

**Comunicação  
organizacional:**

**externa  
responsável  
multidisciplinar**

***Organizadores:***

**Elizabeth Moraes Gonçalves**

**Gino Giacomini Filho**

**PPGCOM/USCS**

**PPGCOM/UMESP**

**USCS**

**São Caetano do Sul**

**2014**

# Comunicação organizacional: externa, responsável, multidisciplinar.

## **Organizadores:**

**Elizabeth Moraes Gonçalves  
Gino Giacomini Filho**

**PPGCOM/USCS  
Programa de Mestrado em Comunicação da USCS  
São Caetano do Sul-SP, Brasil**

**PPGCOM/UMESP  
Programa de Mestrado e Doutorado em Comunicação da UMESSP  
São Bernardo do Campo-SP, Brasil**

**USCS  
São Caetano do Sul, 2014**

USCS - Universidade Municipal de São Caetano do Sul. Av. Goiás, 3.400, São Caetano do Sul-SP, Brasil. Tel. 55-011-42393200. *Website*: [www.uscs.edu.br](http://www.uscs.edu.br).

Dados internacionais de Catalogação na Publicação

Comunicação organizacional: externa, responsável, multidisciplinar.  
[recurso eletrônico] / org. Elizabeth Moraes Gonçalves; Gino Giacomini-Filho.  
- Dados eletrônicos. São Caetano do Sul: USCS, 2014.  
Série Comunicação & Inovação, v.3.

132 pp, 21 x 29,7 cm, e-book.  
ISBN 978-85-68074-01-5

1. Comunicação social. 2. Comunicação organizacional.  
CDD 301.161

<p><b><i>Esta obra não pode ser comercializada e seu acesso é gratuito</i></b></p>	<p><i>Série</i> _____ <b>Comunicação &amp; Inovação</b> <b>Conselho editorial da coleção</b></p>
<p> <i>Esta obra possui licença Creative Commons - Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 Internacional.</i></p> <p><i>Disponível também em:</i></p> <p> <i>Repositório Digital da USCS</i> <a href="http://repositorio.uscs.edu.br/">http://repositorio.uscs.edu.br/</a></p>	<p><b>Prof. Dr. Eduardo Vicente</b> (Universidade de São Paulo – USP)</p> <p><b>Prof. Dr. Henrique de Paiva Magalhães</b> (Universidade Federal da Paraíba – UFPB)</p> <p><b>Profa. Dra. Isaltina Maria de Azevedo Gomes</b> (Universidade Federal de Pernambuco – UFPE)</p> <p><b>Prof. Dr. Jorge A. González</b> (Universidade Nacional Autônoma do México – UNAM)</p> <p><b>Prof. Dr. Micael Maiolino Herschmann</b> (Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ)</p> <p><b>Profa. Dra. Sônia Regina Schena Bertol</b> (Universidade de Passo Fundo – UPF)</p>
<p><b>BDPI USP</b> Universidade de São Paulo <a href="http://www.producao.usp.br/">http://www.producao.usp.br/</a></p>	<p> <b>Laboratório</b> <b>HiperMídias</b> (HyperLab)</p> <p>Produção técnica: Laboratório HiperMídias (HyperLab) PPGCOM- USCS</p>

## Sumário

<b>Apresentação</b>	4
<b>Comunicação organizacional: uma abordagem ampliada.</b> <i>Elizabeth Moraes Gonçalves; Gino Giacomini Filho</i>	8
<b>As organizações, a ética e a terceira dimensão do processo comunicacional.</b> <i>Ana Maria Dantas de Maio</i>	14
<b>Comunicação estratégica para quem? Análise crítica da comunicação organizacional sob a perspectiva da estratégia.</b> <i>Victor Hugo Lima Alves</i>	24
<b>Greenwashing: alinhamento entre comunicação organizacional e práticas ambientais.</b> <i>Aristides Brito Jr</i>	34
<b>Comunicação organizacional em rede: imersão nas práticas comunicativas do Greenpeace Brasil.</b> <i>Katarini Miguel</i>	42
<b>Eventos sustentáveis: um novo ambiente para a comunicação organizacional.</b> <i>Ana Maria Malvezzi</i>	54
<b>Desenvolvimento e sustentabilidade no discurso organizacional: a Amazônia (re)significada pela propaganda.</b> <i>Danielle Tavares Teixeira</i>	64
<b>A comunicação organizacional e a construção da identidade: contribuição da divulgação científica.</b> <i>Giuliana Capistrano Cunha Mendes de Andrade</i>	77
<b>A igreja na lógica do mercado: o testemunho religioso a serviço da publicidade religiosa.</b> <i>Ronivaldo Moreira de Souza</i>	86
<b>A comunicação no mercado de animais de companhia.</b> <i>Ricardo Brandão Travagin</i>	96
<b>Camada popular emergente: um novo contexto para a comunicação publicitária de instituições de ensino superior.</b> <i>Ewerton Mauro Visotto Faria</i>	104
<b>Operadoras de telefonia móvel na sociedade midiaticizada.</b> <i>Anelisa Maradei</i>	113
<b>O mercado do imaterial: a natureza simbólica como base para uma proposta insólita.</b> <i>Renata Malta</i>	122

## Apresentação

A obra inicia-se com o texto “Comunicação organizacional: uma abordagem ampliada” em que os organizadores sustentam teoricamente o viés externo, responsável e multidisciplinar da comunicação empreendida por organizações. O primeiro para contrapor obras do gênero que sistematicamente privilegiarem a comunicação interna, embora a comunicação com públicos externos seja de extrema relevância para as organizações. O segundo porque o caráter responsável, ético e humanístico deve permear toda comunicação organizacional na sociedade atual, quer como objeto de estudo explícito ou contexto do estudo. O terceiro por ser a multidisciplinaridade uma vocação natural da área de comunicação social, em que outras ciências, diversos campos de estudo e mercado interagem com as organizações e suas ações comunicacionais.

“As organizações, a ética e a terceira dimensão do processo comunicacional” traz uma reflexão teórica sobre a comunicação organizacional a partir de elementos das teorias da comunicação e, mais especificamente, das teorias da mídia. Tão importante quanto o processo de produção da mídia e da recepção é o processo de circulação que acontece em seguida, ou seja, o indivíduo recebe uma mensagem da mídia e a leva adiante por meio de contatos pessoais, novas publicações ou redes sociais: são vários os “circuitos” possíveis para que essa mensagem, redimensionada e ressignificada, recircule. Com a comunicação organizacional acontece um processo semelhante: a empresa produz um conteúdo que circula até a recepção e, depois, vai também recircular em outras esferas de interação. O texto discute essa “terceira dimensão” da comunicação organizacional: a circulação e as formas como as empresas têm enfrentado essa realidade. O monitoramento pós-recepção muitas vezes é tentado, por exemplo, por meio do rastreamento em redes sociais, mas, há situações inobserváveis, especialmente quando não há registros, como nos circuitos face a face e interpessoais (por exemplo, uma conversa telefônica). O texto ressalta a abordagem ética da comunicação organizacional ao pressupor que se trata de um ambiente formado por pessoas que interagem, necessariamente, com outras pessoas. Nessa perspectiva a comunicação organizacional ultrapassa o domínio técnico em direção a um campo mais filosófico e multidisciplinar.

Alguns termos aparecem na sociedade e tornam-se indispensáveis. O adjetivo “estratégico” é um desses termos quando a temática é comunicação. O texto “Comunicação estratégica para quem? Análise crítica da comunicação organizacional sob a perspectiva da estratégia” discute teoricamente o que significa estratégia e como seria de fato uma comunicação estratégica no ambiente organizacional, no estabelecimento do diálogo com os públicos de interesse. O autor critica o uso inadequado do conceito, quando a comunicação não faz parte de um planejamento estratégico da organização, tornando-se vazio de sentido. Na perspectiva integradora não se pode pensar os públicos de forma distinta, pois, são diversos os papéis desempenhados pelo indivíduo na interface com diversas categorias de públicos de interesse. Este fator, muitas vezes relegado pela empresa, exige atenção e cuidado redobrados para a construção de um discurso uníssono e coeso. O caminho, então, é tomar ciência da importância da comunicação não somente como atividade ou como recurso da empresa, mas principalmente como elemento organizador dos processos organizacionais gerais.

A forma nem sempre coerente como as organizações se comunicam tem sido alvo de muitos estudos. O texto “*Greenwashing*: alinhamento entre comunicação

organizacional e práticas ambientais” procura mostrar que a comunicação das organizações acerca de questões ecológicas deve se compatibilizar com os perfis dos diferentes *stakeholders* internos e externos. O estudo, que integra setores como a comunicação, meio ambiente, educação, administração e marketing, apoia-se numa comunicação responsável a fim de que discurso e prática organizacional sejam coerentes em si, com o público interno e externo, caso de acionistas, consumidores, organizações não governamentais, estado, fornecedores e a mídia. A Matriz de *Greenwashing* proposta pelo autor lista ações de comunicação, caso de eventos, campanhas de comunicação, *website*, assessoria de imprensa, marketing direto, mídias sociais, ações estas em relação a práticas ambientais no sentido de promover a inclusão social, valorizar a transformação na sociedade, educar os diversos públicos, realizar apenas eventos sustentáveis, divulgar as reais características ambientais dos seus produtos, dentre outras.

“Comunicação organizacional em rede: imersão nas práticas comunicativas do *Greenpeace* Brasil” resume em um mesmo texto a perspectiva ética, interdisciplinar e externa da comunicação organizacional. Por se tratar de uma organização não governamental, envolvida com a temática ambiental, a proposta é que tenha uma comunicação voltada às questões sociais, ao bem estar do indivíduo e ao ambiente de forma geral, ou seja, busca o envolvimento e a formação do cidadão, de forma ética e comprometida. A análise da comunicação realizada pelo portal e pelas redes sociais digitais mostra que a ONG consegue, de fato, arquitetar uma grande quantidade de informações, em diferentes plataformas, com linguagem bastante apurada, específica a cada ocasião e que alcança diferentes meios de comunicação. A comunicação em rede ampliou sobremaneira as possibilidades de participação e criou novas formas de engajamento na causa ambiental, porém o ciberativismo parece estar reduzido à assinatura de petições online, ao tempo que não há significativamente propostas colaborativas ou construções conjuntas como prevê a web 2.0.

O texto “Eventos sustentáveis: um novo ambiente para a comunicação organizacional” lida diretamente com a responsabilidade social das organizações ao focar a oferta sustentável dos eventos, tendo para isso como instrumentos de referência as normas de qualidade ABNT NBR ISO 20121 e ASTM E60.02. Nesse sentido, a multidisciplinaridade evidencia-se ao enfatizar a comunicação organizacional, em especial relações públicas, de forma conjugada com a temática ecológica, educacional e da gestão da qualidade. Tal comunicação é tratada no âmbito dos *stakeholders* internos e externos, ressaltando que a abordagem externa da comunicação ocorre em diferentes perspectivas, como o festival de Way OutWest, que se voltou aos vegetarianos, ou a condução de eventos sustentáveis segundo as normas de qualidade que sugerem uma comunicação com todos os *stakeholders* na cadeia produtiva e que esta também contemple o uso responsável de brindes, artigos promocionais, sinalização, materiais educativos, instruções pós-evento aos expositores, embalagens, guias e crachás.

A discussão sobre o ambiente é retomada no artigo “Desenvolvimento e sustentabilidade no discurso organizacional: a Amazônia (re)significada pela propaganda”. O texto analisa como a propaganda oficial do Governo do Brasil contribuiu para a construção do imaginário sobre a Amazônia Legal, e como essas concepções foram ressignificadas historicamente, influenciadas pelo alargamento da discussão sobre o meio ambiente em âmbito nacional e internacional. Para tanto foram selecionados dois anúncios publicitários do Governo Federal, publicados respectivamente em 1970 e 2012, período em que há inserção da ecologia como discurso político e politização dos

discursos sobre a natureza. A autora defende que a preocupação com a problemática ambiental e com o desenvolvimento sustentável deve ser não somente uma estratégia para construir a imagem positiva, mas, sobretudo, o caminho para fortalecer a presença da organização como parte necessária do sistema de desenvolvimento regional. Nesse estudo a comunicação organizacional, mais uma vez, pode ser avaliada na sua abordagem interdisciplinar, ética e externa.

A comunicação do Laboratório Nacional de Astrofísica (LNA), com sede em Itajubá, Minas Gerais, pertencente ao Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) é o foco do texto “A comunicação organizacional e a construção da identidade: contribuição da divulgação científica”. A autora analisa como as ações de divulgação científica podem contribuir para a construção da identidade, imagem e reputação da instituição. O desafio da divulgação científica é atingir a parcela da população ainda considerada excluída da educação científica, portanto, caberia aos órgãos de pesquisa, ciência e tecnologia estabelecerem metas e planejar seu modo de atuação para que propostas e programas alcancem efetivo resultado. À medida que a instituição fortalecer sua imagem junto ao público leigo e permitir que a divulgação da ciência seja também uma marca identitária, estará contribuindo fortemente para a divulgação científica e para a popularização e democratização do conhecimento. No contexto desta obra, o artigo contribui para marcar outra vertente da comunicação organizacional, como uma instituição com características muito peculiares, envolvendo ciência, tecnologia e divulgação científica. Mas, da mesma forma que outras instituições, deve ter a preocupação de se comunicar de maneira eficiente com seus públicos.

A aproximação entre a religião e o mercado ou entre o discurso religioso e o publicitário é o tema do texto “A Igreja na lógica do mercado: o testemunho religioso a serviço da publicidade religiosa”. Visão interdisciplinar da comunicação organizacional, mais especificamente da publicidade, é o que mostra este trabalho em que a tradição religiosa passou a adequar sua finalidade ao universo mercadológico tendo como objetivo conquistar a adesão de fiéis em um mercado cada vez mais competitivo. O testemunho religioso é utilizado pelas igrejas neopentecostais com finalidades publicitárias. O autor mostra que Igreja Universal do Reino de Deus (IURD) se apresenta como uma prestadora de serviços que coloca sua *expertise* ao dispor do enunciatário para orientá-lo em assuntos como vida sentimental, financeira e familiar. Trata-se, nesse contexto, de uma comunicação organizacional que é externa e interdisciplinar, como vimos, e deixa brechas para o questionamento da postura ética da relação igreja e fiéis.

A sociedade brasileira mostra-se bastante interessada em lidar com animais domésticos, pois os cães, gatos e outros animais oferecem companhia a ponto de serem tratados como membro da família. Assim, o texto “A comunicação no mercado de animais de companhia” faz uma abordagem multidisciplinar ao colocar em pauta a comunicação organizacional voltada ao segmento “pet” em que emergem assuntos ligados aos campos da veterinária, marketing, psicologia, sociologia e linguagem infantil. As lojas de *petshop*, integrantes desse mercado ascendente no Brasil, fazem intensa comunicação externa com consumidores que cuidam de animais, de forma que suas marcas (logotipos, logomarcas) refletem uma comunicação emocional tipificada com elementos do universo da criança (desenhos, letras coloridas, figuras alegres). A comunicação promocional encontrou grande afinidade dos conteúdos expressos nas marcas de lojas de *petshop* com aqueles típicos do universo da criança, o que também proporciona uma avaliação ética dessa associação.

A contribuição mais evidente do texto “Camada popular emergente: um novo contexto para a comunicação publicitária de instituições de ensino superior” está na abordagem da comunicação externa voltada para as classes de menor poder aquisitivo no Brasil. São alunos potenciais e reais, além de pais e tutores que visam instituições de ensino superior (IES) que se pretendem atender os segmentos socioeconômicos C, D e E, mas que para isso precisam desenvolver uma comunicação compatível com os interesses dessa camada popular emergente. Tais estudantes projetam no ensino superior a possibilidade de incrementar oportunidades profissionais, melhorar sua qualidade de vida e de seus familiares, o que demanda das IES uma comunicação com grande senso de responsabilidade em relação ao custo-benefício dos cursos. Verifica-se neste estudo um entrelaçamento da comunicação organizacional, notadamente da publicidade, com a educação, marketing e sociologia, esta última mais no escopo comportamental atrelada ao conceito de camada popular emergente.

Reclamações sobre as operadoras de telefonia móvel no Brasil têm sido uma constante, pois a prática comercial, cotidiana e de relacionamento com o cliente dessas organizações não está refletindo a excelência prometida nas ações de marketing. O texto “Operadoras de telefonia móvel na sociedade midiaticizada” apresenta resultados de pesquisa acadêmica que analisou material coletado de matérias jornalísticas divulgadas na grande imprensa sobre as maiores empresas da área e postagens de consumidores nas redes sociais digitais no período de um ano, 2012 a 2013. Tal análise foi subsidiada por referências bibliográficas e por pesquisa divulgada pela Associação Brasileira de Anunciantes, ABA, em parceria com a consultoria de marcas *Top Brands*. Observou-se que a comunicação ao público externo, aos consumidores, por meio das campanhas de comunicação, deveria aliar a qualidade de serviços ao bom atendimento. No caso das operadoras de telefonia, que segundo o Ibope estão entre as maiores anunciantes do Brasil, o que se verifica é grande lacuna entre a oferta, estrutura de atendimento e a expectativa dos consumidores. As reclamações ficam hoje muito evidentes devido à grande força das redes sociais digitais.

A contemporaneidade caracteriza-se por novas formas de relacionamento que se refletem também nas práticas mercadológicas. “O mercado do imaterial: a natureza simbólica como base para uma proposta insólita” é um texto resultante de tese de doutorado na qual a autora discute como se estrutura a comunicação de mercado no cenário em que as emoções superam o racional, em que o simbólico substitui o material. O trabalho analisou peças publicitárias da indústria automobilística brasileira, do período de 1960 a 2000, procurando identificar os elementos tangíveis e os intangíveis. A publicidade é entendida como uma produção cultural e, conseqüentemente, incorpora os valores e os modos de ver o mundo de cada sociedade e de cada época. A autora defende que há uma simetria simbólica entre a comunicação de mercado e os valores da sociedade pós-moderna, o que leva a uma alteração significativa da práxis publicitária que passou a privilegiar o intangível em detrimento do tangível, de forma que as empresas buscarão, mais e mais, histórias para vincular seus produtos e imagens a elas. A abordagem multidisciplinar deste texto relaciona a comunicação organizacional, mais especificamente a publicidade, com a psicologia e a abordagem externa se mostra justamente na verificação da compatibilidade do discurso organizacional com os valores do público, possível consumidor.



## Comunicação organizacional: uma abordagem ampliada.

*Elizabeth Moraes Gonçalves*

Doutora em Comunicação Social pela Universidade Metodista de São Paulo (UMESP).  
Docente do Programa de Pós-graduação da UMESp. E-mail: bethmgoncalves@terra.com.br

*Gino Giacomini Filho*

Doutor e Livre-docente em Comunicação pela ECA-USP.  
Docente do Programa de Mestrado da Universidade Municipal de São Caetano do Sul.  
E-mail: gino.giacomini@uscs.edu.br

As organizações – empresas, entidades, instituições – sempre se comunicaram e, neste começo de século XXI, são desafiadas a mostrar uma comunicação ainda mais consistente, especializada e interativa tendo em vista as dinâmicas de seus diferentes *stakeholders* e sociedade em geral.

A comunicação organizacional abrange todas as formas e modalidades de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos (SCROFERNEKER, 2006).

Portanto, além do público interno (recursos humanos, setores da organização, colaboradores) e das formas dirigidas (relações públicas, assessoria de comunicação, programas de incentivo), a comunicação organizacional também se encarrega de lidar com os públicos externos (clientes, outras organizações) inclusive por meio de comunicação massiva caso da publicidade, marketing digital e promoção.

Esse processo também externo e massivo é corroborado por Christensen e Cornelissen (2011) na medida em que consideram como um dos tipos de comunicação organizacional a publicidade.

Nesse sentido, como argumenta Cardoso (2006), faz-se necessário buscar novas dimensões para a comunicação organizacional segundo um processo amplo, que se confunde com a própria estratégia da organização, e “não a restrinjam apenas aos fenômenos internos da organização ligados a setores e departamentos” (p. 1133).

Tais estratégias, segundo o mesmo autor, estariam comprometidas com processos comunicacionais agregados às comunidades com seus membros, aos trabalhadores e aos consumidores.

Portanto, a comunicação organizacional exercita não somente sua vertente interna, tradicionalmente contemplada nas publicações acadêmicas, mas também externa ao ter que se reportar a consumidores, *stakeholders* e diferentes setores da sociedade.

Jones *et al* (2004) destacam que por serem as organizações entidades complexas, faz-se necessário considerá-las heterogêneas especialmente no recente cenário marcado pela globalização, virtualização e forças de movimentos sociais. As crises por que eventualmente passam as organizações exemplificam a necessidade de usarem uma comunicação organizacional total e em rede junto aos públicos internos e *stakeholders* externos.

O ambiente externo - poderes públicos, mercado, profissionais - não somente permite que a organização funcione como também se modifique continuamente demandando periodicamente uma reestruturação interna, inclusive de sua comunicação. A dinâmica do ambiente externo faz surgir, desaparecer e modificar organizações.

Faz-se necessário, no atual contexto social, estudar a comunicação organizacional no contexto do mercado contemporâneo, principalmente considerar os novos tipos de

organizações que emergem (CHRISTENSEN; CORNELISSEN, 2011).

E esse contexto de mercado é conduzido pela competitividade, emergência de grupos de interesse minoritários, diversificação e fragilização da imagem corporativa, inovações e outros fenômenos que a comunicação da organização precisa contemplar.

Johnson e Chang (2000) apresentam um modelo de comunicação organizacional em que estabelece direta e estreita relação entre os ambientes internos e externos, de forma que essa interação se torna necessária para o alcance dos propósitos, por exemplo, quanto à inovação e adoção de inovação. Para os autores, uma vez que toda organização precisa se adaptar ao ambiente externo, sua comunicação deve ter tal alcance, caso daquela efetivada pelo serviço de atendimento ao consumidor, ou quando se necessita fazer gestão com fornecedores.

As organizações afetam muitos aspectos da vida das pessoas e a sociedade a vida dos que estão envolvidos com as organizações. A comunicação organizacional é mais que a transferência de informação, pois abrange um processo complexo, multidimensional por meio do qual a organização se posiciona (PAPA *et al*, 2008).

A estrutura da comunicação organizacional, segundo Johnson (1992), está baseada em cinco dimensões centrais: relacionamentos, entidades, configurações, contexto e estabilidade temporal.

Em uma campanha de comunicação com o intuito de lançar um produto no mercado, por exemplo, a organização pode incrementar relacionamentos com funcionários (informação) e consumidores (persuasão), envolver entidades (fornecedores, distribuidores, intermediários, parceiros), optar por determinada configuração (instrumentos dirigidos e massivos), aproveitar-se de um contexto (eleições políticas, mudança de comportamento social) e desenvolver-se durante um período ou calendário estratégico.

A amplitude e complexidade das organizações resultam em processos comunicativos individuais e massivos, algo que caracteriza a comunicação organizacional (JONES *et al*, 2004). Uma ação de comunicação exitosa para uma organização, não necessariamente serve como parâmetro a outra. Muitas vezes, até mesmo estratégias de comunicação organizacional utilizadas há poucos anos não se mostram mais adequadas atualmente.

Se a abrangência externa e até massiva traz novos contornos para a comunicação organizacional, sua dimensão ética e responsável traz implicações em várias direções: institucionais, mercadológicas e administrativas.

Desde o momento em que qualquer entidade assume seu papel e comprometimento junto à sociedade atribui-se a ela responsabilidade social seja ela governo ou empresa privada. Tal compromisso advém da responsabilidade que qualquer instituição tem para com as pessoas em todos os níveis: consumo, saúde, educação, transporte, meio ambiente, trabalho, estilo de vida, valores culturais, direitos civis, inclusão social, ou seja, todos os atributos que sustentam a qualidade de vida. Para Srour:

A razão de ser da reflexão ética para as empresas reside num fato cristalino: como as contrapartes da empresa dispõem de certa soma de poder, elas podem se mobilizar e retaliar a empresa que desrespeitar normas básicas do trato com o público [...] Reconhecer tal fato representa um passo decisivo para a *saúde* das empresas. Implica abandonar o velho registro da *maximização do lucro* em benefício do *lucro com responsabilidade social* (1998, p. 293-294).

Esta responsabilidade advém também do fato de qualquer instituição, mesmo que voltada ao lucro, tenha que se ajustar ao ambiente social, a quem serve em última instância.

Toda atividade institucional é uma intervenção na sociedade, que será legítima se não trouxer impactos negativos ou se esses forem os menores possíveis. O grau de tais impactos reflete como a instituição assume sua responsabilidade social.

Jones *et al* (2004) afirmam que a ética é um aspecto inerente ao processo da comunicação humana uma vez que se tomam decisões em função do comportamento comunicativo. Consideram que a busca por uma melhor imagem impulsiona cada organização a trabalhar sua comunicação tendo em vista os aspectos éticos e o ambiente externo, aspectos esses que são colocados à prova por diferentes incursões protagonizadas pela mídia e acelerada pelas mídias virtuais.

Considerando o modelo responsável de estratégias de comunicação organizacional (MORSING; SCHULTZ, 2006), alguns delineamentos podem ser apontados: a) trata-se de uma comunicação interativa: de todos da organização com todos os *stakeholders* relevantes; b) lida com a expectativa dos *stakeholders* de que a organização é ética, socialmente responsável e conduz seus interesses; c) toma as decisões com base em pesquisas de opinião, diálogo, parcerias, redes colaborativas e retorno de informações; d) participa de um compartilhamento e mútuo entendimento dos sentidos e valores morais organizacionais e sociais.

As se verem envolvidas com temas atuais – gestão ambiental, consumerismo, direitos de minorias, livre-expressão, movimentos populares, novas relações de emprego, experiências no consumo pelos consumidores, dentre outros – as organizações são induzidas a compartilhar suas ações produtivas e mercadológicas com posturas éticas constantemente acompanhadas pelos públicos internos e externos.

Com isso, a conduta responsável deixou de ser um valor secundário e passou a integrar missão, visão, valores e a realização de muitos negócios e atividades fins.

Mesmo na literatura acadêmica, em que a ética ficava reduzida a uma seção ou parte de uma obra de publicidade, relações públicas e jornalismo, verificam-se atualmente vários livros em que conteúdos de responsabilidade social e ética participam de todos os assuntos e tópicos das áreas.

As organizações tendem a contornar os procedimentos de busca de poder e lucro por uma racionalidade societal, postura essa que de alguma forma as legitimam socialmente. O discurso organizacional assim contextualizado auxilia a organização a manter e engajar uma racionalidade cultural, o que ajuda a promover sinergia entre a organização, interesses de grupos internos e coletividade externa. Essa dimensão ética, no entanto, parece ficar mais no plano da utopia do que da realidade com que lida a comunicação organizacional atualmente (MEISENBACH, 2006).

Porém, cada organização precisa avaliar seu discurso e sua prática no sentido de não haver significativa dissonância entre ambos, pois, atualmente, há numerosos instrumentos e recursos para estabelecer punições morais e de mercado, em tempo real.

O que se verifica na atualidade é uma preocupação de reproduzir o mesmo discurso em diferentes falas da organização. O que se diz na publicidade já foi dito também nas diretrizes organizacionais, no sentido de construir uma imagem positiva, moderna e atualizada. O mesmo universo ideológico está presente nos documentos de prestação de contas, nos relatórios de sustentabilidade, nas comunicações internas e externas, transformando toda comunicação em argumento que confirma os propósitos organizacionais.

Ao apresentarem-se para os públicos externos as organizações configuram seu perfil ou sua identidade de forma a contribuir para a elaboração de uma boa imagem. As diretrizes organizacionais ou os propósitos da organização (COSTA, 2009), por exemplo, contemplam essa preocupação com o outro, com o ambiente, com a sociedade, de forma que os produtos/serviços oferecidos e o

consequente lucro advindo da comercialização tomam um espaço secundário, muitas vezes, sem qualquer destaque.

Joan Costa (2009) defende que a imagem está na cabeça das pessoas, e por se tratar de uma imagem psicossociológica, a organização só pode influenciá-la e determiná-la com suas ações e comunicações, porém, as organizações demoraram a entender essa construção da imagem como elemento estratégico, gerador de valor:

[...] muitas empresas estão tão determinadas pela mentalidade do gerenciamento de princípios do século passado, que só pensam em termos da velha economia: o capital, a organização, a produção e a administração. Não aprenderam a pensar ao mesmo tempo em termos sociológicos, de informação, de comunicação, de gestão integral dos novos valores (COSTA, 2009, p.77. Tradução nossa).

Dessa forma o padrão de conduta das organizações deve elencar os vários públicos de relacionamento, como consumidores, acionistas e comunicadade, sempre destacando o que é esperado das suas práticas como algo que valoriza suas boas intenções, como elementos que as diferenciem das demais.

Tão amplo quanto o conceito de comunicação é o de organizações e, quando aproximamos esses dois conceitos para nos referirmos à comunicação organizacional temos um terceiro ainda mais complexo. Tal complexidade se dá primeiramente por envolver a comunicação nas organizações e das organizações, discursos elaborados por elas e discursos elaborados sobre elas. Cada segmento desses dá origem a estudos diferenciados, por exemplo, sobre públicos e relacionamentos, sobre identidade e imagem e assim por diante.

O universo das organizações é amplo, envolvendo desde empresas (públicas, privadas, de diferentes portes, ramos); instituições governamentais e não governamentais; empresas relacionadas à indústria e

ao comércio, instituições vinculadas à saúde, ao ensino, à administração, dentre tantas outras. Portanto, ao tratarmos da comunicação organizacional estamos inseridos em um campo de fato multi e interdisciplinar. Portanto, além da necessária abordagem interdisciplinar que caracteriza os estudos do fenômeno da comunicação, estamos também envoltos na multidisciplinaridade que constrói o campo das organizações.

A comunicação como campo permite o investimento em diferentes perspectivas de análise. Partindo-se do pressuposto de que a base da comunicação é a interação e a troca entre indivíduos, o tratamento do objeto de estudo pode levar-nos à psicologia, à antropologia, à sociologia, à linguagem e a tantas outras abordagens. Se assumirmos que no contexto das organizações a comunicação também parte da aceção dialógica e dialética, que lhe é característica, podemos propor o mesmo nível de envolvimento de diferentes campos do conhecimento.

Somam-se a esse complexo de abordagens e de disciplinas as características peculiares de cada organização. Evidentemente a prática comunicacional de uma empresa que vende produtos alimentares requer um conhecimento de uma área específica, como a nutricional, por exemplo, diferentemente de uma indústria que fabrica produtos eletrônicos de consumo, que, naturalmente requer o investimento em outros campos de ciência, tecnologia e inovação. Uma instituição governamental deve estar preocupada, em sua comunicação, com disciplinas que envolvem o relacionamento, a gestão, a administração. Assim as áreas do conhecimento são acionadas na comunicação organizacional de acordo com as exigências de cada organização e com os objetivos de cada comunicação em um processo comunicacional diferenciado, conforme propõem Ribeiro e Marchioni (2009):

Os estudos da comunicação organizacional na sociedade contemporânea têm despertado a reflexão sob diferentes en-

foques conceituais e teóricos. Todavia, a necessidade de se aplicar esses enfoques ao ambiente das organizações leva-nos a refletir sobre um novo modelo de processo comunicativo que atenda a complexidade das relações organizacionais imersas em seu ambiente social.

Entende-se, portanto a comunicação organizacional como um projeto interdisciplinar por excelência, no qual contribuições de diferentes disciplinas e campos do conhecimento relacionam-se. Nicole D’Almeida e Yanita Andanova (2008) ao analisarem a situação da comunicação organizacional na França indicam essa diversidade disciplinar, apontando o papel de cada disciplina nos vários segmentos da organização. As autoras citam desde a psicologia social relacionada aos processos de discussão de questões sociais no ambiente de trabalho, passando pelas ciências econômicas, ciências da informação, administração, engenharia, até a sociologia das organizações e sociologia do trabalho, destacando a importância do indivíduo na organização como elemento integrador. Nesse sentido as autoras propõem uma reflexão sobre a dimensão social e cultural dos processos de comunicação nas organizações e sobre elas.

A comunicação organizacional aparece nesta perspectiva como um processo fundamental que permite repensar a problemática da autonomia e os limites da liberdade e das iniciativas individuais dos atores sociais envolvidos, o que permitirá elucidar as questões relacionadas ao exercício do poder e da negociação (ALMEIDA; ANDANOVA, 2008, p. 41).

O que se observa, portanto, é um estreito vínculo entre os processos comunicacionais e os processos organizacionais. Se a comunicação pode ser vista e abordada em diferentes perspectivas, o mesmo acontece com as organizações. Portanto a multidisci-

plinaridade é inerente à formação e ao estudo da comunicação organizacional.

## Referências

- ALMEIDA, Nicole D’; ANDANOVA, Yanita. A comunicação das organizações. *Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional*, ano 12 n.12, jan/dez. 2008, p.31-42.
- CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 6, nov.-dez 2006, p. 1123-44.
- CHRISTENSEN, Lars Thøger; CORNELISSEN, Joep. Bridging Corporate and Organizational Communication: Review, Development and a Look to the Future. *Management Communication Quarterly*, v. 25, n.3, 2011, p. 383-414.
- COSTA, Joan. *Imagem Corporativa em El siglo XXI*. Buenos Aires : La Crujía, 2009.
- JOHNSON, J. David. Approaches to organizational communication structure. *Journal of Business Research* , 1992, v. 25, p. 99-113.
- JOHNSON, David J; CHANG, Hui-Jung. Internal and external communication, boundary spanning, and innovation adoption. *Journal of Business Communication*, v. 37, n.3, jul. 2000, p. 238-263.
- JONES, Elizabeth *et al.* Organizational communication: challenges for the new century. *Journal of Communication*, dez. 2004, p.722-750.
- MEISENBACH, Rebecca J. Habermas’s discourse ethics and principle of universalization as a moral framework for organizational communication. *Management Communication Quarterly*, v. 20, n. 1, ago. 2006, p. 39-62.



MORSING, Mette; SCHULTZ, Majken. Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, v. 15, n. 4, out. 2006, p. 323-338.

PAPA, Michael J; DANIELS, Tom D.; SPIKER, Barry K. *Organizational communication: perspectives and trends*. New York: Sage, 2008.

RIBEIRO, Regiane Regina; MARCHIONI, Marlene. *Reflexividade no Discurso Das Organizações: um espaço crítico de interação*

*e diálogo*. In: Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas - Abrapcorp, 3, 2009, São Paulo, SP. Anais (on-line). São Paulo: Abrapcorp, 2009. Disponível: <http://www.abrapcorp.org.br/anais2009>. Acesso em 26/06/2014.

SCROFERNEKER, Cleusa M.A. Trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional. *Revista Famecos*, n. 31, dez. 2006, p. 47-53.

SROUR, Robert H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

## As organizações, a ética e a terceira dimensão do processo comunicacional.

*Ana Maria Dantas de Maio*

Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo e jornalista do Núcleo de Comunicação Organizacional da Embrapa Pantanal (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária).  
E-mail: anamaio@uol.com.br.

### Introdução

Muitas das teorias da comunicação determinam como fronteiras de estudo as instâncias de emissão e de recepção, suas características, inter-relações e mecanismos de funcionamento. Entretanto, a partir do momento em que as pesquisas avançam sobre o fenômeno de mediação da sociedade, torna-se inevitável focalizar um terceiro sistema integrante do processo comunicacional: a esfera da circulação das mensagens midiáticas que se materializa a partir do consumo dos bens simbólicos, ou seja, da recepção.

Antes de dar prosseguimento às reflexões sobre essa terceira dimensão, convém nos aproximarmos do conceito de mediação, fenômeno que vem conquistando espaço e peso na pesquisa comunicacional não só no Brasil. Conhecê-lo e reconhecê-lo favorece a identificação da presença de elementos midiáticos no cotidiano de indivíduos, grupos e organizações inseridos na proclamada sociedade mediada.

De acordo com Martino (2012, p. 222), “mediação pode ser entendida como o conjunto das transformações ocorridas na sociedade contemporânea relacionadas ao desenvolvimento dos meios eletrônicos e virtuais de comunicação”. A definição não deve se restringir à onipresença de meios tecnológicos comandando as relações entre sujeitos. O entendimento deve ir além, já que a lógica da mídia é tida como

estruturante da sociedade, conforme prossegue Martino (idem, p. 222):

Trata-se de um conceito que permite destacar, como componente fundamental da vida contemporânea, a presença ubíqua das mídias, não apenas como transmissores de mensagens, mas como dispositivos de produção de sentidos disseminados pela sociedade, em suas diversas mediações sociais, configurando-se como uma das referências às práticas cotidianas.

A expansão veloz do uso de tecnologias nos processos de interação social provoca transformações irremediavelmente complexas. Essa mudança é tão significativa que alguns autores já comparam o domínio tecnológico e a virtualização dos relacionamentos ao que representou o advento da escrita para a história da humanidade – justificam eles que a mediação estabelece uma nova cultura e uma nova forma de pensar.

A pretensão de estender nosso objeto de estudo para além dos sistemas de produção e recepção não deprecia, de modo algum, os dois componentes. No entanto, justificamos nosso interesse pela dimensão da circulação por compartilharmos das ideias de Braga (2006, p. 28, grifo do autor), segundo o qual “[...] quando se trata de valores simbólicos, e da produção e recepção de sentidos, o que importa mais é a *circulação posterior à recepção* [...]. O jornal pode virar papel de embrulho e lixo,

no dia seguinte, mas as informações e estímulos continuam a circular”.

Introduzimos nessa seara a concepção de ética adotada por Zygmunt Bauman (1997), na qual a necessidade de assumir responsabilidades morais como fundamento para a ética pós-moderna se sobressai. A sociedade midiaticizada, que supera o modelo supostamente ultrapassado da modernidade – na visão desse estudioso –, apresenta-se como cenário onde estão inseridas as organizações e seus processos comunicativos, nosso campo de estudo.

No âmbito da comunicação organizacional, no entanto, chamamos a atenção para que não se confunda a responsabilidade moral, tratada pelo autor, com as habituais ações de responsabilidade social. O eu moral, seja do comunicador, do diretor ou de qualquer outro *indivíduo* que faça parte da organização, pode, sim, manifestar-se no cotidiano organizacional. Aquilo que Bauman chama de *impulso moral* configura-se como mecanismo pessoal que pode limitar o desencadeamento de ações (e comunicações) eticamente duvidosas, que, uma vez disparadas, inevitavelmente vão trilhar o percurso que inclui emissor, receptor e circulação.

A pesquisa bibliográfica que inspirou este capítulo foi buscar nos estudos sobre a midiaticização da sociedade subsídios teóricos para fundamentar nossa incursão sobre o processo pós-consumo de bens simbólicos. Seguindo a proposição de Braga (2006), de que “A sociedade enfrenta sua mídia”, procuramos deslocar e adaptar suas reflexões a respeito da relação dialética entre mídia e sociedade para o universo da comunicação organizacional. Por analogia, *o público enfrenta suas organizações*, e cabe aqui um esclarecimento sobre a escolha do verbo.

De acordo com Braga (2006, p. 307), “é claro que ‘enfrentar’ não significa necessariamente se contrapor, oferecer resistência ou entrar em conflito aberto”.

Para ele, o enfrentamento entre sociedade e mídia se dá no sentido de posicionar-se de frente para interpretá-la. Em igual sentido, adotamos a ideia de “enfrentar”, considerando que uma parcela dos distintos públicos organizacionais recebe (consome) as mensagens, digere seu conteúdo, interpreta os significados e redistribui suas percepções, podendo ou não realimentar o processo. No caso, enfrentar sugere o “voltar-se” à manifestação da empresa, além da dedicação de um tempo específico para absorver, refletir e agir sobre determinado conteúdo.

Concebemos a organização, assim como a mídia, uma instância produtora de sentido. Os públicos organizacionais estão para as empresas assim como a audiência e a plateia estão para a mídia; essas duas ordens de recepção atribuem sentido aos conteúdos produzidos e distribuídos. O problema é que o processo não se encerra nesta etapa. Explorar o que ocorre *a posteriori* e as implicações éticas dessa continuidade é o desafio que nos move.

### **A consciência moral como fundamento**

Propomos aqui a seguinte premissa: a abordagem da ética no ambiente organizacional pressupõe, indiscutivelmente, que este é formado por *pessoas* que interagem, necessariamente, com outras *pessoas*. Essa concepção é crucial quando a discussão abandona o domínio técnico em direção a um campo mais filosófico. A percepção da centralidade humana é partilhada por estudiosos da comunicação organizacional que entendem essa dimensão como fulcro do contexto empresarial.

Kunsch (2010, p. 48), por exemplo, considera que “as organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos



objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas”. Outra autora que corrobora essa perspectiva é Ferrari (2011, p. 137), segundo a qual “[...] não podemos nos esquecer de que as organizações são o resultado da soma de pessoas que precisam ser entendidas em seu entorno próprio, a fim de que sejam respeitadas suas identidades e seus valores locais”. Assim, inferimos que onde há pessoas em processos de interação é cabível refletir sobre ética.

“Ética pós-moderna” é o título da obra em que o sociólogo Zygmunt Bauman dissecou o assunto, sem se preocupar em diferenciar conceitualmente ética e moral. Por sinal, convém esclarecer que o conceito de “pós-moderno” empregado pelo estudioso apresenta-se desvinculado de quaisquer conotações cronológicas; para ele, pós-moderno refere-se ao esgotamento do modelo de modernidade. “A pós-modernidade, pode-se dizer, é a *modernidade sem ilusões* (o oposto disso é que a modernidade é a pós-modernidade que recusa aceitar sua própria verdade)” (BAUMAN, 1997, p. 51, grifo do autor).

Em síntese, o sociólogo adverte que os valores morais conhecidos e adotados pela humanidade persistem, mas precisam abraçar uma nova visada diante de evidentes transformações sociais. Ele afasta completamente a noção de ética e moralidade das abordagens reguladoras e dos códigos deontológicos; desconsidera que o pensar a ética na forma da Lei represente quaisquer garantias de que ela ocorra na prática.

Assumir a responsabilidade moral para com o “outro” sem esperar nenhuma reciprocidade é uma das ideias que fundamentam o pensamento de Bauman sobre a pessoa moral, uma condição que pode até ser considerada menos complexa em relacionamentos que envolvem proximidade e intimidade; no entanto,

revela-se absolutamente controversa quando o “outro” contempla o estranho, o habitante do anonimato. “Então a reciprocidade é o atributo vital que a moralidade não possui [...] É a serenidade com que o sujeito visualiza a questão de pagamento de volta, de recompensa, ou de padrão semelhante que o torna, enquanto dura essa serenidade, sujeito moral” (BAUMAN, 1997, p. 83).

Na sociedade contemporânea, tornar-se (ou manter-se) sujeito moral é uma decisão estritamente pessoal, pois, segundo o autor, a lógica da modernidade pressiona em direção à valorização do “eu”, e não do “outro”. O paradoxo consiste em que as decisões pessoais afetam, direta ou indiretamente, os “outros” – que podem se encontrar próximos ou distantes, no tempo e/ou no espaço. Neste ponto, cria-se uma conexão entre a deliberação pessoal e o mundo organizacional. Arne Johan Vetlesen (1993, p. 25 apud BAUMAN, 1997, p. 306) verifica:

[...] a completa inadequação de qualquer ética que liga responsabilidade com reciprocidade. Os indivíduos que ainda vão nascer não podem erguer-se e reclamar seus direitos; a reciprocidade acha-se sem esperança além de seu alcance. No entanto, esse fato empírico... não os exclui como destinatários de nossa responsabilidade. Seu direito básico é o direito à vida num planeta ecologicamente habitável; se não formos cuidadosos, eles não verão absolutamente a luz do dia.

A citação acima remete, inequivocamente, aos ideais de sustentabilidade e responsabilidade social, propagados aos quatro ventos pelas competentes equipes de comunicação organizacional. Porém, cabe advertir que responsabilidade social e responsabilidade moral não são sinônimas. De acordo com Oliveira e Dulci (2013, p. 167),

## Thank You for previewing this eBook

You can read the full version of this eBook in different formats:

- HTML (Free /Available to everyone)
- PDF / TXT (Available to V.I.P. members. Free Standard members can access up to 5 PDF/TXT eBooks per month each month)
- Epub & Mobipocket (Exclusive to V.I.P. members)

To download this full book, simply select the format you desire below

