interação comunicativa “entre a organização e os grupos que a afetam e são afetados por suas ações.” (OLIVEIRA, PAULA, C. F., 2006, p.203). [...]Para Oliveira e Paula, M. A. (2007), as influências do contexto contemporâneo nos processos de gestão interna das organizações decorrem fundamentalmente de mudanças nas relações de trabalho e levam a uma nova perspectiva de construção de sentido no âmbito interno. As autoras destacam, ainda, que a comunicação interna passa a ser cada vez mais interativa e menos informacional, [...]Constata-se, portanto, que a empresa não está completamente alinhada com o que Oliveira e Paula, M.A. (2007) defendem: a importância de tratar os atores internos como produtores de mensagens e considerar suas demandas por informações contextualizadas.”</p> <p>“A comunicação é processo, ao mesmo tempo, social e simbólico (MILLER, 2005) de disputa de sentidos (BALDISSERA, 2008), que ocorre mediante influência mútua e constante dos interlocutores (OLIVEIRA; PAULA, 2008). [...]”</p> <p>O artigo “Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade” (2009) é mencionado nas referências, mas não acionado no texto.</p> <p>“A preposição possessiva de, realmente dá a conotação que a comunicação é algo pertencente somente às organizações e não existindo um contexto de troca e interação, não indo muito além da simples emissão de mensagens. Oliveira (2008) destaca que “vários estudiosos das organizações reconhecem a importância da comunicação, entretanto a tratam de um ponto de vista meramente instrumental, esquecendo-se de que ela é inerente aos processos de interação e, portanto, elemento constituinte da realidade organizacional.” (OLIVEIRA, 2008, p.93). [...] Oliveira e Paula (2008) observam a existência de incertezas nas relações, além de trocas simbólicas e práticas na sociedade contemporânea, o que irá causar mudança no comportamento das organizações e em especial nas suas relações com os interlocutores.”</p> <p>“Seguindo essa linha de raciocínio, salientamos que, para Oliveira e Paula (2003) os processos de comunicação dentro da organização devem ser entendidos como atos de interação planejados ou espontâneos que se estabelecem a partir dos fluxos informacionais e relacionais da organização. Os primeiros devem ser entendidos como todos os atos e instrumentos utilizados na transmissão das informações institucionais e mercadológicas. E os segundos por oportunidades de encontros que promovam o compartilhamento de idéias entre interlocutores. Estes processos ocorrem a partir da produção de mensagens, no contexto e nas percepções dos atores que participam da interação.”</p>
------	---	---

2013	8	<p>“As autoras Oliveira e Paula (2008) olham para a comunicação organizacional, ou melhor, para a comunicação no contexto das organizações como produtora de sentido, onde é necessário entender como esses sentidos são construídos e identificar como lidar com as diversas maneiras com que eles são estabelecidos pelo relacionamento.”</p> <p>“Esta atitude corrobora com estudos recentes sobre o tema que discute processos estratégicos de comunicação (OLIVEIRA; PAULA, 2012).” – sobre práticas socioculturais no relacionamento com a comunidade.</p> <p>“Conforme Oliveira e Paula (2008) a nova conformação da sociedade em rede propicia uma maior interação entre os diferentes atores sociais, ampliando o campo de informações, o que irá refletir nos seus posicionamentos enquanto cidadãos.”</p> <p>“Apesar de serem categorias amplamente divulgadas, utilizadas no meio, e, também, de desempenharem um papel didático na compreensão do processo de relações públicas, a própria noção de públicos carece de uma reflexão aprofundada a fim de perceber as nuances diversas que delas emergem (LIMA e OLIVEIRA, 2012). [...] Como ressaltam Lima e Oliveira (2012, p.118) “os” públicos não estão delimitados a priori, mas surgem em uma interação na qual estão implicados”. [...] Lima e Oliveira (2012, p. 110) destacam que podemos compreender os públicos “como uma forma assumida pelos interlocutores que participam de uma interação com a organização”.”</p> <p>“Em um contexto de “(...) convivência do moderno com o contemporâneo nas organizações” (OLIVEIRA e PAULA, 2009, p. 18) são vislumbradas algumas dificuldades para o planejamento e prática da comunicação interna dentro das organizações. [...] A partir deste cenário, Oliveira e Paula (2009) apontam para a necessidade da gestão estratégica da comunicação interna, transcendendo o modelo transmissional.”</p> <p>“Oliveira e Paula (2008) defendem a existência de incertezas nas relações, além de trocas simbólicas e práticas na sociedade contemporânea, o que irá causar mudança no comportamento das organizações e em especial nas suas relações com os interlocutores.”</p> <p>“As organizações transformam-se com as mudanças na sociedade, que também é transformada pelas organizações, a partir de suas ações (LIMA; OLIVEIRA, 2010). [...] Os indivíduos tornam-se usuários multimídia que consomem, ao mesmo tempo, televisão, rádio, meios impressos e internet, e as organizações, visando acompanhar cada vez mais ativamente e diretamente essa tendência, “[...] passam a não apenas utilizar-se de veículos midiáticos, mas a assumir a arena midiática como um de seus principais processos [...]” (LIMA; OLIVEIRA, 2010, p. 4).”</p> <p>“Conforme aponta Oliveira (2009, p. 59), “todo campo de conhecimento que pretenda ser científico tem de ser</p>
------	---	---

		<p>independente para se construir como tal, por meio da demarcação de seu espaço de atuação e do seu lugar na pesquisa”. [...] Oliveira (2009) chama a atenção para a importância de se continuar e fortalecer os estudos que pretendem desvendar as lacunas epistemológicas das duas áreas: “A comunicação no contexto das organizações é um campo fértil de produção teórica, e as Relações Públicas pertencem a esse campo, apesar de se concretizarem em suas especificidades técnicas e profissionais. Nessa perspectiva, reafirma-se a importância de ampliar as pesquisas e pensar o corpus teórico a partir de questões epistemológicas e teóricas do campo da Comunicação; (Oliveira, 2009, p. 62)”.</p>
2014	11	<p>“De certa forma, a ideia de coletividade presente nas organizações é substituída por um individualismo e pela constante busca de conquista dos projetos pessoais (OLIVEIRA; PAULA, 2009), o que corrobora com uma tendência dos indivíduos objetivarem nas organizações somente os seus objetivos individuais, onde o alinhamento às estratégias da organização poderá acontecer em uma sincronia de objetivos, dos indivíduos e das organizações (BALDISSERA, 2010).”</p> <p>“Lembramos neste ponto, o que Oliveira e Paula (2011, p. 96) em artigo já identificavam: “Embora haja estudos mais contemporâneos sobre a comunicação no contexto das organizações, pautados no paradigma da complexidade (Baldissera, 2004), a grande maioria pauta-se no paradigma funcionalista, no qual a ideia de sistema e subsistema é tão harmoniosamente engrenada e administrada que considerar o imprevisto e o não habitual é algo contrário à lógica do negócio. Na perspectiva da gestão é um contrassenso pensar em movimentos de oposição e de posicionamento diferenciado, já que seus princípios pressupõem o controle e o aperfeiçoamento dos processos para se obterem os resultados maximizadores.”</p> <p>“Dentre elas, a perspectiva encetada por Ivone de Lourdes Oliveira (2009, p. 59) reconhece que “os processos de comunicação no contexto das organizações precisam ser compreendidos como lugares de confluência e de atuação transversal”, tomando como referência epistêmica central o campo da comunicação (BRAGA, 2011), “ainda que se busquem, em outros saberes, subsídios conceituais para entender sua complexidade” (OLIVEIRA, 2009, p.59). Não por acaso, Oliveira prefere falar em <i>comunicação no contexto das organizações</i> ao invés de <i>comunicação organizacional</i> e procura encontrar, na interface com os estudos organizacionais, quais seriam as perguntas e as hipóteses conformadoras de um olhar comunicacional aos fenômenos sociais que acontecem em tais contextos. [...] Por esse caminho, organização e sujeitos a ela vinculados “são considerados atores sociais que efetuam trocas simbólicas e práticas entre si, por meio de discursos e intervenções que vão construir sentidos para os objetivos e políticas institucionais” (OLIVEIRA, 2009, p. 60). Tudo isso leva Baldissera (2009) a reforçar sua compreensão da comunicação organizacional como um processo de construção e disputa de sentidos, em consonância com a visão de Oliveira (2009), que entende as interações como gestos políticos, ao instituírem</p>

espaços de negociação, luta simbólica e enfrentamentos de poder. Baldissera (2009, p.119) também indica que, em diálogo, os sujeitos “disputam, (re) constroem os sentidos em circulação nos processos comunicacionais”, de modo que “esse diálogo presentifica sujeitos (identidade/alteridade) tensionados como forças em relação”.

“Corroboramos com Oliveira, Paula e Marchiori (2012, p.6) quando expressam que “nesse espaço [a internet] os atores sociais constroem discursos e buscam, através deles, legitimar sua atuação a partir da visibilidade dos meios de comunicação”.

Sobre redes sociais e o ambiente virtual – “No entanto, recorrendo aos estudos de Granovetter (1973), Oliveira e Marchiori (2012) pontuam que normalmente os estranhos possuem a informação necessária, já que indivíduos próximos tendem a ter acesso as mesmas informações, efeito chamado de “força dos laços fracos” na literatura das redes de comunicação (SANTOS; CABESTRÉ; MORAES, 2010).”

“Utiliza-se o termo “atores sociais” para se referir aos sujeitos, no caso os turistas, envolvidos no processo. São “os agentes de práticas discursivas” (OLIVEIRA E PAULA, 2008, p.102).”

Sobre a lei de acesso à informação para organizações públicas – “Mesmo tratando de princípios de transparência, ética e zelo com a coisa pública, está enraizada na cultura de organizações tão complexas, como existem no setor público, a força de lei prevalece, de forma pura e simples, dificultando outras perspectivas de produção de sentidos. Lembramos neste ponto, o que Oliveira e Paula (2011, p. 96) em artigo já identificavam: ““Embora haja estudos mais contemporâneos sobre a comunicação no contexto das organizações, pautados no paradigma da complexidade (Baldissera, 2004), a grande maioria pauta-se no paradigma funcionalista, no qual a ideia de sistema e subsistema é tão harmoniosamente engrenada e administrada que considerar o imprevisto e o não habitual é algo contrário à lógica do negócio. Na perspectiva da gestão é um contrassenso pensar em movimentos de oposição e de posicionamento diferenciado, já que seus princípios pressupõem o controle e o aperfeiçoamento dos processos para se obterem os resultados maximizadores.”

“Para Oliveira e Marques (2012) é preciso destacar que o contexto organizacional não se restringe ao que ocorre no âmbito interno das organizações, o que normalmente costuma-se chamar de cultura organizacional ou dinâmica interna das organizações. As relações com os públicos são públicas. O contexto externo é também fundamental para o campo da comunicação organizacional em sua vertente crítica, abrindo possibilidades de encontrar o enfrentamento com as organizações pelo lado de fora do ambiente de trabalho e que o atravessam, assim como são atravessadas por dinâmicas sociais e midiáticas.”

Sobre o gerenciamento da comunicação por projetos (Embrapa) – “Também se levou em conta que “Uma concepção estratégica da comunicação organizacional pressupõe a ampliação do seu papel e de sua função para

		<p>conquistar espaço gerencial, de modo a auxiliar as organizações a promover e revitalizar seus processos de interação e interlocução com os atores sociais, articulados com suas políticas e objetivos estratégicos” (OLIVEIRA, PAULA; 2007, p.39).”</p> <p>“Nessa abordagem, um grupo de indivíduos que se relacionam com as organizações é denominado de interlocutores (OLIVEIRA, 2012). Outros autores, com outras abordagens, utilizam termos como: públicos, públicos de interesses, grupos de relacionamento, parte interessada ou <i>stakeholders</i>. [...] As organizações são atores sociais presentes no cotidiano da sociedade, compartilhando espaço e se relacionando com grupos específicos de indivíduos, ao mesmo tempo que possuem suas características próprias (valores, princípios, objetivos) (OLIVEIRA; PAULA, 2009, 2010a). [...] Oliveira; Paula (2009) também reforçam a necessidade da gestão dos relacionamentos com os empregados no ambiente organizacional, por meio da estruturação de uma comunicação interna coerente e consistente (OLIVEIRA; PAULA, 2009).”</p>
2015	8	<p>“Conforme aponta Oliveira (2008), a organização busca metodologias que ampliem a capacidade interativa com a sociedade, algo que define a sua reputação, que é um fator de diferença, visto que proporciona a conquista da credibilidade e da respeitabilidade, algo que virá a estabelecer sua legitimidade pública.”</p> <p>“Oliveira e Alencar (2013, p. 206) lembram que “considerar a existência do ruído com parte dos processos de interação é reconhecer que todo sistema é autônomo, mas dependente porque precisa do meio para se reorganizar”. Conseqüentemente, cabe às organizações capturar os significados compartilhados pela comunicação informal, a fim de aperfeiçoar o conteúdo disseminado pela comunicação formal, ao invés de tentar apenas controlá-la e eliminá-la.”</p> <p>“As professoras Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula (2008) argumentam que para a comunicação organizacional tornar-se de fato estratégica é necessária a ampliação do seu papel e da sua função para que se conquiste espaço gerencial. Dessa forma, será possível auxiliar as organizações a promover e revitalizar seus processos de interação e interlocução com os atores sociais, articulados com suas políticas e objetivos estratégicos.”</p> <p>“O espaço organizacional é por nós compreendido<sup>4</sup> como um sistema vivo, (re) tecido por meio de vínculos e relações, permeado pelo diálogo, essencialmente composto por sujeitos, sobrecarregado de significações e simbolismos, e, com eles, se auto-eco-organiza, num constante movimento recursivo. Este universo comunicante e produtor de sentidos (VERÓN, 2004, OLIVEIRA e PAULA, 2008) por muito tempo permaneceu encerrado nas redomas de paradigmas mecanicistas, marcados pela simplificação e pela linearidade.”</p>

		<p>“Sabendo disso, a organização, ambiente marcado pela gestão do controle, pela disputa de poder e pelo aperfeiçoamento dos processos em busca de resultados maximizadores (OLIVEIRA; PAULA, 2012) se torna um contexto privilegiado para se analisar o comportamento cínico dos indivíduos quando em interação. [...] Partindo do pressuposto de que, o comportamento cínico esconde da plateia as verdadeiras crenças dos atores. “É importante que a organização compreenda que os grupos interlocutores presentes no processo também têm suas estratégias comunicacionais” (OLIVEIRA; PAULA, 2012, p. 71). [...] Diante disso, por mais que exista uma intencionalidade planejada pela instância de produção e até um reconhecimento dos repertórios interpretativos e das competências da instância de recepção, sempre haverá algo que escapa na comunicação (OLIVEIRA; PAULA, 2008).”</p> <p>“Além de considerar a tensão entre essas três interpretações nos horizontes da relação discurso–organização, Oliveira e Paula (2008, p. 97) chamam a atenção à compreensão dos fluxos informacionais “porém, entendendo-os como parte da interação social, que acontece de uma forma mais relacional”. Trata-se de perceber que, pela comunicação, a informação adquire mobilidade, transformando-se na transação entre produção e recepção.”</p> <p>“Oliveira e Paula destacam que o espaço comum, ao entender o receptor como sujeito ativo, considera as diferenças daí resultantes e favorece a construção de sentidos nos ambientes interno e externo das organizações: [...] Os fluxos informacionais, relacionais e comunicacionais das organizações, salientam Oliveira e Paula (2008, p. 102), “materializam-se por práticas discursivas escritas, verbais ou visuais produzidas no próprio contexto organizacional e se constituem de forma espontânea ou planejada pela instância de produção, no caso as organizações”. Nesse processo há intencionalidades, pois se busca dar visibilidade ao que é conveniente.”</p> <p>“Dessa maneira, atualmente não é mais possível considerar as relações das organizações com seus interlocutores suportadas por uma comunicação baseada no paradigma informacional. “... As interfaces devem ser tomadas como uma possibilidade de diálogo, visto que permitem melhor entendimento do objeto comunicacional em si e da sua relação com a complexidade das organizações e da sociedade contemporânea” (OLIVEIRA, 2008, p. 95). Ou seja, somente a partir desta abordagem será possível compreender como se dão estas relações, em que contexto, quais as influências sofridas e seus desdobramentos. A reputação das organizações é constituída a partir das percepções dos interlocutores, fruto de interfaces e relações múltiplas e intrincadas.”</p>
2016	8	<p>“Desta forma, a autora nos revela a importância da formação e a necessidade desta reflexão para o ensino-aprendizagem do acadêmico em Relações Públicas, pois a área prescinde de: “Uma formação acadêmico-profissional mais ampla e profunda que possibilite ao profissional ter uma postura crítica e de entendimento dos processos políticos, econômicos, sociais da sociedade e da organização, para que a sua ação no mercado de</p>

trabalho tenha reconhecimento e credibilidade.” (OLIVEIRA, 2007, p. 149). [...] Deve-se entender estes organismos compostos por indivíduos capazes de analisar e interagir dentro deste universo simbólico. De acordo com Oliveira (2007), as organizações precisam ponderar os relacionamentos interpessoais dentro do seu ambiente, pois elas: “Já vislumbram os receptores de suas mensagens como sujeitos de um processo de interação e passam a entender que a informação é parte do processo relacional que ela estabelece com a sociedade através dos processos de comunicação.” (OLIVEIRA, 2007, p. 149). Entretanto, deste processo de interação social nascem as relações estabelecidas pelos agentes que formam a organização.”

“E, ao adentrarmos no domínio dos atores das instituições não midiáticas, acionamos as considerações de Oliveira e Paula (2008), que discutem o processo social compartilhado para denominar a conjuntura na qual se dão as construções de sentidos entre a organização e seus interlocutores: [...]. [...] Nesse processo social compartilhado os atores possuem seus posicionamentos e estabelecem trocas a partir de práticas discursivas. Nele, há a (re)significação, coordenação e circulação dos discursos, pois no processo comunicacional há a seleção e realce dos aspectos, intencionalmente. Em contrapartida, a essas observações, Oliveira e Paula (2008) acreditam em profissionais como agentes de práticas discursivas no contexto da comunicação organizacional.”

“Oliveira e Paula (2009) reforçam a necessidade da gestão dos relacionamentos com os empregados no ambiente organizacional, por meio da estruturação de uma comunicação interna coerente e consistente (OLIVEIRA; PAULA, 2009).”

“Dessa forma, a comunicação, especialmente a da organização – conforme vem sendo pensada desde o início da atividade nesse contexto –, restringe-se ao “papel de conferir apoio às políticas e às estratégias relacionadas ao negócio e à gestão” (OLIVEIRA, 2009, p.322), priorizando a noção de transmissão das mensagens e da informação. [...] Infere-se, a partir de Oliveira (2009), que os processos comunicativos têm um componente político tornando-os ainda mais complexos. Nesse sentido, conhecer os poderes estabelecidos e as disputas explícitas ou implícitas nas relações e nos jogos de poder entre sujeitos/sujeitos a organizações/sujeitos tornam-se desafios para se pensar a comunicação nesse contexto para além do desenvolvimento de “manuais que apenas reforçam a dimensão operacional e tarefa desse fazer comunicativo em específico” (PINTO, 2008, p. 81).”

“É essa troca de experiências, esse encontro entre duas intencionalidades, esse estar em relação, que caracteriza o processo de comunicação (MARCONDES FILHO, 2004; OLIVEIRA, 2010; MERLEAU-POUNTY 1945 apud DUARTE, 2003; FIGARO, 2010).”

“Um dos pontos importantes desse trabalho será o entendimento da questão da estratégia, de como hoje é

		<p>percebido e atualizado esse termo. “A hegemonia da organização no processo interativo, assim como o controle e planejamento dos processos comunicacionais, torna-se dependente dos repertórios interpretativos dos grupos que afetam ações organizacionais e são por elas afetados, já que o sentido é processado na instância receptora, fugindo, portanto, da perspectiva da gestão organizacional.” (OLIVEIRA e PAULA, 2012, p. 101).”</p> <p>“Em um contexto de globalização no qual o ambiente socioeconômico aquece a busca por esse diferencial competitivo, a comunicação se torna estratégica e fundamental para as organizações (KUNSCH, 2003). Nessa construção de sentidos, as organizações e seus públicos de relacionamento podem ser vistos como agentes de práticas discursivas responsáveis pelos sentidos atribuídos às ações comunicativas (OLIVEIRA; PAULA, 2008). Ou seja, a forma como se constrói o discurso das organizações na contemporaneidade passa a ser visto e avaliado por grupos tanto internos ou externos à organização. O seu <i>feedback</i> é termômetro para a organização e ao planejamento de ações. Trata-se de um espaço de constante trocas, conflitos e disputas de sentido (BALDISSERA, 2008), conjectura qual fornece campo propício para a investigação pelo viés das mediações.”</p> <p>“Partimos do conceito de comunicação organizacional relacional para tratar do tema política de humanização em saúde, pois compreendemos que somente através dos relacionamentos é possível receber, interpretar e concretizar políticas que tenham relação com a ação. As autoras que nos guiam inicialmente nesse modelo de comunicação organizacional relacional são Oliveira e Paula que destacam: “a comunicação é um processo dinâmico, em movimento que pressupõe atualização e renovação constantes, com base nas próprias interações das organizações com os grupos envolvidos em determinadas situações” (2012, p. 71).”</p>
2017	10	<p>“Como advertem Oliveira e Lima (2012, p. 109-110), “[...] para pensar em estratégias de comunicação no contexto das organizações, é imprescindível conhecer os públicos, analisar seu papel e sua função nas situações específicas de relacionamento”, logo, este outro apreendido como sujeito interlocutor, construído na relação, alteridade. [...] O que nos encaminha ao que Oliveira, Henriques e Paula (2012) denominam de arena midiática, na qual atores constroem discursos que são permanentes, reelaborados e postos em circulação, com a intenção de legitimar suas atuações e repercutir socialmente.”</p> <p>“Oliveira e De Paula (2010, p. 231) reforçam essa perspectiva ao afirmarem que o diálogo permite o encontro de diferentes percepções e posições, o que “[...] pode favorecer reflexões sobre decisões, posicionamentos e inovações”, ainda mais em um contexto no qual os sujeitos estão mais próximos entre si, como é o caso das micro e pequenas empresas e de vários departamentos das organizações maiores.”</p> <p>“Oliveira e Paula (2008) recorreram ao conceito de sentido de Spink e Medrado (2004), que definem como sendo uma construção social interativa, resultantes da compreensão das situações e fenômenos a volta dos</p>



indivíduos.”

“Na comunicação em contextos organizacionais, conforme pontuado inicialmente, parece sobressair-se – por vezes, restringir-se à – a dimensão da “organização comunicada” (BALDISSERA, 2009) que assume o “papel de conferir apoio às políticas e às estratégias relacionadas ao negócio e à gestão” (OLIVEIRA, 2009, p. 322), priorizando a eficácia na transmissão das mensagens e informações da organização (URIBE; VELÁSQUEZ, 2010).”

“No que tange às relações públicas, praticamente todas as definições conceituais e operacionais apontam para função estratégica da profissão. De acordo com Oliveira e Paula (2007, p. 42), “conceitos de estratégia e metodologias de planejamento existentes na área estão fundamentados na teoria de gestão estratégica do campo da administração, a exemplo da produção científica de Kunsch (2003) no Brasil [...]”. As mesmas autoras (ibidem., p. 44) identificaram cinco componentes que conferem dimensão estratégica à comunicação nas organizações: tratamento processual da comunicação; inserção na cadeia decisória; gestão dos relacionamentos; uso sistemático de planejamento e monitoramento do processo.”

“Considerando que as organizações são organismos complexos, numa alusão à metáfora de Morgan (1996) e compõem espaços compartilhados de produção de sentido, confirmando a dimensão relacional abordada por Oliveira; Soares (2008) e Pinto (2013), também se caracteriza como unidade social de produção de bens e/ou serviços. As práticas de rotina são orientadas a partir de objetivos, metas e resultados desejados.”

“Aristóteles diz que a casa é o anjo protetor do homem (BOFF, 2003). Onde tem proteção, suas referências, origens, memórias. É importante também que o ambiente de trabalho seja propício para o bem estar e que nele haja espaços sagrados, “lugares” ao invés de “não lugares” e espaços que permitam o fluir dos diálogos. É preciso saber analisar e trabalhar com os contextos de forma que se criem espaços dialógicos e relacionais (OLIVEIRA, 2009) em que possam fluir os sentimentos e os sonhos dos indivíduos, dando a eles espaço para participar, dar ideias, dialogar e co-criar o novo mundo, o seu novo mundo, com sentido para os seus dias naquele ambiente de trabalho.”

“Um desafio atual das organizações é perceber seus empregados como parte constituinte do processo de interação – que é circular e não unidirecional – e, por consequência, não se deve colocá-las como centro de emissão de informações. Para Oliveira e Alencar (2013), dentro deste fluxo circular de interações estão presentes a comunicação formal e a informal, instâncias de uma mesma dinâmica que se configuram como interações, manifestando-se como interesses e atitudes de seus empregados.”

“As autoras argumentam que uma das mudanças sofridas pela comunicação contemporânea é o fato dela ter

		<p>passado a adotar uma abordagem integrada e estratégica em que a comunicação é pensada para contribuir que a organização alcance seus objetivos de forma alinhada com outras áreas (desde esferas de produção às administrativas) e “Se processa nas interfaces com outros campos e promove interações entre organizações atores sociais, trabalhando os fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização e do ambiente (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 21).”</p> <p>“No âmbito das organizações, Oliveira e Paula destacam que a comunicação adquire aspectos da gestão, “que imprime à produção de sentidos características do relacionamento entre organizações e seus grupos de relacionamento” (OLIVEIRA, PAULA, 2008, p. 92). [...] As práticas discursivas, entretanto, necessitam atender ao “processo de coordenação dos significados já institucionalizados” (OLIVEIRA, PAULA, 2008, p. 93), o que pode significar que a comunicação de uma organização deve estar alinhada aos diferentes níveis de compreensão dos variados públicos com os quais ela se relaciona.”</p>
2018	9	<p>“A formação da área passa a ser um fator decisivo para a sua evolução. Para Oliveira (2007), a formação do profissional depende de uma reanálise do campo da comunicação, pois não basta mais, para as Relações Públicas, ficarem atreladas às bibliografias estrangeiras, e tampouco pressupor uma visão funcionalista e mecanicista da comunicação. Para a autora, o ensino da atividade deve estar alicerçado em experiências científicas e reflexivas, e não somente relacionado com as práticas de mercado. “A reflexão na área de relações públicas ainda é tímida e a ação profissional, muito operativa” (OLIVEIRA, 2007, p. 150). Com essa concepção, há possibilidades de repensar o ensino da atividade, frente a um cenário social cada vez mais permeado pela complexidade nas organizações.”</p> <p>“Considerando, ainda, tratar-se de um subcampo da Comunicação atravessado não apenas pelas particularidades de sua história, mas também por outras áreas de conhecimento, faz-se necessária uma breve digressão conceitual da comunicação no contexto das organizações em sua interseção com a Comunicação Pública, visto que sua raiz epistemológica se encontra sobretudo na área de Comunicação (OLIVEIRA, 2009).”</p> <p>“Nossa contextualização está baseada no entendimento de Oliveira e Paula (2008), que apreendem a comunicação no contexto organizacional, por meio da construção de repertórios por agentes de práticas discursivas. De acordo com as autoras, estes agentes seriam responsáveis por (re)elaborar discursos e práticas já existentes e coordenar e evidenciar as práticas já institucionalizadas, buscando a significação de sentidos nos relacionamentos com outros agentes de práticas discursivas dentro e fora do seu ambiente. Essa “troca compartilhada” entre os interlocutores materializa-se nas práticas comunicacionais — logo na produção de sentidos que são constantemente construídos e (re)construídos.”</p>

“Desde a segunda metade do século XX assiste-se a um grande e acelerado incremento das tecnologias da informação. Nesse contexto, nasceu a internet, que passou a ser utilizada em todo o mundo e abriu caminho para o surgimento das chamadas mídias sociais, que conectam partes interessadas. Algumas das mais conhecidas dessas plataformas apareceram na primeira década deste século e contam com milhões de usuários. Elas abriram caminho para que a comunicação mediada pelos computadores fosse além da estrutura formal da hierarquia vigente e desse espaço à participação de quem está no limite da fronteira das redes sociais (OLIVEIRA; MARCHIORI, 2012).”

“Entre outras abordagens emergentes, o (re) pensar a comunicação se expressa em pensamentos de diversos autores brasileiros contemporâneos (OLIVEIRA, PAULA, 2008; SCROFERNEKER, 2012, 2011, 2009, 2000; OLIVEIRA, MOURÃO, 2014; MARCHIORI, 2010; FLORCZAK, 2010). Em comum, todos consideram que o esquema emissor, mensagem, receptor, sustentado apenas sobre a troca de informações, necessita ser revisto. [...] Em harmonia com a proposição de Oliveira e Paula (2008), de que os atos de interação podem ser planejados e/ou espontâneos, Lima e Maimoni (2012) afirmam, também, que as interações comunicacionais neste contexto podem ser tanto **espontâneas e não planejadas** (grifo nosso) como podem alcançar um grau em que há **efetiva gestão das ações** (grifo nosso).”

“Assim, assumir uma prática dialógica entre organizações e públicos a partir de um espaço comum, torna-se essencial para a criação de relacionamento. Em última instância, pode-se afirmar que esse ambiente de compartilhamento está intrinsecamente associado à prática dialógica, que permitirá um espaço para convergências e divergências (OLIVEIRA, 2007). De modo geral, entender a comunicação na perspectiva relacional requer a compreensão da comunicação enquanto um processo construtivo entre os sujeitos envolvidos, os quais são os responsáveis em produzir sentido a partir de um determinado contexto.”

“Nesse contexto [de sociedade midiaticizada], a comunicação organizacional enfrenta relacionamentos mais complexos e adquire uma perspectiva dialógica e interacional, para que as relações sejam estabelecidas a partir de um processo de construção de sentidos originado pelo diálogo com os públicos e, assim, seus interesses e os contextos sejam articulados nos discursos e práticas organizacionais (OLIVEIRA; PAULA, 2010). Considerando a perspectiva relacional, a troca entre públicos e organizações nas mídias sociais é importante para elas estabelecerem diálogo, serem transparentes sobre seus processos e atitudes e atenderem às demandas sobre sua atuação com respostas rápidas e consistentes a partir das reações dos indivíduos. Diante disso, elas podem construir significados importantes sobre suas atividades, principalmente, em relação a situações de impactos para a sociedade.”

“Nesse cenário, a legitimação das organizações precisa ser sustentada por processos participativos com seus

		<p>públicos para garantir compreensão de propósitos e valores (NASSAR, 2008) e, para isso, é indispensável que a comunicação organizacional adote uma perspectiva relacional, considerando a influência dos indivíduos, os contextos sociais que estão inseridos, suas expectativas e interesses nos processos organizacionais para construir sentidos sobre a organização a partir da comunicação (OLIVEIRA; PAULA 2010). Portanto, as duas categorias são representadas as interações que os indivíduos realizam na página da Samarco no Facebook e nas informações que essas interações podem gerar ou disseminar.”</p> <p>“O pensamento complexo não permite que a ordem, o determinismo e as particularidades sejam colocados de lado, mas aponta as dificuldades para o conhecimento do mundo e dos seres. Diga-se, que a partir dele podem-se fornecer estratégias, cenários de ação para entender o quadro de possibilidades imprevisíveis das ações humanas. (OLIVEIRA, 2015).”</p>	
--	--	--	--

<b>Autor em “posição subjetiva”: Cleusa Maria Andrade SCROFERNEKER</b>		
<b>Ano</b>	<b>Nº. arts.</b>	<b>Apropriação dos enunciados/função enunciativa</b>
2008	2	<p>“o acesso às informações via Internet é fator que possibilita contato, aproximação e até mesmo a identificação das organizações com seus públicos, sendo seu uso um importante meio de comunicação que deve considerar conteúdo e forma para atender o usuário”</p> <p>“o que de fato se compreende por “comunicação interna”: um conjunto de ações comunicacionais que devem ser planejadas conforme as diretrizes da organização com o propósito de gerenciar os processos comunicacionais entre esta (representada pela alta administração) e os trabalhadores.”</p>
2009	4	<p>“Conforme Scroferneker (2004), na contemporaneidade, onde a tecnologia se faz sempre presente, o acesso às informações via internet é fator que possibilita contato, aproximação e até mesmo a identificação das organizações com seus públicos, sendo seu uso um importante meio de comunicação que deve considerar conteúdo e forma para atender o usuário.”</p> <p>Estudos feitos “[...] por Scrofenecker (2000), Cuvello (2002) e Putnam, Phillips e Chapman (2004): a inexistência de apontamento de perspectivas com influências do interacionismo simbólico ou mesmo de abordagens etnometodológicas”.</p> <p>“De acordo com Scroferneker (2007, p.9) “A virtualização” dos processos comunicacionais das organizações redefine os relacionamentos nos espaços organizacionais internos e externos”.</p>
2010	10	<p>“contrastando com visões de Relações Públicas centradas no dialogismo, no relacionamento ético e na interação simbólica, presentes nas idéias centrais de pensadores como Margarida Kunsch, Ivone Oliveira, Vera França, Cleusa Scroferneker, Adriana Casali e tantos outros propositores teóricos do campo no Brasil.”</p> <p>“[...] o conceito de comunicação organizacional, entendida como uma comunicação relacional (SCROFERNEKER,2006), na qual as ferramentas de comunicação usadas pelas organizações fazem-se importantes, mas que não são preponderantes para o entendimento da comunicação entre sujeitos. [...]Entende-se a comunicação organizacional, como um processo relacional – emissor/receptor– isto é, as relações sociais, que se processam entre ambos, os envolvem, como seus efeitos recíprocos à medida que se comunicam (SCROFERNEKER,2006, p. 48, 49).”</p>

“É nesse universo complexo que são (re) tecidas as relações na tentativa de “lugarizar” os indivíduos organizacionais. O irreal e o surreal dialogam, enquanto o real se materializa nos móveis, quadros, na arquitetura, nos ambientes, nas cores, nos odores, nas pessoas, nos equipamentos que “oficializam” que estamos nesse “lugar”. (SCROFERNEKER, 2009, p.3).” – para tratar sobre “A Comunicação Organizacional na Era da Complexidade”.

“‘Ouvidorias’ virtuais são compreendidas como canais comunicacionais que propiciam, quando geridas com efetividade, interlocução entre as organizações e seus segmentos de públicos (SCROFERNEKER, 2006). [...] de acordo com estudos realizados por Scroferneker (2006), esse canal limita sua atuação ao repasse de mensagens, sem o aproveitamento do cenário exposto pelo interagente, especificamente em situações em que ocorrem elogios, reclamações, dúvidas e sugestões.”

“Tal processo envolve “atores sociais que atuam em palcos e cenários mutantes, dinâmicos, interagindo mediante lógicas nem sempre previsíveis, mas que demandam previsibilidade” (SCROFERNEKER, 2008).”

“[...] conforme Scroferneker (2008, p.16), “as realidades mutantes, cada vez mais presentes no mundo das organizações e dos sujeitos organizacionais [...] implicam necessariamente um (re) visitar permanente das concepções de comunicação, organização e sujeito organizacional”.”

“De maneira geral, prevalece, ainda, nas organizações o viés utilitarista e instrumental (SCROFERNEKER, 2006) da comunicação, característico da teoria moderna ou empírica, o qual tem seus objetivos voltados para a medição e controle.”

“Segundo Scroferneker “Os lugares, os não-lugares e os entre-lugares são demarcados e remarcados em movimentos constantes, (re) dimensionando e (re) significando as noções de espaço e tempo. O espaço passa a ser território, o domínio, a propriedade.” (2009, p.6) Assim buscaremos compreender a partir desses movimentos como estes espaços estão demarcados.”

Acerca da linguagem da comunicação interna nas organizações: “Essa fragilidade pode interferir na efetividade e na motivação organizacionais, as quais, segundo Scroferneker (2007, p. 216), “colocam em cena a participação dos sujeitos organizacionais, comumente denominados colaboradores.””

“[...] acreditamos que a comunicação dirigida aos associados de uma rede de cooperação empresarial, produz a cultura que produz a comunicação (SCROFERNEKER, 2008, p. 24) e estabelece a identificação necessária para consolidar a existência da organização.”

2011	3	<p>Sobre o diálogo em contraponto à divulgação da informação no estudo das imagens de uma organização – “Ele é uma atividade intensa que envolve razão, emoção, arte e vivências. “O diálogo é sempre relação” (SCROFERNEKER, 2008, p. 9).”</p> <p>“De maneira geral, prevalece, ainda, nas organizações o viés utilitarista e instrumental (SCROFERNEKER, 2006) da comunicação, característico da teoria moderna ou empírica, o qual tem seus objetivos voltados para a medição e controle.”</p> <p>“De maneira geral, afirma Scroferneker (ibidem) prevalece, ainda, nas organizações o viés utilitarista e instrumental. [...]Situam-se nessa esfera Kunsch (2003, 2006) e Scroferneker (2003, 2008) para quem a comunicação organizacional é um setor estratégico, que agrega valor e se encarrega dos processos interativos de comunicação da organização para com seus públicos; [...].”</p>
2012	2	<p>“Para Scroferneker (2006), a comunicação empresarial é esta teia intrincada e onipresente que envolve tramas inter-relacionais mobilizadas pelos indivíduos a partir do espaço organizacional. Ora pode ser entendida como meio; ora como função ou processo de interação e dominação, conquanto que seja fundamentado na criação, manutenção e transformação da coletividade.”</p> <p>“Pesquisadores brasileiros, como Marlene Marchiori, João José Curvello, Adriana Casali, Margarida Kunsch, Ivone Oliveira e Luiz Carlos lasbeck fazem abordagens diferenciadas para as terminologias, mas sempre levando em considerações correntes da teoria da comunicação: Paradigma da Complexidade, Paradigma Relacional, etc. (SCROFERNEKER, 2011).”</p>
2013	7	<p>“Nesse contexto, no qual “tudo está em constante construção e renegociação, tudo parece caoticamente heterogêneo” (CURVELLO e SCROFERNEKER, 2008, p.5) – repleto de padrões e, ao mesmo tempo, de comportamentos inusitados –, uma série de variáveis relacionadas ao ambiente, à vida em sociedade, à cultura e à vivência de cada um interfere na relação entre indivíduos e instituições, e na sua percepção”.</p> <p>“Neste sentido, o entendimento da comunicação como estimuladora de diálogo e geradora do conhecimento, que modifica estruturas e comportamentos nas organizações (MARCHIORI, 2010), vem em encontro à demanda de uma mudança da cultural organizacional. Tal mudança para a sustentabilidade acontece à medida que as ações possam fluir naturalmente, num ambiente sem imposição de ideias pela alta administração (MARCHIORI, 2004; SCROFERNEKER, 2002), onde a comunicação “tem como resultado a formação de relacionamento” (TAYLOR, 2005, p. 215 Apud KUNSCH, 2010, p. 54) e um ambiente mais humanizado.”</p> <p>“Scroferneker (2010) aborda o universo organizacional como local onde são tecidas e retecidas as relações</p>

		<p>dos indivíduos e sua tentativa de se “lugarizarem”. “O real e o surreal dialogam, enquanto o real se materializa nos móveis, quadros, na arquitetura, nos ambientes, nas cores, nos odores, nas pessoas que ‘oficializam’ que estamos nesse ‘lugar’”. A autora salienta a necessidade que as pessoas têm de encontrar o seu lugar, de criar relações de identificação, de sentir-se em casa em seus ambientes de trabalho. “O pertencer é o ‘fazer parte’. Expressões como ‘nessa organização somos uma família’, ‘aqui na empresa somos um time’ e ‘essa é nossa casa’ buscam, de certa forma, fomentar e legitimar esse sentimento, essa necessidade.” [...] A comunicação organizacional, segundo Scroferneker (2000), abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos.”</p> <p>“Dessa maneira, a cultura organizacional se forma apoiada em diálogos das mais diferentes configurações, que “se ajustam e desajustam conforme os interesses organizacionais e os entendimentos individuais” (SCROFERNEKER, 2010, p. 190).”</p> <p>“Podemos concluir então, que pela abordagem complexa da comunicação organizacional, supera-se o modelo informacional no qual prevalecia o entendimento de que a organização era a emissora de mensagens para os sujeitos passivos que faziam parte de suas relações, sejam eles trabalhadores ou consumidores. No entendimento de Scroferneker (2008), “o processo comunicacional [...] passa a contar com atores sociais que atuam em palcos e cenários mutantes e dinâmicos, interagindo mediante lógicas nem sempre previsíveis, mas que demandam previsibilidade” (Ibiden, p.26).”</p> <p>“As interações sejam elas culturais e/ou simbólicas, intermediadas, muitas vezes, nas organizações, pelas relações de trabalho acontecem pela comunicação estabelecida entre organização e seus sujeitos. Para tal entende-se que a comunicação organizacional abrange todas as formas de comunicação utilizadas e desenvolvidas pela organização para tentar se relacionar e interagir com seus sujeitos (SCROFERNEKER, 2006).”</p> <p>“A escolha deste tema parte do princípio de que os “antagonismos e contradições que marcam a comunicação das organizações demandam um pensar complexo” (SCROFERNEKER, 2008) e que: “A comunicação organizacional já dispõe de um arcabouço teórico que lhe permite figurar como importante área de pesquisa, embora ainda se perceba certo descaso entre os pesquisadores da área de Comunicação que lhe atribuem um caráter predominantemente instrumental. (SCROFERNEKER, 2008, p. 20).”</p>
2014	4	<p>““A facilidade em produzir mensagens e interagir por meio das plataformas da internet leva as organizações a entrar em contato com “um enfoque mais interacional, circular e sistêmico em oposição ao pensamento simplificador, reducionista e linear” (SCROFERNEKER; CURVELLO, 2008, p. 15). Essa é uma postura mais</p>



		<p>coerente com a atualidade, pois investe em pressupostos não somente de imagem e representação, mas também de construção conjunta, em busca da legitimação e construção de sua reputação diante dos públicos vinculados a ela.”</p> <p>“De acordo com Scroferneker (2010, p.185) cultura organizacional “revela e desvela o universo organizacional, que é constituinte e constituído por diálogos visíveis e invisíveis”. [...] Neste contexto, a comunicação organizacional “abrange todas as formas de comunicação utilizadas pelas organizações para [tentar] relacionar-se e interagir com os seus públicos” (SCROFERNEKER, 2004, p.1).”</p> <p>O trabalho “Contra tendências paradigmáticas da comunicação organizacional contemporânea no Brasil” (2011) é mencionado nas referências, mas não acionado no texto do artigo.</p> <p>“Nossa proposta considera que a comunicação é permeada de múltiplas possibilidades interpretativas, contrapondo às verdades absolutas e imperativas por meio de infinitas formas de compreensão. Ou seja, “faz parte da vida de cada indivíduo, independente de sua vontade” e “Manifesta-se de diferentes formas, impregnadas de significados, que necessitam ser interpretadas/ reinterpretadas.” (SCROFERNEKER, 2006, p. 47).”</p>
2015	3	<p>“Por esses motivos, entende-se que a educação a distância nessa área deva ser estudada, pois consiste em um momento de grande modificação através das Diretrizes Curriculares Nacionais e no próprio mercado de trabalho, que exige mais qualificação dos oriundos dessa área. Além disso, é salutar que as pesquisas em RP sejam aprofundadas, pois a parca produção científica no campo é apontada como um dos fatores para a falta de inovação ou atualização do mesmo (SCROFERNEKER, 2008).”</p> <p>“Scroferneker et. al. (2013, p. 5) entendem que as mídias sociais geram novas possibilidades de diálogo entre organizações e públicos: “Por meio de canais organizados em rede como o Facebook, e o Twitter, entre muitos outros, começam a ser visualizadas novas tentativas de interlocução entre os chamados públicos e as organizações. Ou seja, consumidores, admiradores, defensores e opositores de marcas, empresas, organizações não governamentais, entre outras, assumem espaço de fala direta, emitem mensagens e esperam respostas, assumindo efetivamente o papel de interlocutores”. ”</p> <p>“Consideramos que a facilidade em produzir mensagens e interagir por meio das plataformas da internet leva as organizações a entrar em contato com “um enfoque mais interacional, circular e sistêmico em oposição ao pensamento simplificador, reducionista e linear” (SCROFERNEKER; CURVELLO, 2008, p. 15).”</p>

2016	4	<p>“No universo complexo das Organizações é que são (re) tecidas as relações na tentativa de “lugarizar” os indivíduos organizacionais. O irreal e o surreal dialogam, enquanto o real se materializa nos móveis, quadros, na arquitetura, nos ambientes, nas cores, nos odores, nas pessoas e nos equipamentos que “oficializam” que estamos nesse “lugar”. O sistema simbólico revela-se nos ritos de iniciação, na criação de mitos, no culto aos heróis e nas narrativas das sagas (SCROFERNEKER, 2014). Conforme Scrofernecker (2014), a Cultura e a Comunicação necessitam ser apreendidas e compreendidas nas especificidades, complementaridades e interdependência. A Comunicação organizacional promove e estimula diálogos visíveis intencionais ao pretender “lugarizar” os indivíduos organizacionais.”</p> <p>“O modelo a seguir (Figura1), proposto em recente artigo de Scrofernecker, Amorim e Florczak (2015), explica de forma resumida esse novo paradigma da Comunicação Organizacional na realidade de complexidade.”</p> <p>“Enquanto lugar, as organizações permitem “abordagens que incomodam e desacomodam algumas certezas tácitas, e permitem supor que a cultura organizacional revela e desvela o universo organizacional, que é constituinte/constituído por diálogos visíveis e invisíveis” (SCROFERNEKER, 2012, p. 188). [...] Já nos últimos anos um termo foi impresso nos estudos da comunicação organizacional, a “Contra Tendências – novos olhares que buscam romper com a visão reducionista/linear / prescritiva da comunicação organizacional. Revela em parte a exaustão de um paradigma simplificador.” (SCROFERNEKER, 2012, p. 03), ou seja, não se concebe mais uma visão tão linear da comunicação.”</p> <p>“A comunicação organizacional contemporânea apresenta-se como um processo abrangente e complexo. Nesse novo ambiente, em que “somos ao mesmo tempo produtos e produtores” (SCROFERNEKER, 2010, p. 193), “a comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico das organizações” (SCROFERNEKER, 2010, p. 193), o qual denominamos cultura organizacional. [...] Como nos afirma Scrofernecker (2010, p. 192), “os indivíduos organizacionais necessitam ‘lugarizar-se’ e esse processo/sentimento de ‘lugarização’ traz consigo a necessidade de pertencer”.”</p>
2017	1	<p>“Scrofernecker (2013) ressalta que existem diferentes tempos organizacionais – em relação a seus prazos, entrega de produtos/serviços, prestação de contas, etc – e tempo dos funcionários – horário de trabalho, horas extras, família, pessoal, etc. Quando refere-se ao segundo tempo, faz uma crítica de que o próprio não dispõe mais de seu próprio tempo, sendo refém do tempo da organização.”</p>
2018	4	<p>“No âmbito nacional, pesquisadores importantes deram início a processos semelhantes, trabalhando com aproximações entre o campo de relações públicas e outras áreas, como as discussões sobre movimentos sociais</p>

	<p>(HENRIQUES, 2004; 2010) e a noção de comunidade (HENRIQUES, 2012; KUNSCH; KUNSCH, 2007). Também é importante destacar, entre outras, as abordagens sobre relações públicas e comunicação organização a partir do paradigma da complexidade de Moran (SCROFERNEKER, 2008; BALDISSERA, 2014) e a compreensão sistêmica para lidar com a comunicação nas organizações (CURVELLO, 2009).”</p> <p>“Entre outras abordagens emergentes, o (re) pensar a comunicação se expressa em pensamentos de diversos autores brasileiros contemporâneos (OLIVEIRA, PAULA, 2008; SCROFERNEKER, 2012, 2011, 2009, 2000; OLIVEIRA, MOURÃO, 2014; MARCHIORI, 2010; FLORCZAK, 2010). Em comum, todos consideram que o esquema emissor, mensagem, receptor, sustentado apenas sobre a troca de informações, necessita ser revisto.”</p> <p>“Para Scroferneker (2012), o entendimento da comunicação pelo viés relacional implica concebê-la como um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), a partir de discursos dentro de um determinado contexto. Para a referida autora, a comunicação organizacional necessita de novos olhares para romper com uma visão reducionista, linear e prescritiva da comunicação organizacional, sinalizando outras possibilidades.”</p> <p>“Todavia, em que pese os esforços no sentido de tornar a comunicação relevante e estratégica, a sua atuação ainda se encontra em nível funcional e instrumental. Isso pode ser observado quando as estratégias são definidas a partir dos canais, onde o foco não diferencia o meramente informacional do comunicacional. Tal característica das organizações contemporâneas vem sendo destacada por Scroferneker (2008, 2011) em diversos estudos que abarcam a comunicação e, em especial, o diálogo promovido pelas ouvidorias virtuais.”</p>
--	--

Obs.:

1 – Em 2010, não foi possível acessar o artigo “O Processo de Legitimação das Organizações na Cultura da Convergência” Eugenia Mariano da Rocha Barichello, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), acusando mensagem de erro, artigo não encontrado, em três tentativas em dias e horários distintos.

2 – Também em 2010, não foi possível acessar o artigo “Comunicação organizacional virtual: o uso de redes sociais pelos cursos de comunicação social”, de Angela Lovato Dellazzana, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), em coautoria com Thaís Steffenello Ghisleni e Vanessa Nascimento Schleder, do Centro Universitário Franciscano.