

**CENTRO PAULA SOUZA  
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA  
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

**TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

**LUCIANO HENRIQUE DUARTE PIMENTA**

**GESTÃO DE PESSOAS E COMUNICAÇÃO: CORRELAÇÕES**

**FRANCA/SP  
2022**

**LUCIANO HENRIQUE DUARTE PIMENTA**

**GESTÃO DE PESSOAS E COMUNICAÇÃO: CORRELAÇÕES**

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientadora: Profa. Ms. Ana Cláudia Nery Salomão

**FRANCA/SP  
2022**

# LUCIANO HENRIQUE DUARTE PIMENTA

## GESTÃO DE PESSOAS E COMUNICAÇÃO: CORRELAÇÕES

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador(a) ..... : \_\_\_\_\_  
Nome..... : Profa. Me. Ana Cláudia Nery Salomão  
Instituição ..... : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 1 : \_\_\_\_\_  
Nome..... : Prof. Fernando Dandaro  
Instituição ..... : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinador(a) 2 : \_\_\_\_\_  
Nome..... : Prof. Fernando dos Santos Soeira  
Instituição ..... : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

**Franca, XX de maio de 2022.**

Dedico o presente Trabalho de Graduação primeiramente a área de gestão de pessoas e comunicação, aos meus professores e em especial aos meus amigos e familiares que estão sempre ao meu lado.

“Se te derem papel pautado, escreve de traz para frente”.

(Juan Ramón Jiménez)

## RESUMO

A comunicação organizacional é complexa e interdependente para o desenvolvimento das organizações e suas gestões. O presente estudo aborda a sua relação com a área de gestão de pessoas através de um perpasso bibliográfico sobre o conteúdo, com o objetivo principal de elucidar os impactos da comunicação na atuação do profissional de gestão de pessoas, buscando refletir sobre o tema através da proposição de um enfoque interdisciplinar, multidimensional e multirreferencial de seus compêndios. Sua relevância centra-se na oportunidade de influenciar atividades rotineiras, instigar a busca do conhecimento, contribuir para os desafios contemporâneos da administração pública brasileira e modificar estruturas, levando em consideração suas pautas transversais, miscibilidades e ambiguidades. Ao confrontar as duas áreas, que de um lado, é vista como contexto institucional dos valores, papéis e posições que alimenta e fornece parâmetros para a realização de determinada prática organizacional, e de outro, como lugar de atualização, reprodução, renovação e atuação da gestão, indicam-se limitações ou potencialidades. Gestão e comunicação são, na arena organizacional, práticas indissociáveis.

**Palavras-chave:** Comunicação, Gestão de Pessoas, Relação e Organização.

## **ABSTRACT**

Communication is intricate and interdependent of the organization and its managements' development. The research discusses its role in the fields of the people management area with bibliographic resources about the subjects, having the elucidation of the impacts that communication has on the people manager's performance through an interdisciplinary, multi-dimensional and multi-referential perspective of its compendiums as the main objective. Its relevance is based on the opportunity to influence everyday activities, instigate knowledge seeking, contribute to the Brazilian public administration contemporary challenges and modify structures, taking in consideration its transversal guidelines, miscibilities and ambiguities. When confronting the two areas, that in one hand, is interpreted as the institutional context of general values, roles and positions that creates measurements for organizational practices, and on the other hand, as a place of actualization, reproduction, renovation and actuation of management, limitations and potentialities can be indicated. Management and communication are, in the organizational context, inseparable practices.

**Keywords:** Communication, People Management, Relation and Organization.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>08</b>
<b>2 GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	<b>11</b>
<b>3 COMUNICAÇÃO</b> .....	<b>15</b>
3.1 ATRAVÉS DA “CIÊNCIA DA HISTÓRIA” .....	17
3.2 CONCEITO E ATUALIDADE .....	22
<b>4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA: CONSENSO, DISSENSO E DIMENSÕES</b> .....	<b>26</b>
4.1 COMUNICAÇÃO INTERNA .....	32
4.2 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL .....	34
4.3 COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA .....	35
4.4 COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA .....	36
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>41</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Os estilos de vida e capacidades antes eram buscados na uniformidade, atualmente, compreende-se que o impulso criativo das empresas reside na complementariedade, nas pautas transversais e na antropologia de acordo com seus contextos pragmáticos.

Destaca-se neste contexto passível de subversividade, a gestão de pessoas e a comunicação como áreas que permitem diferenciação competitiva das empresas diante o mercado. De um lado, a gestão como contexto institucional dos valores, papéis e posições que alimenta e fornece parâmetros para a realização de determinada prática organizacional, e de outro, a comunicação, tanto como lugar de atualização e reprodução da gestão quanto lugar de sua renovação e atuação. À medida que os elementos das duas áreas se combinam, podendo um se sobrepor ao outro, o ato de gerenciar, se comunicar e organizar ganham sentido.

O presente estudo aborda os impactos da comunicação organizacional na gestão de pessoas como tema, e a interferência e ausência da qualidade da comunicação na gestão de pessoas como questão problema. Ambos com o objetivo principal de elucidar os impactos e a relação da comunicação na atuação do profissional de gestão de pessoas como objeto de reflexão, buscando contribuir para o debate acadêmico da vertente da comunicação organizacional e gestão de pessoas através da proposição de um enfoque interdisciplinar, multidimensional e multirreferencial de seus compêndios, onde os contextos dos quais essa comunicação ocorre possam influenciar atividades rotineiras, instigar a busca do conhecimento e modificar estruturas.

A busca da liminaridade e comprovação dos impactos da comunicação na gestão de pessoas orientou a decisão e o interesse em realizar uma pesquisa através de um perpasso bibliográfico sobre o tema. Um estudo sobre outros estudos, baseado na imersão de suas informações e conceituações considerando suas ambiguidades.

O termo comunicação é muito abrangente e pode conter conceitos utilizados por vários autores. Portanto, para este estudo, a pesquisa bibliográfica realizada baseou-se no estudo das ideias de pesquisadoras como Margarida Kunsch e Marlene Marchiori.

Foram identificadas as linhas que delineiam o centro do corpus bibliográfico composto de artigos, manuais, trabalhos de graduação, mestrado e doutorado e livros

de comunicação e gestão de pessoas disponibilizados *on-line*, por meio do diagrama dos conceitos, dos enfoques e das influências como eixos explanatórios.

Ainda sob a ótica dos procedimentos lógicos que orientaram o processo investigativo, o trabalho se configurou como um estudo descritivo, exploratório e explicativo, dessa forma, elaborou-se um quadro de referências sobre comunicação, comunicação organizacional, comportamento humano, administração e gestão de pessoas, arriscando problematizar e conceituar a comunicação e gestão de pessoas de forma ampla e prolixa no âmbito organizacional e interpretar os seus tópicos significativos em termos dos impactos, contradições, inflexões, disparidades e complementaridades que suscitam, exibem ou ocultam.

Planejar um estudo sobre comunicação em um Trabalho de Graduação em Gestão de Pessoas, sob uma tese de múltiplas possibilidades, responde uma tríplice necessidade: i) apreender o objetivo das disciplinas em suas singularidades e subjetividades de acordo com suas pragmáticas; ii) discernir sobre a sua multidisciplinariedade, de maneira a dispor de um prisma que suscite a difração dos objetos para melhor entendimento da comunicação, da gestão, da organização e dos contextos e iii) situar-se nesse ambiente polissêmico e polifônico para utilizar-se dos fundamentos necessários à definição do enfoque pretendido.

Para tanto, no segundo capítulo será elaborado de forma relativamente breve, sob um enfoque comparativo entre a tradicionalidade e as exigências contemporâneas, o conceito de gestão de pessoas em sua singularidade, juntamente às suas principais funções, características, abordagens e aplicabilidades. Através deste, evidencia-se alguns pontos importantes da área para o cenário atual e quais os seus próximos movimentos prováveis, contribuindo de forma direta para elaboração de uma base introdutória que será usada para o restante da dissertação.

O terceiro capítulo constrói, paralelamente, uma base de conhecimento para o discernimento das plasticidades, relações e impactos da comunicação, enquanto teoria e prática. Ele conta com a adição de dois subcapítulos para melhor elaboração e interpretação do que é abordado. O primeiro subcapítulo retrata um diagrama, através do uso organizado e sistemático de fatos históricos que comprovam as confluências, ou seja, cenários de miscibilidades, hibridização e determinação que existem quando as áreas se confrontam. Em seguida, o segundo subcapítulo aborda uma conceituação extensa da comunicação, visando a moderação de colocações falhas e superficiais.

Por fim, com o conhecimento já introduzido sobre o tema, o quarto capítulo propõe uma abordagem fundamentada no pensamento antropológico e psicossocial da comunicação organizacional, que envolve pessoas, diversidades, saberes, identidade, crenças, contextos e cultura. Contando com quatro subcapítulos referentes a cada dimensão que a compõe. O capítulo visa uma abordagem completa, com a descrição e importância de cada dimensão que integra a prática da comunicação organizacional integrada, expondo suas individualidades e influências para o arquétipo.

Possui-se como ápice, o delineamento e empoderamento das práticas comunicativas do gestor de pessoas para desenvolver, com seus colegas de trabalho, as tarefas para construção de novas ideias, significados, conhecimentos, parcerias e sobretudo, um ambiente humano, saudável e profícuo para os interesses organizacionais e pessoais daqueles que compõem o cenário.

A relevância deste estudo não centra-se somente na oportunidade de retratar as áreas de gestão de pessoas e comunicação no Brasil, em que o aperfeiçoamento teórico e prático deste tema é constantemente pleiteado por graduandos, gestores e servidores públicos na área, mas também na contribuição para o combate dos desafios contemporâneos da administração pública brasileira, que envolvem: prestação de serviços baseada em conhecimento, o desafio das parcerias, o desafio dos serviços compartilhados, o desafio da tomada de decisão, entre outros (BUENO *et al.*, 2016).

Desse modo, o trabalho utiliza-se da sua elaboração estrutural, conceituações e multirreferencialidade para estimular a curiosidade, elucidar as relações entre as disciplinas, ora através do uso linear de fatos históricos, ora por conceitos de acordo com as referências elencadas, indicando limitações ou potencialidades.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS

O avanço da globalização, das transformações socioeconômicas e das revoluções tecnológicas suscitou o surgimento de novos valores culturais que prezam a antropologia, a diversidade e a inovação, mostrando-se como fatores polivalentes para o cenário da Gestão de Pessoas emergente. As empresas que não aderem alguns valores, encontram-se enviesadas por princípios obsoletos.

Em suma, a globalização surgiu da ideia de compartilhar os bens produzidos pelo mundo. A disseminação desta estimulou a união das organizações para que as mesmas não fossem afetadas por prejuízos maiores, de caráter internos ou externos, e ao mesmo tempo facultou um cenário competitivo dependente da estratégia e do desenvolvimento contínuo. Contudo, quando o crescimento das empresas ocorre de maneira desestruturada, em teoria, a influência do Estado é maior, sobrevivendo a necessidade de reformar e reconstruir conceitos, culturas e trajetos. Portanto, o Estado assume o papel de protetor e mediador da economia e da competição das grandes empresas com a finalidade de evitar o monopólio e o oligopólio (PEREIRA, 2015 *apud* FILHO, 2018).

Há pouco tempo, o relacionamento entre pessoas e organizações era considerado antagônico, baseado em dinâmicas onde um ou outro perdia em termos de interesses, uma alternativa limitada e míope. Neste cenário, a área de Gestão de Pessoas vinha, teórica e simplisticamente, a contemplar as rotinas laborais previstas legalmente e, quando mais avançadas, também previa projetos de treinamento de escopo operacional, restrito aos funcionários e gestores. Somente com o fim deste quadro contingente, ligado intimamente ao contexto político-social brasileiro da época, que a Gestão de Pessoas passa a infligir os interesses das organizações com os interesses pessoais dos indivíduos que as compõem (AMORIM *et al.*, 2019).

A gestão, introdutoriamente, remete-se ao modo pelo qual os processos, as pessoas, a comunicação, a tecnologia, entre outros recursos das organizações, são gerenciados, organizados, planejados, dirigidos, coordenados ou controlados (CHIAVENATO, 2002; FERREIRA, 2002; MAXIMIANO, 2002 e SARDI, 2007 *apud* FREIRE, 2009). Podendo ser encarada como fator inerente ao cenário administrativo contemporâneo. “Administrar é usar o conhecimento adquirido nos diversos meios para se chegar ao resultado planejado” (DRUCKER, 2001 *apud* FILHO, 2018).

Em abstrato, a Gestão de pessoas é sensível à cultura corporativa e à mentalidade, ela é extremamente contingencial e situacional, interrelaciona-se com vários aspectos, como o estilo de gestão, os processos internos, a arquitetura organizacional, as características do seu mercado, a tecnologia utilizada e as estratégias de comunicação (CHIAVENATO, 2014) e constrói talentos através da integração de diferentes processos. Ela relaciona todas as atividades à gestão do trabalho das pessoas nas organizações, direciona o comportamento humano no trabalho a partir de condutas e processos institucionalizados de uma organização e pode ser caracterizada em três diferentes níveis: sistêmica, política e prática (BOXALL; PURCELL, 2008; LEGGE, 2005; LEPAK *et al.*, 2004 *apud* CORDEIRO *et al.*, 2013).

Suas principais funções são as de ajudar a organização a atingir objetivos, a realizar sua missão, proporcionar competitividade, desenvolver e elevar a qualidade de vida no trabalho e a impulsionar mudanças. Ela deve estar comprometida a manter políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis. Ao considerar essas variáveis, os gestores de pessoas conduzem o engajamento dos públicos-alvo e, simultaneamente, uma organização inovadora com razões sociais efetivas (CHIAVENATO, 2014).

Silva (2005), citado por Weiler (2010), considera que o trabalho do departamento de Recursos Humanos seja voltado principalmente para a satisfação de seus clientes através do empenho dos funcionários para com a missão, a visão e os valores da organização. No entanto, a área ultrapassa colocações superficiais, a exigência ocorrente é de que evidenciam-se posturas que coadjuvam a elaboração de uma realidade social inclusiva e conceitual para aqueles que dela participam, ou seja, o enfoque passa a ser de considerar os seres humanos envolvidos em seus contextos e práticas (MARCHIORI, 2009), dessa forma, a sua atuação não compreende somente o público interno.

Atualmente, impõe-se à Gestão de Pessoas uma questão para além de normativa. Desse modo, observa-se que a produção científica na área se mantém centralizada no método teórico-empírico, que visa realizar um aprofundamento das questões estudadas através da abordagem qualitativa (GOMES *et al.*, 2017).

As pesquisas sobre Recursos Humanos, ou Gestão de Pessoas, como é adequadamente denominado o campo de estudo atualmente, segue por abordagens predominantes e complementares, sendo elas: comportamental, estratégica,

sistêmica e de recursos da firma (WRIGHT; MCMAHAN, 1992 *apud* LACOMBE; CHU, 2008).

Complementarmente, as publicações são majoritariamente direcionadas às revistas internacionais, que confere maior desfavorecimento das questões locais e conseqüentemente direciona a produção acadêmica para uma possível convergência dos interesses de caráter nacional (AMORIM *et al.*, 2019). Brewster (2006), de acordo com Lacombe e Chu (2008), evidencia que o modelo estratégico de Gestão de Pessoas proveniente dos Estados Unidos, país caracterizado pela grande influência do liberalismo econômico, em outras palavras, a não interferência do Estado, a livre-concorrência e grande autonomia empresarial, não se aplica, muitas vezes, a países que possuem contextos socioeconômicos distintos, como o Brasil.

Ademais, apresentou-se na última década um movimento pendular na sua produção acadêmica, que de um lado restringe-se a criação de espaços específicos derivados e ao deslocamento de conteúdo para outras áreas, e de outro, permite-se a ampliação da sua meta através da ênfase interdisciplinar. Autores como Legge (1995), Paauwe (2004), Singh *et. al* (2005), e Brewster (2006) defendem a alternância de abordagens em estudos da área (LACOMBE; CHU, 2008). Enquanto campo sujeito às dialéticas às demais áreas da Administração, a Gestão de Pessoas apresenta-se como objeto de reflexão (TONELLI *et al.*, 2003; CALDAS; TINOCO, 2004; BARBOSA, 2009; MEDEIROS; OLIVEIRA, 2009 *apud* BERTERO *et al.*, 2013).

A dimensão dos processos que compõe a gestão de pessoas ainda é incipientemente nos artigos publicados pela comunidade científica brasileira. Neste âmbito, a Gestão de Pessoas enquanto prática encontra-se como fator determinante para os alcances efetivos dos serviços públicos (KELLOUGH; SELDEN, 2003 *apud* GOMES *et al.*, 2017). Os gestores de pessoas, principais responsáveis pela efetivação das práticas organizacionais, necessitam de conhecimentos que demonstrem a importância do seu papel nas organizações, através do desenvolvimento de habilidades de condução de processos e de gestão, de índices preponderantes que comprovam a efetivação das suas práticas, da criação de um ambiente gerador de aprendizado através da reflexão contínua de erros previamente cometidos (AMORIM *et al.*, 2019) e da sensibilização da importância de uma comunicação ativa, antropológica, estratégica e assertiva.

A área de Gestão de pessoas está gradativamente desocupando-se de suas operações burocráticas e transformando-se em uma área voltada a preparar, orientar

e auditar os executivos para novas realidades. Em outros termos, as responsabilidades decisivas e performativas a respeito das pessoas deixam de ser exclusividade da área e passam a fazer parte da rotina dos executivos. Neste sentido, o planejamento estratégico de pessoal não necessariamente segue um processo estruturado e ordenado, ele pode ser multidimensional e emergente (SINGH *et al.*, 1995 *apud* LACOMBE; CHU, 2008).

Dadas as condições contextuais, os gestores de pessoas passam de gerenciar as pessoas para gerenciar com as pessoas. Esta atividade só se torna tangível com a confluência de outras práticas igualmente importantes, adquirindo uma abordagem que transcende o controle da área específica de Gestão de Pessoas, como comunicação, cultura e liderança (WRIGHT *et al.*, 2001 *apud* LACOMBE; CHU, 2008). A abordagem transdisciplinar tendencia um olhar multidimensional e multirreferencial, ou seja, uma compreensão holística de um ambiente comum de troca de diálogo e integração, neste contexto os fenômenos naturais são encarados por diversas perspectivas diferentes ao mesmo tempo (SCHULER, 2005, p. 02 *apud* FREIRE, 2009).

Existem diversas formas de se comunicar e essas não precisam ser escolhidas isoladamente. Possuir técnicas e estratégias de comunicação bem estruturadas, levando em consideração as variantes do mercado e os ambientes contextuais (PAAUWE, 2004 *apud* LACOMBE; CHU, 2008) possibilita que a mensagem, os planos, os interesses, os conhecimentos e os projetos de gestão sejam emitidos, compartilhados e por fim implementados.

### 3 COMUNICAÇÃO

Na era das inovações ideológicas a comunicação tornou-se inerente ao desenvolvimento e à gestão. As transformações ambientais, avanços tecnológicos, originalidade das novas gerações e o surgimento dos novos valores culturais que visam ainda mais o respeito à ética e à diversidade, mostram-se, gradativamente, como fatores indispensáveis a serem observados na criação de ambientes dinâmicos e hábeis para novas perspectivas, processos (DAFT 2008, *apud* MARCHIORI 2010b) e na perícia na gestão de pessoas nos contextos organizacionais contemporâneos. Estamos vivenciando uma era repleta de perplexidades, mudanças e hesitações. A Era da Informação trouxe novos desafios para as organizações e, sobretudo, para os seus administradores (CHIAVENATO, 2004).

Para a escola de Palo Alto a comunicação abarca o espectro total dos fatores supracitados, uma vez que é impossível a ausência da comunicação nas relações humanas, partindo da premissa que todos os indivíduos se comunicam a todo o momento (WATZLAWICK, 1993 *apud* SILVA, 2011). “A organização é um fenômeno comunicacional contínuo” (KUNSCH, 2006, p. 167).

Assim, Cardoso (2006), por meio da análise de Genelot (2001), constata que a elaboração do sentido em processo de comunicação é, em sua completude, carregada de imprevistos, complexidade, sutilezas e recursividade entre o emissor e receptor. “Por isso, hoje, muito mais do que em épocas passadas, torna-se necessário entender a complexidade que envolve a informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações” (CARDOSO, 2006, p. 1125). “Neste contexto, a comunicação passa a ser estratégica e a sua gestão tem que ser vista sob uma nova visão de mundo e numa perspectiva interdisciplinar” (KUNSCH, 2014a, p. 41), facultando na adoção de diferentes estilos organizacionais no desenvolvimento de suas ações (MARCHIORI, 2010c).

Ao deparar-se com deliberada realidade, deve-se observar quais modelos de desenvolvimento são promovidos em suas relações. As organizações são diferentes umas das outras, mas, concomitantemente, determinadas semelhanças as aproximam. A teoria organizacional discute dois principais modelos de organização, o orgânico, com ênfase na flexibilidade, nas pessoas e na comunicação horizontal; e o mecanicista, com ênfase na burocracia, nos métodos e na comunicação vertical.



Nenhuma organização é exclusivamente mecanicista ou orgânica (MAXIMIANO, 2000).

A comunicação é uma área multidisciplinar, que realiza a mediação dos objetivos e interesses das empresas, dos participantes e da administração. E através desta, evidencia-se sua magnitude e proeminência para o equilíbrio do “microclima interno” (REGO, 1986, p. 12-13). Uma organização orientada às ideias e às pessoas desenvolve-se diretamente proporcional à comunicação nela estabelecida. Posicionando a comunicação como agente cêntrico das organizações (HALL, 2004, p. 156 *apud* MARCHIORI 2009).

O “conhecimento é gerado no contexto, especificamente, no contexto de comunicação” (PENMAN, 2000, p. 12 *apud* MARCHIORI, 2009). A perspectiva da comunicação através desta afirmação muda totalmente sua interpretação, pois as palavras só possuem ou constroem significados no espaço e na interação entre as pessoas (SHOTTER, 2004 *apud* MARCHIORI, 2009).

O sentido de uma palavra é construído “de acordo com sua representação contextual” (MARTINO, 2007, p. 61 *apud* MARCHIORI, 2010a). As relações sociais não ocorrem no vazio, elas se concretizam em situações e contextos específicos e são regidas por normas da cultura macro ou da subcultura, da dimensão pessoal, situacional e cultural (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 1999).

“O diagnóstico amplo das situações internas, sob as perspectivas sociológicas e antropológicas, é tarefa imprescindível para a implantação de projetos comunicacionais” (REGO, 1986, p. 12) e gerenciais.

As práticas e o conceito de comunicação organizacional carregam consigo influência de autores de diferentes nacionalidades, visto que a elite intelectual do Brasil mostra-se influenciada por referências bibliográficas provenientes de estadunidenses, ingleses, alemães, russos, espanhóis, franceses e portugueses, possibilitando a resolução de uma “ideia fora do lugar”, que induz em adaptações incabíveis para a realidade organizacional brasileira (MATOS *et al.*, 2009, p. 8-13).

Tendo o campo teórico da comunicação como foco, Silva (2011, p. 9-10) apresenta, fundamentando-se em pesquisas de livros de teoria da comunicação brasileiros e em língua espanhola realizadas por Martino (2006, p. 13-14), a dificuldade e a falta do devido interesse dos pesquisadores de definir, em consenso, o que é comunicação e teoria: “(...) as nomenclaturas – teoria, modelo, paradigma, hipótese, escola – são utilizadas de forma indistinta; a definição do conceito de

comunicação é feita com pouco cuidado ou, em outros casos, é ausente”. Conseqüentemente, as teorias e a academia da área da comunicação encontram-se permeadas de fragmentos e heterogeneidade, tanto a respeito dos aportes, quanto das práticas (FRANÇA, 2001, p. 50 *apud* FREIRE, 2009), dificultando uma conceituação concisa em sua propedêutica.

Contemporaneamente, apresentam-se diversos conceitos herdeiros dos estudos realizados por Ivy Lee, com diferentes terminologias nos contextos acadêmicos e profissionais. Referente a comunicação: organizacional, administrativa, empresarial, institucional, mercadológica, corporativa, integrada ou estratégica. E para a atividade especializada, da qual ele mesmo nomeou, assessoria de imprensa ou de comunicação (CHAPARRO, 2003, *apud* MATOS *et al.*, 2009).

O termo comunicação organizacional, embora possuindo diversas terminologias, consolidou-se como referência entre os autores. Por se tratar de uma nomenclatura extensamente utilizada na bibliografia brasileira, a percepção de comunicação organizacional pode ser conduzida a uma ideia desviante, que compreende todas as demais variações conceituais abordadas pelos acadêmicos da área. Observa-se que cada autor usa uma denominação diferente para conceitos semelhantes ou até complementares. Torna-se precípua, portanto, a análise das diferenças entre a nomenclatura e aplicabilidade dos termos utilizados entre os principais estudiosos, que possuem uma relação dúbia de contrariedade e convergência (MATOS *et al.*, 2009). Podendo, dessa forma, não existir uma conceituação correta ou incorreta, mas o uso mais coerente para o que pretende-se observar das atividades do cotidiano profissional ou das rotinas acadêmicas.

Nesse sentido, entender como a epistemologia da comunicação, usada nas organizações e para as organizações, originou-se e desenvolveu-se através do sentido de “ciência da história” (BARBOSA, 2009, p. 15) é fundamental, pois é a gênese e a difusão deste fenômeno que elucida a sua proeminência e as confluências que edificaram-se na relação entre comunicação-gestão de pessoas nas esferas acadêmicas e laborais através do tempo.

### 3.1 ATRAVÉS DA “CIÊNCIA DA HISTÓRIA”

Segundo Braga (2004, p. 13-15), o primeiro registro mundial que a comunicação foi usada de forma organizada dentro das empresas, ocorreu no ano de 1906, em Nova Iorque:

Coube à iniciativa de um profissional de comunicação, Ivy Lee, a criação do primeiro escritório de relações públicas em Nova Iorque, para enfrentar “a hostilidade do público” contra o empresário John Rockefeller. (...) Ivy iniciou o trabalho de recuperação da imagem social do empresariado americano, na figura de John Rockefeller, com a difusão de informações corretas, de interesse e de importância para o público, sobre as empresas, evitando, assim, as denúncias.

O surgimento do conceito de comunicação organizacional no Brasil originou-se com cerca de um século de defasagem em comparação a publicação mundial, através do Boletim da Light (TORQUATO, 2009 *apud* LIMA; ABBUD, 2015, p. 3).

O advento dos estudos da comunicação nas organizações brasileiras originados no início do século XX, junto ao movimento do jornalismo empresarial no Brasil que só se configurou na década de 1950, ambos como reflexo do desenvolvimento do processo de industrialização proveniente da revolução industrial, mostra a inércia das empresas em relação à comunicação organizacional até o período.

Os processos de industrialização que suscitaram diversas mudanças no cenário mundial na década de 1960, que envolveu entre elas: a) a automação dos processos industriais que modificaram as relações entre empregados e empregadores; b) o aumento na especialização, construção e separação nas estruturas organizacionais; c) o êxodo de pessoas que residiam no campo para a cidade em função de trabalhar como operários nas indústrias; d) a redução nos custos dos processos de impressão e editoração e facilidade de elaboração de publicações proporcionada pelo desenvolvimento tecnológico; e) a influência no comportamento das empresas que enxergaram a indigência de informações do público, expandindo os meios de comunicação de massa e das indústrias e f) o despontamento da imprensa sindical, tornando-se inevitável o aparecimento da comunicação empresarial como forma de reação à nova realidade, influenciaram a visão das organizações que se colocaram responsáveis na criação de novas formas de se comunicar, caracterizadas principalmente por publicações dirigidas aos colaboradores e ao seu ambiente externo, que visavam promover a integração e a relação com seu público uma vez que os interesses e as demandas da coletividade da época já não eram as mesmas (KUNSCH, 1997 *apud* LIMA; ABBUD, 2015).

Surge em 1967, a ABERJE, Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresa, um marco na trajetória da comunicação empresarial no Brasil, fruto da colaboração de diversos profissionais da área de jornalismo, relações públicas e recursos humanos atuantes em empresas multinacionais que perceberam a necessidade de uma sistematização de publicações empresariais melhor estruturada (KUNSCH, 2006). A fundação da associação é coadjuvante em grande parte da conceituação de comunicação organizacional que usufruímos na atualidade (BUENO, 2003 *apud* MATOS *et al.*, 2009). Refletindo na valorização das publicações que até o início dos anos 1980 eram produzidas de forma aleatória, ausente de pesquisa que apresentavam uma linguagem excludente que enfatizava um caráter instrumental da comunicação (LIMA; ABBUD, 2015).

Desde então, os estudos, que antes focavam a comunicação como meio-mensagem, voltada ao emissor, apresentada através de um caráter prescritivo, caracterizada por uma forte vertente funcionalista e que possuía um panorama linear-instrumental, passaram a adotar uma visão mais interpretativa-crítica, que enxergavam as práticas cotidianas, a interação interpessoal e os processos simbólicos que ocorrem nos contextos organizacionais como prioridade (KUNSCH, 2006, 2014a).

Com a fomentação da nova geopolítica e as mudanças ocorridas internacionalmente com o epílogo da Guerra Fria, causado pela revolução tecnológica da informação e da comunicação, as organizações enfrentaram um novo cenário contido por uma economia demasiada competitiva. Assim, a comunicação no sentido corporativo passou a ser encarada como aspecto inerente ao desenvolvimento e às estratégias organizacionais. Ações isoladas de uma comunicação mercadológica tornaram-se inábeis de fazerem frente ao novo mercado e seu público, que por sua vez, encontraram-se mais exigentes enquanto às responsabilidades sociais, à transparência, aos comportamentos éticos e às gestões (KUNSCH, 2006).

Dessa forma, Gaudencio Torquato e Margarida Kunsch elaboraram em 1986 a comunicação organizacional integrada, pois enxergaram a necessidade de um sistema que integrasse mais dimensões da comunicação (KUNSCH, 2009 *apud* MACHADO, 2014).

Entre 1990 e 2000, período marcado pelo grande volume de estudos que pretendiam ampliar o olhar em torno da comunicação organizacional baseados em novos métodos e perspectivas teóricas, estimulou as organizações a verem o ato de

informar como uma ferramenta que precisa estar em harmonia com os seus próprios propósitos (LIMA; ABBUD, 2015).

Silva (2011) complementa o raciocínio colocando a corrente teórica funcionalista da comunicação como ortodoxa na época: “nesse ambiente social, a comunicação adquire um papel fundamental para a troca de informações, na indicação das posturas e condutas de convívio social, e estabelecer relacionamentos entre os atores sociais” (SANTOS; CARDOSO, 2008, p. 37 *apud* SILVA, 2011, p. 15).

Mesmo com o fim da Guerra Fria em 1989, a revolução das tecnologias da informação e comunicação continuaram influenciando o contexto organizacional na década de 2000, sendo absorvidas pelas organizações como um instrumento facilitador que buscava maior agilidade, levando à criação de uma “cultura informatizada dos processos comunicativos” (MACHADO, 2014, p. 74).

E, com o desígnio de estimular a divulgação, realização e a fomentação de estudos avançados, através de congressos e pesquisas de seis grupos de trabalhos temáticos permanentes, surge em 2006, a ABRACORP, Associação Brasileira de Pesquisadores da Comunicação Organizacional e Relações Públicas (KUNSCH, 2009, p.21 *apud* MACHADO, 2014, p. 72).

Desse modo, o uso de tecnologias como a informática e internet, que passaram a ser democratizadas só após a segunda década do novo século, fizeram-se presente no cotidiano dos empregados, viabilizando suas interatividades como formativas de novos objetivos e estratégias em eficiência e comunicação (MACHADO, 2014). “As primeiras aplicações de teleinformática foram concebidas para o âmbito profissional (escritório, videoconferência, correspondência) antes de serem destinados ao espaço privado” (WOLTON, 2012, p. 92 *apud* MACHADO, 2014, p. 75).

Nesta nova realidade, fluxos globais de imagem, riqueza e poder, a busca pela identidade, podendo ser existente ou construída, individual ou coletiva, tornam-se fonte de aceção social. A comunicação permite a formação de comunidades atuais em ocorrências internacionais. Logo, os padrões de comunicação tornam-se conflitantes na circunstância entre função e significado (MASSART, 2007 *apud* MARCHIORI, 2008).

Em suma, entre as décadas de 1950 a 1970, houveram avanços significativos na epistemologia da comunicação no que tange os estudos de canais, fluxos, mensagens, audiências, redes etc., transitando, a partir de 1980, aos estudos interpretativos, até os múltiplos enfoques no início do novo século (KUNSCH, 2014b).

Tais mudanças influenciaram as condutas adotadas nos processos de comunicação dentro das organizações competitivas já no início da terceira década do século XXI, à medida que pesquisadores da área de comunicação organizacional e relações públicas inseriram-se em Programas de pós-graduação em Comunicação e Administração, traduzindo-se no aumento de referências formais voltadas às questões do tema, de pesquisas em diferentes níveis acadêmicos e no reconhecimento da relevância da práxis da comunicação organizacional na conformação das sociedades e em outras áreas do conhecimento (BALDISSERA, 2017). Agora, se tornando uma área do conhecimento e possuindo um corpus com literatura específica, cursos de pós-graduação, pesquisas científicas, teorias reconhecidas e levantadas mundialmente, a comunicação constitui campos aplicados em múltiplas perspectivas (KUNSCH, 2014b).

No entanto, as organizações, vistas como fontes emissoras de informações para seus públicos diversos, não devem aterem-se à visão idílica de que todos os seus atos de emissão ou transmissão de informação causem os efeitos desejados ou que sejam aceitos e automaticamente respondidos da forma como foram intencionados em primeiro plano (KUNSCH, 2006). “Uma meta constante deve ser a busca de uma maior coerência entre o discurso institucional e a prática cotidiana” (KUNSCH, 2014a, p. 58), a fim de evitar empecilhos na identificação da instituição e no possível enfraquecimento da imagem empresarial (KUNSCH, 2003 *apud* CABRAL *et al.*, 2005).

Os processos de comunicação e informação estiveram presentes na elaboração de estratégias empresariais que construíram, de modo direto, a evolução das organizações. À vista disso, hoje, muito mais que em épocas anteriores, torna-se fundamental o entendimento da complexidade da informação, dos processos comunicacionais (CARDOSO, 2006) e, sobretudo, do conceito de comunicação elaborado até ao momento, para o aumento significativo de estratégias bem-sucedidas, tornando as ações comunicativas mais naturais, transparentes e flexíveis, que possibilita os seus respectivos públicos a continuarem envolvidos e engajados nas suas atividades e interesses e na influência nas “relações de poder que se instituem nas organizações em suas atividades, em função principalmente da concorrência e imagem corporativa que a empresa busca estabelecer” (MACHADO, 2014, p. 75).

### 3.2 CONCEITO E ATUALIDADE

Claude Shannon e Warren Weaver suscitaram, em 1949, um dos modelos de comunicação mais influentes das últimas décadas, que contempla através de um modelo instrumental, a comunicação como “plano da expressão ou dos significantes (mensagem como sequência de sinais)” (BARROS, 2005, p. 27 *apud* MARCHIORI, 2010a, p. 2). No arquétipo, os agentes comunicacionais são reduzidos demasiadamente às suas capacidades cognitivas, vistos na posição de codificadores e decodificadores de sinais, onde a relação entre os agentes, envolvendo seus interesses, concepções, complexidades e pluralidades são desconsideradas, assim como é negligenciada a discussão do contexto em que se encontra a comunicação (SAMPAIO, 2001).

Dessa forma, a comunicação, superficialmente, pode ser considerada como “o processo de transferir e receber informações” (MAXIMIANO, 2000, p. 282), “verbal e não-verbal entre dois ou mais participantes em uma situação” (KUNSCH, 2006, p. 170).

A comunicação não pode ser definida somente como resultado das interações sociais, pois ela se define sobre e durante as mesmas, sendo capaz de criar significados ou sentidos (FRANÇA, 2010 *apud* BENTO; ABBUD, 2018).

Entende-se comunicação, conforme Bougnoux (1999, p. 18 *apud* FREIRE, 2009, p. 27-28) como “aquela que não se deixa quantificar, tecnicizar [*sic.*], nem descrever objetivamente”. Ela é polissêmica em sua própria essência (MARTINO, 2001b *apud* FREIRE, 2009).

De forma prolixa, é a “combinação de múltiplos vetores (sociais, históricos, subjetivos, temporais, culturais) que se dá pelo atrito dos corpos e das expressões, algo que ocorre num ambiente” (MARCONDES, 2007, p. 37 *apud* MARCHIORI, 2008, p. 2). É elemento central e processo generativo que formula aquilo que experenciamos como relacionamentos (WOOD, 2000 *apud* MARCHIORI, 2010b).

Segundo Barbosa (2010, p. 13), a comunicação é o ato de evidenciar os “processos comunicacionais numa época comum, o presente vivido, para tentar não apenas explicar essas narrativas, mas compreender as ações desses homens do presente”.

Ela é vista como um processo, carregado de dinamismo e perpetuidade, que transige os membros organizacionais a trabalharem e cooperarem entre si, além de

conceder a capacidade de interpretar as necessidades e atividades variantes da organização (KREEPS, 2010 *apud* MARCHIORI, 2010c). “(...) É uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis” (RHODIA, s.d, *apud* ALMEIDA, 2013, p. 93).

Ela é vista como parte que integra as gestões das organizações (GRUNIG *et al.*, 1992 *apud* REIS, 2017). “É por meio da comunicação que as partes da organização articulam suas atividades para funcionar como um conjunto” (MAXIMIANO, 2000) e “(...) gerar efeitos comportamentais e atitudinais duradouros na componente humana das organizações (ALMEIDA, 2013).

A comunicação não pode ser isolada arbitrariamente, mas é contínua, complexa (BERLO, 1960 *apud* MARCHIORI *et al.*, 2010d) e transacional. Podendo ser percebida como interação, transação ou ação, e deve ser interpretada como uma atividade social ou simbólica, que engloba indispensavelmente signo, significado e significante (MILLER, 2005 *apud* MARCHIORI *et al.*, 2010d). Como complemento do raciocínio de Miller (2005), Jian *et al.* (2008), de acordo com (MARCHIORI *et al.*, 2010d), denomina a comunicação como: a) transmissão de intenções e informação; b) construção de gerenciamento e significado e c) como interação.

As organizações dirigidas pluralmente por uma postura funcionalista da administração, compreendem que as práticas gerenciais atuais possuem a necessidade de estímulos que avançam da perspectiva do alcance da eficiência e da eficácia organizacional. A comunicação, fundamentalmente, tem a função de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais (DEETZ; KERSTEN, 1983 *apud* MARCHIORI, 2010b). Desse modo, entende-se, evidentemente, que a perspectiva funcionalista na condução dos processos organizacionais e comunicativos apresenta-se exígua, possibilitando o uso misto de outras perspectivas que podem complementar as ações comunicativas, levando-as a potencializar uma dinamicidade que contribui para a coesão entre a realidade das relações articuladas pelos interlocutores e os objetivos estabelecidos no ambiente institucional a nível antropológico.

“O desafio em debates metateóricos sobre comunicação, em geral, e comunicação organizacional, especificamente, é reconhecer as afinidades entre duas ou mais teorias e, ao mesmo tempo, preservar suas diferenças” (FAIRHURST; PUTNAM, 2010, p. 108 *apud* MARCHIORI, *et al.*, 2010d).



A comunicação, de acordo com estudos mais vigentes, é distinguida como processo estruturante no cenário organizacional, sendo arquitetada como “formativa”, no sentido de representar e instituir o processo de organizar (PUTNAM *et al.*, 1999, p. 396 *apud* MARCHIORI, 2010c, p. 2), e “constitutiva”, na acepção da comunicação como precursora da realidade entendida como organização (PUTNAM; NICOTERA, 2009 *apud* MARCHIORI, 2010c, p. 2). Ao interpretar a comunicação como fator constitutivo, permite-se uma maior flexibilidade ao interpretar os atos comunicativos, a organização e os relacionamentos estabelecidos dentro dos contextos organizacionais (JIAN *et al.*, 2008 *apud* MARCHIORI *et al.*, 2010d), ou seja, atribui-se à comunicação a possibilidade de modificar e criar a realidade social (PUTNAM, 2008 *apud* MARCHIORI *et al.*, 2010d).

“Um dos pontos mais difundidos e convergentes quando se define comunicação é a noção de que comunicação é um processo.” (MILLER, 2005, *apud* MARCHIORI, 2010c, p. 2). Os gestores de pessoas, hoje, ao possuírem a visão da comunicação como processo, permitam-se à uma maior compreensão dos diferentes comportamentos organizacionais, posto que a comunicação constitui e permeia estes respectivos comportamentos. Portanto, a origem e o desenvolvimento de conhecimento e inovação nesses ambientes tornam-se tangíveis.

Margarida Kunsch contempla a comunicação organizacional em diferentes dimensões, que integradas, constituem uma organização: comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica (KUNSCH, 2003 *apud* SANTOS, 2015). Possibilitando, nesta ocasião, conceber “as modalidades comunicacionais permearem as organizações, suas diversidades, suas expressões e suas práticas”. (KUNSCH, 2017, p. 47). Segundo a autora, o mundo corporativo carece de profissionais com formação especializada na área, que canalizam toda a sinergia da comunicação organizacional integrada para os objetivos institucionais das organizações (KUNSCH, 2006, p. 187).

Ao ser delineada, a episteme de Kunsch, mesmo que pautada em “abstrações categoriais” inspiradas em Max Weber (1999), que apresenta “conceitos que funcionam como ‘tipos ideais’” (KUNSCH 2009, p. 115 *apud* SILVA, 2012, p. 21), não objetiva a pressuposição de que os processos devam ocorrer de maneira plácida, em seções separadas e sem conflitos. Os diagramas possuem apenas o propósito de tornar os conceitos dinâmicos e didáticos (KUNSCH, 2006). Assim como MATOS *et*

*al.* (2009), ela também afirma que as terminologias acerca do conceito são utilizadas indistintamente em solo brasileiro (KUNSCH, 2003, *apud* KUNSCH, 2006).

Dado o caráter e o compêndio dos diagramas de Kunsch que compõem a comunicação organizacional integrada, em justaposição aos conceitos previamente apresentados, considera-se como ponto fundamental para a elaboração da tese, dissertar sobre os fatores que a eles se interrelacionam, posto que a comunicação, a gestão e “a realidade organizacional é o resultado de uma dialética entre relações históricas e materiais e entre condições materiais e fatores socialmente construídos” (DEETZ; KERSTEN, 1983, p. 161, *apud* MARCHIORI, 2009, p. 3).

#### **4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA: CONSENSO, DISSENSO E DIMENSÕES**

Quando os conceitos de comunicação e gestão de pessoas são colocados apostos, um recorte metodológico inserido na cultura de modo mais amplo deve ser levantado, ou seja, manifesta-se a premência da contextualização de valores como: ética e moral, posições políticas, práticas sociais, artefatos visíveis ou não, entre outros, que constituem os repertórios psicológicos e comportamentais de dada sociedade. “Todos os artefatos humanos, textos, ações comunicativas e comportamento possuem significado não em razão daquilo que eles são, mas principalmente em decorrência do que eles significam” (GADAMER, 1983, *apud* MARCHIORI, 2009, p. 6-7).

No que tange a análise organizacional, ao conceituar comunicação organizacional integrada, contempla-se áreas profusas como a aplicação de análises e técnicas de avaliação, que pretendem administrar intervenções multifacetadas e integradas. Estas ações têm como objetivo atingir visões e missões desejadas pela organização, melhorar a performance humana no local de trabalho e atingir objetivos estratégicos com o uso da comunicação integrada, a partir desta análise destrincha-se diversas nuances do trabalho integrado da organização. (REGO, 1986).

Para que a canalização dos diferentes tipos de comunicação esteja minimamente sincronizada, diversos fatores devem ser considerados, exemplo, o fator humano, que concebe volatilidade suficiente para entendermos a importância do estudo da comunicação nas gestões. Do ponto de vista organizacional, o comportamento humano é estimulado por um conjunto variável de necessidades distintas (ALMEIDA, 2013).

As nossas ações e características são afetadas por variáveis do ambiente, caracterizadas como determinantes exógenos, exemplo: características culturais, sociais ou físicas, em dadas situações, e por determinantes endógenos, intra-individuais, sendo eles: sentimentos, percepções, crenças, entre outros (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001). “A linguagem estrutura a realidade que é transmitida à mente, mas também se forma de acordo com outros elementos, como predisposições emocionais, afetivas e mesmo inconscientes” (MARTINO, 2007, p. 64 *apud* MARCHIORI, 2009, p. 7).

A organização, para ser apreendida em sua totalidade enquanto fenômeno e realidade social, carece de uma abordagem que privilegie suas partições, sua complexidade (FREIRE, 2009), sua “polifonia” (BAHKTIN, 1895-1975 *apud* PIRES; TAMANINI-ADAMES, 2010) e suas realidades como dinâmicas, abruptas, fluidas e ativamente construídas (CHENEY *et al.*, 2004 *apud* MARCHIORI, 2008).

As práticas discursivas são imprescindivelmente influenciadas por instância de poder, ideologias e visões de mundo, ou seja, não são opacas. O poder é uma multiplicidade de forças, dessa forma, é socialmente produzido de acordo com práticas cotidianas, mas não possui uma identidade específica e não está localizado num ponto específico (FOUCAULT, 1979 *apud* MARCHIORI *et al.*, 2010d). A comunicação no contexto contemporâneo é essencialmente socio discursivo (MARCHIORI *et al.*, 2010d, p. 224).

Congruentemente, Hargie *et al.* (1999, tradução nossa), defendem que a comunicação é um processo passível de avaliação, análise, progresso e mensuração. O estudo elabora-se, sobretudo, nos decursos das mensagens intrínsecas ao processo especificamente, como são originadas, monitorizadas, transmitidas e, posteriormente, quais resultados são causados em quem as recebe. Igualmente postulado no “Modelo da percepção social” (ARGYLE, 1967, 1994 *apud* DEL PRETTE; DEL PRETTE, 1999, p. 31-32)

A proposta feita por Ibrahim e Ismail (2007), conforme citado por Reis (2017), consubstancia a comunicação como um processo analítico e avaliativo, pois é reconhecida como a reprodução da percepção de características individuais através da observação dos estilos comunicativos e das individualidades. Os estilos de comunicação, portanto, são caracterizados como a junção de comportamentos suscetíveis de julgamento. Desse modo, cada um determina e reflete as interações dos indivíduos nos contextos organizacionais. A análise de ambos possibilita a compreensão da cultura organizacional de qualquer empresa.

Portanto, por se tratar de indicativos preponderantes na polissemia existente no processo comunicacional e na intertextualidade, ao reconhecer a existência marcante dos agentes de interlocução do discurso, assim como a suas capacidades de elaboração de novos sentidos para os discursos proferidos, o filósofo da linguagem Mikhail Mikhailovich Bakhtin (1990) propõe uma perspectiva mais sugestiva acerca da reflexão. Ele compreende a multiplicidade do processo de enunciação por caracterizar a comunicação como uma interação que projeta os interlocutores associadamente aos

seus discursos e difunde a perspectiva da efetivação do diálogo no interior da própria enunciação. O nosso discurso, pois, é corrompido pela influência das palavras do outro, que são naturalmente modificadas em seu sentido como consequência da nossa avaliação e compreensão (MARTINS, 1990; BAKHTIN, 1990 *apud* SAMPAIO, 2001).

Bakhtin (2000) concorda que o discurso é proveniente da relação social e está ligado a todos os atos de interpretação e compreensão, e os signos, como materiais semióticos da consciência dos indivíduos, mediam a relação do homem com a realidade em que ele se encontra (BAKHTIN, 2000 *apud* MARCHIORI *et al.*, 2010d). “O ser humano é um ser de palavra e de linguagem” (CHANLAT, 1996, p. 20 *apud* MARCHIORI, 2010a, p. 5). “O discurso é a palavra em movimento, prática de linguagem: com o estudo do discurso observa-se o homem falando”. A prática do discurso abarca tanto a representação do mundo, quanto a oportunidade de sua significação, é a forma em que as pessoas podem influenciá-lo, como forma de representação (ORLANDI, 2007, p. 15; FAIRCLOUGH, 2001 *apud* MARCHIORI *et al.*, 2010d, p. 224).

Em consonância com os pontos apresentados, o “modelo comunicativo da organização (*The communicative organization model CO*)” demonstra de que modo o comportamento comunicativo dos indivíduos nas organizações cria e recria as estruturas destes ambientes e esclarece a possibilidade de conflitos nas promoções das atividades organizacionais, que podem vir a incentivar ou combater os desentendimentos. A interpretação e noção de processo designa uma dinâmica natural entre passado, presente e futuro e objetiva o favorecimento do espírito humano, além de contextualizar o conhecimento ao seu conjunto. (DRAVET *et al.*, 2007; MODAFF; DEWINE 2002, p. 109 *apud* MARCHIORI, 2009, p. 4-5).

Relações interpessoais bem-sucedidas são profícuas para o desenvolvimento positivo das organizações, e estas são sustentadas por uma comunicação assertiva. As pessoas consideram os atos comunicativos de forma holística, assim, não só o teor da mensagem é considerado, como também o modo como esta é proferida (DASGUPTA *et al.*, 2012 *apud* REIS, 2017). Brum (1994 *apud* WEILE, 2010) enxerga a relação interpessoal como a alma da empresa, sendo fundamental no cenário globalizado pela capacidade de promover inovação e interação.

A comunicação, sendo instrumental ou consumatória, possui uma única finalidade: obter consenso sobre um sistema de valores. Mas, ao mesmo tempo, não

deve imprimir-se a ela a tarefa de supressão ou exclusão de elementos disruptivos, e sim, oferecer aos empregados meios para reforçar seus valores básicos, como meio de socialização. Em suma, a comunicação assertiva é o primeiro passo para a viabilização da meta integrativa (REGO, 1986).

Del Prette e Del Prette (1999) denominam habilidades sociais, através do campo psicossocial, ao repertório comportamental dos indivíduos de lidar apropriadamente com circunstâncias interpessoais. Diferentes classes e subclasses podem determinar o conjunto de habilidades sociais que são interdependentes do bom relacionamento social, entre elas, comunicação assertiva e a habilidade empática. A manutenção ou melhoria da qualidade das relações interpessoais é um indicador de competência social, e as falhas nessas características podem produzir rupturas na circularidade positiva dessas relações, suscitando o aparecimento de comportamentos aversivos (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001), com consequências e externalidades negativas.

Os estudos supracitados refletem, analisam e promovem a perspectiva dos agentes como interlocutores naturais, da comunicação como processo e do discurso como forma de manifestação das expressões nos processos de construção e reconstrução social. Considerando, acerca dessas questões, o contexto sócio-histórico em que esses grupos se inserem, refletindo na visão profusa e delineada de seus contextos, que leva a uma única perspectiva possível, a comunicação como ferramenta de humanização e a busca de condutas assertivas e antropológicas. A vista disso, as práticas representativas da linguagem estabelecem-se através de determinado texto que é produto de atividade discursiva e são marcadas pelas interações e pelo discurso, como possibilidades de assimilação das relações ocorrentes no cenário atual.

Visando cuidar das diferentes unidades de trabalho da organização e perfazer o impacto máximo com as suas ações, exercendo algumas de suas responsabilidades, a administração precisa montar, executar e reparar o sistema de comunicações da estrutura organizacional através da sinergia das dimensões da comunicação organizacional integrada. Somente quando fatores como a audiência, abrangência do veículo, repetição, coordenação, conceito e assertividade atuam em conjunto na fixação da mensagem, que tais responsabilidades são exequíveis. (CASALI, 2002 *apud* CABRAL *et al.*, 2009).

A comunicação, a partir dos resultados coletado de análises realizadas, direciona suas ações, e as técnicas de avaliação apuram a validade dos processos. Com isso, a administração vai se valer da instrução, colaboração e informação presentes nos processos comunicativos integrados durante a execução das técnicas de avaliação e do processo de aplicação de análise e comunicação. (CABRAL *et al.*, 2009).

A nível da gestão da informação, a incapacidade de seleção de informações fundamentais ou o desconhecimento das mesmas, a imprudência na tomada de decisão e a incapacidade de selecionar informações prioritárias para o apoio de determinada tarefa ou processo, são lacunas preponderantes na assertividade das organizações. Os sistemas subjacentes ao apoio à gestão, a simultaneidade entre os profusos departamentos constituidores das organizações e o compartilhamento integral de informação que conduza a uma triagem eficaz para uma tomada de decisão assertiva tornam-se, conseqüentemente, indispensáveis no cenário empresarial contemporâneo (CÂNDIDO *et al.*, 2005 *apud* REIS, 2017).

“Não basta assegurar que a comunicação ocorra. É preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente aprendido para que as pessoas estejam em condições de usar o que é informado” (RUGGIERO, 2014 *apud* SOUZA; ALVES, 2015, p. 4), comunicado ou elaborado. Ademais, assim como Cândido *et al.* (2005) citado por (REIS, 2017), Kunsch (2003), de acordo com Weiler (2010), classifica que a exceção e a incompletude de informações são duas, de quatro classes de barreiras comunicativas possíveis dentro das organizações.

As limitações na aptidão de processamento da informação minimizam a idoneidade das pessoas apreenderem e ponderarem a informação pertinente para determinada situação. São dois os principais motivos pérfidos na identificação da informação: a ausência de habilidade comunicativa e sensibilidade em relações interpessoais e a escassez de informação que é disponibilizada no ato comunicativo. Desse modo, entender quais os fatores que ajudam ou dificultam as pessoas no processo de interpretação da informação disponível, existindo forças ou fraquezas humanas que deverão ser consideradas, (HOGARTH; SOYER, 2015 *apud* REIS, 2017) apresenta-se como ato vultoso, mas não singular.

Contudo, “pode-se comunicar também para se marcar o dissenso, pode-se querer o conflito, e não existe nenhuma razão concludente para se tomar a busca de consenso como mais racional do que a busca do dissenso“. E não obstante, ainda que

a comunicação seja impossível sem algum consenso, também não o é sem algum dissenso (LUHMANN, 1995b, p. 119 *apud* SAMPAIO, 2001, p. 8).

Os sistemas postulados, com propriedade, por Niklas Luhmann, compreendem a comunicação como um sistema autopoietico. Em outras palavras, um sistema fechado completo, formado por três seleções básicas: informação, participação e compreensão, capaz de especificar seus elementos, suas próprias estruturas e produzir os componentes a partir dos quais ela existe, na acepção de auto elaboração. Nessa concepção, “os agentes aparecem destituídos da capacidade de comunicação, que é abstratamente transferida para os conceitos”, divergindo-se das propostas apresentadas da comunicação centradas na participação dos agentes sociais, que provoca a formulação de outra tese igualmente provocativa à ideia do sistema da comunicação, sendo ela, de que a comunicação não possui objetivo. Dessa forma, a única afirmação que pode ser feita é se ela acontece ou não (SAMPALIO, 2001, p. 15-20).

Sem ignorar as contribuições significativas da teoria lumaniana, considera-se diversas problemáticas acerca de alguns aspectos. A primeira é que Luhmann opera somente com a noção de exclusividade se tratando de questões fundamentais da teoria, levando à afirmação de que apenas a comunicação comunica, mesmo sendo evidente a observação de referência de textos, uns aos outros, que os próprios indivíduos produzem nas comunicações estabelecidas. Além disso, a proposição de que a comunicação e a consciência pertencem a diferentes âmbitos e operam de modo distinto, respectivamente aos contextos social e individual, não deve ser ignorado, embora seja possível observar o aspecto relacional entre ambos. Portanto, cognição e comunicação só podem ser descritas e pensadas em conjunto, à nível de associação estrutural, que pode ser comprovado na discussão já existente entre linguagem e pensamento, e aportes aqui apresentados anteriormente.

Assim, a sua definição de comunicação pode ser considerada como antagônica à teoria habermasiana (SCHMIDT, 1996, p. 7 *apud* SAMPAIO, 2001), de Rego (1986), que consideram a comunicação como sinônimo da busca de entendimento, e a de Bakhtin (1990, 2000), que caracteriza a comunicação como uma interação que projeta os interlocutores associados aos seus discursos e compreende que os textos presentes antecipam textos posteriores e equivalem-se a textos anteriores, “o texto é um espaço simbólico, não fechado sobre si mesmo, mas em permanente conexão com outros textos, os quais estabelecem entre si relações de reafirmação (aliança) ou



confronto” (BAKHTIN, 1990, 2000 *apud* MARCHIORI *et al.*, 2010d, p. 228; SAMPAIO, 2001).

Ao empregar-se uma comunicação assertiva, os gestores de pessoas permitam-se à uma maior consciência dos reflexos de uma cultura organizacional participativa, humana e ao mesmo tempo eficiente, pois a mesma reconhece as influências exercidas dos indivíduos juntamente às suas predisposições emocionais, experiências, posições sociais e contexto ao passo que os diálogos são estabelecidos. Desenvolvendo-se a capacidade de tomada de decisões prudentes, estratégicas e inclusivas para o gerenciamento de pessoas em cenários voláteis e diversificados.

A elaboração e barganha de significados, conhecimentos e informações como condição básica para a existência de uma determinada realidade postula a comunicação como constitutiva e requer o conhecimento da existência de inúmeras realidades dentro de um mesmo espaço, além dos mesmos fazerem sentido para o grupo inserido na realidade. (HILAL, 2003 *apud* MARCHIORI 2009). Percebe-se, desse modo, que a comunicação se faz presente em todo o processo administrativo. A aplicação de análises é realizada a partir de um diagnóstico do ambiente que cerca a organização, para que se estabeleçam ferramentas de administração adequadas ao alcance dos objetivos da empresa. (GAYESKI, 2001 *apud* CABRAL *et al.*, 2009).

Por fim, não basta somente discursar, uma vez que a comunicação opera com fatores subjetivos. As relações interpessoais no ambiente de trabalho, que envolvem comprometimento, empatia, assertividade, integração e respeito acontecem somente quando ações, capazes de transformar os processos pré-estabelecidos, estabelecem-se no ambiente (WEILER, 2010). Consequentemente, faz-se importante a noção das dimensões da comunicação organizacional integrada em suas singularidades e funções, a fim de facultar uma administração articulada das mesmas, visando melhores performances nos atos administrativos e comunicativos e no reconhecimento daqueles que os zelam.

#### 4.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

A comunicação interna elaborou-se, inicialmente, sobre as insuficiências dos sistemas de informação de acordo com a evolução da gestão das empresas através do tempo (VILLAFANE, 1998 *apud* ALMEIDA, 2013).

Tangenciando a ideia desenvolvida por Kunsch, a comunicação interna é vista como uma seção planejada que desenvolve, sobre ações estratégicas e políticas, objetivos bem definidos. Ela viabiliza, constantemente e de forma integral, as interações presentes entre a organização e seus empregados, podendo utilizar-se de ferramentas provenientes de outras dimensões da comunicação organizacional integrada, entre elas, a comunicação mercadológica ou institucional (KUNSCH, 2003, p. 152-154 *apud* SILVA, 2012).

A comunicação interna está voltada aos funcionários da empresa. Ela ainda apresenta como objetivo principal, a promoção da integração plena entre os empregados e a organização, que é capaz de fortalecer o comprometimento dos recursos humanos através da troca de experiências e participação e do diálogo (SOUZA; FOSSÁ, 2006 *apud* WEILER, 2010). É o conjunto de ações que tem como propósito tornar os objetivos, as metas e os resultados comuns entre os funcionários e o processo em que sentimentos e ideias são transacionadas entre indivíduos, dentro do mesmo ambiente (BRUM, 1994, p. 22 *apud* WEILER, 2010). “A importância da comunicação interna reside, sobretudo, nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e a troca de informações entre a gestão exaustiva e a base operacional. (KUNSCH 2003, p. 160-161 *apud* SILVA, 2012, p. 32-33).

Por artifício destas características, a evolução da comunicação interna transitou do viés apenas tático, empregado como ferramenta de controle, para um papel estratégico (ALMEIDA, 2013), pautado na inovação, no desenvolvimento, na produção de conhecimento, na interatividade (MARCHIORI, 2010a), na coerência entre o discurso e a prática (KUNSCH, 2014a), na “expansão de linhas de produtos” (TORQUATO, 2004, p. 54 *apud* SANTOS, 2015, p. 19) e na competitividade (WEILER, 2010), que se encontram fortemente relacionados num conjunto de objetivos que moldam a atuação prática das gestões.

Deve-se considerar estas funções ao planejar e determinar a comunicação interna, pois é através destas, que laços de interação são criados, de forma a conseguir criar e representar o processo de organizar.

Um projeto de comunicação integrada exige mudanças que considerem que o ambiente interno é proporcionalmente de conflitos de interesses e de interlocutores, uma vez que existam pessoas nos espaços organizacionais. A adesão à uma ideia, produto ou serviço começa no interior da empresa. O sucesso na fidelização e identificação com o cliente já nasce comprometido quando esse caminho não é

devidamente percorrido. Conseqüentemente, é através da comunicação interna que a empresa transmite a sua imagem ao seu público externo, pois esta é reflexo do seu funcionamento interior (SILVA, 2012).

Destaca-se a distinção, em certo nível, entre a comunicação interna e o endomarketing, pois o empregado que trabalha em determinada organização, antes de ser um consumidor, deve ser visto como um cidadão, um indivíduo que atua em diferentes ambientes formados por outras pessoas que interagem entre si, capaz de construir e desenvolver conhecimento e significado, à consecução dos objetivos gerais das instituições, não se tratando, pura e somente do mercado (SILVA, 2012).

Ao haver essa distinção, institui-se uma relação humanizada entre indivíduo e organização, que consolida a saúde coletiva e a identificação positiva aos públicos internos ocorrentes, não excluindo o principal foco do ambiente. É através desta, que a comunicação transforma empregados em aliados, promovendo o comprometimento coletivo.

#### 4.2 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL

A dimensão institucional da comunicação organizacional integrada compreende o cuidado da imagem corporativa da instituição. Ergue-se, como ponto chave, entender que esta é encarregada pela elaboração, e reformulação, visto que as organizações são fenômenos subversivos, da identidade, imagem e personalidade corporativa, tendo como propósito base a influência político-social, no contexto em que a organização encontra-se inserida. Propõe-se ainda, que a comunicação institucional utilize o jornalismo, a editoração, as relações públicas, publicidade e propaganda, marketing social, entre outros, como instrumentos adequados de desenvolvimento, preservação, disseminação e destaque dos valores organizacionais frente ao público vigente, garantindo a perenidade institucional. A comunicação institucional existe somente em razão da incorporação, por parte dos colaboradores, dos valores da instituição, sem isso, sua existência torna-se improdutiva (KUNSCH, 2003 *apud* SIMÕES, 2010).

A comunicação institucional tem uma linguagem específica, e é encarada no contexto corporativo como estratégica e objeto de estudos, pois é relativo ao perfil do público-alvo da empresa (DINIZ, 2019). Sendo assim, a missão dos responsáveis pela comunicação institucional nas organizações precisa conseguir que a filosofia da

organização seja tomada pelos públicos de interesse, antes de transformar o que se é comunicado e seus veículos em itens criativos (VALSANI, 2000 *apud* SIMOES, 2010).

Remete-se a esta dimensão o termo instituição, que levanta um ponto igualmente importante à sua conceituação, que esclarece o que entende-se como comunicação institucional.

Instituição, de forma direta, é o “conjunto socialmente instituído de atos ou ideias que se impõem aos indivíduos. Instituição, nessa acepção, tanto pode ser uma crença, como um preconceito. É também a base de ordenamentos jurídicos, linguísticos, sociais.” (FREIRE, 2009, p. 33).

Considera-se que as organizações são passíveis de serem caracterizadas como instituições à medida que definem sua missão (KUNSCH, 2003, p. 38 *apud* FREIRE, 2009). O desenvolvimento da institucionalização provém de objetivos e compromissos relevantes estabelecidos, voltados ao mercado ou à sociedade, que as mesmas adquirem. Portanto, o conceito de instituição corresponde ao entendimento da necessidade de construção de valores, da estabilidade estrutural e da complexidade e consagração das normas. A instituição, desse modo, é orientada sobre a perspectiva de perenidade e elabora identidade própria.

#### 4.3 COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA

A comunicação mercadológica, tradicionalmente, compreende qualquer manifestação gerada com objetivos mercadológicos de uma organização, e possui um repertório demasiadamente maior ao utilizar-se de meios e técnicas para atingir seus propósitos. Ela surgiu antes mesmo da ideia de integração com outras dimensões e está vinculada às propagandas, ao merchandising, demonstração pessoal, marketing de negócios, entre outros que utilizam-se de mensagens persuasivas, tendo a publicidade como a ferramenta mais usada nas vendas e divulgações de serviços ou produtos e na conquista de novos públicos (KUNSCH, 1999).

Ela pode fundir um bem de consumo a uma representação da cultura constituída dentro dos moldes de anúncios produzidos, atuando através do método de transferência de significados (MCCRACKEN, 2003 *apud* PANZARINI, 2015).

Em outras palavras, a comunicação mercadológica traz como resultado a produção simbólica do plano mercadológico das organizações. Constituindo-se, a

partir do quadro sociocultural dos consumidores-alvos e dos canais que lhes servem de acesso e interação, uma mensagem persuasiva e elaborada, utilizando-se de formas distintas visando atingir os objetivos coordenados no plano.

O conceito de “extra mídia”, colocado por Quessada (2003 *apud* PANZARINI, 2015, p. 3) remete às ações mercadológicas que vão além da publicidade e propaganda. Ela auxilia para a comunicação e acompanhamento junto aos seus consumidores, internacionalmente, e enfatiza a proeminência do acompanhamento do estilo de vida dos consumidores a fim de entender suas fraquezas, doutrinas e o modo que os relacionamentos dos mesmos estabelecem-se.

De acordo com Bauman (2008, p. 71), citado por Panzarini (2015, p. 4), "a sociedade de consumidores representa o tipo de sociedade que promove, encoraja ou reforça a escolha de um estilo de vida, uma estratégia existencial consumista e rejeita todas as opções culturais alternativas". O indivíduo, através deste ponto de vista, precisa estar apto a consumir ativamente para ser aceito, e o seu estilo de vida está diretamente atrelado ao modo e o que ele consome. O ato de consumir, por fim, significa investir-se em adesão social (BAUMAN, 2008, p. 75 *apud* PANZARINI, 2015).

Nesse sentido, os discursos publicitários, a publicidade, não acontecem pelo desejo daqueles que a produzem, mas do desejo daqueles que a consomem. Assim, o processo de comunicação mercadológica constrói as marcas simbolicamente, que por sua vez, suscitam necessidades, expectativas e estilos de vida aos seus consumidores.

#### 4.4 COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA

Igualmente à comunicação institucional, a comunicação administrativa, com base em Freire (2009), mostra-se com referências bibliográficas pontuais, conseqüentemente, exígua de conteúdo. As únicas teses encontradas e consultadas pelo autor, que restringem-se à fluxos e aspectos relativos à área de recursos humanos, particularmente da administração de pessoal, configura um cenário problemático composto por abordagens lacônicas, esquemáticas, negligentes ou até anulantes, contradizendo seu título proposto na episteme da comunicação organizacional integrada como dimensão relevante.

Sua conceituação pode ser multifacetada, considerando-a como função, meio, finalidade e objeto de conhecimento, que possui como fundamento empírico os

conflitos de comunicação nos contextos ocorrentes das organizações, e eventualmente, indutora de comportamentos e provocadora de estímulos. “Ela é um instrumento utilizado pelo administrador na sua prática. O administrador cria a mensagem e a direciona; mantém, opera e controla o processo de comunicação na organização que administra” (FREIRE, 2009, p. 132), é “um processo dinâmico subjacente a existência, ao crescimento, a modificação e ao comportamento de todos os seres vivos”, justapondo-se como a “função indispensável de pessoas e organizações, através da qual a organização ou o organismo se relacionam com o meio ambiente” (THAYER, 1972, p. 35 *apud* FREIRE, 2009) refletida pelos processos internos.

Os trabalhos focados nesta dimensão da comunicação integrada postulam a interrelação entre comunicação e administração, que sustenta-se por três pilares: a) conflitos administrativos e comunicativos são interdependentes; b) a comunicação eficiente soluciona conflitos administrativos e c) o conhecimento das técnicas de comunicação viabiliza a resolução de problemas administrativos organizacionais (FREIRE, 2009). A boa comunicação administrativa é reflexo do bom conhecimento dos processos comunicativos, das técnicas e convenções, e do exercício de práticas da comunicação (SANTOS, 1984 *apud* FREIRE, 2009).

Existe, igualmente, a modalidade analítica da comunicação administrativa que baseia-se nas abordagens psicológicas. Ela valoriza as relações interpessoais das organizações, desenvolve-se sob a ótica de comportamentos e condutas e concebe a comunicação como processo de influência e relação recíproca entre indivíduos e organizações (THAYER, 1972, p. 35 *apud* FREIRE, 2009).

A integração das dimensões e a interdisciplinaridade em suas práticas são indispensáveis para as transformações e funcionamento do sistema da organização, ela exige novas decisões e processos comunicativos, políticas e procedimentos, que ditam os processos administrativos e a relevância daqueles que os zelam. Neste contexto, não só a integração de suas dimensões torna-se necessária mas também o direcionamento dessa integração de acordo com as intenções da organização, tendo como pressuposição o respeito a ética, a antropologia e a assertividade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao decorrer do desenvolvimento do processo investigativo evidenciou-se que a íntima relação entre os campos da gestão e da comunicação já é objeto de estudo e reflexão entre os vários estudiosos dos assuntos, o que faz da zona de relações e impactos dos campos um tema já explorado, mas ainda em aberto, configurando uma pesquisa instigante e ao mesmo tempo desafiadora.

Constata-se, em recorrência das afirmações dos autores citados, que a comunicação e gestão de pessoas apresentam, indubitável e constantemente, suas proeminências para o cenário social e empresarial, sendo apresentadas seus impactos em suas singularidades ou como áreas que se retroalimentam.

Ambas, agora como áreas do conhecimento, não permitem mais alternativas, posições e concepções míopes e superficiais, pois elas evidenciam suas contribuições exponenciais ao desenvolver estratégias bem-sucedidas para uma cultura organizacional responsável.

Há um processo de influência mútua entre comunicação e gestão. De um lado, a gestão de pessoas, como processo multidimensional e emergente, é o contexto institucional dos valores, papéis, e posições que alimenta e fornece parâmetros para a realização de determinada prática organizacional. Por outro lado, a comunicação, como área que não permite ser qualificada laconicamente, é tanto o lugar de atualização e reprodução da gestão, como o lugar de sua renovação e atuação.

Gestão e comunicação são, na arena organizacional, práticas indissociáveis. A organização, a partir dessa perspectiva, é considerada como uma das contentoras tanto da área de Gestão de Pessoas quanto da área de Comunicação, e conseqüentemente participa do processo de inflexão das mesmas. “Uma empresa se organiza, se desenvolve, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém” (REGO, 1986, p. 11-12). “Organizações alcançam reconhecimento comunicativamente” (PACANOWSKY; TRUJILLO, 1982, p. 122 *apud* MARCHIORI, 2009). A organização persegue a homeostase entre as partes que a compõe, isto é, seu equilíbrio é consecutivo da disposição ordenada entre suas partes e sua integração é obtida somente através dos seus processos comunicacionais (REGO, 1986, p. 11-12).

A organização e a comunicação podem estar ligadas por três relações, a relação *containment*, ou seja, prevenção de alguma ameaça, que aborda a comunicação ligada a estrutura materialista das organizações, em que os elementos estruturais e funcionais são significativos para a manutenção do contexto organizacional; a relação de produção, que exhibe os modos pelos quais a comunicação produz organização e a organização produz comunicação, podendo ser mútua ou não, e a relação de equivalência, que refere-se comunicação e organização como processos isomorfos, expressos de diversas maneiras, nesta relação, comunicar é organizar e organizar é comunicar (SMITH, 2000 *apud* MARCHIORI, 2009). Tal abordagem ratifica a confluência dos termos.

Em concordância com os pontos apresentados ao longo do estudo, as organizações não sobrevivem sem o acompanhamento de um gestor de pessoas qualificado, responsável por atividades que vão além de suas práticas burocráticas estabelecidas de primeira instância.

Conseqüentemente, reitera-se, especificamente, como confluência entre comunicação e gestão de pessoas o próprio gestor de pessoas. Ao longo da pesquisa, evidenciou-se sobre a importância da plasticidade nas práticas de gestão por haver fatores subjetivos, abruptos e abrangentes em suas rotinas das quais a comunicação está sempre presente, desde a identificação destes até a criação de significados a partir das trocas destes. Os gestores de pessoas, como indivíduos que compõem um coletivo, logo agentes comunicacionais, precisam da comunicação como forma de sobrevivência, dentro e fora dos contextos organizacionais.

Desse modo, o gestor se apresenta como a ponte entre a comunicação e a gestão de pessoas, e conseqüentemente entre a comunicação e organização. Apenas um gestor capaz de cumprir com as ações comunicativas organizacionais de forma integrada, assertiva e humana conseguirá assegurar que a organização sobreviva, que os projetos e implementações alcancem os interstícios organizacionais e os públicos internos de forma transparente e acima de tudo decisiva.

O gestor de pessoas é um dos protagonistas na efetivação das práticas dialógicas nas organizações, ele é quem irá traduzir os interesses de caráter interno para a direção, conduzirá as tendências do mercado externo para dentro das organizações, assegurará que as razões sociais das empresas sejam exercidas, concretizadas e acima de tudo comunicadas e protegerá que a organização se estanque em uma realidade em constante desenvolvimento que cobra o mesmo



daqueles que dela participam. Ele será responsável por transacionar conhecimentos, sendo eles de comunicação ou não, aos demais colegas de trabalho, contribuindo para a fomentação de uma cultura comunicativa integrada.

A comunicação pode ser encarada como ferramenta de administração de empresas de acordo com a área da administração. O entendimento de comunicação administrativa, associado ao conceito de comunicação de forma abrangente que os autores suscitam, tem como proposição de que a principal função do gestor é estabelecer e manter um contexto comunicativo eficaz e assertivo no condicionamento de comportamentos desejados (FARIA; SUASSUNA, 1982 *apud* FREIRE, 2009).

Sendo assim, pode-se considerar que as confluências existentes entre as duas áreas evidenciam os impactos que a comunicação possui na atuação do gestor de pessoas por haver fatores subversivos em suas rotinas, que reforça o gestor de pessoas como um indivíduo dentro e fora das empresas, logo, comunica a todo momento, sendo em enfoque social, estratégico ou gerencial. Dessa maneira, espera-se que o presente estudo possa servir de estímulo para maiores e mais profundas discussões sobre a temática, de forma que a gestão cada vez mais entenda e aproveite a importância da comunicação nas organizações.

Por fim, os indivíduos criam, recriam e dissolvem significados, conhecimentos e informações, tecem os fios da linguagem no processo de comunicação e compõem signos para sobreviverem através da cultura. À medida que cada um aprende os signos da gramática do mundo, a cultura é compartilhada a outros, por meio dos mesmos signos, ou por eles modificados, criando a esperança dos homens do presente e a neurose dos homens do futuro.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. A. S. A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores, **Exedra**, Coimbra, v.1, n.8, p. 91-103, nov. 2013. Disponível em: <<http://exedra.esec.pt/?p=284>>. Acesso em: 28 jul. 2021.

ALVES, L. O.; SOUZA, C. F. A. *In*: Congresso Nacional de Excelência em Gestão, 11., 2015, Rio de Janeiro. **A comunicação interna como fator motivacional ...** Rio de Janeiro: INOVARSE, 2015. p. 1-11. Disponível em: <[https://www.inovarse.org/sites/default/files/T\\_15\\_108.pdf](https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_108.pdf)>. Acesso em: 12 dez. 2021.

AMORIM, W. A. C. *et al.* Ensino e pesquisa em gestão de pessoas/gestão de recursos humanos no brasil: convergência ou divergência. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 59, n. 3, p.215-221, mai./jun. 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/z3BxqHKXPYgcQXmnTmtPqTm/?lang=pt>>. Acesso em: 10 mar. 2022.

BALDISSERA, R. Da pesquisa em Comunicação Organizacional: fundamentos teóricos e metodológicos, práticas e críticas. *In*: MARQUES. Â. et. al. (org.). Comunicação organizacional: **Vertentes conceituais e metodológicas**. 2. vol. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017. p. 63-81. Disponível em: <<https://seloppgcom.fafich.ufmg.br/novo/wpcontent/uploads/2019/08/Comunica%C3%A7%C3%A3o-Organizacional-Vol.-2.pdf>>. Acesso em: 23 out. 2021.

BARBOSA, M. C. Comunicação e história: presente e passado em atos narrativos. **Comunicação, Mídia e Consumo**, São Paulo, v. 6, n. 16, p. 11-27, jul. 2009. Disponível em: <<http://revistacmc.espm.br/index.php/revistacmc/article/view/154>>. Acesso em: 11 out. 2021.

BENTO, M. S.; ABBUD, M. E. O. P. Cultura e comunicação organizacional: uma análise da produção científica brasileira contemporânea, **Cadernos de Comunicação**, Santa Maria, v. 22, n. 2, p. 154-173, mai./ago. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/ccomunicacao/article/view/29693>>. Acesso em: 18 jan. 2022.

BRAGA, F. A. P. **Manual de Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Prefeitura da Cidade do Rio de Janeiro: Secretaria Especial de Comunicação Social, 2004. Disponível em: <<http://www.rio.rj.gov.br/dlstatic/10112/4204433/4101404/estudos12.pdf>>. Acesso em 04 set. 2021.

BUENO, R. L. P. *et al.* Administração pública brasileira no século 21: seis grandes desafios. **RSP - Revista Do Serviço Público**, v. 67, n.1, p. 7-28, 2016. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/11521>>. Acesso em: 25 mar. 2022.

CABRAL, A. C. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32., 2019, Curitiba. **Comunicação organizacional integrada: em busca de um conceito ...** Curitiba: Intercom, 2009. p. 1-10. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2343-1.pdf>>. Acesso em: 5 nov. 2021.

CARDOSO, O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista da administração pública**, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, 2006. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/6874>>. Acesso em: 22 ago. 2021.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração. Prefácio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Disponível em: <<https://redeprocurso.com.br/docs/T%C3%89CNICO%20EM%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O/M%C3%B3dulo/teoria-geral-da-administracao-chiavenato.pdf>>. Acesso em: 18 jun. 2021.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Barueri: Manole, 2014. Disponível em: <<https://forumturbo.org/wp-content/uploads/wpforo/attachments/19476/1099-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel-Ildalberto-Chiavenato.pdf>>. Acesso em: 09 mar. 2022.

CORDEIRO, H. T. D. *et al.* A questão das gerações no campo da gestão de pessoas: tema emergente?. **ReCaPe - Revista de Carreira e Pessoas**, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 2-18, jun./jul.2013. Disponível em: <<http://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/download/16531/12409>>. Acesso em: 16 mar. 2022.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. **Psicologia das habilidades sociais: Terapia e Educação**. Petrópolis: Vozes, 1999. Disponível em: <<https://docero.com.br/doc/cn50cv>>. Acesso em: 15 jan. 2022.

DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. **Psicologia das relações interpessoais: vivências para o trabalho em grupo**. Petrópolis: Vozes, 2001. Disponível em: <<https://qdoc.tips/queue/a-psicologia-das-relacoes-interpessoais-almir-del-prette-pdf-free.html>>. Acesso em: 10 jan. 2022.

DINIZ, E. S. **Comunicação institucional: a comunicação e sua contribuição para o processo educacional no instituto de ensino superior franciscano**. 2019. 94 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Educação Supervisão Pedagógica) – Instituto de Ensino Superior Franciscano, Lisboa, 2019. Disponível em: <<https://comum.rcaap.pt/handle/10400.26/29306>>. Acesso em: 25 jan. 2022.

FILHO, H. A. M. Influência da administração científica nas organizações. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 14, n. 1, p. 68-82, jan./mar. 2018. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/6687>>. Acesso em: 01 fev. 2022.

FREIRE, O. B. L. **Comunicação, Cultura e Organização: um olhar antropológico sobre os modos de comunicação administrativa na perspectiva da comunicação integrada**. 2009. 263 f. Dissertação (Doutorado em Comunicação, Área de Interfaces Sociais da Comunicação, Linha de Pesquisa de Políticas e Estratégias de Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Disponível: <<https://teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-14092009-175025/pt-br.php>>. Acesso em: 30 jan. 2022.

GOMES, J. C. *et al.* Produção científica no Brasil no período de 1986 a 2013 sobre Gestão de Pessoas no serviço público. **Desafio Online**, Campo Grande, v.5, n.2, p. 296-311, mai./ago. 2017. Disponível em: <<https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/2966>>. Acesso em: 01 fev. 2022.

HARGIE, O. *et al.* **Communication in management**. Hampshire: Gower Publishing Limited, 1999. Disponível em: <<https://catalogue.nla.gov.au/Record/2910004>>. Acesso em: 15 jan. 2022.

KUNSCH, M. M. K. Gestão Integrada da Comunicação Organizacional e os Desafios da Sociedade Contemporânea. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo, n. 36, 1999. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/7914>>. Acesso em: 14 jan. 2022.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *In*: MARCHIORI, M. (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006. p.167-190. Disponível em: <<http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/11868/material/Comunica%C3%A7%C3%A3o%20organizacional%20conceitos%20e%20dimens%C3%B5es%20dos%20estudos%20e%20das%20pr%C3%A1ticas.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2021.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual, **Matrizes**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 35-61, jul./dez., 2014a. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>>. Acesso em: 04 set. 2021.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional e relações públicas nos programas de pós-graduação em comunicação na região sudeste do Brasil. *In*: MOURA, C. P.; FERRARI, M. A. (org.). **A pesquisa em comunicação organizacional e em relações públicas**. Porto Alegre: ediPUCRS, 2014b. p. 138 – 171. Disponível em: <<https://abrapcorp.org.br/conheca-o-novo-e-book-da-serie-rede-abrapcorp-a-pesquisa-em-comunicacao-organizacional-e-relacoes-publicas/>>. Acesso em: 09 dez. 2021.

LACOMBE, B. M. B.; CHU, R. A. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégica e institucional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 48, n. 1, p. 25-35, 2008. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/3898/politicas-e-praticas-de-gestao-de-pessoas--as-abordagens-estrategica-e-institucional>>. Acesso em: 10 mar. 2022.

LIMA, M. D. C.; ABBUD, M. E. O. P. *In*: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORTD, 14., 2015, Manaus. **Comunicação Organizacional: Histórico, Conceitos e Dimensões ...** Manaus: Intercom, 2010. p. 1-15. Disponível em:

<[https://www.portalintercom.org.br/anais/norte2015/lista\\_area\\_DT03.htm](https://www.portalintercom.org.br/anais/norte2015/lista_area_DT03.htm)>. Acesso em: 15 ago. 2021.

MACHADO, C. S. O Processo Histórico-cultural da Comunicação Organizacional no Brasil com Uso das Tecnologias da Informação. **Dossiê Discursos e Representações na História da Comunicação**, Curitiba, v.4, n.48, p. 67-82, mai. 2014. Disponível em: <<https://seer.utp.br/index.php/h/issue/view/52>>. Acesso em: 14 de outubro.

MARCHIORI, M. R. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**, 2. ed., São Caetano: Difusão Editora, 2008. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=PDjnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+organizacional+conceito&ots=NvQgFNwGJV&sig=d0Wbv6rJT8SZ1nC5E7SNnXFAdo&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=PDjnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=comunica%C3%A7%C3%A3o+organizacional+conceito&ots=NvQgFNwGJV&sig=d0Wbv6rJT8SZ1nC5E7SNnXFAdo&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 02 out. 2021.

MARCHIORI, M. R. *In*: G.T. ABRACORP, 2., 2009, São Paulo. **A Relação comunicação – organização, uma reflexão sobre os processos e práticas ...** São Paulo: Abracorp, 2009. p. 1-14. Disponível em: <<http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/index.php/publicacoes>>. Acesso em: 5 nov. 2021.

MARCHIORI, M. R. *In*: Congresso ALAIC, 10., 2010a, Bogotá. **Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações ...** São Paulo: ALAIC, 2010a. p. 1-15. Disponível em: <<http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/index.php/publicacoes>>. Acesso em: 11 jun. 2021.

MARCHIORI, M. R. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Cultura e Comunicação**, Caxias do Sul, v. 9, n.17, p. 145-159, jan./jun. 2010b. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/466>>. Acesso em: 18 jun. 2021.

MARCHIORI, M. R. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 33., 2010c, Caxias do Sul. **Reflexões Iniciais sobre a Comunicação como Processo nas Organizações da Contemporaneidade ...** Caxias do Sul: Intercom, 2010. p. 1 – 13. Disponível em: <[http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/reflex%C3%B5es\\_iniciais\\_sobre\\_a\\_comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/reflex%C3%B5es_iniciais_sobre_a_comunica%C3%A7%C3%A3o.pdf)>. Acesso em: 26 set. 2021.

MARCHIORI, M. R. *et al.* Comunicação e discurso nas organizações: construtos que se relacionam e se distinguem. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo, v. 32, n. 54, p. 211-232, jul./dez. 2010d. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/1960>>. Acesso em: 15 jan. 2022.

MATOS, P. M. *et al.* In: ENCONTRO NACIONAL DA REDE ALFREDO DE CARVALHO, 7., 2009, Fortaleza. **Aspectos históricos da recepção do conceito de comunicação organizacional no Brasil ...** Fortaleza: Alcar, 2009. p. 1 – 15. Disponível em: <[http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/encontros-nacionais/7o-encontro-2009-1?b\\_start:int=0](http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/encontros-nacionais/7o-encontro-2009-1?b_start:int=0)>. Acesso em: 4 set. 2021.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: <[http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec\\_NOTURNO/TM038/2013-1/Livro\\_-\\_Introdu%27%E3o\\_%E0%A0\\_Administra%27%E3o\\_Antonio\\_Cesar\\_Amaru\\_Maximia\\_no\\_-\\_5%B0Ed.pdf](http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_NOTURNO/TM038/2013-1/Livro_-_Introdu%27%E3o_%E0%A0_Administra%27%E3o_Antonio_Cesar_Amaru_Maximia_no_-_5%B0Ed.pdf)>. Acesso em: 1 out. 2021.

MASCARENHAS, A. O.; BARBOSA, A. C. Q. Produção científica brasileira em Gestão de Pessoas no período 2000-2010. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 1, p. 35-45, jan./fev. 2013. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/30310/0>>. Acesso em: 10 fev. 2022.

PANZARINI, B. **A comunicação mercadológica e a mundialização de um estilo de vida: estudo de caso da marca Harley Davidson no Brasil.** 2015. 18 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Universidade Metodista de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1501>>. Acesso em: 26 jan. 2022.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial – comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus Editorial, 1986. Disponível em: <[https://www.academia.edu/23708496/Livro\\_Comunica%C3%A7%C3%A3o\\_Empresarial\\_Comunica%C3%A7%C3%A3o\\_Institucional\\_Francisco\\_Gaud%C3%A0ncio\\_Toquato\\_do\\_Rego](https://www.academia.edu/23708496/Livro_Comunica%C3%A7%C3%A3o_Empresarial_Comunica%C3%A7%C3%A3o_Institucional_Francisco_Gaud%C3%A0ncio_Toquato_do_Rego)>. Acesso em: 20 jan. 2022.

REIS, H. S. **Alinhamento estratégico com informação clarificada, comunicação assertiva, estratégia pré-definida e recursos qualificados.** 2017. 64 f. Dissertação (Mestrado em Gestão) - Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2017. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10400.26/23386>>. Acesso em: 08 dez. 2021.

SAMPAIO, I. Conceitos e Modelos da Comunicação. **Ciberlegenda**, Rio de Janeiro, n.5, p. 1-23, jan./abr. 2001. Disponível em: <<https://periodicos.uff.br/ciberlegenda/issue/view/1927>>. Acesso em: 08 dez. 2021.

SANTOS, R. S. **A comunicação interna como diferencial nas organizações.** Marcia Formentini. 2015. 46 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Curso de Relações Públicas), Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2015. Disponível em: <<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/4173>>. Acesso em: 01 out. 2021.

SILVA, J. C. **Endomarketing: uma ferramenta estratégica do mix da comunicação organizacional integrada.** Orientador: Jorge Vieira. 2012. 56 f.

Monografia (Pós-Graduação Lato Sensu em Marketing) – Universidade Candido Mendes, Instituto A Vez do Mestre, Rio de Janeiro, 2012. Disponível em: <[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/R200643.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/R200643.pdf)>. Acesso em: 15 dez. 2021.

SILVA, S. **Teorias da Comunicação nos estudos de Relações Públicas**. Porto Alegre: ediPUCRS, 2011. Disponível em: <<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/bitstream/handle/123456789/1485/Teorias%20da%20comunica%C3%A7%C3%A3o%20nos%20estudos%20de%20rela%C3%A7%C3%B5es%20p%C3%ABlicas.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 ago. 2021.

SIMÕES, R. F. *In*: G.T. ABRACORP, 3., 2010, São Paulo. **Comunicação Institucional: um estudo sobre sua prática em uma indústria paranaense...** São Paulo: Abracorp, 2010. p. 1-13. Disponível em: <[http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/docs/revisados/\[IC\]Simoese,\\_F.\\_Comunica\\_o\\_Institucional,\\_um\\_Estudo\\_sobre\\_sua\\_Prtica\\_em\\_uma\\_Indstria\\_Paranaense.\\_2010.\\_Trabalho\\_apresentado\\_Inicia\\_o\\_Cientfica\\_Congresso\\_Abrapcorp..pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/images/docs/revisados/[IC]Simoese,_F._Comunica_o_Institucional,_um_Estudo_sobre_sua_Prtica_em_uma_Indstria_Paranaense._2010._Trabalho_apresentado_Inicia_o_Cientfica_Congresso_Abrapcorp..pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2022.

WEILER, A. **Comunicação interna e gestão de pessoas: facilitando os relacionamentos em um ambiente organizacional diversificado**. Orientador: Helenice Carvalho. 2010. 92 f. Monografia (Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/28017/000767535.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 16 jan. 2022.