

---

## **Comunicação organizacional em transformação: interdisciplinaridade para o enfrentamento dos desafios contemporâneos<sup>1</sup>**

Patricia PÊCEGO<sup>2</sup>

Camila ESCUDERO<sup>3</sup>

Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP

### **RESUMO**

Este artigo apresenta os resultados encontrados em dissertação de mestrado sobre o percurso teórico-metodológico e as práticas da comunicação organizacional (CO) frente aos desafios atuais da sociedade. O problema de pesquisa se concentra na interdisciplinaridade do pensamento comunicacional, apoiando-se na comunicação para o desenvolvimento (CD) e no encontro do comum como uma forma de atualização das práticas nas organizações. Foram realizadas uma revisão de literatura e estudos de casos múltiplos com três organizações reconhecidas no mercado (Fleury, Itaú e Mercur). Destaca-se dentre os achados, a comunicação dialógica como modelo para as organizações na atualidade.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação organizacional; comunicação para o desenvolvimento; comunicação dialógica; organizações; transformação

### **INTRODUÇÃO**

Os desafios contemporâneos da Comunicação Organizacional (CO) estão diretamente relacionados aos desafios do mundo do trabalho e da gestão das próprias organizações, bem como aos temas que estão na pauta da sociedade. E, talvez por isso, o que está no menu instrumental e estratégico da comunicação não parece ser suficiente o bastante para lidar com eles. Além disso, ambientes empresariais estruturados e hierarquizados, muitas vezes, limitam a alçada dos profissionais e áreas, por uma simples questão de organização, não permitindo a transversalidade que lhes é necessária.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional, XIX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 47º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Mestre em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), email: [patricia\\_pecego@uol.com.br](mailto:patricia_pecego@uol.com.br)

<sup>3</sup> Professora Doutora no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), email: [camila.escudero@metodista.br](mailto:camila.escudero@metodista.br).

---

Assim, o objetivo principal deste estudo<sup>4</sup> é fazer um percurso teórico-metodológico pela CO, desde a sua perspectiva mais clássica até a mais contemporânea, enfatizando a interdisciplinaridade dentro do próprio campo a partir de preceitos da Comunicação para o Desenvolvimento (CD) e o encontro do comum. Para isso, fizemos uso de revisão de literatura (Escudero, 2020), traçando um panorama do estado da arte em relação ao tema pesquisado, e pesquisa empírica com a aplicação da técnica metodológica Estudo de Caso (Yin, 2017).

A pesquisa empírica contempla três empresas centenárias brasileiras de diferentes portes e setores, que possuem áreas de comunicação dedicadas, consideradas estratégicas. São Elas: Fleury, Itaú e Mercur. A abordagem em diferentes setores proporciona uma visão maior de como, na prática, as empresas se estruturam e como estas estruturas conversam com os desafios da comunicação na sociedade contemporânea.

### **Comunicação Organizacional: Dos conceitos clássicos aos contemporâneos**

Para iniciarmos uma abordagem sobre a CO a partir de uma perspectiva tradicional, explora-se o tema organizações e como elas se desenvolveram ao longo dos anos, considerando o seu contexto histórico-político-econômico relacionado ao mundo do trabalho (Antunes, 2018). Dessa forma, ainda que busquemos autores do campo da Administração para nos ajudar no entendimento sobre o que é uma organização, a presença do fator humano já se evidencia: organização é o agrupamento de pessoas, que se reuniram de forma estruturada e deliberada e em associação, traçando metas para alcançarem objetivos planejados e comuns a todos os seus membros (Lacombe, 2017). Além do destaque do elemento humano, percebemos a relevância da inserção na sociedade quando as organizações são definidas como instituições sociais dirigidas por objetivos “(...) projetadas como sistemas de atividades e autoridade, deliberadamente estruturados e coordenados, que atuam de maneira interativa com o meio ambiente que as cerca” (Moraes, 2004, p. 91).

Esses dois pontos (humano e social), geralmente, são utilizados para visualizar uma organização, independentemente do seu tipo, como um fenômeno comunicacional contínuo, que retroalimenta a sua existência.

---

<sup>4</sup> Este texto é uma versão resumida da dissertação de Mestrado intitulada “A Comunicação nas organizações: Percursos e práticas interdisciplinares das abordagens clássicas aos enfoques contemporâneos”, defendida no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Metodista de São Paulo, em 2024, por Patrícia Pêcego, sob orientação de Camila Escudero.

---

No campo da Comunicação, foi com Margarida Künsch que os estudos sobre a CO se desenvolveram no Brasil. Em sua vasta obra, a autora procura pensar toda a complexidade da comunicação nas organizações ou das organizações como comunicação em diferentes cenários sociais, políticos e econômicos, culturais, além de comportamentos e universos cognitivos. O resultado é uma visão, portanto, que deixa de conceber a comunicação como instrumental para viabilizar os fluxos informativos e a vê numa dimensão muito mais humana e de interação entre indivíduos dentro das organizações, a partir da sua razão de existência (Künsch, 2006).

É justamente essa visão que se aproxima da CD e da comunicação como encontro do comum. Trata-se da busca de uma possível combinação entre elas, somando-se à dimensão estratégica, para o sentido das relações, potencializando o entendimento entre as pessoas, principal objetivo da comunicação humana (Penteado, 1976). “Para que exista entendimento, é necessário que se compreendam mutuamente indivíduos que se comunicam” (Penteado, 1976, p. 1). “Ao tratar de comunicação e organizações, não podemos, portanto, dissociar esse agrupamento de pessoas com o verdadeiro sentido da comunicação humana, que pressupõe compreensão e colocação de ideias em comum” (Künsch, 2012, p. 55).

Entre os vários autores que já se debruçaram sobre o encontro do comum e as possibilidades de desenvolvimento humano e social da Comunicação, destacamos neste trabalho Muniz Sodré e, em especial, sua obra *A ciência do comum – notas para um método comunicacional*, publicada pela Editora Vozes em 2014. Aqui, entende-se a comunicação como algo inerente ao ser humano e como a ciência que estuda a criação dos vínculos, por isso, merece um olhar muito mais amplo e aprofundado. “Os seres humanos são comunicantes, não porque falam [...], mas porque se relacionam ou organizam mediações simbólicas – de modo consciente ou inconsciente – em função de um comum a ser partilhado” (Sodré, 2014, p. 9).

Trata-se de voltar para a gênese da comunicação, ao seu real sentido e valor, à sua função social de interação e conexão humana, de diálogo, de identificação e de vínculo, considerando o contexto atual. Este “voltar” à essência da comunicação é uma ação que surge somente a partir do vínculo, ou seja, no lugar comum da existência. A comunicação pode se efetivar a partir de uma interação harmônica envolvendo o eu com quem eu falo, e vice-versa, para além da transmissão de uma informação, mas reconhecendo as subjetividades presentes nessa comunicação.

Ao abraçarmos este olhar não reducionista, engloba-se aqui o pensamento compreensivo aplicado à comunicação, que assume a multiperspectividade e a transdisciplinaridade do conhecimento existente dentro do campo, fugindo de uma redução cognitiva (Künsch, 2016). É no coração da epistemologia compreensiva que o tema da comunicação “emerge da diversidade e que vincula os diversos entre si para o universo ou multiverso compreensivo, estabelecedor de diálogos, abraçador de sentidos e perspectivas diversas, amorosa e compreensivamente” (Künsch, 2016, p. 3).

### Proposta para uma nova visão da CO

O percurso teórico-metodológico e das práticas da comunicação organizacional exercidas pelas três empresas estudadas – traçado como objetivo principal deste estudo – nos mostra como as configurações vigentes na sociedade influenciam o modelo de operação das organizações e, conseqüentemente, da CO. Organizamos, assim, os principais resultados em sete temas, conforme quadro abaixo:

**QUADRO 1** – Modelos de operação da Comunicação das organizações de acordo com temas

TEMAS		PRINCIPAIS ACHADOS
1	<b>DEMANDAS DA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA</b>	<p>Representam uma demanda de transformação nos modelos de atuação da própria organização e/ou da área de comunicação.</p> <p>Ênfase para as questões socioambientais na pauta da sociedade e na gestão e operação dos negócios.</p> <p>Líder da organização e profissional de comunicação são impulsionadores do processo de transformação.</p> <p>Profissional precisa estar bem formado e respaldado pela ciência para enfrentar este desafio.</p>
2	<b>PAPEL, MODELO DE ATUAÇÃO E DESAFIOS DA ÁREA</b>	<p>Necessidade de conquista de espaço, melhor entendimento do papel da área e o valor que ela agrega.</p> <p>Descentralização e horizontalização da comunicação, enquanto processo, são caminhos reais.</p> <p>Demanda por novas habilidades dos profissionais de comunicação das organizações - capacidade de diálogo, influência, educar, ser um articulador de alianças e se tornar mais consultivo.</p> <p>Líderes colocados como protagonistas da comunicação, preparados e respaldados pelas áreas de comunicação e recursos humanos.</p> <p>A formatação da área ainda segue uma organização de caráter funcional conectada à estrutura organizacional.</p> <p>Complexidade gera maior esforço de transversalidade e interdisciplinaridade dos profissionais da área.</p> <p>Não há uniformidade no escopo e abrangência das atividades, número de pessoas e denominação da área.</p>
3	<b>ENGAJAMENTO E RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS</b>	<p>Não há uniformidade na conceituação de engajamento.</p> <p>Associado ao público interno, é medido por pesquisas de clima, cultura, pulso ou NPS.</p> <p>Colocado como uma das tarefas dos líderes em relação aos seus times.</p> <p>Conectado ao clima e à abertura para o diálogo.</p> <p>Diferentes entendimentos de acordo com os diversos públicos.</p> <p>Pode ser parte da cultura e da gestão da empresa por meio do diálogo.</p> <p>Engajamento como uma expansão ou elasticidade do relacionamento.</p>

		<p>Relacionado à criação de comunidades de admiradores das marcas. O papel de mediação das organizações aparece associado ao tema. Necessidade de uma agenda para alimentar o relacionamento com os <i>stakeholders</i>. Não há uma estratégia única pautada pela busca da criação de vínculo.</p>
4	<b>PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<p>Planejamento estratégico das organizações é central. Está relacionado aos objetivos de negócio das organizações. Base para o desdobramento de táticas, agendas e responsabilidades da área. Participar do planejamento estratégico, garantir um alinhamento para a divulgação dessa estratégia, medir a compreensão da estratégia pelos públicos, desdobrar o plano estratégico com os fornecedores para o desenvolvimento de táticas e fortalecer a parceria com áreas pares para a apropriação do posicionamento institucional são atribuições e atividades consideradas relevantes nesse processo. Elementos presentes no planejamento estratégico central:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• caráter fixo - propósito, posicionamento estratégico e avenidas de crescimento;</li> <li>• olhar de longo prazo - visão e percepção futura da empresa, objetivos e projetos estratégicos</li> <li>• temas temporais - áreas de crescimento, agenda estratégica e prioridades para o ano.</li> </ul>
5	<b>PROPÓSITO ORGANIZACIONAL</b>	<p>Não é claramente definido para todas as organizações. Conectado à essência da organização ou como um elemento relevante em um processo de transformação. Funciona como “um ímã” para atração e engajamento das pessoas. Desafios de mantê-lo “vivo” no dia a dia e diferenciar as empresas que realmente vivenciam o propósito em relação a outras que utilizam este termo como “elemento marketeiro”. A forma de atuar da área de comunicação precisa estar em sintonia com o propósito da organização.</p>
6	<b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b>	<p>Liderança do tema para organizações em transformação nas mãos do principal executivo. Nas organizações com a cultura madura está sob a coordenação da área de RH em parceira com a comunicação, mantendo o CEO como modelo principal da cultura vigente Carrega a construção social, educacional e de trabalho montada em uma sociedade. Transformação cultural significa uma transformação das pessoas e do modelo de negócio, como um movimento contínuo e progressivo. Inovação e metodologias ágeis como elementos da cultura. São facilmente minados se as organizações não eliminarem atitudes que sabotam os comportamentos relacionados. Transformar as pessoas por meio da aprendizagem, valorizar a comunicação dialógica e a diversidade como elementos da cultura são potências transformacionais. Eliminar o entrave comunicacional que a hierarquia carrega, horizontalizando a estrutura organizacional ou trabalhar em times multidisciplinares para acelerar o processo.</p>
7	<b>MARCA E NARRATIVAS</b>	<p>100 anos de história como oportunidade para fortalecer e renovar a marca refletindo o momento atual das organizações. Organizar as narrativas em pilares estratégicos acompanhando o posicionamento institucional das marcas é uma forma de fortalecê-lo. ESG é uma pauta de alta demanda que precisa de uma narrativa robusta, compilando as diversas atividades em meio ambiente, social e governança em sintonia com as questões que estão na pauta da sociedade.</p>

Fonte: Autoria própria (2024)

## Contribuições deste estudo

Norteados por três questões cruciais – atuação comunicacional das organizações, estratégias e táticas e presença dos elementos contemporâneos e humanos – os achados deste estudo nos apontam para a necessidade de reforço da interdisciplinaridade da Comunicação, a partir de uma visão da CD e o encontro do comum. Descrevemos 10 pontos que podem indicar caminhos para o pensamento e a prática da CO.

**QUADRO 2** – Proposta de prática e pensamento da CO

<b>Tema</b>	<b>Campo Prático</b>	<b>Campo Teórico-Metodológico</b>
<b>Papel da Comunicação organizacional</b>	Ampliação do papel para um agente impulsionador de transformação, crítico e questionador das práticas e condutas internas.	Formação dos profissionais de comunicação com habilidades essenciais: visão sistêmica, relações humanas, comunicação dialógica dentre outras.
<b>Profissionais de comunicação</b>	Habilidades necessárias: capacidade de diálogo, de influência, de mediação, de educação, de articulação de alianças, de inovação e de se tornar um profissional diferenciado e, portanto, consultivo.	Os cursos da graduação ainda são formatados por habilitações e técnicas relacionadas a elas. Há a necessidade de inserção de habilidades comportamentais. Expansão para outros territórios como escolas de negócios.
<b>Desafios da área de comunicação</b>	Necessidade de conquista de espaço. Não há uniformidade de atuação e escopo. Maior atuação das redes e entidades de classe nesse sentido.	Ampliar a interação com as organizações sobre o conhecimento e a potência existente dentro do campo comunicacional.
<b>Engajamento e Relacionamento com os Públicos</b>	Não há uniformidade na conceituação do tema. Escassez de esforços e metodologias para o trabalho e gestão de relacionamentos.	Ampliar os estudos sobre o tema, construção de ferramentas e metodologias que auxiliem as marcas no engajamento com as pessoas.
<b>Planejamento Estratégico</b>	Estimular a transformação do negócio para uma conduta mais conectada com as demandas da sociedade, como a responsabilidade socioambiental. Propósito e Humano como eixos centrais.	Ampliar o conhecimento, estudos e pesquisas para que o comunicador seja a voz das demandas da sociedade – Aprofundar estudos sobre o Capitalismo Consciente, ESG, diversidade, inovação
<b>Propósito organizacional</b>	Além de adotá-lo como eixo central do planejamento estratégico, entendê-lo como elemento conector entre o mundo de dentro e o mundo de fora da organização, que expressa a sua essência, minimizando a percepção de elemento marketeiro.	Apropriação do tema pelo campo e desenvolvimento de ferramentas e metodologias para a expressão do propósito, vinculado à essência da organização e ao comum humano, objeto da comunicação.
<b>Cultura organizacional</b>	Essencial para o movimento de transformação das organizações com a comunicação dialógica em seu centro. Movimento de aprendizagem para uma nova consciência – transformação das pessoas e para o estímulo do trabalho em comunidades. Diversidade, inovação e metodologias ágeis precisam estar incorporados na cultura.	Resgate das relações humanas como objeto principal da ciência da comunicação. Aprofundamento nos elementos da CD como aprendizagem, comunicação dialógica e diversidade como potências transformacionais da cultura das organizações. Metodologias para o trabalho de cultura organizacional
<b>Marca e narrativas</b>	Expressão da essência da organização e uso de linguagem que facilite a compreensão dos diferentes públicos.	Ferramentas e metodologias para a criação do posicionamento de marca e das narrativas a partir do propósito.

Fonte: Autoria própria

---

A correlação entre os temas explorados e os conceitos estudados na CD e no encontro do comum, aplicados na perspectiva organizacional, se mostra presente e possível, desde que haja um percurso de desenvolvimento conjunto entre o campo prático e o teórico-metodológico. Esta correlação pode se dar de duas maneiras: no ciclo da comunicação nas organizações frente aos desafios da sociedade contemporânea e em uma potencial construção teórica futura, onde as organizações centram sua estratégia de comunicação em um propósito, como o encontro do comum, e a conduzem de forma estratégica e humanizada, tornando-a parte da cultura, priorizando as relações e a criação de vínculos para ampliar sua capacidade de engajamento com os diversos públicos.

## Referências

- ANTUNES, R. **Adeus ao trabalho?**: ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 16.ed. [s.l.] Cortez, 2018.
- ESCUADERO, C. A revisão de literatura no campo da Comunicação Social: pressuposições metodológicas. **Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional**, v. 23, n. 23, p. 3–16, 2020.
- KUNSCH, M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**, v. 2, p. 169-192, 2006.
- KUNSCH, M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Edição revista e ampliada ed. [s.l.] Summus Editorial, 2016.
- KUNSCH, M. K. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 35, p. 267–289, dez. 2012.
- LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração - Princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2017.
- MORAES, A. M. P. de. **Introdução a Administração**. 3. ed. [s.l.] Pearson, 2004.
- PENTEADO, J. R. W. **A técnica da comunicação humana**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1976.
- SODRÉ, M. **A ciência do comum**: Notas para o método comunicacional. 1. ed. [s.l.]. Vozes, 2014.
- SODRÉ, M. **As estratégias sensíveis**: afeto, mídia e política. Petrópolis: Vozes, 2016.
- TAYLOR, J. **Rethinking the Theory of Organizational Communication**: How to Read An Organization. Norwood, N.J: Bloomsbury Publishing PLC, 1993.
- YIN, R. K. **Case Study Research and Applications**: Design and Methods. 6. ed. Los Angeles: SAGE Publications, Inc, 2017.