



A comunicação no ambiente de trabalho: reflexões sobre os preceitos da Aberje no campo da comunicação organizacional no Brasil (1980-2006)¹

Claudia Nociolini Rebechi²

Universidade de São Paulo (USP) / Universidade Metodista de São Paulo (UMESP)

Resumo

A Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – tem um papel central no desenvolvimento da comunicação organizacional no país. Mediante suas ações de teor educacional e de formação profissional, esta associação tem contribuído para a orientação de conceitos e práticas de comunicação interna nas organizações brasileiras. Sua relevante inserção neste campo de estudos desperta a necessidade de uma reflexão sobre qual paradigma, funcionalista ou interpretativo, a Aberje tem pautado suas ações de 1980 até 2006. Diante disso, este *paper* indica alguns aportes que integram a pesquisa de mestrado “A comunicação no ambiente de trabalho: reflexões sobre os preceitos da Aberje no campo da comunicação organizacional no Brasil (1980-2006)” que vem sendo desenvolvida no Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Universidade de São Paulo. Este estudo objetiva contribuir para o entendimento do “estado da arte” da comunicação organizacional brasileira na contemporaneidade.

Palavras-chave

comunicação organizacional; Aberje; comunicação interna; perspectiva interpretativa.

A reflexão sobre comunicação no ambiente de trabalho sob uma outra perspectiva

A compreensão sobre o processo da comunicação no ambiente de trabalho exige, atualmente, um esforço analítico e reflexivo dos estudiosos desta área, que consiga superar a visão funcionalista sobre o entendimento que se tem de organização e comunicação e a relação entre estas duas esferas.

Alternativas às análises tradicionais sobre organizações já contribuem neste sentido. Temos um bom exemplo com a publicação da obra “Sociological paradigms and organizational analysis” de 1979, em que os sociólogos Gibson Burrell e Gareth Morgan trouxeram das ciências sociais novas perspectivas às teorias organizacionais.

Segundo o próprio Burrell, em seu texto “Ciência Normal, Paradigmas, Metáforas, Discursos e Genealogias da Análise”, de 1998, ele e Morgan pensaram, ao articular a referida obra, em quatro paradigmas sociológicos que poderiam proporcionar a ampliação da visão dos pesquisadores sobre organizações além da dominante

¹ Trabalho apresentado no VII Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação – NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional.

² Graduada em Comunicação Social – habilitação em Relações Públicas pela Universidade Estadual Paulista e especialista pelo curso *lato sensu* “Gestão estratégica de comunicação organizacional e relações públicas” pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Atualmente é mestranda do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação pela mesma instituição, sob a orientação da Profa. Dra. Margarida M. K. Kunsch, e docente do curso de Relações Públicas da Universidade Metodista de São Paulo. E-mail: nociolini@hotmail.com.

perspectiva funcionalista. Acreditavam que o pesquisador só seria capaz de fazer alguma afirmação no campo da ciência social se articulasse suposições que integrassem duas dimensões conceituais básicas: a natureza da sociedade e a natureza da ciência³.

Assim, construíram um quadro teórico de referência que abarca as denominações dos seguintes paradigmas: sociologia funcionalista, estruturalismo radical, humanismo radical e sociologia interpretativa. A idéia é que nenhum deles possa substituir o outro. Mas, possam ser conjugados através das múltiplas visões que proporcionam a análise organizacional⁴.

Quase vinte anos depois desta tentativa de ampliar as possibilidades dos estudos organizacionais através da idéia dos quatro paradigmas sociológicos, Burrell (1998) acreditava que, apesar da contribuição que este pensamento trouxe ao desenvolvimento destes, a legitimidade dos outros paradigmas, cujas perspectivas não fossem da “sociologia funcionalista” e do “estruturalismo radical”, ainda estaria longe de acontecer.

E quando focamos no campo dos estudos e das práticas da comunicação organizacional – especialmente, referindo-se à comunicação no ambiente de trabalho ou comunicação interna - também se observa um maior campo de irradiação do paradigma funcionalista. Sob esta perspectiva, as organizações são tratadas como entidades concretas e sistemas cooperativos unicamente direcionados aos seus próprios objetivos e interesses. Através de uma visão unitária de organização, aceita pelos funcionalistas, os indivíduos são considerados instrumentos de ação racionais na busca de efetividade tecnológica e eficiência organizacional⁵.

O paradigma funcionalista considera a realidade social objetivamente e ordenadamente, de maneira que ela exista externamente ao indivíduo e que sua construção independe da ação humana. Os fenômenos sociais são considerados concretos, como entidades materializadas.

Dessa forma, a organização é vista como uma estrutura fixa, que existe independentemente do processo social que a cria e a transforma. Neste cenário, a essência da comunicação aparece na transmissão e nos efeitos que seus canais podem gerar. Segundo Putnam e Pacanowsky (1983), as pesquisas em comunicação

³ Cf. BURRELL, Gibson. *Ciência Normal, Paradigmas, Metáforas, Discursos e Genealogia da análise*. In: CLEGG, Stewart et alli R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998 (Vol. 1) p.447.

⁴ Ibidem, p. 449.

⁵ Cf. PUTNAM, Linda L.; PACANOWSKY, Michael E. *Communication and Organizations: an interpretative approach*. Newbury Park, California: Sage Publications, 1983.



organizacional que priorizam a perspectiva funcionalista centram a análise do processo comunicacional no direcionamento e no fluxo da mensagem, nas barreiras e nas falhas da mensagem, nas distorções, nas redes e na frequência da comunicação. Ou seja, os conteúdos e as produções de sentidos das mensagens ficam em segundo plano.

A própria Putnam, juntamente com Chapman e Philips, no texto “Metáforas da Comunicação e da Organização” (2004) afirmam acreditar que não houve uma ruptura significativa com a perspectiva funcionalista. Embora constatem que no início dos anos 80 possa ser percebida uma reviravolta no conhecimento acadêmico da comunicação organizacional, em que estudos interpretativos começam a integrar as pesquisas da área, ainda eles observam que a comunicação nas organizações não deixou de ser vista meramente como transmissão de informação.

Entretanto, pensar a comunicação interna às organizações no contexto da contemporaneidade, em que é visível a mudança estrutural que a sociedade tem passado, especialmente nas últimas décadas, não mais é possível nos sustentarmos somente nos aspectos da perspectiva funcionalista.

A natureza e o processo de comunicação interna não devem se restringir a transmitir informações do cenário comercial para os membros da organização, com o propósito específico de contribuir para o resultado econômico da organização. Tanto natureza quanto processo devem ser entendidos além do objetivo de compartilhar informações essenciais para uma suposta competitividade da organização ou como modo de auxiliar no desempenho das tarefas dos empregados. Pensa-se, assim, numa via que sugere que a comunicação interna é mais do que facilitar os relacionamentos entre os indivíduos para o alcance das metas organizacionais.

Comunicação interna, ao nosso ver, parece ser o processo pelo qual, acima de tudo, os sujeitos constroem e reconstróem a organização em que trabalham. E isso requer da comunicação no ambiente de trabalho muito mais que simplesmente transmissão de mensagens, seja na reflexão como objeto de análise ou como atividade profissional.

E para tanto, os estudos e as práticas sobre comunicação organizacional precisam superar o viés funcionalista e considerar a perspectiva interpretativa como mais adequada quando o assunto é comunicação no ambiente de trabalho. Mas, isso não significa que devemos excluir os demais paradigmas. Estes coexistem e conjuntamente buscam compreender e explicar os fenômenos comunicacionais na/da organização.



A perspectiva interpretativa tem como foco o subjetivo, o intersubjetivo e os significados socialmente construídos pelos atores organizacionais. Prioriza a ênfase no interpessoal e nos significados organizacionais⁶.

Os pesquisadores que compartilham dos ideais interpretativos acreditam que a realidade é socialmente construída através de palavras, símbolos e comportamentos dos indivíduos.

Ao tratarmos de organizações na perspectiva interpretativa, podemos considerá-las como um conjunto de grupos de indivíduos com propósitos e objetivos diversos. Adota-se, portanto, uma visão plural, ou seja, as organizações não são entidades monolíticas.

No paradigma interpretativo, o processo e a estrutura fundem-se em atividades que estão continuamente em curso. Os processos humanos constituem a estrutura (organização) e criam padrões que refletem sobre os relacionamentos sociais dinâmicos. Isso não significa que as escolas do paradigma interpretativo ignorem a existência da realidade material, mas focam na interação entre tal realidade e a realidade social⁷.

Assim, acredita-se que os indivíduos criam seus próprios ambientes. Atuando e interpretando suas interações com um senso de liberdade de escolha, os sujeitos negociam seus objetivos, ações e significados para alcançar uma direção comum. Isso, entretanto, não quer dizer que abandonem seus próprios objetivos. Eles os subjugam em favor das necessidades imediatas do grupo. Portanto, os empregados têm um papel fundamental na formação das realidades e dos ambientes organizacionais.

A comunicação, nessa direção, não considera que os significados são simples atributos das mensagens, dos canais ou dos filtros da percepção. Os significados, na verdade, envolvem processos interativos e integram-se às maneiras que os indivíduos dão sentido às suas conversas. Além disso, o processo refere-se ao que está continuamente em curso, em desenvolvimento, ou seja, aos contextos e às mudanças de comportamentos bem como às transformações dos eventos organizacionais.

Dessa forma, diferentemente das perspectivas tradicionais que priorizam as pesquisas em comunicação organizacional partindo do pressuposto de que a organização é a figura principal a ser estudada, a comunicação ganha destaque de protagonismo nos estudos dessa área. Vejamos o exemplo da teoria comunicacional das organizações

⁶ Cf. PUTNAM, Linda L.; PACANOWSKY, Michael E. *Communication and Organizations: an interpretative approach*. Newbury Park, California: Sage Publications, 1983.

⁷ *Ibidem*.



pensada pela “Escola de Montreal”, desenvolvida no Canadá e considerada como uma abordagem interpretativa da comunicação organizacional. Esta escola de pensamento busca analisar as organizações através da comunicação. Para seus teóricos é impossível pensar que possa existir alguma organização sem comunicação. Até mesmo porque consideram que as organizações são formadas através das práticas comunicacionais.

Neste processo, tantos os elementos materiais como os linguísticos são considerados. Segundo Casali (2004), um dos principais pressupostos da teoria proposta pela “Escola de Montreal”, especialmente centrada na figura de seu principal teórico, James R. Taylor, é a crença de que a relação entre organização e seu meio ambiente (contexto) origina-se através das práticas discursivas. O trabalho da pesquisa de Taylor e de outros autores desta escola de pensamento “concentra-se em investigar a forma como as conversações funcionam, sem desconsiderar a maneira pela qual a linguagem permite que as pessoas formulem explicações que possam dar sentido às suas experiências, à realidade que vivem diariamente – isto é, interpretações.” (Casali, 2004, p.11).

Nessa mesma tentativa de estudar as organizações através da comunicação, os autores americanos Chapman, Philips e Putnam (2004) pensaram possíveis metáforas que poderiam conseguir expressar a relação entre comunicação e organização. Neste estudo, a comunicação é destacada como *figura* e a organização como *fundo* com o propósito de tentar compreender como o contexto organizacional afeta a comunicação e como esta pode moldar a organização.

Ambas as discussões teóricas - aquela oriunda da Escola de Montreal e esta sobre as metáforas da comunicação e da organização - são pensadas prioritariamente sob o paradigma interpretativo em que a comunicação está em primeiro plano no processo relacional entre organização e comunicação.

Acreditamos, enfim, que, na tentativa de uma reflexão sobre os estudos e as práticas que compõe e refletem os processos comunicacionais no ambiente de trabalho nas organizações brasileiras contemporâneas, não se pode ignorar as contribuições que a perspectiva interpretativa trazem neste contexto. E, para tanto, a busca de um objeto de estudo que pudesse nos ajudar neste percurso foi essencial para o seu início. É o que veremos a seguir.



Qual tem sido o caminho escolhido pela aberje?

O processo comunicacional no ambiente de trabalho integra um composto amplo de fenômenos responsável pelo funcionamento das organizações. A garantia de desenvolvimento e manutenção de qualquer organização na sociedade dá-se, dentre outros fatores, através das relações interativas de seus membros que se comunicam em prol da vida organizacional.

As trocas realizadas entre os indivíduos por meio do processo de comunicação, com o propósito de contribuir para os objetivos da organização em que atuam, são comuns e próprias da natureza humana. Ou seja, a comunicação humana, alimentada através das relações entre as pessoas, é um fenômeno espontâneo e provável no ambiente organizacional.

No entanto, os atos comunicativos contínuos nas organizações, resultados desta dinâmica primária da comunicação humana, não necessariamente se ordena de maneira autônoma a contribuir positivamente para os ideais organizacionais.

Os constantes desafios enfrentados pelas organizações, ao longo do tempo, devido às mudanças globais de ordem econômica, essencialmente, têm exigido uma sistematização do processo comunicacional no ambiente de trabalho. Percebeu-se que a orientação das ações comunicativas entre os membros da organização poderiam auxiliar mais efetivamente no alcance dos fins corporativos. Nesse sentido, as gestões organizacionais começaram a incorporar métodos e técnicas que pudessem coordenar este processo comunicacional.

As primeiras tentativas de sistematização da comunicação interna às organizações apresentaram um cunho essencialmente normativo, cuja intenção centra-se no bom desempenho das tarefas dos empregados. Em prol de uma satisfatória operacionalização do trabalho exigido, as chefias e os supervisores eram incentivados a utilizar a comunicação com o prioritário propósito de emitir ordens e regras aos seus subordinados⁸.

Desde tais condições primárias até a contemporaneidade, podemos observar transformações nos processos comunicacionais no ambiente de trabalho. Os avanços das Teorias Organizacionais certamente vêm contribuindo para o aprimoramento das

⁸ A Escola da Teoria Clássica, cujo período pode ser compreendido entre a pós-Revolução Industrial até os anos 1930, considerava a comunicação nas organizações como simples instrumento de ordens, esforços de coordenação de trabalho e de busca de comprometimento do empregado na tarefa a ser realizada. Para mais informações Cf. EISENBERG, Eric M.; GOODALL, H. L. Jr. *Organizational Communication: balancing creativity and constraint*. Boston, New York: Bedford/St. Martin's, 2001.

práticas do que chamamos de “comunicação interna”⁹. A valorização do papel dos indivíduos no funcionamento das organizações tem resultado em importantes mudanças nas reflexões acerca das relações comunicacionais entre os empregados e as empresas em que trabalham.

No Brasil, atualmente, podemos observar nas falas organizacionais, oriundas das atuações profissionais no mercado¹⁰, e também nos estudos e nas pesquisas acadêmicas, indicativos de que as ações de comunicação interna devem ser estrategicamente pensadas e praticadas levando-se em consideração aspectos além daqueles que focam essencialmente a operacionalidade da tarefa.

Discussões sobre a necessidade de proporcionar e incentivar a participação ativa dos funcionários, como protagonistas da sua relação com a organização em que atuam, e a importância dos aspectos culturais organizacionais, que interferem nos processos de comunicação no ambiente de trabalho, são apontamentos que revelam o desenvolvimento da comunicação interna no cenário brasileiro.

No entanto, uma hipótese que nos parece válida é que a comunicação interna, apesar destes avanços anteriormente apontados, ainda é compreendida no âmbito do paradigma funcionalista de comunicação organizacional. Isso significa que o foco na transmissão de mensagens ganha maior peso nas reflexões e no planejamento das políticas e processos da comunicação no ambiente de trabalho. Os meios e as mídias de comunicação interna ganham destaque em detrimento dos aspectos subjetivos e simbólicos que interferem e delinham as relações entre a organização e seus membros.

Dada a hipótese anterior, isso nos leva a crer que a dimensão estratégica da comunicação organizacional, mais especificamente do que chamamos de comunicação interna, continua sendo pensada e praticada de forma instrumental e mecanicista.

Observa-se que a literatura que discute a perspectiva interpretativa de comunicação organizacional, em sua grande parte norte-americana e européia, encontrou um alcance maior na década de 1980, em âmbito global. Por outro lado, os

⁹ Compartilhamos do pensamento da estudiosa Kunsch (2003) sobre a proposta de que a comunicação organizacional é composta por quatro modalidades de comunicação: a comunicação interna, a comunicação administrativa, a comunicação institucional e a comunicação mercadológica. Rejeitamos a visão reducionista que limita o campo de estudos em comunicação organizacional aos âmbitos interno e externo, somente, e também consideramos que a comunicação interna “seria um setor planejado, com objetivos bem definidos para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados” (Kunsch, 2003, p.154). Também, neste trabalho, considera-se comunicação no ambiente de trabalho como sinônimo de comunicação interna.

¹⁰ Cf. as publicações “Comunicação Interna: a força das empresas”, volumes 1, 2 e 3, editadas respectivamente em 2003, 2005 e 2006 pela Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.



estudos brasileiros nesta área não conseguiram acompanhar as discussões deste paradigma com a mesma intensidade.

Pensar a comunicação através da perspectiva funcionalista não atende mais às condições da sociedade contemporânea em que as organizações estão inseridas. É possível observarmos transformações estruturais e históricas, em âmbito global, nos níveis social, cultural, político e econômico, que interferem diretamente no modo de vida dos homens bem como em suas relações com os diversos grupos com os quais busca pertencimento: a família, a escola, os amigos e também as organizações em que trabalha. A própria revolução tecnológica pela qual estamos passando é um fator que tem contribuído fortemente nas mudanças das relações humanas¹¹.

Diante deste cenário, a comunicação interna precisa ser refletida através de interpretações dos aspectos subjetivos e tácitos que a constroem. Nessa direção, o paradigma interpretativo oferece melhores alternativas do que o paradigma funcionalista.

E tal constatação já indica a discussão central desta pesquisa de mestrado: o questionamento sobre qual paradigma, funcionalista ou interpretativo, as práticas e os conceitos de comunicação interna estruturam-se na realidade da comunicação organizacional brasileira na contemporaneidade.

Este principal propósito da pesquisa exige que encontremos um objeto de estudo que possa ser bem representativo não somente no campo de atuação profissional da comunicação interna, mas principalmente, como um legitimador da produção de conhecimento da área em questão.

A Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial -, neste sentido, pode ser considerada uma interessante escolha. Inicialmente criada para auxiliar na sistematização das publicações empresariais, em 1967, a Aberje hoje contribui de forma contundente como mediadora de debates de temas contemporâneos da comunicação organizacional, quanto às práticas profissionais e aos estudos acadêmicos, através de eventos culturais e técnicos, cursos de aprimoramento profissional, pesquisas, publicações, premiações, dentre outras ações, como Kunsch (2005a) destaca.

¹¹ Cf. CHENEY, George; CHRISTENSEN, Lars Thoger; E. ZORN, Theodore Jr.; GANESH, Shiv. *Organizational Communication: in an age of globalization. Issues, reflections, practices*. Illinois: Waveland Press, Inc. 2004; MARTÍN-BARBERO, Jesús. *Tecnicidades, identidades, alteridades: mudanças e opacidades da comunicação no novo século*. In: MORAES, Dênis de. *Sociedade midiaticizada*. Rio de Janeiro: Mauad, 2006; KUMAR, Krishan. *Modernidade e Pós-modernidade II: a idéia da pós-modernidade*. In: *Da sociedade pós-industrial à pós moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997, p. 112-158.



Em seus 39 anos de existência, a Aberje apresenta um relevante papel para a evolução da comunicação organizacional no Brasil. Possui centenas de organizações associadas e consegue articular relacionamentos entre profissionais e especialistas acadêmicos em âmbito nacional. Congrega núcleos de representação e atuação no Amazonas, em São Paulo (capital), no Espírito Santo, em Minas Gerais, no Paraná, no Rio de Janeiro, no Rio Grande do Sul, em Santa Catarina e no Interior de São Paulo¹².

É um ponto a ser destacado em prol da escolha da Aberje como um interessante objeto de estudo para esta pesquisa deve-se ao fato de sua tentativa de atuação como difusora de práticas excelentes em comunicação interna, em que a educação para o aperfeiçoamento profissional é o grande eixo da instituição. Promove um grande número anual de seminários, conferências, debates e palestras; prêmios, selos e certificações; consultoria estratégica; liderança e coordenação; conhecimento e inovação e novas tecnologias. A Associação conta ainda com uma editora, a ABERJEditorial, que tem publicado títulos de grande interesse para a área de comunicação organizacional, inclusive de comunicação interna¹³.

Considerada “uma associação civil, profissional e científica, sem fins lucrativos, que tem por objetivo discutir e promover numa perspectiva local e global, a comunicação empresarial e organizacional como função administrativa, política, cultural e simbólica” (Nassar, 2006a, p. 124), a Aberje tem em sua Missão e em sua Visão¹⁴, propósitos claros de legitimar-se como um dos principais norteadores do desenvolvimento da comunicação organizacional no Brasil.

Mas, nos interessa saber se a Aberje consegue superar o paradigma funcionalista e trazer ao campo de atuação em comunicação interna uma aproximação com a perspectiva interpretativa de comunicação organizacional. Pois, o próprio discurso desta instituição a coloca como produtora de vanguarda da comunicação organizacional do país.

¹² Cf. NASSAR, Paulo. *Comunicação Empresarial: estratégia de organizações vencedoras*. V. 02. Editora Aberje, São Paulo, 2006a. p. 127.

¹³ Comunicação Interna : a força das empresas, volumes 1(2004), 2 (2005) e 3 (2006); Relações Públicas: Arte de Harmonizar Expectativas – 40 anos de experiência, de Carlos Eduardo Mestieri (2004); Memória de Empresa: História e Comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações (2004); Coleção Inteligência Aberje – Comunicação Empresarial: estratégia de organizações vencedoras, volumes 1(2005) e 2 (2006).

¹⁴ Visão: “Ser um centro de excelência na produção de conhecimento e práticas de gestão estratégica em comunicação organizacional que contribuam para a construção e perenização de uma sociedade justa, igualitária e solidária”. Missão: “Articular, organizar e compartilhar o conhecimento em comunicação produzido pela sociedade. Fomentar práticas de vanguarda na gestão estratégica, e fortalecer os relacionamentos das organizações. E tendo como valores, a inovação, a pluralidade e o humanismo”, (Nassar, 2006a, p. 129).

Como o intuito é refletir a comunicação no ambiente de trabalho na contemporaneidade, o período do recorte do *corpus* da pesquisa dar-se-á a partir da década de 1980. Essa escolha é definida devido especialmente ao fato de que foi em meados deste período que se pode observar um grande salto de desenvolvimento da comunicação organizacional no Brasil, tanto em suas práticas como em seus estudos e pesquisas.

Bueno (2003) e Kunsch (2005) acreditam que foi a partir da década de 1980 que a comunicação organizacional ganhou espaço importante nas organizações. Com a redemocratização do país, as empresas despertaram para a necessidade de possuírem posturas condizentes com os novos preceitos sociais. O campo profissional de comunicação começava a ser compreendido, de forma mais contundente, como uma área que extrapolava as meras práticas de organização de eventos e publicações empresariais. Com a intensificação do fenômeno mundial da globalização e com a revolução tecnológica da informação, as organizações começaram a olhar o composto da comunicação organizacional como estratégico para seus negócios num contexto mundial altamente competitivo e, portanto, começaram a investir em profissionais qualificados para atender os novos desafios.

Nassar (2001), em sua dissertação de mestrado apresentada à Escola de Comunicações e Artes da USP, confirma a importância deste período ao informar que a ABERJE comporta historicamente duas fases: 1967 a 1983 e 1983 em diante, destacando a década de 1980 como um divisor de águas da comunicação organizacional no Brasil.

Nesta 2ª fase é possível considerarmos o início do desenvolvimento de um período de mudanças do perfil dos profissionais de comunicação empresarial, exigindo-se destes uma postura multidisciplinar, de maior interesse das empresas em interagir com seus públicos e de relevantes pesquisas de estudiosos brasileiros sobre a Comunicação Organizacional como Kunsch, Simões, Torquato e Halliday. E, também, é quando a ABERJE muda seu nome para Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, anteriormente designada “Associação Brasileira de Jornalismo Empresarial”.

Já nos anos de 1990, o conceito de Comunicação Organizacional fortalecia-se ancorado por sua função estratégica, integrante no planejamento geral das organizações como fundamental para o sucesso dos negócios. Esta mudança resultou em exigências técnicas e de planejamento maiores para os profissionais da área e, também, incentivou as organizações a investirem mais no relacionamento com seus públicos.



Atualmente, a Comunicação Organizacional tem sido entendida, dentro de seu processo de desenvolvimento, como componente estratégico de gestão e conhecimento nas organizações, contribuindo fortemente para prevenção e superação de conflitos e crises nas empresas.

Portanto, diante deste cenário delineado, acredita-se que com o determinado objeto de estudo apresentado anteriormente, juntamente com as correlações de levantamentos e aprofundamentos teóricos pretendidos neste estudo, será possível trazer à tona uma importante e interessante problematização sobre a possibilidade de se pensar a comunicação interna nas organizações brasileiras sob o paradigma interpretativo.

Referências bibliográficas

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. Barueri, Ed. Manole, 2003.

BURRELL, Gibson. Ciência Normal, Paradigmas, Metáforas, Discursos e Genealogia da análise. In: CLEGG, Stewart et alli R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998 (Vol. 1) pp. 439-465.

CASALI, Adriana Machado. Comunicação Organizacional: uma ciência híbrida (James Taylor). *Revista de Estudos de Jornalismo e Relações Públicas*. Universidade Metodista de São Paulo. Faculdade de Jornalismo e Relações Públicas. Dezembro de 2005, ano 3, n. 6 São Bernardo do Campo: Umesp, 2005.

CHENEY, George; CHRISTENSEN, Lars Thoger; E. ZORN, Theodore Jr.; GANESH, Shiv. *Organizational Communication: in an age of globalization. Issues, reflections, practices*. Illinois: Waveland Press, Inc. 2004.

CLEGG, Stewart et alli R. *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 1998 (Vol. 1).

DANIELS, Tom D. et. Alli. *Perspectives on organizational communication*. Dubuque: Brown & Benchmark, 1997.

EISENBERG, Eric M.; GOODALL, H. L. Jr. *Organizational Communication: balancing creativity and constraint*. Boston, New York: Bedford/St. Martin's, 2001.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. Análise de conteúdo. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio Teixeira de. (org.). *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Editora Atlas, 2005, p. 280-304.



HERMOSA, James del Castillo e outros. *La empresa ante los medios de comunicación*. Bilbao: Ediciones Dusto Sa., 1997.

JABLIN, F. M. e PUTNAM, Linda (editors) (org.). *The new handbook of organizational communication*. Sage Publications, 2001.

JABLIN, F.M. et alli (org). *Handbook of organizational communication. In interdisciplinary perspective*. Newbury Park: Sage Publications, 1987.

KUMAR, Krishan. Modernidade e Pós-modernidade II: a idéia da pós-modernidade. In: *Da sociedade pós-industrial à pós moderna: novas teorias sobre o mundo contemporâneo*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1997, p. 112-158.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Comunicação organizacional: surgimento e evoluções das práticas, conceitos e dimensões*. Texto inédito, 2005a.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. “As interfaces dos campos acadêmicos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas no Brasil. In: LOPES, M. I. V.; MELO, J. M.; MOREIRA, S. V. e BRAGANÇA, A. (Orgs.). *Pensamento Comunicacional Brasileiro*. São Paulo: Intercom, 2005b.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4a. edição revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Ed. Summus, 2003.

MARIN, Antonio Lucas. *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial, 1997.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. Tecnicidades, identidades, alteridades: mudanças e opacidades da comunicação no novo século. In: MORAES, Dênis de. *Sociedade midiaticizada*. Rio de Janeiro: Mauad, 2006, p. 51-79.

MOREIRA, Sônia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio Teixeira de. (org.). *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. São Paulo: Editora Atlas, 2005, p. 268-279.

MOTTER, Maria Lourdes . Campo da Comunicação: cotidiano e linguagem. In: BACCEGA, Maria Aparecida (org.). *Gestão de processos comunicacionais*. São Paulo: Atlas, 2002, p. 29-47.

NASSAR, Paulo. *Comunicação e Organizações Brasileiras no anos 1970*. “Estudo de Caso sobre o papel da ABERJE, no período 1967-1983, para a definição de um primeiro paradigma



para a *Comunicação Organizacional Brasileira*”. Dissertação de Mestrado em Ciências da Comunicação. Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

NASSAR, Paulo. (Org.). *Comunicação Interna: a força das empresas*. V. 1. São Paulo: Aberje, 2003.

NASSAR, Paulo. (Org.). *Memória de Empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações*. São Paulo: Aberje, 2004.

NASSAR, Paulo. (Org.). *Comunicação Interna: a força das empresas*. V. 2. São Paulo: Aberje, 2005.

NASSAR, Paulo. (Org.). *Comunicação Empresarial: estratégia de organizações vencedoras*. V. 2. São Paulo: Aberje, 2006a.

NASSAR, Paulo. (Org.). *Comunicação Interna: a força das empresas*. V. 3. São Paulo: Aberje, 2006b.

OFFE, Claus. Trabalho: a categoria sociológica chave? In: *capitalismo desorganizado*. São Paulo: Brasiliense, 1984, p. 167-197.

PIÑUEL RAIGADA, José L. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madri: Síntesis, 1997.

PUTNAM, Linda L.; PACANOWSKY, Michael E. *Communication and Organizations: an interpretative approach*. Newbury Park, California: Sage Publications, 1983.

PUTNAM, Linda L.; PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, Stewart r. Et alli (orgs.) *Handbook de estudos organizacionais*. Atlas, 2004. Vol. 3, p. 77-125.