

Comunicação e administração: dois campos que dialogam no ambiente organizacional

Ivone de Lourdes Oliveira

Professora adjunta do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da PUC Minas, doutora em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e Pós-Doutora pela Université Paul Sabatier – Toulouse, França. Coordenadora do Grupo de Pesquisa “Dialorg – Comunicação no contexto organizacional: aspectos teóricos e conceituais” (PUC Minas/CNPq).

E-mail: ivonepucmg@gmail.com

Marcela Vouguinha

Graduada em Relações Públicas pela PUC Minas. Mestre em Comunicação Social pelo Programa de Pós-Graduação da PUC Minas. Integrante do grupo de pesquisa “Dialorg – Comunicação no contexto organizacional: aspectos teóricos e conceituais” (PUC Minas/CNPq).

E-mail: mvouguinha@hotmail.com

Resumo: Este artigo objetiva compreender a interface entre comunicação organizacional e administração, a partir da análise de artigos apresentados nos encontros da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração entre os anos de 2008 e 2017. Observa-se em que medida os conceitos e autores de comunicação organizacional são usados como referência e discute-se a importância dessa interface, visto que as organizações se constituem como espaço de interação. Historicamente, a comunicação organizacional foi marcada por esse atravessamento, ainda que tal interface tenha sido problemática e redutora.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Interface; Administração; Interação.

Communication and administration: two fields that dialog in the organizational environment

Abstract: This article aims to understand the organizational communication and administration interface, based on the analysis of articles presented in the meetings of the National Association of Postgraduate Studies and Research in Administration (EnANPAD) between 2008 and 2017. It is important to note to which extent the concepts and authors of organizational communication are used as a reference, and the importance of this interface is discussed, since the organizations constitute as a space of interaction. Historically, the organizational communication was marked by this crossing, even though that interface had been problematic and reductive.

Keywords: Organizational Communication; Interface; Administration; Interaction.

Introdução

O desenvolvimento do campo da comunicação organizacional se fundamenta na contemporaneidade por questionar o tradicional modelo linear de transmissão de mensagens e valorizar o reconhecimento das organizações como atores sociais e agentes de cultura. Além disso, compreende-se a comunicação organizacional como processo interacional que envolve vários atores. Nesse sentido, apreender os processos comunicacionais das/nas organizações ganha relevância pois se torna fundamental para compreender vários outros aspectos da vida social. Embora a trajetória conceitual da comunicação organizacional seja mais recente, ela vem se consolidando a partir de um arcabouço teórico que lhe permite figurar como importante área de pesquisa, em parte explicado pelas possibilidades de interfaces e diálogos com outras áreas (SCROFERNEKER, 2008).

Ao destaque dado à interface entre comunicação organizacional e administração, pode-se atribuir o começo dos estudos à administração, por estar presente na formação dos profissionais de comunicação e no entendimento da atividade, a partir de seus pressupostos teóricos. O diálogo entre os dois campos ainda permanece e se fortalece, na medida em que as organizações se constituem como lócus de pesquisas e estudos tanto de um campo como de outro e, mesmo considerando a comunicação como constitutiva da organização, ela deve ser compreendida a partir do ambiente e estrutura organizacionais, uma vez que a complementariedade dos campos lhe é inerente. Por consequência, o interesse e a importância de entender como se conforma essa interface na dimensão da produção do conhecimento.

Assim, este artigo busca aprofundar o entendimento dessa interconexão entre comunicação organizacional e administração e, para isso, se fundamenta na pesquisa desenvolvida por uma das autoras no seu processo investigativo de mestrado. No entanto, foi feito um recorte epistemológico para compreender em que medida os conceitos e autores da comunicação organizacional são desenvolvidos e usados como referência nos artigos apresentados nos encontros acadêmicos promovidos pela Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (Anpad). Dessa forma, analisa-se a produção científica produzida pelos pesquisadores da administração, tendo como referência o conjunto de artigos publicados nos anais dos encontros (EnANPAD), dos anos de 2008 a 2017, que versam sobre a comunicação organizacional.

Comunicação organizacional: um campo de interfaces

Tendo em vista que os objetos da comunicação não são palpáveis ou dados a priori, considera-se neste trabalho, concordando com Lima e Bastos (2012), que organizacional refere-se a um contexto de interações do qual podemos observar o fenômeno da comunicação. Isso é, “a organização é um contexto onde se dá o fenômeno comunicativo que também se manifesta em outros contextos, tão legítimos e tão específicos quanto o de uma organização ou uma empresa” (PINTO, 2012: 85). Nessa perspectiva, a comunicação no contexto organizacional tem como objeto a construção conceitual, observada pelo viés das relações engendradas pelas ou nas organizações, a produção e disputa de sentidos, considerando as práticas profissionais.

É possível contemplar nas organizações – desde sempre – a existência das práticas interacionais e, concomitantemente, uma dificuldade dos estudos de gestão e comunicação em abarcar sua complexidade. Essa dificuldade pode ser relacionada às primeiras vertentes norteadoras dos estudos sobre a área, as quais estão ligadas à perspectiva funcionalista e instrumental. Ou seja, privilegia-se mais a comunicação administrativa, suas funções e efeitos no funcionamento das organizações, do que o processo de troca e compartilhamento que o espaço exige.

A concepção de organização presume coletividades de sujeitos que combinam esforços individuais (diferentes habilidades e competências) para a realizar objetivos da entidade organizacional e, por isso, vão além das estruturas físicas, processos produtivos etc. As organizações devem, portanto, ser compreendidas “como resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo, selecionando, circulando, transacionando e construindo significação por meio de processos comunicacionais” (BALDISSERA, 2010: 61). Assim, comprova-se a aproximação e articulação entre a comunicação e a administração por estarem presentes no espaço organizacional.

Kunsch (1998: 27) colabora com esse debate ao declarar que “as transformações por que passa o mundo alteram por completo o comportamento da sociedade e, em consequência, das organizações que a integram”. Dessa maneira, a comunicação assume novos patamares nas organizações, fazendo-se ainda mais necessário repensá-la nesse contexto. Diante das necessidades, as organizações “remodelam suas estruturas e um processo estratégico começa a se instalar na gestão da comunicação, que passa a adotar uma perspectiva mais integrada” (OLIVEIRA, 2010: 183). Isso é, os formatos tradicionais dos processos de comunicação são repensados, a preocupação com ações isoladas é substituída por uma perspectiva integradora das habilitações, levando a comunicação a ser percebida como um todo interdependente.

A década de 1990 marca o início das mudanças, quando as novas tecnologias, a globalização e o mercado passam a exigir gestão estratégica dos relacionamentos com a sociedade (OLIVEIRA, 2010). Ou seja, não basta só informar, as organizações se veem obrigadas a criar outras formas de comunicação para lidar com seus públicos, reconfigura-se a concepção de audiência estática e sem participação para uma perspectiva de valorização das expectativas e interesses dos públicos. É nesse contexto que surgem os primeiros estudos sobre a comunicação organizacional no Brasil, ainda que não fossem reconhecidos por essa nomenclatura.

Nesse período, a comunicação organizacional ainda estava atrelada às atividades específicas de relações públicas, jornalismo empresarial e publicidade, porque não havia se consolidado a perspectiva integrada. Dessa maneira, paralelamente a seu desenvolvimento e compreensão, há uma diversidade de nomes para designar os processos comunicacionais das/nas organizações: comunicação corporativa, comunicação empresarial, comunicação institucional, comunicação e marketing, entre outros. À essa multiplicidade de denominações se pode atrelar a dificuldade de entendimento e consolidação conceitual da comunicação organizacional. Em face dessa percepção, França e Ferrari (2011) apontam que as múltiplas denominações atribuídas à comunicação – “institucional, interna, externa, pública, mercadológica etc. – acabam por destruir o sentido de compartilhamento e troca de significados e passam a denotar atribuições puramente administrativas e midiáticas” (FRANÇA; FERRARI, 2011: 93).

Tendo em vista os diferentes momentos da trajetória da comunicação organizacional, Scroferneker (2011) indica, a partir das pesquisas desenvolvidas, que o campo possui novos olhares que buscam romper com uma visão reducionista/linear e ultrapassar a perspectiva informacional. As diferentes perspectivas desenvolvidas por diversos autores têm procurado salientar a importância da comunicação para as organizações, bem como (re)significá-las em sua complexidade. Dessa maneira, defende-se “que a comunicação organizacional já dispõe de um arcabouço teórico que lhe permite figurar como importante área de pesquisa, embora ainda se perceba certo descaso entre os pesquisadores da área de comunicação” (SCROFERNEKER, 2008: 20).

Assim, a comunicação organizacional deve ser percebida como um campo mais amplo e abrangente, incluindo as dimensões institucional, mercadológica,

interna e administrativa (KUNSH, 2009). Essa visão reforça a noção da interface comunicação/administração, bem como a ideia da comunicação como articuladora dos processos administrativos. Nesse sentido, pode ser considerada “como fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram” (KUNSCH, 2009: 13).

Vale dizer que os processos comunicacionais são fundamentalmente interativos, e acontecem na medida em que as pessoas constroem, negociam e compartilham sentidos. Nesse caminho, é pertinente mencionar que perceber a comunicação a partir do processo de troca simbólica “envolve a mudança paradigmática da orientação emissor/receptor para uma orientação mais dinâmica e complexa de significados construídos, segundo a qual todos os atores podem ser ativos e tomar iniciativas” (FRANÇA; FERRARI, 2011: 92).

Entre as muitas possibilidades de desenvolvimento do campo, destaca-se o entendimento das organizações como atores políticos e de seus interlocutores – sujeitos – como agentes autônomos e dotados de responsabilidades (MARQUES; OLIVEIRA, 2015). Sob a luz da perspectiva relacional, percebem-se os processos comunicacionais, a partir das práticas dialógicas, como processos interativos de trocas simbólicas que se dão em contextos específicos e provocam disputa de sentidos e interpretações diferenciadas.

Face à abrangência da comunicação organizacional, Kunsch (2017) reforça que os estudos envolvem várias ciências em uma perspectiva interdisciplinar:

A comunicação organizacional tem suas raízes em vários campos, como os dos estudos organizacionais, da administração e das teorias das organizações; da sociologia e psicologia social e organizacional; da antropologia; da linguística e da retórica; e da teoria da comunicação. (KUNSCH, 2017: 41)

Torna-se válido pensar que, com as devidas adaptações, os estudos sobre as teorias da comunicação, suas evoluções e correntes, se fazem presente nos estudos e nas práticas da comunicação no contexto organizacional (KUNSCH, 2017) que acontece na sociedade numa perspectiva dinâmica e histórica. “E na atualidade, os estudos da comunicação organizacional estão muito mais centrados nas teorias da comunicação do que no passado, quando as bases eram as teorias das organizações, da psicologia e sociologia organizacional” (KUNSCH, 2017: 43). Assim, este trabalho centraliza a reflexão na interface dos estudos da comunicação e da administração.

a “interface” parece ser um termo adequado para se referir a presença de atividades, no espaço social, que envolvem origens, processos e objetivos não inicialmente confluentes (mas antes pertencentes a “áreas” diferenciadas). Assim, cada componente da atividade comparece com seu acervo (historicamente constituído) de práticas e de conhecimentos. (BRAGA, 2004: 226)

Dessa maneira, a interface não tem como consequência a diluição do objeto da comunicação diante de outras disciplinas e nas conexões estabelecidas entre as áreas de conhecimento. “Pelo contrário, nas abordagens de interfaces, a articulação entre as respectivas disciplinas é realizada para atender à necessidade de conhecer em profundidade a concretude do objeto comunicacional” (MATTOS, 2011: 21).

A trajetória teórica e prática da comunicação organizacional deriva, inicialmente, de uma perspectiva muito mais de resultados e de dimensão instrumental para atender aos objetivos de gestão, do que do entendimento da dinâmica interativa no espaço das organizações. Os aspectos funcionalista e instrumental fazem parte da sua identificação, sendo muito difícil superá-los e, nesse contexto, os conceitos

e enunciados são articulados dialeticamente, “por um lado, constituem-se pela complexidade decorrente do processo de interação e, por outro, pela busca constante de objetivos e metas organizacionais” (OLIVEIRA; MOURÃO, 2014: 6).

Embora os estudos da comunicação organizacional aconteçam na interface com outros campos de conhecimento, e isso seja fundamental para seu desenvolvimento, “todo campo de conhecimento que pretenda ser científico tem de ser independente para se constituir como tal, por meio da demarcação de seu espaço de atuação e do seu lugar na pesquisa” (OLIVEIRA, 2009: 59). Nesse sentido, a comunicação deve ser pensada a partir dos fenômenos comunicacionais que acontecem no contexto das organizações, e esses precisam ser compreendidos como lugares de confluência e de atuação transversal, tendo como referência o olhar da comunicação, ainda que se busque, no campo da administração, subsídios conceituais para entender a sua complexidade.

Atualmente, os pesquisadores estão desenvolvendo trabalhos para reconhecer o campo como uma área autônoma, sem desconhecer as interfaces. Segundo Curvello (2017: 13), é possível inferir a partir das diversas revisões teóricas realizadas que o “campo da comunicação organizacional brasileiro está mais aproximado, hoje, dos estudos comunicacionais do que no passado, quando se alinhavam mais às áreas de administração e de estudos organizacionais”. Para o autor, a sistematização do conhecimento – principalmente, pelos estudos do *Mass communication research* – influenciou, de modo geral, a decorrente reflexão sobre a comunicação e acabou por orientar e basear a prática profissional na busca de resultados. Desse modo, apesar da relativa importância para a consolidação do campo, a perspectiva informacional demonstra-se restritiva ao futuro da pesquisa, em razão de concentrar-se muito mais às questões da gestão e da organização em si, do que ao estudo da comunicação (CURVELLO, 2008).

A interface entre os campos da comunicação organizacional e da administração: análise dos artigos apresentados nos encontros da Anpad

Para entender o entrecruzamento dos dois campos no contexto organizacional, buscou-se o mais importante encontro científico da administração no Brasil, promovido pela Anpad. Essa entidade foi criada em 1976, a partir da iniciativa de oito programas de pós-graduação existentes na época e acolheu distintas posições teóricas dentro do campo científico das ciências administrativas, contábeis e afins. Ela promove anualmente os encontros científicos denominados EnANPAD. Esse evento é considerado o segundo maior do mundo (ANPAD, 2018) e é o lugar da produção de conhecimento, pois ali são apresentados e discutidos textos teórico-empíricos, ensaios teóricos, casos para ensino e artigos tecnológicos, o que justifica a escolha, devido a sua importância e grandeza acadêmica para as ciências administrativas.

O corpus de análise para este artigo é constituído de oito trabalhos apresentados no período de 2008 a 2017 e, para construí-lo, foi realizada pesquisa exploratória nos anais dos encontros anuais da Anpad, a partir da busca utilizando a ferramenta eletrônica de pesquisa de termos com as palavras-chave “comunicação organizacional”. Dessa maneira, o recorte temporal leva em consideração o interesse em apreender a atual abordagem teórico-conceitual sobre a comunicação organizacional no campo em análise, a partir de como os artigos científicos abordam e refletem os conceitos de comunicação. Os oito textos encontrados foram lidos de forma completa e analisados para se chegar às variáveis categorizadas com auxílio de uma planilha eletrônica: tipo de pesquisa abordada (teórico, empírico, teórico-empírico); temáticas; conceitos e autores da comunicação organizacional.

A pesquisa desenvolvida indica que é pequeno o número de artigos que abordam a comunicação organizacional e que a reflexão ainda é tímida nos

encontros científicos da área da administração. Entre os anos de 2008 e 2017, foram encontrados apenas oito artigos (conforme gráfico abaixo) o que representa baixo número de apresentações. Além disso, destaca-se que, nos anos 2011, 2013, 2014 e 2015, nenhum artigo sobre o tema foi publicado. Diante do grande número de artigos apresentados nas onze divisões temáticas estabelecidas pelo encontro, o interesse pela comunicação organizacional ainda não é significativo. Apesar da importância que se dá – a partir da comunicação – à interface com os estudos da administração, constata-se que o mesmo não acontece a partir da administração. O espaço dedicado à discussão e reflexão sobre comunicação é insignificante frente ao grande número de artigos apresentados no EnANPAD, o que demonstra que a interface não é uma preocupação nem um desafio acadêmico para os pesquisadores das ciências administrativas.

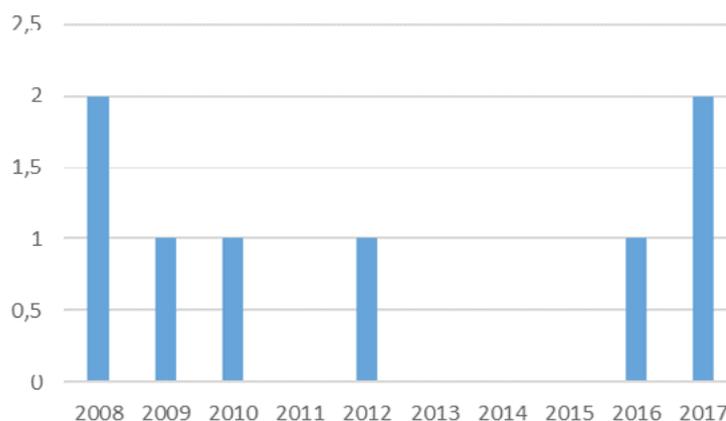


Gráfico 1: Número de artigos sobre comunicação organizacional publicados no EnAnpad
Fonte: Dados da pesquisa

A maioria dos artigos analisados está submetida à divisão temática “estudos organizacionais”, e três se localizam nas divisões “gestão de pessoas e relações de trabalho”; “administração pública”; e “gestão de operações e logística”. Repara-se que mesmo pertencendo a divisões temáticas previamente estabelecidas, há expressiva variedade dos temas abordados nos trabalhos, destacando-se: comunicação com *stakeholders*, memória organizacional, linguagem e produção de sentidos e gestão de projetos.

Os conceitos desenvolvidos abordam, de maneira predominante, a comunicação organizacional como síntese de interações e relacionamentos. Pode-se perceber tal abordagem nos textos analisados:

- “consiste na comunicação enquanto interação, relacionamento e possibilidade de construção social coletiva da realidade social de organizações” (CAVALCANTE, 2008: 6);
- “O sucesso dessa comunicação dependerá da forma como os stakeholders internos (alvos desta comunicação) a interpretam, o que refere-se à complexidade e dinâmica do fenômeno da comunicação” (LESSA; MENDONÇA; BASTOS, 2009: 12);
- “mesmo com audiências, objetivos e públicos distintos, tem como ponto em comum a intenção de promover interação, o compartilhamento de sentidos comuns, como forma de obter uma determinada resposta do outro” (COSTA; BARROS; CELANO, 2012: 5).

Os trabalhos referem-se ainda à comunicação organizacional como fenômeno multidimensional, reconhecendo a complexidade dos processos comunicacionais, conforme os trechos selecionados:

- “A comunicação, seja enquanto fenômeno, como processo ou como instrumento, funda as organizações, pois em todas essas perspectivas, ocupa lugar central na sua constituição, sustentação, sobrevivência e desenvolvimento” (CAVALCANTE, 2008: 2);
- “E subjacente a isso está a comunicação, aqui tomada como um processo complexo e multidimensional” (SAIS; BERGUE, 2010: 2);
- “A comunicação é considerada não apenas como instrumento ou transmissão de informações, mas é percebida e entendida como um intenso processo social” (BATINGA; MENEZES, 2017: 7).

Apesar de os artigos não tratarem da interface entre comunicação e administração, reforçam a importância da comunicação nos processos de gestão, considerando-a como constitutiva da organização e fundamental para a sua permanência, continuidade e legitimação. Além disso, consideram-na como processo social, no qual reconhece a relevância do Outro no processo dinâmico e multifacetado. É esclarecedor mencionar que apenas um dos textos tem como abordagem a dimensão instrumental, no entanto, os próprios autores do texto reconhecem a importância de pensar a complexidade do fenômeno comunicacional a partir da perspectiva interacional.

Observa-se, a partir da análise dos oito artigos, uma predominância de estudos teóricos, ou seja, pesquisas que se dedicam a estudar as teorias, reorganizar conceitos, discussões, ideias e aprimorar fundamentos e modelos (BAFFI, 2002). Verifica-se ainda que dois são estudos de caso e os outros seis são eminentemente teóricos e buscam argumentos em outros campos de conhecimento para entender a comunicação, especificamente a sociologia, a semiótica e a administração, conforme a indicação dos títulos: “Comunicação organizacional: uma abordagem a partir do interacionismo simbólico”; “Comunicação organizacional: confronto entre Luhmann e Habermas: conjecturas necessárias”; “Gerenciamento de impressões na comunicação organizacional: consolidação de uma imagem socialmente responsável entre os stakeholders internos”; “As contribuições da semiolinguística à compreensão dos sentidos da comunicação organizacional”; “Gestão da história e das memórias empresariais?: uma reflexão à luz da comunicação organizacional”; “A construção da memória empresarial como estratégia de comunicação organizacional: uma discussão inicial”.

Os autores dos artigos selecionados apresentam a comunicação organizacional em diversas abordagens teóricas, e a tratam como um campo em crescimento, fértil e fundamental para as pesquisas da administração. Além disso, abordam as mudanças e avanços contextuais que interferem na estrutura organizacional e reforçam a importância da comunicação não na perspectiva instrumental, mas na perspectiva relacional. Considera-se importante realçar os trechos dos artigos que apontam as reflexões desenvolvidas:

- “a comunicação organizacional é promissora, no sentido de revelar novas e importantes perspectivas para a compreensão das transformações que acometem as organizações contemporâneas” (CAVALCANTE, 2008: 2);
- “A comunicação organizacional tem sido nas últimas décadas um campo fértil de fecundos debates fundamentados em diferentes abordagens teóricas” (CARDOSO; FOSSÁ, 2008: 1);
- “a comunicação se torna um elemento importante de inteligência empresarial usufruindo das novas tecnologias, dos bancos de dados inteligentes, das novas mídias e maximizando a relação entre os atores do setor” (SAIS; BERGUE, 2010: 4);

- “rompe-se com os paradigmas tradicionais lineares, [...] adotam-se posições epistemológicas e ontológicas que podem transformar as relações inseridas nas principais questões da comunicação organizacional” (BATINGA; MENEZES, 2017: 1).

A leitura dos artigos sugere que não existe uma discussão epistemológica sobre a comunicação no contexto das organizações pelos pesquisadores da administração e o que ela poderia agregar aos estudos organizacionais. As percepções vão em direção à necessidade do uso da comunicação para o desenvolvimento estratégico da organização. Não a reconhecem como um saber que pode auxiliar no entendimento dos processos interativos internos e externamente das organizações, ou seja, não é uma questão teórica de pesquisa, como é colocada pelos pesquisadores da comunicação nos contextos organizacionais.

Como consequência, identifica-se, também, que há um desconhecimento, por parte dos autores dos artigos, do avanço das pesquisas e estudos sobre a comunicação organizacional, pois utilizam-se muito pouco os autores de comunicação como referências bibliográficas. A partir do levantamento das referências¹ mencionadas nos oito artigos analisados, foram referenciados 232 (duzentos e trinta e dois) autores diferentes. Entre eles, quantificou-se que 50% são pesquisadores do campo da administração, 18% do campo da comunicação, e os demais 32% dividem-se em outros 16 campos de conhecimento.

¹ Para identificação dos autores utilizados como referência nos artigos do EnANPAD foi feita a busca virtual dos seus Currículos Lattes nos sites CNPq e Escavador.

Apenas onze autores são mencionados em mais de um texto e, entre esses que repetem, cinco são pesquisadores da administração (MORGAN, G.; ALVESSON, M.; FREEMAN, E.; ROBBINS, S.; ROWLINSON, M. – citados em dois artigos), um é pesquisador da sociologia (LUHMANN, N. – citado em dois artigos) e cinco são pesquisadores da comunicação organizacional. Entre os mais citados da comunicação organizacional, estão – pela ordem da quantidade: CURVELLO, J. J., em quatro artigos; DEETZ, S. A., em três artigos; PUTNAM, L. L., em três artigos; KUNSCH, M. M. K., em dois artigos; SCHULER, M., em dois artigos. Há ainda autores brasileiros da comunicação organizacional citados uma única vez: COGO, R.; FRANÇA, F.; NASSAR, P.; SCROFERNEKER, C.; e SOARES, A. T. É importante retomar o que já foi dito, reforçando que atualmente os estudos e pesquisas desenvolvidas no Brasil sobre a comunicação organizacional estão consolidados e pode-se dizer que existe uma construção epistemológica do campo tanto na perspectiva teórica como conceitual, sem deixar de lado a empiria que se dá no ambiente organizacional.

Outro ponto de vista percebido nos artigos analisados é o entendimento da comunicação organizacional como estratégica e a valorização dos públicos/*stakeholders*/interlocutores/indivíduos no sentido de promover processos interativos sustentados pelo diálogo e pela negociação, como apresentados nos artigos:

- “Esta concepção contempla uma visão abrangente da comunicação, levando em conta todos os aspectos relacionados ao fenômeno comunicacional como os relacionamentos interpessoais e as funções estratégicas e instrumentais” (BATINGA; MENEZES, 2017: 7);
- “O indivíduo tornou-se mais crítico, participativo e possuidor de uma quantidade muito grande de informação a seu dispor e sem tempo para processá-la. Os consumidores, por sua vez, estão mais conscientes de seus direitos e ativos no processo de consumo” (SAIS; BERGUE, 2010: 4);
- “Pensar a comunicação organizacional como estratégia significa recuperar dimensões ainda enfraquecidas [...]. Daí a importância da busca do diálogo como elemento transcendente do processo comunicativo, dos valores éticos e da responsabilidade social como elementos estratégicos para sobrevivência dos negócios” (CARDOSO; FOSSÁ, 2008: 10).

Os textos analisados revelam que existe identificação com os pressupostos teórico-conceituais da comunicação organizacional já que os autores trabalham com a ideia de interação, relacionamento com o públicos, dimensão estratégica, e consideram o fenômeno comunicacional como multidimensional e complexo. No entanto, vale dizer que, apesar da maioria dos artigos *não* valorizar a dimensão instrumental da comunicação, enfatiza-se o papel da comunicação para alcançar vantagens competitivas e a eficácia da organização.

- “neste ‘mercado de memórias’, os seus compradores são as áreas de comunicação organizacional que, como já dito anteriormente, assumem a memória como uma valiosa variável para aumentar a competitividade das organizações” (COSTA; BARROS; CELANO, 2012: 6);
- “os sistemas de comunicação afetam inúmeros resultados que são cruciais para o funcionamento das organizações e para a obtenção de vantagens competitivas – a comunicação está inter-relacionada com a eficácia da organização” (LESSA; MENDONÇA; BASTOS, 2009: 5);
- “Os indicadores financeiros já não são mais o principal fator determinante do desempenho da organização, os ativos intangíveis como relacionamento com clientes, produtos e serviços inovadores estão se tornando o principal fator de vantagem competitiva” (SAIS; BERGUE, 2010: 14).

Essa questão levantada é um ponto relevante de reflexão, tendo como referência o desafio de entender como os estudiosos organizacionais abordam e percebem a comunicação. Se a tratam como um campo de conhecimento, o caminho adotado na pesquisa e no estudo indicará a direção que se quer tomar em relação ao entendimento da comunicação, ou seja como uma dinâmica interativa que reconhece o Outro no processo e que, por isso, demanda diálogo e negociação. Consequentemente, sua importância estará atrelada às questões que perpassam o administrativo, mas que estão relacionadas também com os sujeitos que interagem com a organização, como o envolvimento e o comprometimento dos públicos. Se a entendem como uma ferramenta, o caminho será inverso, pois a utilizam na perspectiva instrumental, que reforça a ideia de transmissão de informações para a resolução de conflitos a partir do uso apenas de fluxos informacionais. Isso fortalece a ideia de eficácia e eficiência dos processos administrativos, nos quais as pessoas são obrigadas a agir de acordo com o que é estabelecido. Essa é a discussão que interessa promover e dinamizar entre os dois campos.

Considerações finais

Verifica-se que as mudanças políticas, econômicas, sociais e culturais presentes na sociedade contemporânea interferem no cenário organizacional e reconfiguram o lugar dado à comunicação. Os avanços tecnológicos promovem uma maior participação dos sujeitos nos processos sociais, incluindo os processos administrativos, o que leva as organizações a redirecionarem suas políticas e ações para serem legitimadas pela sociedade. No entanto, a pesquisa desenvolvida não deu conta, a partir da leitura dos textos lidos, de identificar como as proposições dos autores lidos acontecem na prática. Também se destaca que, apesar de considerar o Outro no processo comunicativo e reconhecer sua capacidade de interpretação, não se aprofundam em reflexões e práticas sobre o processo relacional.

A análise dos artigos selecionados, que versam sobre a comunicação organizacional, publicados nos encontros da Anpad, revela que existe falta de conhecimento do avanço teórico-conceitual do campo da comunicação pelos pesquisadores das ciências administrativas. São poucos os autores da comunicação organizacional utilizados como referência e as abordagens não se dedicam a contextualizá-la enquanto campo de conhecimento autônomo, através do qual

pode-se estudar os processos interativos de trocas simbólicas que se constituem pelas ou nas organizações e provocam disputa de sentidos. Percebe-se, ainda, pelo baixo volume de trabalhos encontrados, comparado ao todo do evento, que a discussão sobre a interface dos estudos da administração com a comunicação organizacional não acontece, e, aparentemente, não é uma questão de pesquisa para os estudiosos organizacionais.

Surpreendentemente, a maioria dos artigos refere-se à comunicação no contexto das organizações como fenômeno complexo, reconhecendo os processos como multidimensionais, interacionais e dinâmicos, rompendo parcialmente com a perspectiva instrumental. Entretanto, alguns textos analisados ressaltam a dimensão estratégica da comunicação aproximando-a das necessidades organizacionais, enquanto tática eficaz e de vantagem competitiva. Nessa conjuntura, observa-se a articulação dialética das questões comunicacionais, ora com processos interativos, ora com os objetivos da gestão.

A pesquisa considerou as publicações dos encontros da Anpad, mas ela poderá ser estendida a outros eventos, de modo a ampliar o seu escopo e, com isso, aprofundar mais sobre os conceitos e autores de comunicação organizacional que são usados como referência no campo da administração. Consideram-se importantes os resultados alcançados, principalmente para o universo acadêmico, como forma de contribuir para o entendimento da interface entre comunicação e administração no contexto das organizações, já que é uma temática muito discutida pelos pesquisadores e estudiosos da comunicação e da comunicação organizacional.

Referências

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. Sobre. ANPAD, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/30DJZED>. Acesso em: 9 set. 2018.

BAFFI, M. A. T. *Modalidades de pesquisa: um estudo introdutório*. 2002. Disponível em: <https://bit.ly/2QeUKZ6>. Acesso em: 9 set. 2018.

BALDISSERA, R. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: Kunsch, M. M. K. (org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. v. 3, p. 61-76.

BATINGA, G. L.; MENEZES, F. P. D. As contribuições da semiolinguística à compreensão dos sentidos da comunicação organizacional. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XLI., 2017, São Paulo. *Anais eletrônicos [...]*. Maringá: ANPAD, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/2VTVFEw>. Acesso em: 15 ago. 2018.

BRAGA, J. L. Os estudos de interface como espaço de construção do campo da comunicação. *Contracampo*, Rio de Janeiro, n. 10-11, p. 219-236, 2004.

CARDOSO, O. O.; FOSSÁ, M. I. T. Comunicação organizacional: confronto entre Luhmann e Habermas: conjecturas necessárias. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXII., 2008, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos [...]*. Maringá: ANPAD, 2008. Disponível em: <https://bit.ly/2Wi1kDD>. Acesso em: 15 ago. 2018.

CAVALCANTE, R. C. Comunicação organizacional: uma abordagem a partir do Interacionismo Simbólico. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXII., 2008, Rio de Janeiro. *Anais Eletrônicos [...]*. Maringá: ANPAD, 2008. Disponível em: <https://bit.ly/2M1YWgo>. Acesso em: 15 ago. 2018.

COSTA, A. S. M.; BARROS, D. F.; CELANO, A. A construção da memória empresarial como estratégia de comunicação organizacional: uma discussão inicial. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, XXXVI., 2012, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos [...]*. Maringá: ANPAD, 2012. Disponível em: <https://bit.ly/2VKyl74>. Acesso em: 15 ago. 2018.

COSTA, A. S. M.; TEIXEIRA, A. C. Gestão da história e das memórias empresariais? Uma reflexão à luz da comunicação organizacional. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, XL., 2016, Costa do Sauípe. *Anais eletrônicos [...]*. Maringá: ANPAD, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2wd6HVV>. Acesso em: 15 ago. 2018.

CURVELLO, J. J. A. Uma revisão crítica dos paradigmas clássicos da comunicação e de seus impactos nas organizações. *Comunicologia*, Brasília, DF, v. 4, n. 1, p. 10-28, 2008.

CURVELLO, J. J. A. Metapesquisa nos estudos de comunicação organizacional: uma análise sobre as teorias aplicadas no GT da Compós / 2011-2014. *In: SEMINARIO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INVESTIGADORES DE LA COMUNICACIÓN*, IX., 2017, Goiânia. Goiânia: PPGCOM/Gráfica UFG, 2017.

FRANÇA, F.; FERRARI, M. A. Pode a comunicação organizacional ser considerada uma atividade de lobby?. *Organicom*, São Paulo, v. 8, n. 14, p. 87-104, 2011.

KUNSCH, M. M. K. Alternativas para o fortalecimento acadêmico na área de comunicação organizacional. *Intercom*, São Paulo, v. 21, n. 2, p. 27-40, 1998.

KUNSCH, M. M. K. Paradigmas e perspectivas epistemológicas dos estudos da comunicação organizacional. *ENCONTRO DA COMPÓS*, XVIII., 2009, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Belo Horizonte: Compós, 2009.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: aportes teóricos e metodológicos. *In: MARQUES, A. C. S.; OLIVEIRA, I. L.; LIMA, F. P. (org). Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas*. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017. v. 2, p. 41-54.

LESSA, A. K. M. C.; MENDONÇA, J. R. C.; BASTOS, B. E. N. Gerenciamento de impressões na comunicação organizacional: consolidação de uma imagem socialmente responsável entre os stakeholders internos. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, XXXIII., 2009, São Paulo. *Anais eletrônicos [...]*. Maringá: ANPAD, 2009. Disponível em: <https://bit.ly/2MhV9vJ>. Acesso em: 15 ago. 2018.

LIMA, F.; BASTOS, F. O. S. Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. *In: OLIVEIRA, I. L.; LIMA, F. P. (org). Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2012. p. 25-48.

MARQUES, A. S.; OLIVEIRA, I. L. Configuração do campo da comunicação organizacional no Brasil: problematização, possibilidades e potencialidades. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO*, XXXVIII., 2015, Rio de Janeiro. São Paulo: Intercom, 2015.

MATTOS, M. A. Interfaces do saber comunicacional e da comunicação organizacional com outras áreas de conhecimento. *In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (org). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2011. p. 21-42.

OLIVEIRA, I. L. Objetos de estudo da comunicação organizacional e das relações públicas: um quadro conceitual. *Organicom*, São Paulo, v. 6, n. 10-11, p. 57-63, 2009.

OLIVEIRA, I. L. Evolução e perspectivas do campo acadêmico da comunicação organizacional e das relações públicas. In: CASTRO, D.; MARQUES DE MELO, J.; CASTRO, C. (org). Panorama da comunicação e das telecomunicações no Brasil. Brasília, DF: Ipea, 2010. p. 181-192.

OLIVEIRA, I. L.; MOURÃO, I. Comunicação organizacional: análise dos construtos teóricos e a práxis na formação do discurso. In: ENCONTRO DA COMPÓS, XXIII., 2014, Universidade Federal do Pará, Belém. *Anais [...]*. Belo Horizonte: Compós, 2014.

PINTO, J. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. N. (org). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro: Senac Rio, 2011. p. 85-94.

SAIS, R. M.; BERGUE, S. T. Comunicação organizacional: um estudo de caso na Embrapa Pecuária Sul. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXXIV., 2010, Rio de Janeiro. *Anais eletrônicos [...]*. Maringá: Anpad, 2010. Disponível em: <https://bit.ly/2Qi1jds>. Acesso em: 15 ago. 2018.

SCROFERNEKER, C. M. A. Comunicação organizacional: certezas e incertezas. In: SCROFERNEKER, C. M. A. (org.). *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008. p. 15-28.

SCROFERNEKER, C. M. A. Contra tendências paradigmáticas da comunicação organizacional contemporânea. In: ENCONTRO DA COMPÓS, XX., 2011, Porto Alegre. *Anais [...]*. Belo Horizonte: Compós, 2011.