

Título

Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica

Autores

André Sathler Guimarães

Sebastião Carlos de Moraes Squirra

Resumo

O objetivo geral foi analisar o fenômeno da comunicação organizacional, enquadrando-o no campo maior das teorias da comunicação. Buscou-se refletir sobre as interfaces do fenômeno com as teorias da comunicação, em uma perspectiva dialógica, uma vez que estas vêm mantendo relações estreitas há muito tempo, estando presentes tanto nos processos midiáticos quanto no seio das corporações.

Local de publicação

Revista FAMECOS, v. 33, p. 46-52, 2007

## ***Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica***

Prof. M. André Sathler Guimarães<sup>1</sup>

Prof. Dr. Sebastião Carlos de Moraes Squirra<sup>2</sup>

### **Resumo**

O objetivo geral foi analisar o fenômeno da comunicação organizacional, enquadrando-o no campo maior das teorias da comunicação. Buscou-se refletir sobre as interfaces do fenômeno com as teorias da comunicação, em uma perspectiva dialógica, uma vez que estas vêm mantendo relações estreitas há muito tempo, estando presentes tanto nos processos midiáticos quanto no seio das corporações.

### **Palavras-chave**

Comunicação. Comunicação Organizacional. Novas Tecnologias.

### **Abstract**

The general objective is to analyze the phenomenon of the organizational communication, framing it in the larger field of the theories of the communication. There is an analysis about the organizational communication and its interfaces with the theories of the communication and about the ways in that the new technologies are affecting the organizational communication nowadays, since there are close relationship among organizational communication and new technologies.

### **Key-words**

Communication. Organizational Communication. New Technologies.

---

<sup>1</sup> Professor, Vice-Reitor Acadêmico do Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix, Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo ([asathler@ihendrix.br](mailto:asathler@ihendrix.br)).

<sup>2</sup> Professor e Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo e ex-docente da ECA/USP.

## **Introdução**

Na era da informação, a maior e mais duradoura vantagem competitiva vem do conhecimento. O sucesso das empresas e organizações repousa no domínio da informação em tempo real, conhecimento das tecnologias digitais de comunicação e na segurança no dinamismo dos processos, sejam eles tecnológicos ou humanos. Elas precisam reunir pessoas qualificadas, confiáveis e com elevado espírito de trabalho em equipe, capazes de atuar remotamente e ter ampla autonomia para tomada de decisões em relação às tarefas.

Diante desse cenário, a comunicação organizacional<sup>3</sup> é uma ferramenta fundamental para que as empresas e organizações consigam ser bem-sucedidas. As capacidades de compartilhamento, em tempo real, de mensagens e informações, e de conversão das informações em conhecimento são, na atualidade, as competências vitais para qualquer organização.

A comunicação organizacional é um fenômeno antigo, estando, inclusive, na base dos processos de procura pela eficiência, distinção mercadológica e inserção social das empresas, a partir do momento em que a sociedade se organiza com a chegada do que ficou conhecido como a segunda “onda” de evolução (a Revolução Industrial, a do ferro e vapor, cf. Toffler), coincidindo com o momento no qual a competitividade industrial é extremamente incrementada e se acirra). Contudo, enquanto objeto de estudos científicos, é recente, tendo passado a merecer atenção da comunidade acadêmica a partir da década de 1960. Foi então que a comunicação organizacional começou a ser entendida como um campo de estudos que poderia contribuir para o entendimento de como a comunicação ajuda a organização e a dinâmica das organizações.

O presente estudo, portanto, tem, como um de seus objetivos, propiciar, por intermédio de pesquisa bibliográfica, um espaço de reflexão conceitual sobre as relações entre a comunicação das organizações e o processo comunicacional. Outro objetivo do estudo é demonstrar que o campo da comunicação organizacional tem sido sub-valorizado, bem como tem sido subestimado o papel eventual que poderiam ter os profissionais de

---

<sup>3</sup> Embora BUENO (2003) utilize a terminologia “Comunicação Empresarial”, optamos por utilizar, no presente trabalho, “Comunicação Organizacional”, por considerar o termo mais abrangente.

comunicação dentro das organizações, atuando como facilitadores dos fluxos comunicativos internos

### **Comunicação Organizacional e o Pensamento Comunicacional: Diálogos Pertinentes**

Os estudos sobre comunicação organizacional nasceram nos Estados Unidos, no seio da chamada *Mass Communication Research* norte-americana. Pelos modelos sociais históricos desta região, berço do “*do-it-yourself*” e do livre empreendedorismo, recebeu características essencialmente funcionalistas desde seu início. Segundo BOBBIO (2004),

a concepção funcionalista (que descende de Parsons) concebe o sistema global em seu conjunto como diferenciado em quatro subsistemas (*patter-maintenance, goal-attainment, adaptation, integration*), caracterizados pelas funções igualmente essenciais que cada um deles desempenha para a conservação do equilíbrio social, fazendo assim com que sejam reciprocamente interdependentes (BOBBIO, 2004, p. 58).

As pesquisas funcionalistas, como o próprio nome diz, preocupavam-se essencialmente com as funções da comunicação na sociedade, de uma forma geral. No campo das organizações, verificou-se apenas a transposição do campo de pesquisas, levado às organizações. Para o funcionalismo, a comunicação é “mero instrumento, não é nem mais moral nem mais imoral que a ‘manivela da bomba d’água’” (MATTELART e MATTELART, 1999, p. 37). A partir da perspectiva funcionalista, portanto, a preocupação maior dentro das organizações foi com a utilização da comunicação como uma ferramenta necessária para as funções de coordenação do trabalho em prol da realização das metas (*goal-attainment*), manutenção de um padrão de comportamento (*patter-maintenance*), adaptação e integração das empresas e de seus funcionários, seja internamente, seja em relação ao ambiente externo.

A orientação funcionalista ainda é bastante presente nos estudos sobre comunicação organizacional. O paradigma de Laswell, por exemplo, um dos pilares dos estudos funcionalistas sobre comunicação, é referência, até os dias atuais, para várias das pesquisas realizadas no campo da comunicação organizacional.

LASWELL (1985) afirmou que uma maneira conveniente de descrever um ato de comunicação é a que surge das respostas às seguintes perguntas: Quem? Diz o que? Em que canal? A quem? Com que efeito? Segundo MATTELLART e MATTELLART (1999, p.40), desse quadro conceitual surgem os respectivos setores de pesquisa: “análise do controle, análise do conteúdo, análise das mídias ou dos suportes, análise da audiência e análise dos efeitos”.

No campo da comunicação organizacional, há os que se dedicam a estudar a resposta ao “quem”, ou seja, a avaliar os fatores que iniciam e guiam o ato de comunicação. Essa abordagem vincula-se aos fluxos de comunicação dentro da empresa: descendentes, quando dos superiores para os subordinados; ascendentes, dos subordinados para os superiores; laterais, quando entre pessoas de mesmo nível. Identifica-se também um fluxo diagonal, quando um superior troca mensagens com um subordinado localizado em outra área ou departamento.

Destaca-se que no enfoque gerencial da abordagem clássica há um desprezo do papel da comunicação ascendente e da lateral, tendo sido dada importância apenas à comunicação descendente, como forma de comando e controle dos donos e gerentes sobre os subordinados e o processo de trabalho.

Os que se preocupam em responder ao “diz o que” do paradigma de Laswell, trabalham a questão do conteúdo das mensagens. Dentro de uma organização, como em qualquer grupo humano, há uma multiplicidade de mensagens e conteúdos distintos, do tipo formal e informal. O domínio do conteúdo e a sua adequação para os distintos públicos dentro de uma organização são fatores muito importantes para uma comunicação eficaz. Para TORQUATO (2002, p. 28), “freqüentemente, as fontes têm dificuldade em dominar os temas. Ou não entendem profundamente do tema ou não sabem expressar idéias a respeito dele”.

Os estudos que enfatizam o “em que canal” enfocam os meios utilizados para se comunicar. A presente reflexão por exemplo, está focada na análise de uma mudança substancial nos canais utilizados na comunicação organizacional, causada pela introdução das novas tecnologias de informação e comunicação.

Os que se preocupam em responder ao “a quem” laswelliano, fazem análise da recepção das mensagens, campo precioso para a comunicação organizacional, que tem

como um dos seus objetivos primordiais a redução da ocorrência de mal-entendidos. A compreensão do público receptor e a capacidade de antecipar a forma como a mensagem será recebida é um grande desafio para os profissionais da comunicação organizacional. As mensagens são interpretadas e entendidas em contextos sociais específicos, dependendo fortemente da cultura organizacional. Para TORQUATO (2002, p. 42), “se um gerente não conhece a natureza – o perfil, gostos atitudes, expectativas, vontades, a realidade cotidiana – dos receptores com os quais se comunica ou quer se comunicar, vai provocar ruídos em sua comunicação”.

Há os que analisam a eficiência (medida de desempenho) e a eficácia (êxito ou fracasso) dos processos comunicativos organizacionais, preocupando-se, portanto, com os efeitos produzidos pelas mensagens. Pode-se concluir, pelos parágrafos anteriores, que o paradigma de Laswell e a pesquisa do tipo funcionalista se confirmam como referências sólidas no campo da comunicação organizacional.

MERTON e LAZARFELD, também funcionalistas, desenvolveram a teoria do *two-step flow*, segundo a qual o fluxo de comunicação é um processo em duas etapas, no qual, em um primeiro momento, as pessoas relativamente bem informadas são expostas à mídia, e, em um segundo momento, as demais pessoas recebem as informações filtradas por aqueles primeiros, os formadores de opinião. A teoria do *two-step flow* também teve rebatimentos nas pesquisas sobre comunicação organizacional, sobretudo no campo de identificação de redes informais de comunicação dentro das organizações, nas quais alguns indivíduos desempenham o papel de *gatekeepers*, ou seja, pessoas mais sintonizadas com as últimas novidades do mercado, que absorvem e integram esses conhecimentos, difundindo-os para o restante da organização. Segundo MATTELART e MATTELART (1999, p. 53), “ao longo dessas experiências, ganha contornos mais precisos a noção de *gatekeeper*, ou controlador do fluxo de informação, função que garante o ‘formador de opinião’ informal”.

Ainda em conformidade com MATTELART e MATTELART (1999, p.54), “fundada inicialmente numa crença na onipotência da mídia, a *mass communication research* na seqüência não cessará de relativizar seus efeitos sobre os receptores, mas jamais voltará a pôr em questão a visão instrumental que presidiu ao nascimento da teoria lasswelliana”.

Outra abordagem teórica da comunicação foi a Teoria da Informação ou Teoria Matemática da Comunicação, de Shannon e Weaver. Para EPSTEIN (2003), a Teoria Matemática da Comunicação “foi formulada como uma teoria matemática destinada a auxiliar a solução de certos problemas de otimização do custo de transmissão de sinais” (EPSTEIN, 2003, p. 5). Em suas origens, a Teoria da Informação surge como uma teoria estatística e matemática, tendo-se originado nos campos da telegrafia e da telefonia, especialmente com os trabalhos de Shannon e Weaver para a *Bell Telephone Company* (cf. PIGNATARI, 2003, p. 21). Quando, entre dois eventos, sabemos qual irá verificar-se, temos uma informação. A informação não é tanto o que é dito, mas o que pode ser dito.

ECO (1976), explicando a questão, afirma que

A informação representa a liberdade de escolha que temos ao construir uma mensagem, e portanto deve ser considerada propriedade estatística da nascente das mensagens. Em outros termos, a informação é aquele valor de equiprobabilidade entre muitos elementos combináveis, valor que é tanto maior quanto mais numerosas forem as escolhas possíveis (ECO, 1976, pp. 101-102).

Na comunicação organizacional, a teoria da informação tem sido aplicada sobretudo à área técnica e de novas tecnologias, no sentido de maximizar a transmissão de sinais por meio das redes informatizadas de um ponto a outro. WATZLAWICK, BEAVIN e JACKSON (2002, p.19) chamam essa área de estudo de sintaxe, abrangendo os problemas de transmissão da informação e se constituindo no principal domínio do teórico da informação, cujo interesse está nas dificuldades de código, canais, capacidade, ruído, redundância e outras propriedades estatísticas da comunicação.

Confrontando a perspectiva funcionalista, que entende a comunicação como uma ferramenta neutra, há a Teoria Crítica, de inspiração marxista. Segundo BOBBIO (2004),

enquanto a teoria funcionalista, especialmente na sua versão parsoniana, é dominada pelo tema hobbesiano da ordem, a marxista é dominada pelo tema da ruptura da ordem, da passagem de uma ordem a outra, concebida como passagem de uma forma de produção a outra através da explosão das contradições internas ao sistema, especialmente da contradição entre forças produtivas e relações de produção (BOBBIO, 2004, p.59).

Para a Teoria Crítica, os meios de comunicação podem ser utilizados como instrumentos de violência simbólica e de perpetuação do poder das “classes dominantes”. Estudiosos da

Teoria Crítica vêem as organizações como local de dominação, no qual os interesses do grupo dominante (tipicamente os proprietários e os executivos) são colocados acima dos interesses dos grupos subordinados (tipicamente os funcionários). Assim, os teóricos da comunicação organizacional que partem de uma perspectiva crítica tentam “revelar as práticas comunicativas, sejam impessoais, grupais ou organizacionais, que servem para promover um desequilíbrio doentio dentro das organizações” (MODAFF e DE WINE, 2002, p. 101).<sup>4</sup>

Inspirado nas idéias marxistas e derivado da Teoria Crítica, surge o estruturalismo. No seio do estruturalismo desenvolve-se a semiologia, que

tem por objeto todo o sistema de signos, qualquer que seja sua substância, quaisquer que sejam seus limites: as imagens, os gestos, os sons melódicos, os objetos e os complexos dessas substâncias que encontramos em ritos, protocolos ou espetáculos constituem, se não ‘linguagem’, ao menos sistemas de significação (BARTHES apud MATTELART e MATTELART, 1999, p. 87).

O estruturalismo e, particularmente, a semiologia, abrem vários campos de estudos para a comunicação organizacional. No tocante à linguagem utilizada nas organizações, há análises que relacionam cultura e linguagem, como a de MAGALHÃES (1996), que afirma que a divisão do trabalho engendra uma divisão dos léxicos: “Pode-se até dizer que um léxico é precisamente a divisão imposta à massa semântica pela prática de um certo trabalho. Não há léxico sem um trabalho correspondente” (MAGALHÃES, 1996, p. 94). A existência desses léxicos específicos pode levar à “não comunicação”, não de ordem informacional, mas antes de ordem interlocutória. Ainda segundo esse autor:

de uma linguagem para outra, há incuriosidade, indiferença: na nossa sociedade, basta-nos a linguagem do mesmo, não precisamos da linguagem do outro para viver: a cada um basta-lhe a sua linguagem. Fixamo-nos à linguagem do nosso cântico social, profissional, e essa fixação tem valor neurótico: ela permite-nos uma relativa adaptação à fragmentação da nossa sociedade (MAGALHÃES, 1996, p. 94).

---

<sup>4</sup> No original, em Inglês: *Critical organizational communication theorists attempt to uncover the communication practices, whether they be interpersonal, team-based, or organization-wide, that serve to promote an unhealthy imbalance in organizations*, (tradução nossa).

MAGALHÃES (1996) chamou essas linguagens sociais recortadas na massa idiomática de socioletos, ou linguagens de grupos. Fazendo ainda uma distinção, a autora propõe que se distingam desde a origem dois grupos de socioletos: os discursos no poder (encráticos) e os discursos fora do poder (acráticos), que podem ser associados aos fluxos descendente e ascendente na comunicação organizacional.

Prosseguindo com a análise dos socioletos, MAGALHÃES (1996) lembra que uma língua se define não por aquilo que permite dizer, mas por aquilo que obriga dizer. Assim, igualmente, para essa autora, os socioletos comportam rubricas obrigatórias, “grandes formas estereotipadas fora das quais a clientela desse socioleto não é capaz de falar (não é capaz de pensar)” (MAGALHÃES, 1996, p. 99). Partindo-se dessa análise, torna-se evidente que os socioletos têm uma função dentro das organizações, pois, cada vez que se especializa uma linguagem, aumenta-se a sua precisão, ganhando-se em equilíbrio (homeostase: modelo da auto-conservação do sistema) e em formalização (estabilização de representações do mundo exterior, para ser capaz de agir eficazmente no interior de um domínio do conhecimento). MAGALHÃES (1996) ressalta, contudo, que esses ganhos podem ser parcialmente prejudicados por uma perda em abertura adaptativa. Evidentemente, os socioletos exercem funções positivas, em termos de economia de energia no processo comunicativo, facilitação da compreensão mútua e conservação da unidade da organização. Um exemplo típico é a adoção de “apelidos” para determinados formulários ou procedimentos operacionais padrão: “você já preencheu o COMQUÊ hoje”, ao invés de “você já preencheu o formulário BB-005123, de capeamento dos cheques da compensação nacional que devem ser enviados para a compensação”<sup>5</sup>. Contudo, podem representar perda de capacidade de adaptação, talvez porque, como afirmou MAGALHÃES (1996), constituam-se em formas estereotipadas que restringem o pensamento criativo. Se pensarmos que o limite de nosso mundo é dado pelo limite de nossa linguagem, inspirados em Wittgenstein, ao adotarmos cotidianamente um determinado tipo de linguagem, restringimos nossos horizontes. Para usar o mesmo exemplo acima, falando sempre em “preencher o COMQUÊ”, corre-se o risco de se perder a capacidade de compreender qual é a função do formulário e até mesmo sua possível substituição por outro tipo de procedimento (como criar um formulário digital, por exemplo).

---

<sup>5</sup> Exemplo real, lembrado por um dos autores de uma experiência profissional anterior.

É também fato notório que os socioletos são utilizados para criar e preservar assimetrias informacionais, que, por sua vez, são utilizadas como fonte de poder dentro das organizações. Se ninguém fora do grupo for capaz de entender o que o grupo faz, há uma fonte de poder do grupo sobre o restante da organização. Um exemplo claro é a relação entre os departamentos de tecnologia de informação e os demais departamentos. Utilizando um jargão técnico incompreensível, muitas vezes os profissionais da área de tecnologia de informação asseguram seus empregos ou garantem o investimento em seus projetos apenas pelo fato da administração superior ser incapaz de entender do que se trata.

Outra abordagem estruturalista-semiológica é a feita por JAKOBSON (1995), que analisa o ato comunicativo e as funções da linguagem. Para JAKOBSON,

O remetente envia uma mensagem ao destinatário. Para ser eficaz, a mensagem requer um contexto a que se refere, apreensível pelo destinatário e que seja verbal ou suscetível de verbalização; um código total ou parcialmente comum ao remetente e aos destinatário; e, finalmente, um contato, um canal físico e uma conexão psicológica entre o remetente e o destinatário, que os capacite a ambos a entrarem e permanecerem em comunicação (JAKOBSON, 1995, p. 22).

São, portanto, elementos do ato comunicativo o remetente, o contexto, a mensagem, o contato, o código e o destinatário. A cada um desses elementos corresponde, respectivamente, uma função da linguagem: emotiva, referencial, poética, fática, metalingüística e conativa<sup>6</sup>.

A função emotiva, centrada no remetente, visa a uma expressão direta da atitude de quem fala em relação àquilo de que está falando. Por essa razão, alguns teóricos da comunicação organizacional argumentam que a tradicional comunicação de cima para baixo, isoladamente, não é eficaz, por focalizar, em primeiro lugar, o que os executivos querem dizer, desconsiderando o que os subordinados querem saber ou estão interessados. Essa argumentação encontra respaldo em DRUCKER (2002, p. 130): “de fato, a percepção de que as comunicações precisam dar-se para cima – ou de que têm de começar com o receptor, e não com o emissor, o que constitui a base do conceito de ouvir – é absolutamente plausível e vital.”

---

<sup>6</sup> Função conativa, na compreensão de Jakobson, relaciona-se com o efeito que se deseja produzir no destinatário de uma comunicação, seja obedecer uma ordem, atender a um pedido, acatar uma sugestão ou compreender um conceito, por exemplo.

A orientação para o destinatário, a função conativa, preocupa-se com os efeitos. Radicalizando essa perspectiva, DRUCKER (2002, p. 130) afirmou que:

É o receptor quem comunica. O chamado comunicador, a pessoa que emite a comunicação, não comunica. Ele apenas profere algo. Se não houver alguém para ouvir, a comunicação não acontecerá. Há apenas ruído (...). Não pode haver comunicação se ela for concebida como indo de 'mim' para 'você'. A comunicação funciona somente 'entre nós', ou de uma pessoa para outra. A comunicação em uma organização – e esta pode ser a verdadeira lição que aprendemos de nosso fracasso na comunicação e a verdadeira medida de nossa necessidade de comunicação – não é um meio de organização. Ela é o modo de organizar (DRUCKER, 2002, p. 130).

A função referencial pende para o fator contextual, importante elemento facilitador da comunicação, que foi explorado de forma mais aprofundada quando se tratou dos estudos sobre cultura organizacional. O contexto em que se está inserido permite ao comunicador adotar uma postura econômica em suas mensagens, ao não ter que reiterar uma série de elementos que já estão referenciados no próprio contexto.

A função fática preocupa-se com o funcionamento do canal de comunicação e vem ganhando relevância nos estudos sobre comunicação organizacional, sobretudo no tocante à capacidade de metacomunicação. Muitas vezes, ordens e instruções deixam de ser cumpridas pelo fato de não terem sido adequadamente entendidas. Segundo WATZLAWICK, BEAVIN e JACKSON (2002, p. 49), “a capacidade de metacomunicar adequadamente é não só a condição *sine qua non* da comunicação bem sucedida mas está intimamente ligada ao grande problema da consciência do eu e dos outros.”

A função metalingüística é a busca de uma confirmação de que se está usando o mesmo código. A comunicação só é possível usando-se a linguagem do receptor, que ele conhece e usa. E esta tem de ser baseada na experiência. Para DRUCKER (2002, p. 127), “qualquer que seja o meio usado para a comunicação, a primeira pergunta a ser feita deve ser: ‘Esta comunicação está dentro dos limites de percepção do receptor? Ele é capaz de recebê-la?’”.

A função poética preocupa-se com a linguagem por ela própria. Cada vez mais, as organizações preocupam-se com as competências comunicativas de seus funcionários, exigindo, em seus processos seletivos, bons conhecimentos do próprio idioma nativo, o português, além das tradicionais exigências de outros idiomas e também de suas

capacidades de criatividade, interação e disposição para troca de experiências nos ambientes sociais e de trabalho.

Prosseguindo no levantamento das teorias da comunicação e suas interfaces com o campo da comunicação organizacional, o interesse pela cultura organizacional dentro das abordagens sobre administração encontrou campo fértil em outra corrente teórica da comunicação, a dos Estudos Culturais. Os Estudos Culturais entendem a cultura como o processo global por meio do qual as significações são social e historicamente construídas. Segundo MATTELART e MATTELART (1999)

múltiplas influências enriquecem essa matriz conceitual. Em primeiro lugar, o interacionismo social da escola de Chicago, que vai ao encontro da preocupação de certos pesquisadores do Centro de trabalhar numa dimensão etnográfica e analisar valores e significações vividas, maneiras pelas quais as culturas dos diferentes grupos se comportam diante da cultura dominante (MATTELART e MATTELART, 1999, p.106).

No campo das organizações, os estudos culturais são importantes por propiciarem análises dos mecanismos pelos quais determinados grupos assumem a direção intelectual e moral sobre outros, com capacidade para construir sistemas de alianças em torno de seu projeto. Os Estudos Culturais também se tornaram importantes por fornecer elementos teóricos para a compreensão, dentro das organizações, de como se dá o surgimento de uma visão comum, a partir de experiências compartilhadas, em um dado grupo, no processo de lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna. Além disso, os estudos culturais permitiram a compreensão da organização como um sistema de significado compartilhado, e, portanto, capaz de aprender, mudar e evoluir ao longo do tempo, por meio da interação entre seus membros e entre si mesma e o seu ambiente.

Os Estudos Culturais foram, ainda, responsáveis por despertar um interesse maior, no campo da pesquisa, pelos estudos de recepção. Nesse campo, ganham proeminência as correntes reunidas sob o termo de sociologias interpretativas: o interacionismo simbólico, a fenomenologia social e a etnometodologia, todas mais voltadas ao estudo dos microprocedimentos (cf. MATTELART e MATTELART, 1999, p. 132). As sociologias interpretativas representam, no campo da comunicação organizacional, um aprofundamento dos estudos culturais, com ênfase no aspecto semântico ou dos efeitos de significado das palavras, sempre contextualizados. Para BAKHTIN (apud MATTELART e MATTELART,

1999, p. 145), “as palavras são ‘multiacentuadas’, e não de sentido fixo: são sempre as palavras de um ser humano particular para outro, e esse contexto prático orchestra e transforma seu sentido”.

No campo da relação entre novas tecnologias e comunicação, existe também um acúmulo de trabalhos relevantes. Harold Innis, estudioso canadense, “fez da tecnologia da comunicação a base dos processos políticos e econômicos” (MATTELART e MATTELART, 1999, p. 177). Segundo Innis, são os padrões assumidos pela comunicação, em seus distintos aspectos tecnológicos, que determinam as formas da organização social. Fundamentado no trabalho de Innis, destacou-se o trabalho de McLuhan, outro teórico comunicacional que explorou de forma abrangente os impactos das novas tecnologias.

Autores como Pierre Lévy apostam no surgimento de novos modos de escrita, com as liberdades advindas do ambiente digital, e no surgimento de uma “inteligência coletiva, graças às infovias da era pós-mídia, que se tornam o suporte de uma derradeira utopia da comunicação, a da democracia em tempo real” (MATTELART e MATTELART, 1999, p. 178).

As novas tecnologias trouxeram a necessidade de novas reflexões sobre seus impactos na produção da subjetividade. Muitos autores descartam sua neutralidade, como Félix Guattari (apud MATTELART e MATTELART, 1999, p. 181), que afirmou que as máquinas tecnológicas de informação e comunicação operam “no centro da subjetividade humana, não só em suas memórias, em sua inteligência, mas também em sua sensibilidade, em seus afetos e em seu inconsciente”. Esse entendimento de GUATTARI coaduna-se com o pensamento de CASTELLS (2003), quando esse autor afirma que:

Negócio eletrônico não é negócio conduzido exclusivamente on-line, mas uma nova forma de condução de negócios, todo tipo de negócio, pela, com e na Internet, e outras redes de computadores – com várias formas de conexão com processos locais de produção e transações físicas (CASTELLS, 2003, p. 87).

As novas tecnologias de informação e comunicação e, particularmente, a Internet, vêm se tornando a principal ferramenta de distribuição de informação, geração de conhecimento e capacidade de interconexão em todas as esferas de atividade. Hoje as organizações têm a possibilidade de focarem recursos globais em tarefas locais, conectando dispositivos de hardware por meio de avançados softwares.

## **Considerações finais**

Apesar de sua importância, entretanto, entendemos que o campo da comunicação organizacional tem sido sub-valorizado, bem como tem sido subestimado o papel eventual que poderiam ter os profissionais de comunicação dentro das organizações, atuando como facilitadores dos fluxos comunicativos internos, inseridos no “útero” do processo produtivo, participando dele como qualquer outro trabalho “técnico”. A evolução da publicidade e propaganda como ciência, por exemplo, já demonstrou que não basta ter bons produtos de estes não são conhecidos, ou seja, não basta a melhoria da produção, se não se usar o ato de troca simbólica de valores e dados para o esclarecimento dos processos. Não é suficiente a exaustiva procura pela eficiência “nanométrica” na confecção de peças e máquinas, se não se usa a dinâmica dos esclarecimentos do que isto vai ocasionar nas peças e equipamentos e também na “saúde” da empresa na qual o trabalhador se encontra inserido e depende.

Destaca-se que um correto entendimento do papel e das funções da comunicação organizacional pode levar a uma redescoberta da importância da gestão da comunicação nas empresas. Essa constatação, por sua vez, pode fundamentar a reivindicação de uma presença maior e mais efetiva dos profissionais de comunicação nesse campo de atuação, sem perder de vista a relevância das contribuições dos demais profissionais técnicos e administrativos.

Alguns pesquisadores da comunicação já se despertaram para os estudos e compreensão das teorias e efeitos desse importante instrumental para o campo empresarial. As reflexões e resgates aqui apresentados visaram contribuir nesse intento, valorizando o diálogo entre a comunicação organizacional e o processo comunicacional, contribuindo para delinear algumas bases para novos estudos e pesquisas na área.

## Referências Bibliográficas

- BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade – para uma teoria geral da política**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2004.
- BUENO, Wilson da Costa. Comunicação **Empresarial – Teoria e Pesquisa**. Barueri, SP: Manole, 2003.
- CASTELLS, Manuel. **A galáxia da Internet – reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.
- DE WINE, Sue; MODAFF, Daniel P. **Organizational Communication – Foundations, Challenges and Misunderstandings**. Los Angeles, EUA: Roxbury Publishing Company, 2002
- DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Drucker: obra completa**. São Paulo: Nobel, 2002.
- ECO, Umberto. **Obra aberta**. São Paulo: Perspectiva, 1976.
- EPSTEIN, Isaac. **Teoria da Informação**. São Paulo: Ática, 2003.
- JAKOBSON, Roman. **Linguística e comunicação**. São Paulo: Cultrix, 1995.
- LASWELL, Harold D. *Estructura y function de la comunicación en la sociedad* in Moragas Spá, Miguel, Sociologia de la comunicación de masas, tomo II, Barcelona: Gustavo Gilli, 1985.
- MAGALHÃES, Maria Izabel Santos (org.) **As múltiplas faces da linguagem**. Brasília: Ed. UnB, 1996.
- MATTELART, Armand e MATTELART, Michèle. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Edições Loyola, 1999.
- MERTON, Robert K. *Estructura burocratica y personalidad in* Ruitenbeek, H. M. (org). Dilema de la sociedad organización. Buenos Aires: Paidós, 1967.
- PIGNATARI, Décio. **Informação, linguagem, comunicação**. Cotia, SP: Ateliê Editorial, 2003.

TORQUATO, Guadêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

WATZLAWICK, Paul; BEAVIN, Janet Helmick; JACKSON, Don D. **Pragmática da Comunicação Humana**. São Paulo: Cultrix, 2002.