



## **Enfoques contemporâneos da Comunicação Organizacional: as dimensões instrumental, estratégica e humana.<sup>1</sup>**

Rosângela Azedo de OLIVEIRA<sup>2</sup>  
Maria Emilia de Oliveira Pereira ABBUD<sup>3</sup>  
Universidade de Federal do Amazonas, Manaus, AM

### **RESUMO**

Este trabalho tem por finalidade realizar uma reflexão sobre os enfoques contemporâneos da Comunicação Organizacional, com destaque para os aspectos que envolvem as dimensões instrumental, estratégica e humana. A discussão em torno da comunicação nas organizações na contemporaneidade deve ir além da prescrição de técnicas e modelos, superando assim os limites dos enfoques reducionistas e instrumental da/na comunicação organizacional. As considerações apresentadas buscam contribuir para a ampliação do diálogo em torno dos estudos teóricos da comunicação organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** Organização; Comunicação Organizacional; Dimensões instrumental, estratégica e humana.

### **Introdução**

A importância do processo comunicacional desenvolvido nas organizações se dá, especialmente, na forma de se relacionar com os públicos aos quais uma instituição está ligada. A busca por obter a confiança e a credibilidade destes públicos auxilia na promoção de relacionamentos de longo prazo, positivos e que criam vínculos de compromisso. As organizações são formadas por sujeitos e contextos em constante ressignificação e, a comunicação é um dos elementos centrais dessas relações, participando da criação e da consolidação da cultura organizacional, assim como, de seus processos e fenômenos dialógicos.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Norte realizado de 28 a 30 de maio de 2015.

<sup>2</sup> Relações Públicas, mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação (PPGCCOM /UFAM) e membro do Grupo de Pesquisa Comunicação Social: Estudos Interdisciplinares. e-mail: rosaa@hotmail.com

<sup>3</sup> Doutora em Ciências pelo Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, Professora Adjunta do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Amazonas, Vice-coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - PPGCCOM e do Comitê de Ética em Pesquisa da Ufam, Membro do Comitê de Ciências Sociais Aplicadas (PIBIC - Ufam) e Líder do Grupo de Pesquisa Comunicação Social: Estudos Interdisciplinares. emiliaabbud@hotmail.com



Conceituar a comunicação realizada no âmbito das organizações, ou mais propriamente, a Comunicação Organizacional, não é algo simples, uma vez que seu entendimento vincula-se diretamente ao conceito de comunicação e este, por sua vez, é permeado de divergências. Nos dizeres de Baldissera (2008, p. 31) “Comunicação Organizacional, antes de tudo, é comunicação”. Nesse sentido esse trabalho tem como finalidade realizar uma reflexão sobre os enfoques contemporâneos da Comunicação Organizacional, com destaque para os aspectos que envolvem as dimensões instrumental, estratégica e humana.

### **Apontamentos Sobre a Comunicação Organizacional**

Conceituar a comunicação organizacional não é algo simples, uma vez que sua compreensão está ligada diretamente ao conceito de comunicação. Em uma organização a comunicação toma várias direções de acordo com os objetivos que pretende alcançar. A importância que a comunicação passou a ter nos ambientes organizacionais vai além do uso de instrumentos e tecnologia para a propagação das informações. Atualmente, o planejamento que envolve as ações comunicacionais é muito mais rigoroso, assertivo e estratégico, tendo em vista, os aspectos de desempenho organizacionais contemporâneos que, cada vez mais, exigem competitividade e postura diferenciada.

É relevante mencionarmos o significado da palavra organização para que se possa entender o papel que a comunicação exerce. Kunsch (2003, p.23) conceitua o termo a partir de dois aspectos apresentados por grande parte dos autores: “o ato e efeito de organizar, que é uma das funções da administração; e o uso do termo organização, como expressão de um agrupamento planejado de pessoas para atingir objetivos comuns”.

Os teóricos da Administração, como Henry Mintzberg (1995, p.17), conceituam o termo como: “estruturas para apreender e dirigir sistemas de fluxos e determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes”. Hall (1984) estabelece um pressuposto de que o termo ‘organizações’ se difere do termo ‘organizações sociais’, por apresentar presença no campo empresarial, enquanto que a segunda, representa uma rede mais ampla que envolve relacionamento e processos.

É uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação: essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos (HALL, 1984, p. 23).



O que vale enfatizar é que, ao longo dos anos, independentemente dos conceitos, foi possível observar transformações ocorridas no ambiente organizacional. A Revolução Industrial e o surgimento das ferrovias, por exemplo, provocaram alterações sociais relevantes no contexto das organizações. O modelo adotado nesse período era de extremo rigor, autoritarismo e disciplina. Em um segundo momento da Revolução Industrial começam as buscas por uma forma mais científica da Administração.

Atualmente, existe uma postura menos fragmentada e mais estratégica dessas organizações, e, observa-se essa condição, quando se nota o posicionamento adotado por elas diante da sociedade e a sua constante busca pela construção de relacionamentos mais consistentes e de longo prazo. O formato rígido e inflexível decaiu dando lugar a um ambiente que capte as mudanças sociais com maior facilidade e responda mais rapidamente às transformações ocorridas nele.

Marchiori (2008) afirma que: “a organização deve alcançar dois objetivos básicos: sustentar a sua própria existência e melhorar a vida daqueles com os quais se relaciona” (MARCHIORI, 2008, 161). Em nosso cotidiano, não é difícil perceber a comunicação compartilhada nas organizações. O sistema organizacional se viabiliza a partir do processo de comunicação nele existente. É imprescindível que um gestor avalie o nível de credibilidade de um sistema comunicacional de uma empresa, assim como, observe o papel estratégico que este exerce no contexto organizacional.

No ambiente organizacional, independente do setor em que a empresa atua, bem como independentemente do tamanho que a empresa tem, a comunicação é um elemento básico; é através dele que se constroem as relações humanas, porquanto existe nesse processo a transferência de informação e conhecimento e a interação social e organizacional. Através dele também se promovem mudanças que podem ser direcionadas positiva ou negativamente, conforme a interação e capacidade de entendimento das pessoas que a constituem. (VALENTIM; ZWARTCH, 2006, p. 46).

Os indivíduos interagem em um ambiente corporativo e a partir dessa interação, geram atitudes espontâneas, observam mudanças, obtêm informações e ajustam suas decisões. Sendo assim, é de extrema importância, que sejam criados canais que propiciem a construção de diálogos e que posicionem a empresa diante dos seus públicos. Putnam e Cheney (1985) definem este processo como “o processamento e interpretação das mensagens, informação, significado e atividade simbólica com e entre organizações.” (PUTNAM; CHENEY, 1985, p. 131). Oliveira e Paula (2005) apontam a comunicação organizacional como uma zona de interface com outras áreas.

No contexto organizacional, o campo da comunicação torna-se um conhecimento específico, que se articula com outros campos de conhecimento – administração, psicologia, sociologia, política, economia etc. – e se efetiva através das práticas dos sub-campos de relações públicas, jornalismo, publicidade/propaganda e editoração de forma integrada e planejada. (OLIVEIRA; PAULA, p. 21, 2005).

Outras terminologias também são defendidas para classificar a comunicação realizada no contexto organizacional. Lima (2011), por exemplo, faz uma distinção entre três termos: comunicação das organizações; comunicações nas organizações e comunicação organizacional. Para o autor o primeiro estado imprime “a noção de que a comunicação é alguma coisa que pertence à organização e que, assim, pode ser entregue à outra ou a alguém” (LIMA, 2011, p.116). No segundo modo “a comunicação seria algo definido pela vinculação a um ambiente físico; um processo que aconteceria *em* organizações, sendo estas consideradas *o lugar* em que a comunicação ocorre” (LIMA, 2011, p.116). E por último a expressão comunicação organizacional que para Lima (2011, pp. 116 e 117) é a mais adequada para o campo.

A denotação desse termo, acredita-se, suplanta o paradigma informacional, pois a comunicação não é mais entendida por um viés transmissional, linear, restrito a um lugar ou à posse de alguém, mas sim, com base em um contexto conformado pela relação entre os interlocutores, a organização como um sujeito social complexo que, em interação com seus membros e com a sociedade, configura determinado contexto de interações. (LIMA, 2011, p. 117).

Já Goldhaber (1991), parte da concepção em que a comunicação organizacional consiste em “um processo de criar e trocar mensagens em uma rede de relações interdependentes para dominar o meio incerto”. Scroferneker (2006) aprofunda a visão do referido autor quando destaca que este sistema organizacional está conectado “por um fluxo de informações entre as pessoas que ocupam diferentes posições e representam distintos papéis” (SCROFERNEKER, 2006, p. 49).

No caso da comunicação realizada nos ambientes organizacionais é importante enfatizar que Luhmann considera que os sistemas sociais se encontram em processo permanente de mudança. Sua teoria apresenta impactos para os estudos organizacionais e comunicacionais, especialmente, quando trata da tese da improbabilidade,

Luhmann reconhece os obstáculos que se impõem à comunicação, como a necessidade de acesso, de entendimento e de aceitação daquilo que está sendo compartilhado. Com essa tese, supera-se a visão simplista da transmissão controlada de informações, e nos impõe perguntas como o que aconteceria em outros contextos, em outras circunstâncias, em outros jogos e acordos. (CURVELLO, 2009, p. 94).

Tais impactos provocam reflexões, visto que, o campo da comunicação organizacional, apesar de nos últimos anos ter apresentado avanços fundamentados em diferentes

abordagens teóricas, ainda assim, tende a uma visão funcionalista que interpreta as organizações como estruturas que precisam ser compreendidas apenas em seus aspectos funcionais. Não devemos entender a comunicação organizacional apenas do ponto de vista instrumental, como se bastasse a implementação de ferramentas comunicacionais para a eficácia do processo. O cenário é muito mais amplo e complexo. Na verdade, podemos entender a comunicação como algo que dá forma à organização, revelando por meio da interação a sua maneira de ser e de se relacionar.

A comunicação organizacional, nesse sentido, é fator decisivo na aplicação de novas estratégias, de reestruturações e de equilíbrio entre os interesses da organização e os interesses dos seus públicos. Estudos teóricos apontam novas posturas para a área, como:

É central para a existência da organização; é o elemento principal constitutivo no processo de organizar; cria e recria a estrutura que constitui a organização. Com destaque, entende-se que a Comunicação Organizacional questiona o fenômeno organização. (MARCHIORI, 2008, p.169).

O contexto atual do mundo empresarial estabelece uma nova feição para a comunicação: a de atividade meio responsável pela articulação das relações organizacionais internas, administrativas, mercadológicas e institucionais. O cenário que vem se formando é o de uma comunicação organizacional que se caracteriza, especialmente, pelo uso das tecnologias e pelos valores e símbolos criados e compartilhados no ambiente interno das organizações. Quando este processo comunicacional começa a integrar as áreas de uma organização desenvolvem-se possibilidades expressivas de enriquecimento da cultura desse lugar.

Cultura e comunicação estão ligadas inerentemente à análise de processos e relacionamentos, sendo a linguagem constituinte fundamental, por criar e recriar realidades nos mais diversos contextos. Portanto, os processos e as interações comunicativas que revelam a cultura devem ser continuamente pesquisados e explorados, uma vez que fundamentam a existência das organizações. (MARCHIORI, 2008, p. 2).

Esta visão é corroborada por outros autores como Restrepo J. (1985) que declara que a maneira de ser de uma organização, pode ser interpretada pelas formas de comunicação que ali são desenvolvidas implicando reconhecer as diversas organizações como construtoras de sentidos.

A partir dessas perspectivas, considera-se indispensável repensar o papel da comunicação organizacional. A visão mecanicista dá lugar a um posicionamento mais estratégico, especialmente, quando “reforça e preserva a identidade organizacional” (BALDISSERA 2000, p. 13). É necessário, olhar as organizações contemporâneas sob o prisma da



estratégia, da competitividade e principalmente, da complexidade. Afinal, uma organização se relaciona por meio da interação entre os fluxos comunicativos existentes nela e, esta interação, se constrói e reconstrói constantemente, refletindo nos aspectos identitários e valorativos que tornam uma organização singular.

### **Enfoques contemporâneos da Comunicação Organizacional**

O mundo atual, marcado pela globalização, pelas novas tecnologias e por uma nova percepção do trabalhador, que agora passa a atuar de forma mais crítica no ambiente organizacional, vem exigindo olhares e posturas diferenciadas que valorizem o caráter multidimensional e dialógico. A Comunicação Organizacional passa, então, a considerar aspectos de complexidade que permeiam as organizações e a reconhecer variáveis e condições que antes, no modelo mecanicista e funcional, eram ignoradas.

As teorias formuladas já apontavam as organizações como sistemas abertos, ou seja, de interação constante com o ambiente externo e palco de relações entre os indivíduos que as compõem. Gerir, planejar ou conduzir essas relações no contexto organizacional engloba refletir sobre desejos, habilidades e competências bem distintas. Por isso, torna-se um desafio também para a área da comunicação buscar novas perspectivas teóricas que reconheçam esse papel das organizações contemporâneas e dos indivíduos nelas inseridos.

Baldissera e Sóló (2004, p.9) afirmam que entender a comunicação e as organizações sob esta ótica “permite que se enxergue a existência de forças que se manifestam formal e informalmente no ambiente corporativo, aspecto que até então as empresas relutaram em admitir.” Os autores reforçam ainda afirmando que,

a superação dessa resistência impõe: a) autocrítica; b) decisão para reconhecer e escutar o outro; c) criar lugares de fala/ escuta; d) estimular a participação comunicativa; e ) valorar a fala do outro como diversidade, informação, comprometimento, soma/ potencialização; f) processar essas falas/ diálogos, realimentando o sistema – transformar-se, transformar e permitir ser transformado. Nesse sentido, evidenciam-se os processos comunicacionais como via para a nova configuração, isto é, trata-se de reconhecer a comunicação como instituição para a qualificação organizacional. (BALDISSERA, SÓLIO,2004, p.9).

Mesmo assim, pode-se dizer que as características do tipo de comunicação realizada no ambiente organizacional, até então, foi capaz de atender aos anseios das organizações tradicionais. Entretanto, novas formas comunicacionais foram surgindo na sociedade moderna, que passou a exigir mais agilidade, imediatismo e persuasão em suas ações. Os novos enfoques passam a exigir uma comunicação mais dialógica e crítica, tornando-a



peça-chave para o desenvolvimento das organizações, assim como, também para o melhor desempenho dos colaboradores que formam o ambiente organizacional. É uma postura mais transparente e que busca maior visibilidade, inclusive nas relações com os públicos de interesse. Aqui o processo comunicacional permite que tanto emissor quanto receptor sejam ativos, portanto, construtores de sentidos e significados dentro da organização. O processo agora torna-se mais relacional, dialógico e dinâmico, o que possibilita menos rigidez nas ações comunicativas.

Essa percepção vai exigir que a organização vislumbre uma gestão aberta e auto-eco-organizada, cuja tessitura se apoie em ações descentralizadas; que contemple os resultados do esforço conjunto, desmistifique, ofereça ‘escuta’ ao empregado e o perceba como uma identidade/singularidade, sem deixar de reconhecer que existem diferentes níveis de competências Individuais e anseios pessoais (BALDISSERA, 2004, p.6).

Observa-se neste cenário a importância da comunicação dialógica, pois, a partir dela, o processo ocorre não como uma simples transmissão de informações, mas sim, como um encontro de interlocutores que buscam a significação dos significados. Dessa forma, o diálogo também não se caracteriza apenas como transferência de ideias entre os indivíduos. Bakhtin (1992, p.20) afirma que o diálogo acontece no interior de algum programa e contexto. “Esses fatores condicionantes criam uma tensão para alcançar os objetivos de transformação, o diálogo implica responsabilidade, direcionamento, determinação, disciplinas, objetivos”.

Para se obter efetividade e êxito nos processos comunicacionais de uma organização é necessário um ambiente propício ao diálogo, que leve em consideração as ferramentas de comunicação utilizadas e as experiências dos indivíduos envolvidos, pois estas terminam por influenciar nos significados emitidos e recebidos. Jürgen Habermas (1981), ratificou este pensamento quando propôs a teoria da Ação Comunicativa.

Na ação comunicativa cada interlocutor suscita uma pretensão de validade quando se refere a fatos, normas e vivências, e existe uma expectativa que sem interlocutor passa, se assim o quiser, contestar essa pretensão de validade de uma maneira fundada, isto é, com argumentos” (FREITAG, 1986, p.59).

O pensamento traz força aos preceitos da comunicação dialógica, visto que, aponta os indivíduos agindo prioritariamente, com vistas à promoção do diálogo, posição esta que traz realização pessoal e coletiva. Habermas (1981) acrescenta ainda que a esfera pública ancorada no mundo da vida, se reproduz a partir do agir comunicativo, que significa a construção de uma estrutura comunicacional orientada para o entendimento e a busca de consenso.

No contexto das organizações o paradigma comunicacional passa a ser menos estruturado e fixo para um mais dinâmico e aberto. A organização assume o papel de agente comunicativo e passa a se reconhecer como parte do processo de interlocução. O cenário agora é de maior planejamento das ações comunicacionais e maior valorização da autonomia do receptor.

É no sentido de ser a comunicação organizacional um espaço de construção dessa interlocução entre organização e atores sociais, que o modelo de interação comunicacional dialógica busca contemplar possíveis interações entre a organização e os grupos ligados a ela e demonstra a complexidade dos processos comunicacionais no contexto organizacional. (OLIVEIRA; PAULA; 2007, p.26).

Diante desse quadro, Oliveira desenvolveu um modelo voltado para autonomia do receptor, introduzindo o componente do espaço comum. Entende-se o espaço comum como uma troca de visões e experiências, que tornam possível a negociação e o entendimento (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 27).

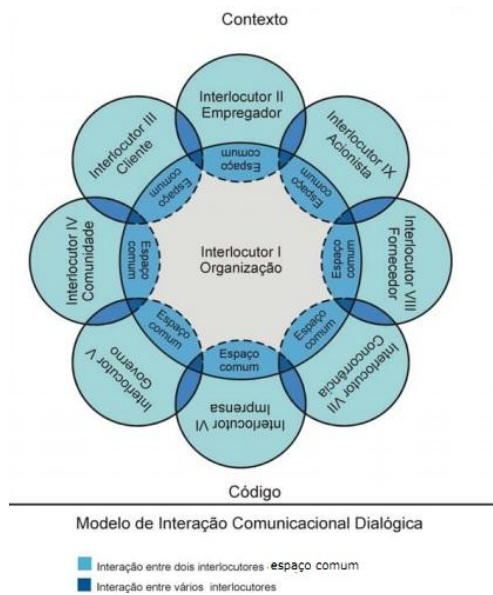


Figura: Modelo de interação comunicacional dialógica.  
Fonte: Blog Tudo Comunicação

Com a criação do espaço comum o receptor age mais ativamente no processo comunicacional, sua presença agora é como sujeito de interação, em uma posição de circularidade e dialogicidade. “Isso pressupõe uma disposição para compartilhar informações, interesses e demandas visando à construção de sentido, favorecendo o entendimento do que se pretende atingir (OLIVEIRA; PAULA; 2007, p. 28)”.

Porém, vale ressaltar que o incentivo ao diálogo no âmbito da comunicação organizacional deve acontecer a partir de uma perspectiva estratégica. Por mais, que uma organização





pense a comunicação a partir de seu composto integrado, ou seja, comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa é preciso que ela estabeleça uma política global de comunicação que direcione todas as ações comunicativas, que privilegie os ambientes interno externo, que esteja atenta aos desejos e anseios de seus colaboradores, colocando o ser humano como eixo central de suas ações e ainda, que divulgue seus serviços e produtos, mas que não se esqueça de difundir suas crenças e filosofias. Sendo assim, implantar um processo de comunicação com efetividade requer instituir a comunicação como elemento estratégico, como pedra fundamental para se alicerçar os valores e objetivos organizacionais.

### **Novos desafios e as dimensões instrumental, estratégica e humana.**

A história da Comunicação Organizacional no Brasil é relatada por Torquato (2009, p. 9 - 25) a partir de quatro conceitos: Jornalismo Empresarial, Comunicação Estratégica-Pública-Política, Comunicação Governamental e Marketing Político e a Comunicação Organizacional. Essa trajetória marca o momento de uma comunicação técnica, instrumental e compartimentalizada em subáreas. Escolher pelo exercício reflexivo da Comunicação consistia em um grande desafio para a área acadêmica e, nessa esteira do desenvolvimento das modalidades da Comunicação Organizacional Torquato (2009) aponta: “Tratava-se, afinal, de reconhecer a irrefutável realidade: a comunicação resvalava para outros terrenos e espaços, ampliando o escopo e adicionando novos campos ao território da comunicação empresarial” (TORQUATO, 2009, p. 26).

Sendo assim, entender as conceituações adquiridas ao longo do tempo sobre Comunicação Organizacional nos conduz a um novo olhar repleto de inquietações e incertezas. E por meio desse olhar passamos a observar uma sociedade contemporânea marcada pela informação, tecnologia, mudanças, relações e conhecimento. Portanto, estudar esse ambiente que se constrói também por meio da comunicação requer uma visão muito mais interpretativa do que instrumental, pois, a primeira considera as visões de mundo que fazem parte das relações que permeiam o âmbito da Comunicação Organizacional.

Silva (2008) enfatiza que a base da comunicação organizacional é a relação. “Estar em relação, pôr em relação, perceber as zonas de intersecção, gerir e administrar os relacionamentos” (SILVA, 2008, p.7). O autor destaca que uma relação é envolvida por conflitos e cooperação e que sendo assim, é necessário ter capacidade para inventar a



relação constantemente, por meio de elementos que muitas vezes são os mesmos de todos os dias.

A Comunicação realizada nas e pelas organizações definitivamente atravessa uma nova fase. A visão mecanicista dos processos passa a dar espaço para um olhar mais interpretativo e estratégico. A sociedade exige essa postura das organizações e certamente, esta, tem se constituído em um dos maiores desafios para a área.

Kunsch (2003, p.149) entende que a comunicação organizacional “como objeto de pesquisa é 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 as organizações e seus públicos”.

A referida autora destaca que o processo da comunicação organizacional deixa a perspectiva fragmentada e passa a adotar uma perspectiva mais integrada, interativa e simétrica. Kunsch propõe analisar a Comunicação Organizacional a partir de três dimensões: humana, instrumental e estratégica. O modelo instrumental ainda permanece muito vivo nas organizações. O processo ocorre de forma linear e isoladamente, porém ainda é visto como necessário.

Caracteriza-se como funcional e técnica. É aquela que é considerada mais como transmissão de informações e como instrumento para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização para o alcance dos seus objetivos globais. Trata-se da visão linear da Comunicação e que ignora contextos e outros aspectos mais subjetivos. Evidentemente é necessária e sempre existirá. (KUNSCH, 2012, p. 271).

Com o passar dos tempos o papel da Comunicação Organizacional passou a ser mais estratégico. Fundamentalmente, nota-se nesse aspecto uma perspectiva mais integrada e articulada com outras áreas do conhecimento. Kunsch (2012) relaciona a dimensão estratégica como:

A visão pragmática da Comunicação, como as ações comunicativas propriamente ditas e 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, sua visão e seus valores. (KUNSCH, 2012, p. 271).

Oliveira e Paula (2007) acrescentam ainda que,

Uma concepção estratégica da comunicação organizacional tem como fator propulsor a verificação pelas organizações da necessidade de se relacionarem de forma intencional e estruturada com a sociedade, prestação de contas sobre a sua atuação e reconhecimento do papel e ação dos atores sociais (OLIVEIRA; PAULA; 2007, p.23).

O sentido de estratégia organizacional teve origem nos Estados Unidos, na década de 60, em um contexto de intensas transformações de cunho social, político e econômico, que certamente, influenciaram nas relações de mercado.

“Fortemente afetadas as organizações passaram a buscar instrumentos capazes de identificar e analisar cenários, antecipando-se para criar opções de vantagem competitiva e assim, lidar e se relacionar com o ambiente externo. (OLIVEIRA; PAULA; 2007, p. 39)”. Tornar-se estratégico diante desse quadro significava criar diferenciais competitivos que promovessem o desenvolvimento das competências necessárias para o sucesso das organizações.

No âmbito das organizações, quando se fala em gestão estratégica da comunicação, estamos nos referindo a uma ação que dá suporte às decisões da gestão organizacional. Ao assumir uma posição estratégica a organização contemporânea é capaz de gerar condições de interação com o meio de forma planejada. Em outras palavras, dentro de um ambiente dinâmico e de tecnologias avançadas, as organizações não transmitem apenas informação aos seus públicos ou atores sociais, elas principalmente, compartilham informações atreladas à conhecimento.

A expressão ‘gestão estratégica de comunicação’ pode ser compreendida, segundo Oliveira e Paula (2007) a partir de dois aspectos importantes:

O primeiro, situado na perspectiva da organização, refere-se ao alinhamento da comunicação com os objetivos e estratégias de negócios e de gestão, destacando sua contribuição para o alcance dos resultados organizacionais. O segundo aspecto diz respeito à consideração da perspectiva dos atores sociais nas decisões organizacionais. Nesse ponto é que a comunicação pode atuar como processo balizador e mediador do ambiente interno e externo. (OLIVEIRA; PAULA; 2007, pp.42 e 43).

Sendo assim, se as organizações entenderem o verdadeiro papel da comunicação estratégica e se distanciarem dos preceitos da comunicação mecanicista e linear, será possível produzir sentidos e significados consistentes às suas ações comunicacionais e com isso gerar correspondências e conformidades em relação aos processos determinados pelo planejamento estratégico.

No contexto organizacional contemporâneo o ser humano passou a ser considerado peça fundamental para o sucesso de uma empresa. Observa-se nos dias atuais que, ao oferecer qualidade de vida ao colaborador, a empresa passa não somente a ajudar o profissional, mas também a se ajudar. Isso porque ao promover ações que integrem de forma descontraída esse colaborador, este passa a ter mais produtividade e rendimento. É importante ressaltar que uma empresa não é competitiva se apenas investir em seus produtos. O capital humano



precisa ser valorizado não apenas por discurso, mas também por ações que propiciem o crescimento profissional e pessoal de cada empregado. É a partir deste novo olhar que a Comunicação Organizacional passa a estabelecer e considerar também a dimensão humana em seus processos.

Kunsh (2012) aponta esse ambiente moderno, caracterizado pela dimensão humana, como:

Uma realidade social vivenciada por pessoas que nela convivem. Estas necessitam ser consideradas e valorizadas no fazer comunicativo diário, sem ser sufocadas pelo excesso de Comunicação técnica e instrumental, focada somente nos resultados e nos interesses dos negócios das empresas. Entende-se que iniciativas como a abertura de canais diretos de diálogo entre a alta direção e os trabalhadores possam ser um caminho para valorização das pessoas nas organizações. Nosso grande interesse, no momento, é exatamente aprofundar os estudos sobre como a Comunicação poderá contribuir para a humanização das organizações em um mundo complexo onde as pessoas sofrem pressões de todos os lados, não sendo diferente no âmbito das organizações. (KUNSCH, 2012, p. 272).

Entende-se, então, a grande preocupação nos dias atuais das organizações com o ser humano. Podemos perceber o quanto o capital humano nas empresas é exigido em termos de produção. Então, nada mais necessário do que investir em ações que reforcem o engajamento profissional, a autoestima do colaborador, assim como atentem para o seu caráter subjetivo e complexo, afinal, todos nós somos diferentes uns dos outros.

Inserir o ser humano como elemento fundamental em suas práticas comunicacionais possibilita à corporação entender as subjetividades, complexidades e sentidos existentes nos processos de interação, além de torná-la mais competitiva e com maiores condições de oferecer qualidade de vida no trabalho.

A abordagem humanística da comunicação passa a considerar o outro a partir das suas inúmeras possibilidades que se apresentam de forma distinta às nossas e por isso, torna-se tão desafiadora, pois representa riscos e possibilidades de transformação. “A partir dessa perspectiva, o engajamento com um “outro” não significa compreender e reproduzir uma subjetividade pré-existente, mas sim produzir significado que seja novo – que não poderia ser produzido pelas partes sozinhas (Mumby, 2010, p. 27)”.

As organizações são formadas por pessoas que executam suas atividades diárias e participam dos processos realizados no ambiente interno. O fazer comunicativo está incluído nesses processos, por isso, como destaca Margarida Kunsch (2010),

Ao darmos ênfase à dimensão humana da comunicação organizacional, nosso principal propósito é defender a importância da comunicação humana no âmbito organizacional, para melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, em um



ambiente cada vez mais complexo, competitivo e com cenários conflitantes e paradoxais diante das incertezas que caracterizam a sociedade globalizada na era digital. (KUNSCH, 2010, p. 49).

Enfim, entende-se que a dimensão humana adotada na práxis comunicacional requer uma visão ampla, bilateral e complexa por parte dos gestores das organizações. O cenário moderno já exige maior atenção aos indivíduos que constituem o ambiente organizacional e estes são considerados como elementos fundamentais para o crescimento e sucesso de uma instituição. A relação que envolve os termos comunicação, organização e humanização também abre possibilidades de transformação em um ambiente que antes era marcado por técnicas e rigidez. É preciso abrir espaços para os estudos que valorizam o ser humano nas organizações e a partir disso, validar o que chamamos de humanização da vida organizacional.

### **Considerações**

A Comunicação resultante do contexto organizacional atravessa um caminho permeado de incertezas e complexidades. O ambiente em si, os processos comunicativos e os públicos com os quais uma organização se relaciona estão passando por um período de transição.

Sabemos que os estudos nos levam a um olhar diferenciado, que vá além da prescrição técnica e do funcionalismo superando assim, os limites dos enfoques reducionistas e instrumental tão amplamente difundidos no pensamento cartesiano.

O desafio primordial é estudar o processo comunicacional das organizações buscando uma visão de totalidade, de integração e não mais de tendências técnicas, isoladas e mecanicistas. Com base neste posicionamento será possível ampliar o diálogo no campo da pesquisa e proporcionar uma compreensão mais abrangente e crítica dos processos comunicacionais no contexto social.

### **Referências Bibliográficas**

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional**. In: **Comunicação organizacional. O treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Editora UNISINOS, 2000, pp. 13-39.

BALDISSERA, Rudimar; SÓLIO, Marlene Branca. **O complexus comunicação – cultura – administração**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 27, 2004, Porto Alegre. Anais. Porto Alegre: Intercom, 2004.



BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

CURVELLO, João J.A. **A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos da Comunicação Organizacional**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional – Histórico, fundamentos e processos - Volume I**. São Paulo-SP: Saraiva, 2009.

BAKTHIN, M. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

FREITAG, B. **A teoria crítica: ontem e hoje**. São Paulo: Brasiliense S.A., 1986.

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación Organizacional**. México: Editorial Diana, 1991.

HABERMAS, J. *Theorie des kommunikativen handelns*. Frankfurt: Suhrkamp Verlag, 1981.

HALL, Richard. **Organizações: estruturas e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul – SP: Difusão Editora, 2010.

\_\_\_\_\_. **As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo**. Intercom. Volume 35. Número 2. São Paulo: RBCC, 2012. Disponível em: <http://www.portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/revistaintercom/article/view/1454/1449>. Acesso em 12/3/2014.

MARCHIORI, M. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul-SP: Difusão Editora, 2008.

\_\_\_\_\_. **Cultura Organizacional: uma Perspectiva de Comunicação na Era Pós-moderna**. In: II Congresso Brasileiro Científico da Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2008, Belo Horizonte, MG. II Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, 2008.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo; Atlas, 1995.

MUMBY, Dennis K. **Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações**. In: KUNSCH, Margarida Maria. **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul – SP: Difusão Editora, 2010.

LIMA, F. **Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional**. In: OLIVEIRA, I.; SOARES, A. (Org). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul/SP: Difusão Editora, 2011. p. 109-127.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem?** 2005.

Disponível em: <http://www2.intercom.org.br/navegacaoDetalhe.php?option=trabalho&id=43913>. Acesso em 27 de janeiro de 2014.



\_\_\_\_\_. **O que é Comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PUTNAM, L; CHENEY, G. **Organizational Communication. Historical Developments and future directions. In Speech Communication in the 20th Century** (pp 130-156). Carbondale, IL: Southern University Press. T. W. Benson (Ed), 1985

RESTREPO, J. Mariluz. **Comunicación para la dinámica organizacional.** Colômbia: Signo y Pensamiento, n.º 26 (XIV) Universidad Javeriana: Facultad de Comunicación y Language, 1995, 9991-96.

TORQUATO, Gaudêncio. **Da gênese do jornalismo empresarial e das Relações Públicas à comunicação organizacional no Brasil.** In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Organizacional – Histórico, fundamentos e processos - Volume I.** São Paulo-SP: Saraiva, 2009.

SILVA, Juarez Machado. **Apresentação.** In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional.** Porto Alegre: 2006.

Disponível em: <http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/viewFile/1110/832>. Acesso: 30 de março de 2013.

VALENTIM, Marta Lígia P. e ZWARETCH, Natali Silvana. **Comunicação organizacional/Comunicação informacional no processo de inteligência competitiva organizacional.** In: VALENTIM, Marta Lígia P. **Informação, Conhecimento e Inteligência Organizacional.** Marília SP: Fundepe editora, 2007.