

Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações.

Marlene Marchiori¹

Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR
marlenemarchiori@gmail.com

RESUMO

A comunicação interna é um processo complexo, multidimensional e imprescindível para o desenvolvimento das organizações. A abordagem do diálogo é apresentada e discutida em uma perspectiva de negociação social do significado, sendo fundamental ponderar sobre as questões relacionais e interacionais da dimensão comunicativa nas organizações contemporâneas. Comunicação e organização passam a ser aspectos indissociáveis e interdependentes na construção e reconstrução dos processos organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação organizacional; comunicação interna; interação.

Informar, ponderar sobre o nível de entendimento de uma mensagem, readequar veículos e mídia, identificar o nível de informação, estudar formas de manter o público informado, analisar atitudes, avaliar estímulo/resposta entre emissor e receptor, mensurar o resultado dos processos de informação e comunicação – diversas podem ser as abordagens de análise que demonstram a característica da comunicação centrada em um modelo mecanicista. Entre os inúmeros modelos de comunicação destaca-se como primeiro o modelo linear de comunicação ou transmissor de informação, o qual configura a comunicação como unidirecional e enfatiza essencialmente o papel da mensagem. O modelo de informação proposto por Shannon e Weaver (1949), que exerceu “forte influência na Lingüística” (BARROS, 2005), privilegia fonte, transmissor, sinal, receptor, destinatário, mensagens e ruídos. A visão mecanicista da

¹ Pós-doutora em Comunicação Organizacional pela Purdue University, dos Estados Unidos. Doutora pela Universidade de São Paulo, com estudos desenvolvidos no Theory, Culture and Society Centre da Nottingham Trent University, do Reino Unido. Tem graduação em Administração e em Comunicação Social – Relações Públicas. Pesquisadora nas áreas de cultura organizacional, comunicação organizacional, comunicação interna, relações públicas. É professora de graduação e de pós-graduação da Universidade Estadual de Londrina (UEL). Ministra cursos como professora-convidada da ABERJE. Membro ICA, NCA, IABC, ABERJE, ABRAPCORP, ANPAD e INTERCOM. Publicou *Cultura e comunicação organizacional* e organizou *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. Presta consultoria nas áreas de Cultura e Comunicação Organizacional. marlenemarchiori@gmail.com

comunicação simplifica demasiadamente a comunicação ao se referir ao “plano da expressão ou dos significantes (mensagem como seqüência de sinais)” (BARROS, 2005, p. 27). Trata-se de uma abordagem clássica e que possibilita o entendimento das mensagens. Segundo Schuler (2004), este modelo nunca teve a preocupação de explicar a comunicação humana, sendo fundamental que se olhe para as questões de origem psicológica, sociológica e contextual.

O segundo modelo, nesta linha de pensamento, é o de persuasão (MORREALE, SPITZBERG E BARGE, 2007); este é capaz de influenciar pessoas, cuja comunicação é utilizada para reforçar ou modificar atitudes e valores ou ações. Benveniste (apud Barros, p. 31) pondera que é fundamental que exista um código parcial ou totalmente “comum ao remetente e ao destinatário para que a comunicação ocorra”. Morgan (apud SMIRCICH, 1983, p. 223) sugere que a teoria organizacional funcionalista acaba por criar e elaborar uma linguagem que sustente “um sistema de valores para o conhecimento e gerenciamento da experiência organizacional”. A função da comunicação é contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais (DEETZ e KERSTEN, 1983). Diferentes questões envolvem a comunicação humana nas organizações. Barros (2005, p. 26) chama atenção para a comunicação no “quadro das preocupações lingüísticas”.

Melmborg e Jakobson (apud BARROS, 2005) são os lingüistas que trabalharam no intuito de ampliar os elementos do modelo de informação. Eles exploraram uma descrição teórica do processo de comunicação, destacando o de Jakobson que considera o contexto, o código e o contato (canal físico), os quais capacitam “a entrar e a permanecer em comunicação” (apud BARROS, 2005, p. 28). Esses estudiosos ampliaram a análise da comunicação verbal e ponderaram sobre o contexto e a experiência a ser comunicada.

A evolução do modelo mecânico da comunicação traz à tona um olhar mais amplo no contexto das organizações. No modelo interativo, a comunicação é um processo circular – no qual emissor e receptor alteram posições em termos de recebimento/emissão de mensagens. Já o modelo transacional entende que as pessoas são simultaneamente emissoras e receptores de mensagens (MORREALE, SPITZBERG e BARGE, 2007). Percebe-se que no modelo transacional tudo vai se concentrando na construção de significado compartilhado, à medida que as pessoas criam, estimulam e desenvolvem um processo comunicativo.

Uma nova visão refere-se à comunicação como comunidade. Nela, a dimensão da comunicação permeia o ambiente e cria as diferentes comunidades das quais uma mesma pessoa participa. Nesse processo é fundamental considerarmos que as pessoas podem pertencer a múltiplas comunidades simultaneamente. Ver a comunicação como um processo que se desdobra ao longo do tempo e cria “nossos mundos sociais” (MORREALE, SPITZBERG e BARGE, 2007, p. 21) nos leva a refletir sobre a perspectiva teórica apresentada por Berlo (2003, p. 109), a saber, “os comportamentos da fonte não ocorrem independentemente dos comportamentos do receptor, ou vice-versa”, sendo a relação fonte e receptor interdependentes.

Destaca-se a contribuição relevante de Jakobson (apud BARROS, 2005, p. 33) que aponta para a questão da variedade de funções da linguagem para o estudo da comunicação, ou seja, a função informativa é uma das formas de ponderar sobre a linguagem. As funções estão centradas em um dos elementos do processo de comunicação e podem ser caracterizadas como: “emotiva (centrada no remetente); referencial (centrada no contexto ou referente); poética (centrada na mensagem); fática (centrada no contato); metalingüística (centrada no código); e conativa (centrada no destinatário)” (JAKOBSON, apud BARROS, 2005, p. 32). O modelo de Jakobson traz contribuições, mas tem forte caráter mecanicista, pois, no dizer de Barros (2005, p. 41), “não examina adequadamente as relações sócio-históricas e ideológicas da comunicação, e praticamente não trata da reciprocidade característica da comunicação humana”, aporte teórico que se concentra no “fazer-saber”.

A análise teórica sobre a comunicação evolui a partir do momento – anos 50s –, em que o modelo circular da comunicação – interação verbal – surge, nos Estados Unidos com Bateson, Hall e Goffman (apud BARROS, 2005) os quais apresentaram a teoria da nova comunicação. Os estudos nesta área centram-se na “interação entre sujeitos postos em comunicação” (BARROS, 2005, p. 42), tendo sido o russo Bakhtin, na década de 80, o pioneiro nos estudos do diálogo entre interlocutores e sendo a interação verbal a realidade fundamental da linguagem. Em resumo, Barros (2005) - nas diversas linhas epistêmicas presentes na Comunicação - apresenta um interessante percurso das posições funcionais presentes na práxis da comunicação, a saber, o modelo interacional que impõe um jogo sustentado por valores compartilhados no embate entre a perspectiva utilitária e a perspectiva crítica da comunicação e da administração.

Ao refletirmos sobre a comunicação interna no contexto organizacional perguntamos: Por que estamos nos questionando em relação a uma visão centrada na

produção de mídia? Como olhar para a comunicação de uma maneira mais abrangente? Como evoluir em relação às questões básicas: o quê, quando, como informar? De que forma as organizações podem experimentar a comunicação interna? Como construir e reconstruir, pela comunicação, os processos que são inerentes às realidades vivenciadas em um determinado momento da organização? Essas são questões que, sem sombra de dúvida, nos fornecem matéria para o aprofundamento inicial sobre as razões dessas preocupações.

Temos visto que há crescente preocupação com a possibilidade das organizações não mais se contentarem em apenas produzir um veículo de comunicação. Estamos sendo testemunhas e incentivadores de um processo de mudança da postura da comunicação interna nas organizações. Este fato pode ser comprovado quando se analisam os resultados da pesquisa sobre comunicação interna desenvolvida, nos anos de 2002, 2005 e 2007, pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – ABERJE em conjunto com o Instituto ABERJE de Pesquisa - DATABERJE (ABERJE, 2007). Os estudos abordam o *status* da comunicação nas empresas, a estrutura das equipes, a formação dos gestores, os meios de comunicação mais utilizados, além de investimentos na área. Inúmeras são as informações da pesquisa e considera-se interessante destacar, para o escopo deste artigo, a questão - Qual o principal veículo de comunicação interna disponível na empresa? – Jornal Impresso (26,6%), seguido de *intranet* (18,9%), revista (15,2%), jornal mural (9,8%), *e-mail* (5,5%), boletim (4,3%), comunicação face a face (2,4%) e outros (6,7%) são as respostas referidas na pesquisa de 2007. Holtz (2004) sugere que os líderes empenhados em desenvolver organizações que superem expectativas devem entender que a comunicação face a face, em cada nível organizacional, tem de ser observada como fundamental, uma vez que a relação entre pessoa e pessoa e a interação em tempo real não pode ser substituída por nenhuma outra estratégia, em razão da confiança que se estabelece nesta relação.

Em contrapartida, existem inúmeros outros veículos disponíveis para os funcionários da empresa, como revelam os resultados da pesquisa realizada em 2007. No topo está a *intranet* (87,2%), seguida de jornal mural (83,5%), comunicação face a face (50,6%), revista (47,6%), *newsletter* (47%), boletim (43,3%), jornal impresso (42,1%), e na seqüência faixas, *e-mail*, caixa de sugestões, videoperiódicos, *outdoors*, videojornal, TV interna, campanhas internas de comunicação e outros.

A título de comparação com esta realidade latino-americana do Brasil, a pesquisa mais recente desenvolvida pela Watson Wyatt sugere aspectos que devem ser

observados pelas organizações, quais sejam: existe relação direta entre comunicação interna efetiva e performance financeira da organização; empresas que se comunicam efetivamente possuem quatro vezes mais funcionários engajados do que empresas que se comunicam menos; e programas de comunicação com funcionários que propiciam mudanças de comportamento têm a maior correlação com performance financeira, além de outros aspectos. Destacam-se os segredos das empresas que possuem desempenho máximo, ou seja, organizações que obtêm o maior resultado em comunicação efetiva com empregados. São seis: manter o consumidor na frente e no centro de todo programa de comunicação com os empregados; elaborar programas de comunicação que engajem empregados na condução dos negócios da organização; fortalecer a efetividade de comunicação dos gerentes (funcionários com oportunidade de falar em decisões que os afetem); envolver comunicadores internos em processos de gerenciar mudança; mensurar o desempenho dos programas de comunicação; maximizar a experiência dos empregados com a marca da organização.

Pode-se observar que há uma preocupação no Brasil em ampliar o comportamento comunicativo das organizações, “uma ordem simbólica que busca sua força nos novos meios de comunicação interativos” (MAFFESOLI, 2007, p. 14). No que tange as questões da comunicação interna é fundamental entender a comunicação como um processo que efetivamente comunica, envolve, inova, acresce conhecimento, enfim desenvolve pessoas no interior das organizações. Chanlat (1996, p. 20) já dizia “o ser humano é um ser de palavra e de linguagem”, eu só existo em função do outro e com relação ao outro (MAFFESOLI, 2007). O sentido de uma palavra não é construído levando-se em conta sua representação real, mas “de acordo com sua representação contextual” (MARTINO, 2007, p. 61). “A linguagem estrutura a realidade que é transmitida à mente, mas também se forma de acordo com outros elementos, como predisposições emocionais, afetivas e mesmo inconscientes” (MARTINO, 2007, p. 64). Na realidade, quando pondera sobre o efeito da linguagem, Martino (2007, p. 65) entende que ela “modifica a percepção e é por ela modificada”. Meyrowitz (2007, p. 24) sugere que a “metáfora de mídia mais comum” é a que entende o meio como um condutor – algo que armazena ou transmite mensagens. Por outro lado, a metáfora do “meio como linguagem” é uma evolução por ver o meio como uma “gama singular de potencial expressivo” (MEYROWITZ, 2007, p. 26).

A comunicação interna vem olhando com muito maior ênfase para a questão formativa – ou seja, de que maneira as pessoas nos seus processos comunicacionais

constroem a realidade organizacional – e, como esta experiência possibilita que as pessoas se vejam como tais e encontrem sentido em sua atuação dentro do negócio da organização.

Para Marchiori, a comunicação interna (2008b, p. 213-214):

...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.

No que tange à perspectiva da comunicação interna, a relação entre organização e comunicação amplia a visão da própria organização. É preciso olhar para a diversidade, para as diferenças culturais, entre outras questões que fazem parte do que entendemos ser o ambiente interno das organizações. É a partir desse ambiente que uma organização se faz, se identifica e se torna viva.

Um novo olhar sobre as relações internas possibilita a criação e o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais saudáveis. Toma-se como referência, nesta reflexão, o conceito de comunicação de Borman (1983, p. 100), entendido como o processo social humano pelo qual pessoas criam, desenvolvem e sustentam a consciência grupal, compartilhada e simbólica. A comunicação instrumentalizada cede espaço para a construção de significados nas organizações. Organizações são processos dinâmicos por meio dos quais os significados são construídos. Estes significados fazem sentido para as pessoas, permitindo o desenvolvimento de relações e provavelmente a construção de novos significados. É indispensável o desenvolvimento de processos mais interativos que permitam às pessoas explorar suas potencialidades e se desafiar como seres humanos. A função da comunicação passa a ser formadora, e não meramente informativa.

A máxima organizacional passa a ser a construção de significados para as suas ações. Ao construírem significados, as pessoas estão se comunicando e formando o que pode ser interpretado como culturas na organização. Fica claro que a tendência é a coexistência de “múltiplos sistemas de significados (e conseqüentemente de práticas) de forma simultânea.” (HILAL, 2003, p. 13) Entende-se a organização como um sistema e um processo em contínua evolução, ou seja, significados são constituídos e podem vir a

ser desconstituídos a partir de uma nova realidade em desenvolvimento, sendo um processo natural e contínuo.

A partir daí olha-se para a comunicação sob uma perspectiva mais abrangente, na qual o individualismo exacerbado perde o sentido, e a proposta é aprender com os relacionamentos, dando a cada atividade sentido. É preciso mais que desenvolvimento de uma função, é preciso envolvimento, criatividade, oportunidade de aprendizagem e fundamentalmente produção de conhecimento.

Os desafios do ambiente levam necessariamente a estudos que possam não só ajudar a construir a realidade interna de uma organização, mas principalmente a interpretá-la, com o objetivo de identificar as diferentes realidades e entender de que maneira cada discurso faz sentido para as pessoas que dele participam. Assim, em uma mesma organização, diferentes processos existem, interagem e reafirmam a existência de inúmeras realidades organizacionais.

Nessa direção, a perspectiva da comunicação considera naturalmente as “dimensões estruturais” - formalização, especialização, hierarquia de autoridade, centralização, profissionalismo e coeficiente de pessoal, e as “dimensões contextuais” - cultura, ambiente, objetivo, estratégia, tamanho e tecnologia (DAFT, 2008, p.16). O olhar da comunicação sobre a organização é que amplia o nível de interpretação, pois se incorporam na análise organizacional não somente as formas e processos de trabalho, mas principalmente os símbolos, os significados e os relacionamentos, o que, se analisado profundamente, revela as diferentes realidades.

O americano Tom Lee (1997) desenvolveu perspectivas inovadoras para a comunicação modelando, planejando e avaliando sistemas com amplas aplicações estratégicas. Lee considera doze dimensões para a comunicação estratégica: orientação estratégica e imperativa; integridade e integração; dignidade e respeito; processo de informação estratégica; clareza e poder das mensagens; perspectiva externa; papéis e responsabilidades; escuta e presença visível; treinamento e suporte; estrutura e processos; sistemas de mensuração; e desenvolvimento contínuo. Cada uma das dimensões pode ser conhecida em detalhes no artigo. Destaca-se, entre as inúmeras orientações, que a base fundamental da credibilidade é a integridade; e a razão da integridade é a consistência entre comunicação e conduta.

O desafio de construir credibilidade está em integrar as vozes da organização nos níveis formais, semi-formais e informais. Lee (1997) pondera sobre as organizações que constroem seus relacionamentos com confiança e responsabilidade

“*accountability*”, as quais naturalmente possuem ambientes com excelentes relações de comprometimento.

A existência do processo de informação estratégica possibilita à organização estar fortalecida, passando o sistema existente a nutrir e sustentar o fluxo sistemático de credibilidade, sensibilidade, temporalidade e informação relevante – nos diferentes fluxos e por meio de suas estruturas. Este posicionamento exige o comprometimento total das lideranças, o uso de tecnologias apropriadas, assim como a participação e suporte abrangente dos funcionários. Lee (1997) chama atenção para a questão da clareza e poder das mensagens, sendo preciso um equilíbrio entre simplicidade e complexidade, uma vez que elas devem ser expressas em poucas palavras, mas com significado absoluto. A linguagem é a utilizada nas conversações diárias.

O sistema de comunicação interna requer naturalmente uma perspectiva e orientação externa. Smith (2005, p. 53) considera essencial que a perspectiva interna de comunicação seja condizente com as “mensagens externas”. A estratégia organizacional também engloba a maneira pela qual uma organização relaciona-se com o ambiente externo – em nível seja de clientes, seja de concorrentes, seja de fornecedores – como também com a comunidade e o governo entre os quais desenvolve suas atividades. Ao determinar uma estratégia, a organização deve ter clara sua razão assim como a forma de medir o sucesso. O que mais merece destaque, nas concepções apontadas por Lee (1997), é o papel que cada funcionário desempenha em comunicação (alguns deles possuem múltiplos papéis). Além da circulação das informações nos diferentes fluxos, cabe a cada pessoa, na organização, a responsabilidade de construir relacionamentos.

Para Lee (1997), a estrutura e o processo de comunicação interna devem refletir o fato de que comunicação é um meio, não um fim para o sucesso, sendo o propósito indispensável do trabalho de comunicação melhorar o desempenho dos negócios da organização.

Portanto, entende-se que a comunicação não mais reflete uma realidade; pelo contrário, ela é “formativa” no sentido de criar e representar o processo de organizar (PUTNAM, PHILLIPS e CHAPMAN, p. 396). Para Dravet, Castro e Curvello (2007, p. 9) a “noção processual visa favorecer o espírito humano e contextualizar, isto é, relacionar cada conhecimento a seu contexto e conjunto”. Tem-se a comunicação como um processo abrangente e formativo, que permite maior desenvolvimento das organizações, confere às pessoas possibilidades para desenvolverem capacidades e estimula o conhecimento com vistas a modificar estruturas, processos e

comportamentos. A perspectiva da comunicação como processo é, sem sombra de dúvida, uma atitude que incita as pessoas a explorarem suas potencialidades e a desafiarem-se como seres humanos (MARCHIORI, 2008c).

A abordagem da comunicação tem evoluído assustadoramente seja no campo acadêmico seja no profissional. Na área acadêmica somos testemunhas e mentores de pesquisas suscitadoras de novos processos, contextos e análises que impulsionam o pensamento da teoria da comunicação. Tome-se por base a reflexão de Marcondes (2007, p. 42) “a ciência do sensível do frágil, do fortuito, do instantâneo, do *insight*, da fásca de vida”. Áreas se aproximam, se desafiam, buscam interdependências, formas de se fortalecer, assumem a interdisciplinaridade e a multidisciplinaridade. No campo profissional, as organizações contemporâneas exigem de si mesmas não só antever mais sobrepor cenários, estimular a criatividade e a inovação, incitar crescimento pessoal e profissional dos seus pares, olhar com novas preocupações as relações entre líderes e liderados. Amplia-se a responsabilidade das organizações em processos de sustentabilidade, o que certamente estará contribuindo para uma nova sociedade e novos valores, com vistas a um maior desenvolvimento dos seres humanos, de um mundo mais justo e equilibrado.

Hoje entende-se como fundamental o construir significado, o gerar novos contextos, o sugerir e praticar novos comportamentos e o envidar esforços que cujo sentido é desenvolver seres humanos e a própria sociedade. Vemos uma comunicação que age no sentido de criar, e construir o futuro da organização, sendo primordial como primeira atitude educar em comunicação. Entende-se que a comunicação deve olhar para a organização como um complexo. Partindo daí, sua análise será o entendimento da organização como um todo e dos seus processos comunicativos, os quais ocorrem na interação social e no desenvolvimento de atividades que tenham sentido para as pessoas. A comunicação deve passar a construir significado e ser geradora de novos contextos em todos os relacionamentos organizacionais. Os significados são ativamente produzidos, reproduzidos, negociados e mantidos por meio da interação social. As interações comunicativas e a relação com o contexto passam a ser prioridade na condução de processos de relacionamentos organizacionais.

Pearce & Pearce e Spano sugerem (apud MORREALE, SPITZBERG e BARGE, 2007, p. 19) que as pessoas interessadas na construção de comunidades mudem a forma de comunicar, sendo imprescindível o diálogo. O diálogo permite às pessoas entenderem seu próprio pensamento e serem abertas a outras perspectivas. De acordo

com os autores, os seres humanos devem participar mais de comunidades de diálogo, o que significa observar os indivíduos envolvidos em suas práticas (MARCHIORI, 2008c). A partir dessas ponderações podemos partir para análise do contexto: comunicação e organização.

Comunicação e organização são aspectos indissociáveis e interdependentes, porquanto a comunicação possibilita organizar as atividades que são criadas e dão sentido à existência de uma organização. Smith (1993) fixa três caminhos pelos quais organização e comunicação podem se relacionar: *containment*, produção e equivalência. A relação *containment* trata a comunicação como algo ligado a uma estrutura materialista organizacional considerando os elementos funcionais e estruturais como críticos. A produção examina os caminhos pelos quais a organização produz comunicação e a comunicação produz organização ou as duas se produzem uma a outra. A terceira relação, a equivalência, trata comunicação e organização como um mesmo fenômeno expresso de diferentes maneiras; isso é o mesmo que dizer que comunicar é organizar e organizar é comunicar: os dois processos são isomorfos (MARCHIORI, 2008a, p. 126). A perspectiva de olhar para o relacionamento que há entre comunicação e organização abre uma possibilidade de análise flexível deste fenômeno nas organizações, o que seria impossível, caso se considerasse como realidade apenas o modelo de transmissão de mensagens. “Organizações são constituídas comunicativamente” (MCPHEE e ZAUG, 2000, p.1); os artefatos humanos, os textos, as ações comunicativas e o comportamento possuem significado em decorrência daquilo que eles significam e não daquilo que eles são (Gadamer, apud DEETZ e KERSTEN, 1983). Segundo Marchiori (2008c) é necessário incorporar a história, o contexto e as práticas sociais para a compreensão das expressões da vida que tem suporte no ser humano.

Para Pearce e Pearce (2004), a perspectiva de comunicação envolve três aspectos. O primeiro vê organizações, famílias, pessoas e nações como um aglomerado de pessoas em conversa. Por exemplo, uma organização pode ser vista como um aglomerado de conversações e os gerentes como orquestradores dessas conversações em vez de incorporadores de informações e poder. O segundo consiste em ser a comunicação substancial e em terem conseqüências suas propriedades. Comunicação não é um veículo neutro sobre o qual a realidade externa é comunicada, nem são valores, como estrutura social ou cultura, transmitidos. O terceiro aspecto consiste em tratar valores, personalidades, atitudes, relações de poder e estrutura social e econômica

como “feitas”, e não encontradas. A partir desse posicionamento a comunicação passa a ser vista como constituída segundo os “padrões de reciprocidade da ação comunicativa” (PEARCE, 1989, p. 42). O vocábulo constituir dirige nossa atenção para a forma como os eventos e objetos do mundo social são desenvolvidos. Para Pearce e Pearce (2004), a forma mais tradicional de pensar em comunicação é quando se descreve a mensagem como um significado que é expresso. Quando se olha para a comunicação sob esta perspectiva, a realidade é constituída em comunicação, com mensagens específicas que respondem ou esclarecem outras mensagens.

Para Cheney e Lair (2005, p. 58), quando se analisam organizações e comunicação organizacional e se passa a observar profundamente o fenômeno, considera-se simultaneamente o “*status*” de uma organização, como ator social, e o processo de organizar que acaba por criar, manter e transformar a própria organização. Organizações estão em estado latente de desenvolvimento. Entende-se que os processos de interação e organização social demarcam os estudos da comunicação organizacional. Para Taylor e Van Every (2000), a organização emerge da comunicação, devendo-se observar, no processo de construção de sua identidade, os textos e os atos comunicativos que são promovidos pelas pessoas no desenvolvimento de suas relações. A argumentação dos autores baseia-se no fato de que, por meio da comunicação e da modalidade da linguagem, uma organização pode ser tanto local quanto global.

Marchiori (2008c) sugere que há uma intensa mudança de visão organizacional na qual uma realidade não mais se comunica, mas se constrói, o que certamente faculta às pessoas o crescimento e o entendimento daquilo que elas próprias criam. Para Morreale, Spitzberg e Barge (2007, p.19) “vivemos em um mundo da comunicação”, e a comunicação é fundamental para a qualidade de vida das pessoas. Os autores entendem que a forma como comunicamos tem conseqüência direta no tipo de vida que levamos, no tipo de relacionamento que criamos e no tipo de comunidade que construímos (MARCHIORI, 2008c).

Fica claro que organização e comunicação não podem ser concebidas sem o olhar da linguagem, do discurso e do diálogo os quais, sem sombra de dúvida, evidenciam-se como possibilidades de novos estudos. Estudos que ponderem sobre o processo de criação e desenvolvimento dos contextos, das negociações e das interações sociais advindas dessas novas relações podem significar tanto a ampliação do contexto de análise teórico e prático das organizações quanto conseqüentemente seu maior desenvolvimento. São diferentes relações que permeiam os espaços organizacionais,

estimulando a criatividade, respeitando o convívio com a diversidade, gerando significado para as pessoas que participam da conversação. Esses processos possibilitam o aprender, o conhecer e o educar para novas realidades, possibilitam também o desenvolvimento de uma organização mais humana, mais interativa, mais relacional e fundamentalmente com maior sentido para os seres humanos. Parece que este é o ambiente a ser observado, entendido e trabalhado para que se possa falar em sustentabilidade de um empreendimento.

A sustentabilidade permeia as esferas social, econômica e ambiental, aspectos que se inserem no ambiente interno das organizações e exigem da área acadêmica novas pesquisas, estudos teóricos e propostas práticas que propiciem a exploração dos complexos relacionamentos de poder, de conhecimento e de discurso na arena organizacional. Essas preocupações demandam um novo olhar nos estudos da comunicação organizacional possibilitando explorar alguns caminhos teóricos estimuladores de reflexões que fomentem novas pesquisas. Vê-se que a comunicação é complexa e multidimensional quando oferece o aporte para o desenvolvimento das organizações pós-modernas.

Precisa-se de estudos que tratem, de maneira mais profunda, um corpo teórico para as questões de linguagem, de discurso e de comunicação. McAuley, Duberley & Johnson (2007, p.252) comentam “o que nós vemos (algumas vezes chamado de perspectiva lingüística)” vemo-lo como conhecimento construído em e pela linguagem. Dessa forma, linguagem e negociação social do significado assumem posição fundamental, visto que influenciam as percepções dos que estão envolvidos em diálogos organizacionais daquilo que se constitui a realidade de comunicação instituída e valorizada por uma organização. O desenvolvimento de estudos diante das perspectivas metateórica, interpretativa, crítica e pós-moderna incita novos debates e contribui para transcender a análise da comunicação como processo no contexto das organizações contemporâneas. É fundamental ampliar e contextualizar essas discussões e sua relação teórico-prática para que se entendam as divergentes realidades organizacionais que convivem em um mesmo espaço temporal.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. Pesquisa comunicação interna 2007: dados comparativos 2002, 2005, 2007. São Paulo: ABERJE, 2007.

BARROS, D. L. P. A comunicação humana. In: FIORIN, J.L. *Introdução à lingüística*. 4.ed. São Paulo: Contexto, 2005. p. 25 – 53.

BERLO, D. *O processo de comunicação: introdução à teoria e à prática*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BORMANN, Ernest G. Symbolic convergence: organizational communication and culture. In: PUTNAM, L.; PACANOWSKY, M. E. (Coords.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983. p. 99-122.

CHANLAT, J. O ser humano, um ser de palavra. In: CHANLAT, J. *O indivíduo na organização: dimensões esquecidas*. Vol III. São Paulo: Atlas, 1996. p. 19 - 22.

CHENEY, G.; LAIR, D. Theorizing about rhetoric and organizations: classical, interpretive, and critical aspects. In: MAY, S.; MUMBY, D. (Coords.). *Engaging organizational communication theory & research: multiple perspectives*. Beverly Hills, CA: Sage, 2005.

DAFT, R. L. *Organizações: teorias e projetos*. 2.ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

DEETZ, S.; KERSTEN, A. Critical models of interpretive research. In: PUTNAM, Linda; PACANOWSKY, M. E. (Coords.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983. p. 147 - 172.

DRAVET, F; CASTRO, G. de; CURVELLO, J. J. *Os saberes da comunicação*. Brasília: Casa das Musas, 2007.

HILAL, A.V. G. *Dimensões e clusters de cultura organizacional: de uma empresa brasileira com atuação internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

HOLTZ, S. *Corporate conversations: a guide to crafting effective and appropriate internal communications*. New York: American Management Association, 2004.

LEE, T. J. Twelve dimensions of strategic internal communication. *Strategic Communication Management*, 1997

MAFFESOLI, M. O ‘princípio vital’: considerações epistemológicas sobre a comunicação. In: DRAVET, F; CASTRO, G. de; CURVELLO, J. J. *Os saberes da comunicação*. Brasília: Casa das Musas, 2007, p. 13-22.

MARCHIORI, M. *Cultura e comunicação organizacional*. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008a.

MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, M. (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. Vol. 1 Série Comunicação Organizacional. 2.ed São Caetano do Sul: Difusão, 2008b. p. 205-222.

MARCHIORI, M. Comunicação Organizacional e Perspectivas Metateóricas: Interfaces e Possibilidades de Diálogo no Contexto das Organizações. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A.T.N. (Org.). *Interfaces e Tendências da Comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008c, no prelo.

MARCONDES F., C. Comunicação, uma ciência inexata e contudo rigorosa. In: DRAVET, F; CASTRO, G. de; CURVELLO, J. J. Os saberes da comunicação. Brasília: Casa das Musas, 2007, p. 35-46.

MARTINO, L. M. S. *Estética da comunicação: da consciência comunicativa ao “eu” digital*. Petrópolis: Vozes, 2007.

MCAULEY, J., DUBERLEY, J. & JOHNSON, P. (2007). *Organization theory: challenges and perspectives*. Harlow, England: Pearson Education.

MCPHEE, R. D.; ZAUG, P. The communicative constitution of organizations: a framework for explanation. In: THE WESTERN STATES COMMUNICATION ASSOCIATION CONVENTION, 2000, *Anais...* San Francisco, CA: Organizational Communication, 2000.

MEYROWITZ, J. As metáforas da mídia como espistemologias implícitas. In: DRAVET, F; CASTRO, G. de; CURVELLO, J. J. *Os saberes da comunicação*. Brasília: Casa das Musas, 2007, p. 23-34.

MORREALE, S. P.; SPITZBERG, B. H.; BARGE, K. J. 2.ed. Human communication: motivation, knowledge, and skills. United States, Thomson Wadsworth, 2007.

PEARCE, W. B.; PEARCE, K. A. Taking a communication perspective on dialogue. In: Anderson, R.; Baxter, L.A.; Cissna, K. N. *Dialogue: theorizing difference in communication studies*. Beverly Hills, CA: Sage, 2004. p. 39-56

PEARCE, W.B. *Communication and the human condition*. Carbondale: Southern Illinois University Press, 1989.

PUTNAM, Linda L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metaphors of communication and organization. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds.). *Managing organizations: current issues*. London, UK: Sage, 1999. p. 375-402.

SCHULER, M. *Comunicação estratégica*. São Paulo: Atlas, 2004.

SHANNON, C.E.; WEAVER, W. *The mathematical theory of communication*. Urbana: University of Illinois Press, 1949.

SMIRCICH, L. Implications for management theory. In: PUTNAM, Linda L.; PACANOWSKY, M. E. (Eds.). *Communication and organizations: an interpretive approach*. Beverly Hills, CA: Sage, 1983. p. 221 – 241.

SMITH, Lyn. *Effective internal communication*. London: Kogan Page, 2005.

SMITH, R. Images of organizational communication: root-metaphors of the organization – communication relation. Paper presented at the International Communication Association Conference, Washington DC, 1993.

TAYLOR, J.R.; VAN, E.J.V. *The emergent organization: communication and its site and surface*. Lawrence & Erlbaum, 2000.

WATSON WYATT WORLDWIDE. Secrets of top performers: how companies with highly effective employee communication differentiate themselves. Communication ROI Study (2007/2008)