

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS  
FACULDADE DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

TATIANE DE OLIVEIRA BARBOSA

**CONCEPÇÕES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL  
ADOTADAS PELAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO EM GOIÂNIA**

Goiânia

2018

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR  
VERSÕES ELETRÔNICAS DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE  
GRADUAÇÃO NO REPOSITÓRIO INSTITUCIONAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio do Repositório Institucional (RI/UFG), regulamentado pela Resolução CEPEC nº 1204/2014, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

**1. Identificação do Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação (TCCG):**

Nome completo do autor: TATIANE DE OLIVEIRA BARBOSA

Título do trabalho: **CONCEPÇÕES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL  
ADOTADAS PELAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO EM GOIÂNIA**

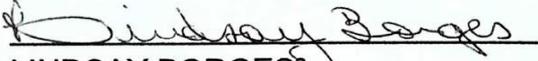
**2. Informações de acesso ao documento:**

Concorda com a liberação total do documento  SIM  NÃO<sup>1</sup>

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF do TCCG.

  
TATIANE DE OLIVEIRA BARBOSA<sup>2</sup>

Ciente e de acordo:

  
LINDSAY BORGES<sup>2</sup>

Data: 06 / 12 / 2018

<sup>1</sup> Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

Casos de embargo:

- Solicitação de registro de patente;
- Submissão de artigo em revista científica;
- Publicação como capítulo de livro;
- Publicação da dissertação/tese em livro.

<sup>2</sup> As assinaturas devem ser originais sendo assinadas no próprio documento, imagens coladas não serão aceitas.

TATIANE DE OLIVEIRA BARBOSA

**CONCEPÇÕES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL  
ADOTADAS PELAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO EM GOIÂNIA**

Pesquisa apresentada ao Curso de Relações Públicas da Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal de Goiás como requisito para a aprovação na disciplina TCC 2.

**Orientador(a):** Lindsay Borges

Goiânia

2018

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

BARBOSA, TATIANE DE OLIVEIRA  
CONCEPÇÕES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ADOTADAS  
PELAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO EM GOIÂNIA [manuscrito] /  
TATIANE DE OLIVEIRA BARBOSA. - 2018.  
f.

Orientador: Profa. Dra. LINDSAY BORGES. Trabalho de  
Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Goiás,  
Faculdade de Informação e Comunicação (FIC), ,  
Goiânia, 2018.

Inclui tabelas.

1. Comunicação Organizacional. 2. agências de comunicação. I.  
BORGES, LINDSAY , orient. II. Título.

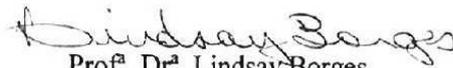
CDU 007

**TATIANE DE OLIVEIRA BARBOSA**

**CONCEPÇÕES DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL  
ADOTADAS PELAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO EM GOIÂNIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para a obtenção de título de bacharel em Relações Públicas pela Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal de Goiás, aprovado em 06 de dezembro de 2018, pela Banca Examinadora constituída pelas seguintes professoras:

Aprovado em 06/12/2018



Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup>. Lindsay Borges

Faculdade de Informação e Comunicação/Universidade Federal de Goiás  
Presidente



Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Maria Francisca Magalhães Nogueira

Faculdade de Informação e Comunicação/Universidade Federal de Goiás  
Avaliador

Dedico este trabalho a todas as mulheres  
que se atreveram a andar fora da linha.

## AGRADECIMENTOS

A todos e todas que estiverem direta ou indiretamente envolvidos com a elaboração e implementação de políticas públicas afirmativas que permitiram meu ingresso em uma instituição pública de ensino superior.

Aos membros do corpo docente da Faculdade de Informação e Comunicação pelo apoio, dedicação e, principalmente, pela paciência ao executar essa árdua tarefa de lecionar.

Aos técnicos e técnicas administrativos, pela atenção e presteza com os discentes.

Ao Diego Michel, por ter aparecido na minha vida uma semana antes de começarem as aulas da segunda graduação e por seu apoio, amor e carinho dispensados a mim desde então.

A minha mãe por possibilitar que eu possa me dedicar por tanto tempo aos estudos.

Aos amigos que fiz nessa jornada, mas que não mencionarei nomes para não incorrer em injustiça de esquecer algum.

Aos amigos de outras primaveras pelo suporte e apoio moral.

As duas agências que abriram suas portas para que a realização deste trabalho fosse possível, especialmente aos profissionais que cederam um pouco de seus expedientes para me conceder uma entrevista.

A minha orientadora, Lindsay Borges, pela paciência e compreensão nesses últimos dois semestres.

A convidada da banca, popularmente chamada de Francis, por aceitar o convite e por suas orientações para o desenvolvimento deste trabalho.

A todos e todas que contribuíram de alguma forma para mais esta conquista e que injustamente foram negligenciados (as) nesse agradecimento.

“Quem produz as coisas ao mesmo tempo  
autoproduz-se; o próprio produtor é o seu  
próprio produto” Edgar Morin

## RESUMO

Este trabalho propõe uma análise sobre as concepções de comunicação organizacional adotados e praticados por duas agências de comunicação em Goiânia. Dessa forma, pretende-se verificar com qual concepção de comunicação organizacional estudados no meio acadêmico o modelo adotado corresponde. Durante a realização deste estudo, percebeu-se que a concepção de Comunicação Organizacional acompanhou as mudanças ocorridas no mundo, especialmente no que tange ao advento das novas tecnologias de informação e comunicação. Logo, para entender essas mudanças ao longo dos anos, este estudo parte de uma concepção sistêmica e linear para uma concepção nova da Comunicação Organizacional, complexa e não linear. Além de trazer a discussão teórica sobre o tema, este trabalho se lança também na pesquisa em campo junto às agências de comunicação com a realização de entrevista em profundidade com os representantes dessas agências para a partir de suas respostas fazer uma análise comparativa com o que defende os principais autores que discorrem sobre o tema no âmbito acadêmico.

**Palavras-chave:** Comunicação Organizacional; agências de comunicação.

## **ABSTRACT**

This work proposes an analysis about the conceptions of organizational communication adopted and practiced by two communication agencies in Goiânia. In this way, we intend to verify with which conception of organizational communication studied in the academic environment the adopted model corresponds. During the study, it was noticed that the concept of Organizational Communication followed the changes that took place in the world, especially with regard to the advent of new information and communication technologies. Therefore, to understand these changes over the years, this study starts from a systemic and linear conception for a new conception of Organizational Communication, complex and non-linear. In addition to bringing the theoretical discussion on the theme, this work also launches in the field research with the communication agencies with the completion of an in-depth interview with the representatives of these agencies to from their answers make a comparative analysis with what advocates the main authors that discuss the subject in the academic scope.

**Keywords:** Organizational Communication; agencies.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Comunicação Organizacional conforme Scrofernecker (2006)	17
Tabela 2: Quatro perspectivas de Comunicação Organizacional por Marchiori (2008)	18
Tabela 3: Princípios da Complexidade por Edgar Morin (1990)	28
Tabela 4: Duas dimensões da Comunicação Organizacional por Baldissera (2008)	31
Tabela 5: Agências contatadas	35

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
<b>2 COMUNICAÇÃO ORGANIZAÇÃO: UMA CLASSIFICAÇÃO NO CAMPO TEÓRICO</b>	<b>16</b>
<b>3 CONCEPÇÃO SISTÊMICA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL</b>	<b>19</b>
<b>4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA NOVA ABORDAGEM</b>	<b>27</b>
<b>5 METODOLOGIA DE PESQUISA</b>	<b>33</b>
5.1 Descrição das técnicas e coleta de dados	33
5.2 Agência F	36
5.3 Agência E	37
<b>6 RESULTADOS E ANÁLISE</b>	<b>38</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES</b>	<b>48</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>46</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso analisa a concepção de comunicação organizacional adotada pelas agências de comunicação em Goiânia, capital do Estado de Goiás. A referida análise será realizada a partir de uma revisão bibliográfica dos autores que abordaram o conceito de comunicação organizacional no ambiente acadêmico perpassando pela concepção sistêmica até uma concepção mais complexa da comunicação organizacional na pós-modernidade, denominada neste trabalho como Comunicação Organizacional: Uma Nova Abordagem.

Entre os autores, foram selecionados aqueles que pesquisam sobre o conceito em seus respectivos estudos, tais como Margarida Kunch (2016), Gaudêncio Torquato (2015), Daniel Galindo (2009), Roberto de Castro Neves (2000), Kotler e Keller (2006) e Rudimar Baldissera (2008). Esses autores são estudados e agrupados em duas escolas teóricas, baseadas na categorização de Marlene Marchiori (2008) que identifica quatro perspectivas metateóricas da comunicação organizacional: funcionalista, interpretativa, crítica e pós moderna.

Para esse trabalho, logo no primeiro capítulo, serão abordadas duas dessas perspectivas: a funcionalista com seu enfoque sistêmico e a pós moderna como uma nova concepção sobre Comunicação Organizacional. Ainda no primeiro capítulo, este trabalho traz uma reflexão também sobre a classificação da concepção de comunicação organizacional trazida por Cleusa Maria Andrade Scroferneker (2006).

Scroferneck (2006) divide os estudos sobre a comunicação organizacional em dois grandes períodos, sendo que no primeiro aponta uma concepção tradicional na qual a comunicação era compreendida como uma ferramenta cujo objetivo principal era tornar possível a realização das metas organizacionais. O segundo período foi marcado pelo surgimento de novas correntes como a Teoria Naturalista e a Crítica.

O primeiro período é estudado no segundo capítulo deste trabalho, Concepção Sistêmica da Comunicação Organizacional, elencando o conceito trazido por Margarida Kunsch (2016), que defende a comunicação organizacional integrada como a atuação simultânea de diversas áreas. Gaudêncio Torquato (2015) se posiciona de forma semelhante a Kunsch (2016) e propõe um modelo de comunicação organizacional com categorias, níveis, fluxos e redes. Por outro lado, Daniel Galindo (2009) e Roberto de Castro Neves (2000)

concordam que a comunicação organizacional integrada consiste em um resultado da reação das organizações às mudanças do mundo.

No terceiro capítulo, *Comunicação Organizacional: Uma Nova Abordagem*, é estudado o segundo período explanado por Scroferneker (2006) e discorre sobre a concepção pós-moderna de comunicação organizacional a partir do Paradigma da Complexidade e da Teoria das Mediações, a fim de entender como a discussão sobre esse tema é transformada ao longo dos anos até chegar à nova concepção de comunicação organizacional. Uma dessas discussões é trazidas por Sandra Portella Montardo (2005) que aproxima e relaciona a Teoria das Mediações, de Martín-Barbero, e o Paradigma da Complexidade, de Morin (1990), a partir de três pontos: a questão do sujeito, a realidade em sua descontinuidade e a transdisciplinaridade.

Da mesma forma, Rudimar Baldissera (2008) reflete sobre comunicação organizacional sob o viés da complexidade e propõe duas dimensões para entender o tema: uma como subsistema sociocultural e outra como o conjunto de todos os sentidos que circulam nos processos de comunicação no que diz respeito à organização. Entretanto, Marlene Marchiori (2008) contribui para a discussão trazendo outras formas de compreender a comunicação organizacional ao identificar quatro perspectivas metateóricas: funcionalista, interpretativa, crítica e pós moderna.

A partir da revisão bibliográfica sobre as concepções de Comunicação Organizacional apresentada pelos autores, essa pesquisa visa aplicar uma entrevista semi-aberta junto a representantes de agências de comunicação. A partir das respostas dadas, este trabalho parte para conhecer e analisar as concepções de comunicação organizacional adotados pelas duas agências pesquisadas à luz dos autores aqui estudados.

Foram pesquisadas duas agências de comunicação dentre 18 agências pré-selecionadas para participar da pesquisa. A seleção inicial foi realizada a partir de uma lista de agências levantadas junto ao mercado de Goiânia, capital de Goiás, utilizando a ferramenta de busca do Google, buscando os resultados da pesquisa com as palavras “agência comunicação Goiânia”. Para seleção, foram adotados dois critérios: (1) números equivalentes de profissionais trabalhando na atividade-fim da agência, não podendo exceder a diferença de três pessoas, e a (2) formação acadêmica multidisciplinar desses profissionais, sendo admitido formação em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda, Marketing, Design e Administração.

Para realização da pesquisa em campo, foram feitas entrevistas semi-abertas com representantes das duas agências, seguindo um roteiro com seis questões base, mas com possibilidade de que mais questionamentos fossem feitos para aprofundamento dos temas abordados. Essas entrevistas foram gravadas e transcritas e, com base nessas respostas, as agências foram analisadas sob as concepções sistêmicas e sob uma nova abordagem estudadas na revisão bibliográfica realizadas capítulos 3 e 4 deste trabalho.

Dessa forma, este trabalho está estruturado da seguinte forma: no capítulo 2 será abordada a classificação da comunicação organização no campo teórico; no capítulo 3 será analisada a concepção sistêmica da Comunicação Organizacional; no capítulo 4 será explicado como as mudanças ocorridas a partir da década de 1980 alteraram as relações organizacionais e as tornaram complexas. A partir do capítulo 5, este trabalho parte para a pesquisa em campo, sendo que no capítulo 5 é relatada a metodologia explicada, bem como as formas de coleta de dados e as informações essenciais sobre as duas agências de comunicação pesquisadas para este trabalho.

## 2 COMUNICAÇÃO ORGANIZAÇÃO: UMA CLASSIFICAÇÃO NO CAMPO TEÓRICO

Diante da mudança na forma de entender a comunicação no âmbito científico, e mais especificamente a comunicação organizacional, Scroferneker (2006) em seu artigo na Revista FAMECOS classifica os períodos dos estudos sobre comunicação organizacional em dois grandes momentos, o primeiro ocorre de 1900 a 1970 e o segundo, de 1970 até o presente momento.

Scrofernecker (2006) afirma que até a década de 1970, os estudos fundamentavam-se em três teorias e são elas: a Doutrina Retórica Tradicional, a Teoria das Relações Humanas e a Teoria da Gestão Organizacional. No segundo período, que se estende até os dias de hoje, os estudos em comunicação organizacional tem como base outras três teorias: a Moderna ou Empírica, a Naturalista e a Crítica.

No primeiro período de 1900 à 1970, a Comunicação Organizacional era compreendida como uma ferramenta cujo objetivo principal era tornar possível a realização das metas organizacionais. Com base nas afirmações de Putnam, Phillips e Chapman (*apud* SCROFERNECKER, 2006, 48), a autora relata que os anos 80 trouxeram uma ruptura com o passado, o que proporcionou o surgimento de novas correntes como a Teoria Naturalista e a Crítica.

A teoria Naturalista considerava que a realidade organizacional era fruto da construção social, isto é, era historicamente construída e se revelava a partir de uma “verdade” que estava fora dela. A organização vista como ideográfica, assemelhava-se a um organismo, e era representada através de imagens e percebida como um ente permeável em relação ao ser entorno. (SCROFERNECKER, 2006, 48)

Por outro lado, na Teoria Crítica organização é entendida de uma forma mais radical, sendo considerada como um ambiente de conflito de classes. Scrofernecker (2006) explica que a Teoria Crítica afirma que a comunicação é usada como uma ferramenta para mascarar as realidades materiais da organização, pois “ênfatiza os aspectos ideológicos da comunicação, admitindo-a como causa de uma falsa consciência entre dirigentes e trabalhadores” (p. 48).

Diante dessa classificação trazida por Scrofernecker (2006), podemos sintetizar a Comunicação Organizacional no quadro abaixo.

Tabela 1: Comunicação Organizacional conforme Scrofernecker (2006)

Período	Concepção de Comunicação Organizacional
De 1900 até 1970	Ferramenta para alcance das metas organizacionais
De 1970 até os dias atuais	Percebida como um ente permeável em relação ao ser entorno

Marchiori (2008) discorre sobre a comunicação organizacional sob quatro perspectivas metateóricas e são elas: a funcionalista, a interpretativa, a crítica e a pós-moderna. A primeira, funcionalista, entende a organização como uma entidade única, nela os seus integrantes visam alcançar objetivos e interesses em comum. Nessa perspectiva, a comunicação é tida como mecanicista e linear, passível de ser medida e avaliada, podendo ser estrategicamente articulada para controlar uma situação e manter a integridade da organização.

A segunda perspectiva analisada por Marchiori (2008), interpretativa, tem enfoque na relação direta com os seres humanos enquanto atores sociais, visto que estes são capazes de construir uma determinada realidade fazendo uso da linguagem, dos símbolos e comportamentos nas organizações. A autora explica que para os teóricos da perspectiva interpretativa existe uma interação e uma visão de conjunto que influenciam os comportamentos organizacionais, sendo portanto predominante a participação dos próprios indivíduos na realidade organizacional.

Quanto à perspectiva crítica, Marchiori (2008) destaca que é ela responsável pela ideia de organizações mais democráticas, na qual é possibilitado aos seus membros condições para desenvolver todas suas potencialidades. Isso é resultados da defesa da necessidade de um equilíbrio nas organizações, tendo em vista as diferenças entre gestores e funcionários que corroboram para um ambiente de “dominação” e “opressão”.

Diante dessas quatro perspectivas trazidas por Marchiori (2008), pode-se sintetizar de acordo com a tabela abaixo:

Diante dessa visão de organização, as pesquisas realizadas pelos teóricos da perspectiva crítica da Comunicação Organizacional visam colaborar para que a comunicação organizacional seja livre e aberta e que assim a sociedade e os indivíduos alcancem seus objetivos.

A quarta e última perspectiva trazida por Marchiori (2008), a pós-moderna, vem de encontro à uma nova abordagem de comunicação organizacional desenvolvida ao longo dos

últimos anos, que entende que a organização é caracterizada pela descentralização da autoridade e dos relacionamentos das unidades e entre as unidades.

Tabela 2: Quatro perspectivas de Comunicação Organizacional por Marchiori (2008)

Perspectiva	Concepção de Comunicação Organizacional
Funcionalista	Visa alcançar objetivos e interesses em comum
Interpretativa	Entende os seres humanos como atores sociais capazes de construir uma realidade
Crítica	Defende a necessidade de um equilíbrio nas organizações
Pós-moderna	Descentralização da autoridade e dos relacionamentos

Diante das perspectivas trazidas por Marchiori (2008) e dos conceitos abordados pelos autores referenciados neste trabalho, foi possível perceber a importância das teorias funcionalistas e pós moderna para nosso estudo já que apresentam maior alinhamento em suas visões e perspectivas com a análise que se pretende fazer neste trabalho. Sendo assim, a concepção sistêmica da Comunicação Organizacional, estudada no capítulo 3, se aproxima do funcionalismo e a Comunicação Organizacional: Uma Nova Abordagem, capítulo 4 deste trabalho, se aproxima da perspectiva pós moderna de Marchiori (2008), com explanado acima, mas que neste trabalho é analisada sob a luz do conceito de complexidade trazido por Edgar Morin (1990).

### 3 CONCEPÇÃO SISTÊMICA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional consiste em um resultado do conjunto de esforços dos teóricos em compreender a necessidade das organizações em adequar a comunicação às mudanças ocorridas ao longo dos anos. Entre essas mudanças estão o advento da globalização, o avanço das tecnologias, especialmente das tecnologias de informação e comunicação: a internet.

Antes dessas mudanças, os processos comunicacionais dentro das organizações eram analisados pelo viés sistêmico, como pode-se observar nos estudos de Kunsch, Torquato, Galindo, Kotler e Keller, dentre outros. Kunsch (2016) faz uma análise sistêmica da comunicação organizacional predominante nas décadas de 1960, 1970 e 1980, quando a comunicação era entendida sob o prisma funcionalista e da eficácia organizacional no qual acreditava-se o comportamento comunicativo possa ser medido e padronizado e desconsidera os contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais.

Kunsch (2016) analisa a comunicação organizacional a partir da concepção da Comunicação Integrada, subdividindo as áreas da comunicação e defende-a como o resultado da convergência dessas áreas atuando simultaneamente. Comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e comunicação administrativa compõem o que Kunsch (2016) considera como Comunicação Organizacional Integrada e atuam com base em uma política global da instituição. “São essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral” (2016, p. 150).

A autora traz um debate sobre o conceito de cada uma dessas áreas que formam a Comunicação Integrada e busca em outros estudiosos base para fundamentar sua argumentação. Um deles é Gaudêncio Torquato do Rego (1985, *apud* KUNSCH, 2016) que define o que caracteriza a comunicação institucional e delimita seus objetivos. A partir das afirmações de Torquato (2015), Kunsch (2016) afirma que a comunicação institucional busca dar ênfase a missão, visão e valores da organização por meio das práticas de relações públicas.

Quanto ao conceito de comunicação mercadológica, Kunsch (2016) analisa que as obras mais referenciadas sobre o assunto discorrem sobre todos os componentes do marketing como propaganda, promoção de vendas, merchandising, entre outros. Entretanto afirma que atualmente esse conceito tem tomado uma abordagem mais abrangente e faz um comparativo

dos conceitos trazidos por Daniel dos Santos Galindo (1986, *apud* KUNSCH, 2016) e ainda por Torquato (1985, *apud* KUNSCH, 2016).

Galindo (1986, *apud* KUNSCH, 2016) compreende a comunicação mercadológica como o conjunto composto por toda manifestação comunicativa realizada pela empresa com o propósito de elaborar mensagens persuasivas dentro do contexto de seu consumidor-alvo. Já Torquato (1985, *apud* KUNSCH, 2016) traz um entendimento aproximado afirmando que o objetivo da comunicação mercadológica consiste na promoção da troca de produtos e serviços com vistas a cumprir os objetivos determinados no plano de marketing.

Kunsch (2016) discorre sobre comunicação interna e destaca o conceito trazido pelo Plano de Comunicação Social da Rhodia que compreende como uma ferramenta estratégica para harmonizar os interesses dos funcionários e da empresa. Além disso, a autora lança mão dos conceitos trazidos do endomarketing para compreender a comunicação interna, entre eles Medeiros Brum (1996, *apud* KUNSCH, 2016) que afirma que o endomarketing é responsável por fazer com que todos funcionários tenham a mesma visão sobre os negócios da empresa.

A autora recorre a outros autores que se opõem a ideia do endomarketing como Ricardo Fasti (1999, *apud* KUNSCH, 2016) que entende o público interno não como mercado, mas sim como um organismo vivo que demanda uma organização conduzida de forma que todos os seus órgãos atuem com favor de sua existência. Kunsch (2016, p. 156) defende, portanto, a comunicação interna como “uma área estratégica, incorporada no conjunto da definição de políticas, estratégias e objetivos funcionais da organização”.

Quanto à comunicação administrativa, Kunsch (2016) parte do que discorre Charles Redfield (1980) que a entende como um composto de cinco elementos: um comunicador (1) que transmite(2) mensagens(3) a um destinatário(4) com objetivo de influenciar comportamento e obter uma reação(5). Entretanto, a autora conclui que a comunicação administrativa é realizada dentro da organização viabilizando o sistema organizacional, mas não se confunde com a comunicação interna, nem pode substituí-la.

Kunsch (2016) relata o exemplo da Rhodia com seu Plano de Comunicação Social que adotava uma estrutura de comunicação integrada constituída por uma Gerência de Comunicação Social à qual cabia coordenar as atividades na empresa e pelas divisões de Imprensa, responsável pela assessoria de imprensa e publicações, Relações Públicas, que cuidavam dos projetos institucionais e comunitários, e Marketing Social, responsável pela publicidade, valorização do consumidor e pesquisa de mercado.

Conforme a descrição no próprio Plano de Comunicação Social, a Rhodia necessitava delimitar e esclarecer sua atuação perante seus públicos, visto que possuía uma boa imagem, porém difusa. Mas não só por isso o Plano foi elaborado, havia um interesse por parte da empresa em se adequar às mudanças políticas pelas quais o País passava na década de 80.

A Rhodia abandona o *low-profile* que caracterizou, no passado, as suas relações com os seus públicos, para adotar uma postura de portas abertas, receptiva ao debate, por considerar o risco da omissão mais grave do que o representado pela defesa de pontos de vista. [...] Abandona-se, pois, uma posição de acomodação ou reserva em relação à nossa imagem pública. (Rhodia, 1985, p. 4)

Gaudêncio Torquato (2015), por sua vez, discorre sobre a comunicação como poder nas organizações, partindo primeiramente do conceito de organização com base nas contribuições de Parsons (2015, *apud* Gaudêncio, p. 21) e da Teoria de Sistemas. O primeiro compreende a organização como unidade social cujo objetivo é execução de metas específicas, já a teoria de Sistemas adota o conceito de organização conforme um sistema é todo organizado, sendo instituído de acordo com a integração das partes.

Diante disso, Torquato (2015) explica que a comunicação é entendida como sistema aberto, composto por seis elementos: fonte, codificador, canal mensagem, decodificador e receptor. E, assim, divide o processo comunicacional em duas etapas: a transmissão da mensagem e a recuperação. Entretanto, Torquato (2015) defende que o processo comunicacional seja identificado por outros elementos diferentes do que é proposto por esse modelo matemático- cibernético de N. Wiener.

Dessa forma, Torquato (2015) prefere em seu trabalho identificar os condicionantes sociológicos e antropológicos que influenciam o processo comunicacional, envolvendo as fontes, codificadores, decodificadores e os receptores. A partir desses conceitos de organização e comunicação, o autor procura alinhar esses dois aspectos fazendo a relação entre os termos.

Segundo Torquato (2015, p. 23), a organização persegue um equilíbrio entre as partes que a compõem, este equilíbrio é resultado da organização de suas partes que são integradas em decorrência do processo comunicacional. “A comunicação, como processo, dá vida, por meio do encadeamento das partes, à empresa. Aceitando-se a premissa: pode-se extrair a conclusão: uma empresa organiza-se, desenvolve-se, enfim, sobrevive, graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém [...]”.

Após abordar sobre os conceitos de comunicação e organização e relacionando-os, Torquato (2015) procura, portanto, fazer um paralelo entre a comunicação de massa e a comunicação organizacional com objetivo de compreender se esta por ser considerada de massa. Para isso, o autor perpassa pelo conceito de massa elaborado por Blumer (1971), muito aceito nas ciências sociais.

Uma vez relacionado o conceito de organização e comunicação e definido se a comunicação organizacional pode ser ou não considerada de massa, Torquato (2015) parte então para definir a comunicação organizacional e seus objetivos. O autor é taxativo em afirmar que a meta final da comunicação organizacional consiste em gerar consentimento, produzindo aceitação por meio da comunicação expressivo-emocional. Entretanto, o autor considera que realizar uma comunicação que realmente estimule o engajamento do corpo social de uma empresa pode encontrar dificuldades diante do sistema burocrático-normativo das organizações.

Nesse cenário, Torquato (2015) orienta que os profissionais que lidam com a comunicação nas organizações direcionem o discurso simbólico a um patamar intermediário, de forma que aproxime as diferenças entre as comunicações técnicas; as comunicações cognitivas, pertinentes aos comportamentos individuais; e as comunicações normativas, que consistem em transmitir normas e valores da organização.

O autor propõe, portanto, um modelo de comunicação organizacional com categorias, níveis, fluxos e redes, além de processos, veículos e tipos. O esquema proposto por Torquato (2015) deve ser conduzido por um centro de coordenação que deverá ser responsável por esse conjunto de atribuições, além de ser responsável pelas pesquisas, estratégias, táticas, programas, planos, projetos, políticas, normas e métodos.

Para viabilizar a coordenação dessas atribuições, Torquato (2015) identifica 11 vetores que influenciam as situações de comunicação e são eles: identidade cultural, jornalismo, relações públicas empresariais, relações públicas governamentais, marketing cultural, publicidade comercial/industrial, publicidade institucional, editoração, identidade visual, prospecção, seleção e tratamento da informação e armazenamento e disseminação de informação.

Esses vetores, quando orientados e conduzidos por um único centro de coordenação, somam valores, aumentando suas potencialidades de acordo com as leis da sinergia, que recomendam a união de elementos congêneres (dentro de uma mesma espécie). Em comunicação, a sinergia entre os vetores é vital para chegar ao objetivo de “preservação de uma linguagem sistêmica e integrada” (TORQUATO, 2015, p. 127).

Galindo (2009), entretanto, afirma que a concepção de comunicação integrada surge da necessidade das organizações em enfrentar as mudanças constantes do mercado a partir dos anos 80. O autor afirma que a idéia foi desenvolvida a partir do crescimento das empresas pós-milagre econômico, pós ditadura e aumento da inflação. Diante disso, as organizações passaram a recorrer não só às agências convencionais, mas também aos especialistas para implantar novos elementos nos planos promocionais.

Algumas agências reagiram a este momento de busca de sinergia entre as ferramentas promocionais adquirindo empresas de relações públicas promoção de vendas, marketing direto e convertendo-se então nas primeiras “agências” de comunicação integrada, oferecendo aos seus clientes ações diferenciadas além da clássica compra de mídia (GALINDO, 2009, p. 198).

As agências compreenderam, por sua vez, que o sucesso no futuro dependia da habilidade em desenvolver e oferecer todas as possibilidades promocionais e suporte necessário para que seus clientes implementem um programa de comunicação integrada de marketing. Galindo (2009) afirma que por isso muitas agências passaram a oferecer o que muitas delas mesmas chamam de comunicação 360°, que consiste em um serviço multidisciplinar que visa atender a comunicação integrada demandada por seus clientes.

Sobre a comunicação integrada de marketing, Daniel Galindo (2009) a entende como novidade surgida nos anos 80 com caráter multidisciplinar que recorre aos diversos esforços e recursos de comunicação junto aos vários públicos de interesse da organização. Ele fala sobre a integração das diversas ferramentas da comunicação para alcançar os objetivos globais da organização e que, nesse processo, não cabe apenas uma troca de informações, mas a construção e manutenção da imagem corporativa.

Galindo (2009) defende que esse processo de construção e manutenção promove o repensar das antigas práticas e mostra a necessidade de integrar a comunicação. O autor lista ainda as mudanças ambientais que levam as organizações a buscarem integrar as competências comunicacionais, entre elas: o crescimento da internet, desconfiança em relação às mídias massivas e a transferência de investimento de mídia.

Diante dessas e outras mudanças constantes, Galindo (2009) enuncia que as organizações não podem ser dependentes de apenas uma ou duas formas de comunicação com o mercado, sendo necessário usarem a multiplicidade de meios que melhor promovam relações com seus públicos.

Ele defende esse posicionamento argumentando que “[...] o simples fato de integrar as várias competências comunicacionais é em síntese a mera busca pela otimização dos investimentos” (2009, p. 202). Dessa forma, o referido autor depreende que esse caráter multidisciplinar consiste na articulação de um conjunto de esforços que objetivam construir uma imagem por meio de milhares de contatos planejados ou não, resultantes do tempo e investimento.

Roberto de Castro Neves (2000) traz o conceito de comunicação empresarial integrada mais abrangente, mais próxima da gestão de negócios. O autor faz um paralelo entre a comunicação segmentada e a comunicação integrada, a primeira funciona com três conjuntos de esforços independentes com orçamentos, recursos e estratégias próprias.

Neves (2000) identifica esses três conjuntos: comunicação de marketing, voltada para clientes e consumidores; comunicação institucional, responsável pela imagem da instituição e a comunicação interna que lida com o público interno da empresa. O autor defende que as mudanças no mundo como globalização e a redução da predominância da hegemonia econômica criou um ambiente que demanda que a comunicação adote outra abordagem.

Essas demandas são consequências da consciência que os diversos públicos, funcionários, clientes e acionistas, têm de serem cidadãos. “Nessa condição, entre outras coisas, eles querem saber se a empresa produz riquezas para o país, se respeita as leis, os indivíduos e a natureza, se tem um papel social relevante” (NEVES, 2000, p. 68). Além disso, o autor explana que a comunicação integrada deve funcionar por meio de um colegiado interfuncional formado por todas as funções que comunicam com os públicos da empresa.

Entre essas funções, o autor lista desde *marketing* e relações públicas até advocacia e recursos humanos. Neves (2000) argumenta que gerir a comunicação empresarial por um colegiado interfuncional é o melhor caminho para a unificação e integração da mesma. Segundo ele, o colegiado vai:

[...] diminuir o desgaste interno, somar habilidades e conhecimentos, aproveitar visões diferenciadas, economizar recursos, evitar dissonâncias, produzir conflitos positivos, criar uma cultura interna, e, por fim, assegurar a proteção à *imagem empresarial* (NEVES, 2000, 70).

Kotler e Keller (2006), por sua vez, esquematizam as ações a serem realizadas pelos profissionais de comunicação em sete etapas que levam à última: gerenciamento da comunicação integrada de *marketing* (CIM). Essas etapas estruturam a ordem dessas ações obter eficácia nos processos comunicacionais. A primeira consiste na identificação do

público-alvo, passando para determinação dos objetivos, elaboração da comunicação, seleção dos canais, estabelecimento do orçamento, decisão sobre o mix de comunicação, mensuração dos resultados da comunicação e, por fim, o gerenciamento da CIM.

A comunicação integrada de *marketing* defendida por Kotler e Keller (2006) consiste em um planejamento de comunicação de *marketing* que está inserido dentro de um plano mais abrangente da organização. Nesse conceito está inserido uma série de disciplinas de comunicação como propaganda, relações públicas, promoção de vendas, cabendo ao planejamento combinar essas disciplinas para “oferecer clareza, coerência e impacto máximo por meio de mensagens integradas com coesão” (KOTLER e KELLER, p. 556).

Os estudiosos afirmam que é necessário adotar uma “visão de 360°” do consumidor a fim de entender as diferentes formas de influência exercida pela comunicação sobre seu comportamento diário. Entretanto, Kotler e Keller (2006) traz para discussão a problemática implementação desse conceito na âmbito pragmático. Uma das razões é o pouco conhecimento dos profissionais especialistas sobre outras ferramentas de comunicação e o grande número de agências contratadas em diferentes países, levando a uma comunicação difusa e dispersa.

A comunicação integrada de *marketing* é capaz de produzir uma mensagem mais coerente e um impacto mais expressivo nas vendas. Ela força a gerência a refletir sobre todas as formas pelas quais o cliente estabelece contato com a empresa, como a empresa comunica seu posicionamento, a importância relativa de cada veículo e as questões de *timing* (KOTLER e KELLER, 2006, p. 559).

Após discorrer sobre o conceito de comunicação organizacional na perspectiva sistêmica, nota-se que houve significativos avanços na forma de compreender o processo comunicativo dentro das organizações. Entretanto há que se ressaltar que algumas características persistem apesar das mudanças ocorridas ao longo das últimas décadas. As concepções padronizadas foram deixadas de lado para que o contexto no qual a organização está inserida passasse a ser considerado ao elaborar as estratégias. No entanto, alguns autores mantêm a perspectiva de sistema suscetível ao monitoramento e a necessidade de distribuição de atribuições ou funções às diferentes áreas.

#### 4 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA NOVA ABORDAGEM

Em decorrência das mudanças ocorridas no mundo a partir da década de 1980, as organizações se perceberam em uma situação na qual precisavam adequar a forma de se comunicar com seus públicos, a fim de atender às demandas oriundas dos novos tipos de mídia resultantes do desenvolvimento das novas tecnologias de informação e comunicação.

Diante desse cenário, é necessário portanto entender os processos que tornaram as relações humanas complexas a partir dessas mudanças e entender também como a concepção sistêmica da Comunicação Organizacional foi gradativamente dando espaço para uma nova concepção, que neste trabalho foi denominado de Comunicação Organizacional: Uma Nova Abordagem. Para isso, o pensamento de Edgar Morin (1990) sobre o Paradigma da Complexidade foi analisado, bem como à Montardo (2005) ao relacionar o que as afirmações de Morin com a Teoria das Mediações, de Martín-Barbero, e ao Rudimar Baldissera (2008), quando reflete sobre a Comunicação Organizacional também sob a luz de Morin (1990).

Para entender o conceito de complexidade, Morin (1990) afirma que, à primeira vista, a complexidade pode ser entendida com um “tecido (*complexus*: o que é tecido em conjunto) de constituintes heterogêneos inseparavelmente associados” (p. 20). Entretanto, o autor traz uma segunda abordagem que compreende a complexidade com um tecido de acontecimentos, ações, interações que compõem nosso mundo. Ao discorrer sobre a complexidade inserida na ciência por Wiener e Ashby, o autor afirma que esta não pode ser reduzida à incerteza ou à quantidade de unidades e interações que desafiam nossas possibilidades de cálculo.

A complexidade está portanto ligada a uma certa mistura de ordem e desordem, mistura íntima, ao contrário da ordem/desordem estatística, onde a ordem (pobre/estática) reina ao nível das grandes populações e a desordem (pobre, por que é pura indeterminação) reina das unidades elementares. (MORIN, 1990, p. 52)

Morin (1990) afirma que a compreensão sobre a complexidade só é possível após depreender o paradigma da simplicidade. Este, por sua vez, determina uma ordem ao universo e elimina a desordem, de forma que separa o que tem uma ligação e une o que está separado. Dessa forma, o autor compreende que o pensamento simplificador possui dois tipos lógicos de operação, disfunção e redução, o que considera “brutalizantes e mutiladores” (p. 112), logo ele apresenta três princípios do pensamento complexo.

O primeiro princípio é identificado por Morin (1990) por *dialógico*, este permite entender a dualidade na unidade, associando-os como complementares e antagônicos ao mesmo tempo. O segundo princípio, da *recursão*, consiste em entender o processo e seus efeitos como causa e produtores ao mesmo tempo do que produzem. Para explicar este princípio, o autor cita o remoinho que é simultaneamente produzido e produtor e afirma que os indivíduos são produtos de um processo de reprodução que já existe antes deles mesmo e do qual se tornam produtores.

Essa ideia é válida também sociologicamente. A sociedade é produzida pelas interações entre indivíduos, mas a sociedade, uma vez produzida, retroage sobre os indivíduos e produ-los. Se não houvesse a sociedade e sua cultura, uma linguagem, um saber adquirido, não seríamos indivíduos humanos. Por outras palavras, os indivíduos produzem a sociedade que produz os indivíduos. Somos simultaneamente produzidos e produtores (MORIN, 1990, p. 108).

O terceiro princípio para entender a complexidade foi nomeado por Morin (1990) de *hologramático* e pensado a partir da ideia de Pascal (1670, *apud* MORIN, 1990, p. 110) ao afirmar “não posso conceber o todo sem conceber as partes e não posso conceber as partes sem conceber o todo”. Ao contrário do que dispõe a Teoria de Sistemas estudada no capítulo anterior que compreende do sistema a partir do todo para as partes, a ideia de Pascal (*apud* MORIN, 1990, p. 110) inviabiliza a linearidade e enriquece o conhecimento das partes pelo todo e de todo pelas partes, visto que o conhecimento pode ser adquirido das partes regressa sobre o todo e que o todo não existe sem a organização regressa sobre as partes.

Tabela 3: Princípios da Complexidade por Edgar Morin (1990)

Princípio	Definição
Dialógico	Dualidade na unidade, complementares e antagônicos ao mesmo tempo
Recursivo	O processo e seus efeitos como causa e produtores ao mesmo tempo
Hologramático	“Não posso conceber o todo sem conceber as partes e não posso conceber as partes sem conceber o todo”, de Pascoal

Morin (1990) aborda também o paradigma da complexidade no contexto de empresa e mercado. Uma vez que a primeira está inserida no segundo, a empresa produz serviços e produtos ao mesmo tempo que se autoproduz, pois produz tudo que é necessário para sua

existência e organização. Diante disso, o autor elabora o seguinte enunciado “quem produz as coisas ao mesmo tempo autoproduz-se; o próprio produtor é o seu próprio produto” (1990, p. 125).

Dessa forma, não há separação entre indivíduo e sociedade, não há separação entre a empresa com sua produção e estudo de mercado de um lado e seus problemas com relações humanas, pessoal e de relações públicas, sendo compreendidos por Morin (1990) como processos inseparáveis e interdependentes.

Diante desse paradigma da complexidade, Montardo (2005) relaciona-a com a Teoria das Mediações, de Martín-Barbero, a partir de três pontos: a questão do sujeito, a realidade em sua descontinuidade e a transdisciplinaridade. Sobre o primeiro, a autora afirma que o sujeito atua como promotor da interação de toda dinâmica social e o surgimento de novas identidades no qual está inserido. Visto sua influência no meio em que está inserido e toda sua subjetividade e considerando a Teoria das Mediações, a autora considera que o sujeito transmite as descontinuidades da realidade.

Visto que essa realidade descontínua não é linear, é entendida, portanto, a partir da dinâmica da história conforme a ação desse sujeito que é não só racional, também age movido por sentimentos, paixões, raivas e medos.

Tal realidade descontínua pode ser visível na música que as massas ouvem, e que reinventam, nos programas e filmes assistidos, os quais vão adquirir o sentido que a recepção der a eles, nos novos usos que as inovações tecnológicas passam a ter nas mãos de indivíduos, acolhidos pelas identidades culturais em formação, entre outras situações (MONTARDO, 2005, p. 13).

Para inserir a questão da transdisciplinaridade, Montardo (2005) afirma que esse conceito emerge como um método alternativo para entender a comunicação a partir do espaço das mediações. Apesar das críticas quanto à falta de rigor e de seriedade metodológica, a autora defende que toda ciência é transdisciplinar “por se tratar de transformação dos princípios que organizam o conhecimento e não de acúmulo de conhecimento” (p. 15).

Ainda para explicar como essa complexidade reverberou na concepção da comunicação organizacional, Baldissera (2008) faz uma reflexão sobre o tema a partir do paradigma da complexidade. O autor reflete sobre a comunicação organizacional em duas dimensões. A primeira entende como um subsistema sociocultural em que a comunicação

organizacional consiste em todos processos de comunicação e disputa de sentidos do âmbito das relações organizacionais.

A segunda dimensão defendida por Baldissera (2008) reflete sobre a comunicação organizacional sob o viés da complexidade. Esta investiga, interpreta, seleciona, circula e disputa os sentidos de forma a legitimar a organização.

[...] trata-se de pensar e realizar o diálogo para, hologramática, dialógica e recursivamente: permitir-se transformar e ser transformado; respeitar a alteridade em sua diversidade; pensar o planejamento como norteador e não como certeza; compreender o conflito como possibilidade de criação/inação; abandonar as zonas de conforto ditadas pelas verdades absolutas; aceitar as próprias limitações e o (re)tecer a cultura organizacional; potencializar as falas; e aprender a escutar (BALDISERRA, 2006, p. 174).

Dessa forma, sob o Paradigma da Complexidade, Baldissera (2008) considera comunicação organizacional todos os sentidos que circulam nos processos de comunicação no que diz respeito à organização e, portanto, deva ser ampliada e ultrapassar o que ele chama de “fala autorizada”. Esse termo é designado por Baldissera (2008) como lugar da autoridade que quer informar/formar, controlar, acompanhar, avaliar, dentre outras atividades de coordenação e dominação. Ele acrescenta ainda que nessa perspectiva está incluída também a comunicação “que se dá nas fissuras, nas resistências, nas zonas de escuridão, nas transversalidades, nos lugares de interdição e das fugas” (p. 47).

Diante do que afirma Baldissera (2008), pode-se sintetizar as duas dimensões conforme a Tabela 4.

Tabela 4: Duas dimensões da Comunicação Organizacional por Baldissera (2008)

Dimensão	Definição
Subsistema sociocultural	Processos de comunicação e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais
Sob viés da Complexidade	Investiga, seleciona, circula e disputa os sentidos para legitimar a organização

Outros autores têm estudado também sobre o tema e elaborado outras definições para o termo. Carolina Terra (2010) em sua tese de doutorado discorre sobre a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo produzido pelo usuários nas mídias sociais. Para

isso, versa a respeito do conceito de usuário-mídia e da comunicação organizacional que, para fim de seu estudo, considera sinônimos os termos “comunicação corporativa”, “comunicação organizacional” e “comunicação empresarial”.

A autora defende que todos esses termos se referem às atividades de comunicação desenvolvidas pelas organizações para estabelecer relacionamento com seus públicos. Terra (2010, p. 123) explica que

Com o passar do tempo, o conceito de empresas ficou restrito para poucos tipos de organização. Daí se passou a adotar o termo “comunicação organizacional” por sua amplitude e por abranger todo tipo de companhia, seja do primeiro, segundo ou terceiro setor.

Diante das mudanças na perspectiva sobre Comunicação Organizacional, Terra (2010) explana que o objetivo da Comunicação Organizacional consiste em analisar tendências, conjecturando as possíveis consequências, e, portanto, orientar a direção e desenvolver ações que atendam aos interesses dos envolvidos: instituição e os seus diversos públicos.

Ao falar sobre públicos, Terra (2010, p. 127) defende que a inserção das novas tecnologias de informação e comunicação (TIC`s) alterou substancialmente a relação das organizações com seus públicos, uma vez que as definições de interno, externo e misto já não atendem às demandas da atualidade. “Uma mesma pessoa pode ser funcionária, consumidora e formadora de opinião nas redes ao mesmo tempo” .

Nesse cenário, Terra (2010) desenvolve o que considera como usuário-mídia. Este é um *heavy-user* da internet e das mídias sociais que produz, compartilha, dissemina conteúdo próprio e de outros usuários. A autora explica ainda que há níveis de usuário-mídia determinados conforme seu comportamento na internet “os que apenas participam com comentários em iniciativas on-line de terceiros; e os que de fato produzem conteúdo ativamente” (p. 86).

A partir desse conceito de usuário-mídia, a autora verifica com a pesquisa em campo como a área de Comunicação Organizacional lida com esse usuário que também é produtor de conteúdo e com os conteúdos por ele gerados. Ao questionar as organizações durante sua pesquisa, Terra (2010) teve alguns retornos que permitiram as seguintes conclusões, entre elas que as organizações estão de preocupadas com o usuário-mídia por que consideram o monitoramento das percepções na web algo importante no planejamento de comunicação.

Dessa forma, há que se pensar em quais meios se comunicar com esse público híbrido e quais métodos são mais adequados para monitorar os fluxos de comunicação dentro e/ou

fora da organização, visto que os próprios colaboradores são também usuários-mídia fora da organização. De acordo com Terra (2010), uma possível solução seria a elaboração e desenvolvimento de políticas ou códigos de conduta organizacionais direcionados para o comportamento nas mídias sociais.

Percebe-se que a comunicação: uma nova abordagem, segundo os autores aqui estudados, pressupõe uma realidade fluida, na qual os procedimentos não podem ser pré-estabelecidos, padronizados, nem passíveis de um sistema de controle e monitoramento. A comunicação nessa nova concepção pressupõe a descentralização tanto das autoridades quanto dos processos, além de não corresponder mais ao modelo linear de estímulo resposta.

Este estudo parte agora para pesquisa de campo buscando entender quais as concepções de comunicação organizacional as agências de comunicação adotam em seu trabalho. Dessa forma, o propósito consiste em saber se a concepção adotada pelas agências corresponde às concepções trazidas pelos autores estudados dentro do ambiente acadêmico. Para isso, será realizada entrevistas com os responsáveis pelas agências a fim de entender a concepção adotada e suas respostas serão analisadas a partir do embasamento teórico estudado até aqui.

## 5 METODOLOGIA DE PESQUISA

### 5.1 Descrição das técnicas e coleta de dados

Para realizar esta investigação, primeiramente foi feita uma revisão teórica sobre o tema, buscando nos principais autores e estudiosos o conceito de Comunicação Organizacional. Após leituras e diante dos conceitos debatidos no campo teórico, os autores foram estudados sob duas concepções, uma sistêmica que analisou os conceitos que mais se aproximam do funcionalismo e uma nova abordagem sob o viés da complexidade, com base do pensamento trazido por Edgar Morin (1990).

Na pesquisa em campo deste trabalho, foram empregados alguns métodos e instrumentos de coleta de dados para elaborar a investigação com 18 agências de comunicação localizadas na cidade de Goiânia, capital do Estado de Goiás. A princípio, foram contatadas 18 agências e ao final duas agências foram entrevistadas para coleta de dados a serem analisados neste trabalho. Isso se deve por diversos motivos, entre eles a impossibilidade de conversar com os diretores da agência para obter as informações de filtragem ou para marcar e entrevista.

Vale ressaltar que a quantidade de agências de comunicação localizadas na cidade de Goiânia, capital do Estado de Goiás, entrevistadas para este trabalho não corresponde ao que foi idealizado. No entanto, isso não invalida os possíveis resultados alcançados, pois foi possível entender com mais clareza o que adotam e praticam como comunicação organizacional as duas agências pesquisadas.

Como instrumento de levantamento de dados, essa pesquisa realizou entrevistas com duas agências de comunicação em Goiânia, capital do Estado de Goiás, colocando-se na perspectiva de uma pesquisa qualitativa. De acordo com o Jorge Duarte, a entrevista em profundidade é um método que tem como objetivo coletar respostas a partir da experiência subjetiva de um indivíduo, por meio de perguntas que possibilitem explorar ou aprofundar um assunto. Duarte (2006, P.36) ainda acrescenta que essas perguntas “possibilitem ainda identificar problemas, microinterações, padrões e detalhes, obter juízos de valor e interpretações, caracterizar a riqueza de um tema e explicar fenômenos de abrangência limitada”.

Visto as mudanças na concepção de Comunicação Organizacional, há necessidade de que a pesquisa em campo realizada para este estudo seja compatível com a complexidade do tema abordado. Duarte (2006) aponta três tipos de entrevista em profundidade: aberta, semi-

aberta e fechada. Na primeira não há uma sequência predeterminada de questões, a segunda possui um roteiro que busca tratar sobre a amplitude do problema estudado e a terceira é realizada partindo de questionários estruturados.

Diante dos tipos de entrevistas, adota-se para esta pesquisa a entrevista semi-aberta, com um roteiro de poucas questões a serem exploradas juntos ao entrevistado seguindo as técnicas e orientações apresentadas pelo autor. O autor afirma que nesse tipo de entrevista o roteiro irá apresentar entre quatro e sete questões que permitem ao entrevistado ter um norte e um controle do processo. Duarte (2006, p. 66) explica que:

O pesquisador faz a primeira pergunta e explora ao máximo cada resposta até esgotar a questão. Somente então passa para a segunda pergunta. Cada questão é aprofundada a partir da resposta do entrevistado, como um funil no qual perguntas gerais vão dando origem a específicas. (p. 66)

A fim de garantir que a pesquisa seja realizada com agências que tenham a mesma capacidade de produção, será necessário que elas apresentem um número equivalente de funcionários que trabalham em sua atividade-fim. Para isso, será aceita uma diferença de até três profissionais entre as agências, seja para mais ou para menos, e não serão aceitas agências com menos de 5 ou com mais de 20 profissionais de comunicação.

É exigido também que esses profissionais tenham formação em nível superior multidisciplinar entre si, seja em Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade e Propaganda, Marketing, Design e Administração. Essa exigência visa garantir que as agências participantes tenham quadro de funcionários composto por profissionais com diferentes formações e visões sobre o processo comunicacional.

Após a realização da entrevista, este trabalho verifica de quais autores analisados na pesquisa as respostas obtidas mais se aproximam e, a partir dessa análise, verificar se as agências de comunicação pesquisadas estão acompanhando as mudanças que a concepção de comunicação organizacional tem passado nos últimos anos. Diante das concepções trazidas tanto pelos autores aqui analisados quanto pelas agências de comunicação, por meio das entrevistas, esta pesquisa deverá analisar se há ou não proximidade entre as concepções estudadas no meio acadêmico e as que são praticadas no mercado de trabalho.

A fim de selecionar as agências para aplicar a pesquisa desenvolvida para este trabalho, 18 agências em Goiânia foram encontradas nos resultados de busca no Google, utilizando as palavras “agência comunicação Goiânia”, e/ou por meio de contatos pessoais que trabalham nas agências, todas foram contatadas por telefone. No primeiro contato feito

por telefone, as agências foram questionadas quanto ao número de funcionários que atuam na sua atividade-fim e quanto à formação acadêmica desses funcionários. Dessas 18 agências, sete deram respostas imediatas para as perguntas de filtragem. Assim, obteve-se as seguintes informações dessas sete agências:

Tabela 5: Agências contatadas

Agência	Número de funcionários	Formação Acadêmica
Agência A	7	Jornalismo, Publicidade e Design
Agência B	15	Não soube informar
Agência C	28	Publicidade, Jornalismo, Design, Administração e Relações Públicas
Agência D	7	Publicidade e Design
Agência E	9	Jornalismo, Publicidade e Design
Agência F	9	Jornalismo, Publicidade e Relações Públicas
Agência G	6	Jornalismo, Audiovisual e Relações Públicas

Das 18 agências contatadas por telefone, onze não deram as informações solicitadas na filtragem. Entre as outras que não souberam informar de imediato as informações solicitadas, algumas orientaram para que as perguntas fossem feitas por e-mail, mas nenhuma delas respondeu à mensagem enviada para o endereço informado. Outras agências ainda orientaram para conversar com algum diretor a fim de obter essas informações, mas em nenhuma tentativa foi sucedida.

Dessa forma, das 18 agências contatadas por telefone inicialmente restaram sete agências para participar da pesquisa e marcar a entrevista proposta para este trabalho. Dentre essas sete agências, foi possível agendar com apenas três: E, F e G, entre as três uma desmarcou. Sendo assim, foram realizadas entrevistas com as agências E e F.

Tanto a agência E quanto a Agência F cumpre com os requisitos estabelecidos para este trabalho. Com 9 funcionários cada, a quantidade total de funcionários não ultrapassa os limites mínimos e máximos de 5 e 20 pessoas atuando na atividade-fim da empresa, como determinado na metodologia.

Outra exigência estabelecida na metodologia de pesquisa refere-se à formação acadêmica em nível superior multidisciplinar entre si desses profissionais, dessa forma cada agência apresentou profissionais formados em três áreas distintas. A Agência E com profissionais do Jornalismo, Publicidade e Design e a Agência F com pessoas formadas em Jornalismo, Publicidade e Relações Públicas.

### 5.2 Agência F

Na Agência F, atualmente está localizada em um prédio comercial no Setor Sul, foram entrevistados o fundador da agência e a gerente de equipe que está no cargo há 10 meses. Até o momento da entrevista, a agência funcionava com nove pessoas na atividade-fim entre contratados e estagiários. Nesse quadro, há profissionais formados e formandos em Publicidade e Propaganda e estagiários em Relações Públicas. A própria entrevistada é formada em Jornalismo pela Universidade de Brasília (UnB).

A agência começou há seis anos como uma startup e funcionava em um ambiente de trabalho compartilhado. Nesse período, a agência se especializou em ofertar seus serviços de Marketing Digital, especificamente links patrocinados no Google e, mais recentemente, no Facebook e Instagram, para pequenos empreendedores. Devido a essas três plataformas nas quais são ofertados os serviços da agência, o grupo estava formado em duas equipes até o momento da entrevista: uma responsável por trabalhar apenas com os links patrocinados do Google e outra que trabalha com o Instagram e o Facebook.

Com investimento e desenvolvimento da prestação do serviço, a agência cresceu e começou a contratar funcionários, o que demandou uma mudança do ambiente co-working para uma sala própria da empresa. A Agência F já atendeu 80 clientes só em 2018. Muitos desses clientes são de outros estados como Minas Gerais, Acre e São Paulo.

### 5.3 Agência E

A Agência E atua no mercado desde a década de 80 e foi pioneira em Goiânia ao produzir eventos próprios com cota de patrocínio, além de produzir, publicar e distribuir revistas especializadas. Dessa forma, a agência trabalha com duas frentes e com três equipes: uma responsável pela produção dos eventos, outra responsável pelo jornalismo que faz assessoria de imprensa para o eventos e produz as revistas especializadas e por último a equipe responsável pela arte gráfica, atendendo as demandas das duas outras equipes.

Já na Agência E foi entrevistado o diretor de eventos, que começou na empresa como estagiário de Publicidade e Propaganda em 2015. Até a realização da entrevista, a agência trabalha com nove pessoas na atividade-fim, entre profissionais formados e formandos em Publicidade, Jornalismo e Design. Os próprios fundadores são formados em Relações Públicas pela Universidade Federal de Goiás e também fazem parte do quadro de funcionários da agência que é uma das responsáveis pela realização de um congresso em comunicação e marketing que reúne anualmente diversos profissionais da área.

Com essas produções, a agência gera sua rentabilidade a partir da venda de anúncios nas revistas e arrecadação de patrocínio para os eventos. Atualmente, a Agência E produz mais de 20 revistas especializadas por ano e distribui em local específicos da cidade, tem em média 10 anunciantes por revista. Enquanto para realização dos eventos, a agência consegue em média apoio de sete patrocinadores por evento, além de trabalhar com permuta desde o *buffet* até a locação do espaço.

## 6 RESULTADOS E ANÁLISE

A partir das respostas obtidas com a realização das entrevistas junto às duas agências de comunicação em Goiânia, foi possível constatar que ambas possuem rotinas e clima organizacional bem distintas entre si e que essas têm ligação direta com o serviço que prestam. No entanto, as duas agências de comunicação apresentaram uma organização centralizada na qual a distribuição das funções e atividades parte de uma ou poucas pessoas dentro da agência, o que pode ser considerado natural visto número exíguo de funcionários em cada agência pesquisada.

Como explanado no capítulo anterior, a Agência F organiza a equipe em dois grupos. O grupo que trabalha com o Google é composto por três analistas e um estagiário. Já o grupo que trabalha com o Facebook e Instagram é composto por apenas um analista. A entrevistada é responsável pela gerência das duas equipes, juntamente com o fundador, além de ajudar com o trabalho feito nas duas mídias sociais supracitadas. Além desses, há também a profissional que é responsável não só por captar clientes, mas também acompanhá-lo durante os primeiros 90 dias para adequar o serviço à sua demanda.

Por sua vez, a Agência E organiza as atividades a serem desempenhadas em três grupos dentro da agência: jornalismo, arte e eventos. As equipes de arte e de eventos são formadas por dois profissionais cada e a de jornalismo por três profissionais, todos com um diretor subordinado aos diretores da agência. Cabe à equipe de jornalismo produzir uma quantidade determinada de matérias para as revistas especializadas da Agência E, fazer assessoria de imprensa e cobertura dos eventos da agência.

A equipe de eventos é responsável pela pré-produção, produção e concretização dos eventos e premiações e a equipe de arte é encarregada por toda produção visual dos serviços da Agência E, atendendo toda demanda na empresa dessa natureza. As demandas dos diretores da Agência E são passadas para as equipes por intermédio de seus respectivos diretores. Apesar das equipes terem esse cargo de diretor, todos desempenham as mesmas atividades, sendo o diretor apenas um interlocutor entre as partes.

Diante da observação dessas duas agências, nota-se que nenhuma das duas pode ser compreendida como agências que apresentam aspectos da nova abordagem de comunicação organizacional, como estudado neste trabalho no terceiro capítulo. Ambas agências analisadas apresentam uma organização centralizada de trabalho entre os profissionais e atividades pré-estabelecidas. Esses aspectos aproximam as agências da concepção sistêmica da

Comunicação Organizacional, apesar de haver intenção e alguns esforços para fomentar a interação como adotar uma periodicidade de reuniões e haver também abertura para troca de ideias durante a realização delas.

Como estudado neste trabalho, a concepção sistêmica de Comunicação Organizacional se aproxima do funcionalismo na qual a organização é tida como uma entidade única, cujos integrantes trabalham em função de alcançar objetivos e interesses em comum. Nesse cenário, a Comunicação Organizacional é realizada de forma mecanicista e linear, sendo passível de articulação estratégica com vistas ao controle da situação e manutenção da integridade da organização.

Entre os autores estudados na concepção sistêmica da Comunicação Organizacional, no capítulo três deste trabalho, Torquato (2015), ao relacionar os conceitos de organização e de comunicação, afirma que esta foi uma dos fatores determinantes para o crescimento empresarial.

Toda organização depende, para seu crescimento e sua prosperidade, da manutenção da confiança na sua integridade e no bom-senso de sua política e atuação, seja no que diz respeito ao seu pessoal ou aos clientes, fornecedores e acionistas. E isso só se consegue um programa de comunicações. (TORQUATO, 2015, p. 73)

Por sua vez, Kunsch (2016) vem ao encontro de Torquato ao afirmar que o sistema comunicacional é fundamental para a realização dos procedimentos administrativos internos e para o relacionamento com o meio externo.

A dinâmica segundo a qual se coordenam recursos humanos, materiais e financeiros para atingir objetivos definidos desenvolve-se por meio de interligação de todos elementos integrantes de uma organização, que são informados e informam ininterruptamente, para a própria sobrevivência da organização. (KUNSCH, 2016)

Com base nas respostas dadas durante as entrevistas, é possível perceber que as duas agências organizam seus trabalhos e suas atividades mais semelhante ao que foi discutido na concepção sistêmica da Comunicação Organizacional, assim as demandas partem dos cargos superiores da agência, donos e fundadores, para os membros das equipes.

Na Agência E, esse processo comunicacional ocorre em duas etapas: dos diretores da agência para os diretores das equipes e dos diretores das equipes para os demais profissionais que compõem as equipes. Na Agência F, da mesma forma: do fundador para gerente de equipe, da gerente de equipe para os analistas.

Quanto à integração e o processo comunicacional entre os profissionais, a Agência F apresenta maior interatividade entre os profissionais visto que realiza semanalmente reuniões com todas as equipes, entretanto essas reuniões já tem suas pautas previamente determinadas pela gerência, como explica a entrevistada:

*A reunião já tem uma pauta estabelecida que são geralmente os assuntos que a gente está focando na semana. A gente fala muito sobre metas, sobre como a gente está no alcance dessas metas, qual a principal dificuldade, sugestões para melhorar isso e se cada um quiser falar um pouco sobre o assunto da semana. Mas é mais para análise de resultados e tomada de decisões. (GERENTE DE EQUIPE, AGÊNCIA F, 2018)*

Quanto à Agência E, a interação entre as equipes é bem menor, sendo que as equipes têm pouco contato com os diretores da agência e entre si. Sendo que a comunicação entre as equipes ocorre apenas para troca de informações, como o diretor de eventos explica abaixo:

*Eu converso com o diretor aqui da Contato todos os dias, são reuniões diárias e já passa as demandas. E com o diretor de jornalismo também é assim converso com ele todos os dias. Há conversa, mas diálogo com mais de uma parte da Agência é um pouco raro, na verdade. Acontece quando a gente precisa de alguma coisa do jornalismo. (DIRETOR DE EVENTOS, AGÊNCIA E, 2018)*

Com essas explicações, pode-se ratificar que ambas agências apresentam aspectos mais similares aos da concepção sistêmica da Comunicação Organizacional. Isso é verificado não só pela organização centralizada das atividades e funções dentro das agências, como também pelo processo comunicacional apresentar características como linearidade e objetividade.

Estes aspectos pressupõe entender que a comunicação dentro das agências analisadas é tida como um mecanismo de controle, podendo ser estrategicamente articulada visando a manutenção e equilíbrio da organização. Ressalta-se ainda que o processo comunicacional dentro das duas agências investigadas, além de se apresentar de forma linear, ocorre em função de transmitir demandas.

Essa característica aproxima as agências da concepção sistêmica da Comunicação Organizacional, pois fica claro que a comunicação se dá apenas para estabelecer e manter o controle e o monitoramento das atividades realizadas pelas equipes.

Visto que o objetivo deste estudo consiste em analisar as concepções de comunicação organizacional adotadas e praticadas pelas agências de comunicação em Goiânia, as duas agências de comunicação que participaram da pesquisa ainda trazem muitos aspectos da concepção sistêmica de Comunicação Organizacional. Além da linearidade e objetividade, o processo comunicacional das agências apresenta-se padronizado e pré-estabelecido, com emissor e receptor já determinados.

Esses aspectos da concepção sistêmica são observados nas duas agências quando o processo comunicacional ocorre com dois objetivos claros: distribuir as demandas e acompanhar as atividades desenvolvidas pelas equipes. Também é observado quando esse processo comunicacional se dá de forma linear: dos diretores para os diretores de equipe (distribuição de demandas) e dos diretores de equipe para os diretores da agência (acompanhamento das atividades), no caso da Agência E; do coordenador e fundador para os membros de cada equipe (distribuição de demandas) e dos membros das equipes para o coordenador e fundador (acompanhamento das atividades), no caso da Agência F.

Os processos de comunicação das agências permitem compreender que a forma de trabalho adotada possui características da concepção abordada por Gaudêncio Torquato (2015). O autor é claro ao afirmar que a meta final da Comunicação Organizacional é gerar consenso entre as partes. “Falhando o consenso, resultam a anomalia e a desintegração. Daí insistirmos na necessidade do uso adequado e sinérgico da comunicação para promoção da ordem e do consenso” (p. 49).

Dessa forma, Torquato (2015) afirma que a organização persegue um equilíbrio entre as partes que a compõem, resultado da organização de suas partes que são integradas devido ao processo comunicacional. Sendo assim, o processo comunicacional pode ser entendido dentro das organizações como um mecanismo que objetiva manter o equilíbrio e, conseqüentemente, sua existência como organização.

Com bases nas respostas obtidas durante as entrevistas com as agências E e F, os conceitos e afirmações de Kunsch (2016) também foram observados e conferidos na forma de trabalho e no processo comunicacional das agências. Kunsch (2016) explica que essa concepção sistêmica da Comunicação Organizacional, que a autora denomina de modelo mecanicista, avalia a comunicação sob o prisma funcionalista e da eficácia organizacional, partindo da premissa de que o comportamento comunicacional pode ser medido e padronizado. “Preocupa-se com as estruturas formais e informais de comunicação e com as práticas em função dos resultados [...]” (p. 72).

Buscando cumprir o objetivo proposto para este trabalho, pode-se inferir que ambas agências E e F, aqui analisadas, demonstram perceber a necessidade de adequação e indicaram alguns esforços nesse sentido, apesar das duas apresentarem aspectos mais semelhantes à concepção sistêmica de Comunicação Organizacional. Entretanto, pode-se considerar que esses esforços ainda se apresentam tímidos e modestos se comparado com a nova abordagem de Comunicação Organizacional estudada no meio acadêmico de comunicação social.

Faz-se necessário, portanto, considerar que para uma organização com fins lucrativos mudar sua forma centralizada de trabalho para uma descentralizada e fluida em poucos anos implica em muitos riscos de ordem financeira e social. Dessa forma, esse modelo mais hierarquizado e com atividades pré-estabelecidas, conforme a concepção sistêmica da Comunicação Organizacional, ainda se apresenta com maior estabilidade e garantia de segurança no que tange à manutenção e equilíbrio entre os interesses envolvidos dentro das agências.

No conceito de complexidade trazido por Morin (1990), a realidade não é mais entendida como rígida, pré-estabelecida, padronizada, observável, medida e tangível, mas sim fluida a ponto de não ser possível submetê-la a um sistema de controle e monitoramento. Assim a realidade se forma e se adequa de acordo com o fluxo e, conseqüentemente, o processo comunicacional que se dá dentro das organizações, assim como dentro das agências de comunicação, se modifica.

Nesse contexto, as organizações estão se adequando às mudanças gradativamente, compreendendo que o processo comunicativo há muito já não tem se limitado rigidamente à linearidade emissor-receptor, como fora visto ao estudar a concepção sistêmica da Comunicação Organizacional. Essa adequação exige, portanto, uma flexibilidade da organização ao elaborar seu planejamento e estratégias, bem como uma transformação na forma com que ocorre seu processo comunicacional.

No casos das agências aqui estudadas alcançar essa flexibilização, é necessário integrar suas equipes, permitindo maior compartilhamento de informações entre os profissionais, de forma que não haverá conhecimento, habilidade ou competência exclusivos de um profissional, mas o conhecimento e competência da agência como um todo.

## 7 CONSIDERAÇÕES

Este trabalho discorreu sobre as concepções sistêmicas de Comunicação Organizacional, bem como sobre as concepções à luz de uma nova abordagem que a compreendem a partir de sua descontinuidade e a transdisciplinaridade, ambos resultados da necessidade de acompanhar as mudanças ocorridas no mundo durante a década de 1980 e atender às novas demandas proporcionadas por elas.

Diante da discussão trazida por este trabalho, pode-se observar que Comunicação Organizacional é um termo mais estudado pelos autores que desenvolveram a concepção sistêmica de Comunicação Organizacional, na qual é compreendida de forma mecanicista e como uma ferramenta cujo objetivo é alcançar as metas da organização.

Entretanto, no que tange às áreas da Comunicação Social, as Relações Públicas e o Marketing são as que mais atuaram para determinar o que é Comunicação Organizacional sob essa concepção sistêmica e é entre essas duas áreas que há maior divergências do que vem a ser esse termo. Os autores que se empenharam em discutir sobre o tema dentro de Relações Públicas entendem-no como um conjunto amplo de esforços, atividades, fluxos e processos que englobam diversas áreas da Comunicação Social e sua prática requer o envolvimento contínuo e dinâmico de diversos profissionais dentro da organização.

Enquanto autores que trabalharam a concepção de Comunicação Organizacional dentro de Marketing tendem a compreendê-la mais como uma ferramenta ou como uma parte integrante do planejamento de marketing da organização. Ou seja, a concepção de Comunicação Organizacional se limita como um meio para alcançar os objetivos determinados.

Entretanto, como uma resposta às mudanças como a globalização, ao desenvolvimento de novas tecnologias e o advento da própria internet, a Comunicação Organizacional sob a perspectiva sistêmica passa a não atender mais às novas demandas dos públicos, surgindo então a uma Comunicação Organizacional sob a perspectiva pós moderna, denominada neste trabalho como Comunicação Organizacional: Uma Nova Abordagem, marcada pela não linearidade e pela descentralização das autoridades e dos processos comunicacionais.

Apesar dessas novas demandas terem surgido nos últimos anos, algumas características da Comunicação Organizacional sob a perspectiva sistêmica ainda são observadas tanto dentro da academia, quanto no mercado. É possível notar o esforço de alguns estudiosos em definir a Comunicação Organizacional a partir dessas mudanças, tendo

como base o conceito de complexidade trazida por Morin (1990) ao afirmar que, sob o princípio da *recursão*, a sociedade é resultado das interações entre os indivíduos e, dessa forma, exerce também influência sobre os indivíduos que a compõem.

Carolina Terra (2010) vem ao encontro desse princípio de Morin (1990) quando define o conceito de usuário-mídia em sua dissertação. Visto que o usuário-mídia consiste no indivíduo que não só participa do processo comunicativo recebendo informações e comentando nas iniciativas *on-line* da organização, mas também ele produz seu próprio conteúdo ativamente na internet, tal qual a organização o faz com seus públicos.

Diante da análise feita por este estudo, notou-se que essa nova abordagem da Comunicação Organizacional tem pouca reverberação no mercado, visto que as agências apresentaram aspectos que mais se aproximaram da concepção sistêmica, como linearidade, objetividade e centralização tanto das autoridades quanto dos processos comunicacionais. Disso pode-se inferir que mesmo em empresas que trabalham com comunicação observa-se que o processo comunicacional ainda ocorre de forma padronizado e mecanicista, de igual modo em qualquer outra empresa que não tem a comunicação como sua atividade-fim.

Este trabalho, portanto, não pretende ser, nem poderia ser, um estudo conclusivo a respeito do tema, deixando assim muitos pontos e abordagens abertos para realização de pesquisas com maior profundidade. Com isso, este trabalho pretende servir como um ponto de partida para que, no meio acadêmico, sejam desenvolvidas mais pesquisas a respeito dessa : nova abordagem da Comunicação Organizacional a fim de investigar as razões e situações que levam as empresas de comunicação a não investir e inovar em seus processos comunicacionais dentro da organização e se colocarem na vanguarda da Comunicação Organizacional.

Nesse ínterim, vale ressaltar que a realização desse estudo contribuiu não só para aprendizado desta graduanda quanto às formas de organização das empresas, especialmente de duas agências em Goiânia, mas também para o desenvolvimento profissional, visto que muito do que fora estudado para este trabalho poderá ser reverberado na minha atuação enquanto profissional na área de comunicação.

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade.** In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org). Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações. São Caetano do Sul: Difusora Editora, 2008.

\_\_\_\_\_. **Por uma compreensão da comunicação organizacional.** In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org). O diálogo possível: Comunicação Organizacional e Paradigma da Complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008a.

DIRETOR DE EVENTOS, AGÊNCIA E. Entrevista concedida a essa pesquisa, realizada no dia 1 de Novembro de 2018.

DUARTE, Jorge. **Entrevista em Profundidade.** In: BARROS, Antônio; DUARTE, Jorge (Org). Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. 2ª Edição. São Paulo: Atlas, 2006.

GALINDO, Daniel. **A comunicação integrada de marketing e o seu caráter multidisciplinar.** In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação Organizacional. Volume 1 - Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Saraiva, 2009.

GERENTE DE EQUIPE, AGÊNCIA F. Entrevista concedida a essa pesquisa, realizada no dia 17 de Outubro de 2018.

KELLER, Kevin Lane; KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** Mônica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes e Claudia Freire (Tradução). 12ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada.** 6ª Edição. São Paulo: Summus, 2016.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação Organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogos no contexto das organizações.** In: OLIVEIRA, Ivone

de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MONTARDO, Sandra Portella. **Comunicação**: campo de mediações e de complexidade. Biblioteca online de ciências da comunicação, 2005. Disponível em: <[www.bocc.ubi.pt/\\_esp/autor.php?codautor=878](http://www.bocc.ubi.pt/_esp/autor.php?codautor=878)> Acesso em: 24 de Jun. 2018.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Tradução: Dulce Matos. 2ª Ed. Instituto Piaget: Lisboa, 1990.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação Empresarial Integrada**: como gerenciar imagem, questões públicas, comunicação simbólica e crises empresariais. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

RHODIA S. A. **Plano de Comunicação Social**. 1985.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional**. Revista FAMECOS, Porto Alegre, nº 31, pág. 47-53, dezembro de 2006.

TERRA, Carolina Frazon. **Usuário-mídia**: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais. Tese (Tese em Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. São Paulo. 2010.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas Organizações**: empresas privadas, instituições e setor público. São Paulo: Summus, 2015.

\_\_\_\_\_. **Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.