



**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

SERGIO JOSE DE CARVALHO JÚNIOR

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO DE LITERATURA

NITERÓI, 2021

SERGIO JOSE DE CARVALHO JÚNIOR

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Trabalho de Conclusão do Curso apresentada ao Curso de Graduação em Administração do Instituto de Ciências Humanas e Sociais da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**ORIENTADOR: PROF. DR. JOEL DE LIMA PEREIRA
CASTRO JUNIOR**

NITERÓI, 2021



UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS



COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ATA DE EXAME DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Em 19 de maio de 2021, às 09:30 em ambiente virtual, realizou-se o exame do Trabalho de Conclusão de Curso de de SERGIO JOSE DE CARVALHO JUNIOR, CPF nº 1642093793, sob o título: "COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO DE LITERATURA". Aberta a sessão pública, foi realizada a exposição do trabalho. Em seguida, ocorreu a arguição oral pelos membros da banca, que, após deliberação, decidiram pelo seguinte resultado:

- Aprovação
- Aprovação Condicionada
- Reprovação

Grau:

7,0

(sete pontos)

Observações da Banca:

XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

Banca Examinadora:

Joel de Lima Pereira Castro J

Ariel Levy

Eduardo Camilo da Silva

Sergio José de Carvalho Júnior

Ficha catalográfica automática - SDC/BAC
Gerada com informações fornecidas pelo autor

C331c Carvalho júnior, Sergio José de
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL : UMA REVISÃO DE LITERATURA /
Sergio José de Carvalho Júnior ; PROF. DR. JOEL DE LIMA
PEREIRA CASTRO JUNIOR, orientador. Niterói, 2019.
40 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração)-Universidade Federal Fluminense, Faculdade de
Administração e Ciências Contábeis, Niterói, 2019.

1. Tecnologia da informação. 2. Educação básica. 3.
Comunicação na organização. 4. Produção intelectual. I.
LIMA PEREIRA CASTRO JUNIOR, PROF. DR. JOEL DE, orientador. II.
Universidade Federal Fluminense. Faculdade de Administração e
Ciências Contábeis. III. Título.

CDD -

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer a Deus a oportunidade de chegar à conclusão de um bacharelado diante de tantos que são alijados desse direito. Quero agradecer a minha família pelo amor que alimenta minha vida. Meu filho Mateus que trouxe o universo do autismo para o nosso cotidiano e nos tornou pessoas melhores. Minha filha Luiza que é luz em meio as angústias. Meus mestres que reafirmaram em mim a certeza de que educação é coisa do coração. Enfim agradecer a todos que fizeram de mim quem sou hoje.

RESUMO

Trata-se de um estudo de caso da instituição de ensino “X” abordando os desafios, oportunidades e mudanças de paradigmas que a pandemia trouxe ao oportunizar o modelo de educação a distância até então proibido por lei a segmentos da educação básica. Trago discussões que refletem sobre a evolução dos processos comunicativos ao longo do tempo e como o uso imperativo das tecnologias de informação e comunicação impactaram no cotidiano da comunidade educativa. Discuto como uma instituição centenária encara os desafios de evoluir no processo de comunicação organizacional a luz da pós-modernidade respeitando as tradições da instituição e seus pilares metodológicos.

Palavras-chave: Comunicação; educação; tecnologia

ABSTRACT

It is a case study of the educational institution “X” addressing the challenges, opportunities and paradigm changes that the pandemic brought about by providing the distance education model once prohibited by law to segments of basic education. I bring discussions that reflect on the evolution of communicative processes over time and how the imperative use of information and communication technologies impacted the daily life of the educational community. I discuss how a centenary institution faces the challenges of evolving in the process of organizational communication in the light of postmodernity while respecting the institution's traditions and its methodological pillars.

Keyowrds: Comunicação; educação; tecnologia

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	5
RESUMO	6
ABSTRACT	7
SUMÁRIO	8
1. INTRODUÇÃO	9
1.1. OBJETO DA PESQUISA.....	9
1.2. OBJETIVOS	9
1.2.1. Objetivos Específicos	9
1.3. PROBLEMA	10
1.4. HIPÓTESES / SUPOSIÇÃO.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1. TERIAS DA COMUNICAÇÃO.	11
2.2. COMUNICAÇÃO PÓS INTERNET PARA USO CIVIL E COMERCIAL.....	16
2.3. A INTERDISCIPLINARIDADE NO ESTUDO DA COMUNICAÇÃO	19
2.4. PRINCIPAIS PARADIGMAS NOS ESTUDOS COMUNICACIONAIS	20
2.5. UMA BREVE TRAJETÓRIA TEÓRICA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	20
3. METODOLOGIA DA PESQUISA	29
4. O CASO E A ANÁLISE DA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO BÁSICA “X”	30
5. CONCLUSÃO	37
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39

1. INTRODUÇÃO

1.1. OBJETO DA PESQUISA

Canalizar as habilidades comunicativas dos indivíduos que integram uma organização educacional e a importância dos sistemas de troca informacional para a eficácia dos processos da empresa com ênfase no período de distanciamento social e educação a distância

Temos de saber diferenciar um ato de comunicação interpessoal (uma das atribuições gerenciais), por exemplo, de um processo de comunicação interna que atinge a toda Organização. (Clemen 2005, p. 15)

O estudo de caso foi realizado em uma instituição confessional particular de ensino com mais de 100 anos atuando no ensino fundamental anos iniciais e finais e ensino médio no município de Niterói. Esta instituição segue a pedagogia de seu fundador e oferece seus serviços a um público bastante heterogêneo. É a primeira escola de diversas outras fundadas no Brasil pela sua congregação e hoje integra a maior rede de escolas católicas do Brasil com presença em todos os estados. Possuindo aproximadamente mil e trezentos alunos e 150 funcionários, atende uma comunidade formada por seus clientes preferenciais, os alunos, famílias, responsáveis e comunidade educativa em geral. Apesar de uma marca conhecida e estabelecida no mercado, a comunicação organizacional se faz imperativa diante dos novos paradigmas da educação e forte concorrência do crescente número de escolas privadas no município de Niterói.

A comunicação faz parte da vida de cada indivíduo, independentemente de sua vontade. Manifesta-se de diferentes formas, impregnadas de significados, que necessitam ser interpretadas / reinterpretadas. A comunicação implica em trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e fazer-se entender e principalmente do querer entender. “É a sempre busca da relação e do compartilhamento”, afirma Wolton (2006, p. 13) Para Marcondes Filho, “comunicação é antes um processo, um acontecimento, um encontro feliz entre duas intencionalidades [...]” (2004, p. 15).

A comunicação transformadora da percepção de qualidade e integradora do coletivo do trabalho é a que se faz relevante no ambiente organizacional.

1.2. OBJETIVOS

Demarcar o quanto a mudança de paradigmas de uma educação essencialmente presencial para o formato de educação a distância, mesmo que implementada em um curtíssimo período com um grande empirismo, mudou a cultura de interação, busca, compartilhamento, engajamento e interiorização da informação pela comunidade educativa.

1.2.1. Objetivos Específicos

- ✓ Descrever os modelos que socializaram a informação
- ✓ Práticas que diminuíram, substancialmente, a assimetria informacional

- ✓ Proporcionar a transformação da informação em conhecimento.
- ✓ O uso das redes sociais para impactar na percepção de qualidade significativa e relevante para seus clientes.

1.3. PROBLEMA

Durante mais de 100 anos de práticas educativas no cenário do estado do Rio de Janeiro, atravessando regimes de governo e legislações que estiveram em constante mutação é percebido que os avanços na gestão da comunicação organizacional ainda não são suficientes para fazer a informação significativa ser relevante para seu público-alvo tanto no que diz respeito aos processos administrativos quanto as ações de marketing interno e externo.

Apesar de ser um ambiente que privilegia a educação, curiosamente, a aprendizagem organizacional não avançou na mesma medida em que as metodologias e práticas de ensino evoluíram. O chão da sala de aula hoje adota o que está na vanguarda das TICs, tecnologias da informação e comunicação, enquanto a comunicação organizacional ainda não se mostra plenamente eficiente e eficaz. Em tempos de pandemia o chão da sala de aula se tornou virtual e as redes de comunicação tiveram que ser reestruturadas e até reinventadas pois todo o método e didáticas que eram até então pensadas para um cenário de convivência e interações sociais e emocionais presenciais sofreram uma ruptura abrupta.

Em uma cultura extremamente paternalista com modelos medievais de educação a barreira da distância se fez presente e o processo de ensino aprendizagem sofreu o duro golpe de não poder mais contar com seus tradicionais métodos de controle da produção e disseminação do conhecimento. Extrapolando a questão da falta de controle, também devemos considerar que as sanções aos atos e efeitos de comportamentos contrários as regras do jogo se tornaram ineficazes posto que o processo passou a ocorrer em ambientes estanques e diversos. O ambiente remoto se tornou imperativo e a informação teve que trilhar novos fluxos.

1.4. HIPÓTESES / SUPOSIÇÃO

Em uma organização confessional de ensino, com uma marca estabelecida no mercado e cultura organizacional bastante arraigada é possível, diante da forte demanda por ações sustentáveis e o advento das novas tecnologias da informação e comunicação, frente a forte concorrência do mercado e um cenário de pandemia, estabelecer novos paradigmas para a comunicação organizacional?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A comunicação tem se apresentado como um elemento vital da relação humana e da sociedade, por meio da qual há um movimento contínuo em direção ao futuro. A própria história registra um esforço permanente da humanidade em se comunicar, desde as formas mais simples até os avanços tecnológicos que encurtam o tempo e a distância e introduzem novos canais que facilitam a ação do homem. Isso significa que existem enormes dificuldades de interação social sem comunicação. O poder da comunicação “é inegável para convencer, influenciar, criar expectativas, unir, separar e mudar o curso das ocorrências” (CARDOSO, 2006, p.1).

Na literatura especializada, é possível encontrar uma infinidade de conceitos que buscam explicitar a importância e os objetivos da comunicação. Ao tratar da importância comunicativa, Torquato (2001) afirma que é por meio da comunicação que uma organização estabelece uma tipologia de consentimento, formando congruência, equalização, homogeneização de ideias e integração de propósitos. Cloutier (1995) afirma que a comunicação é o processo de fazer participar um indivíduo, um grupo de indivíduos ou um organismo, situado em um determinado tempo e lugar, nas experiências de outro, utilizando elementos comuns.

Verifica-se nas definições anteriores que a comunicação envolve aspectos das interações interpessoais, intergrupais e interorganizacionais, enfatizando a transmissão de mensagens, experiências, comportamentos, modos de vida, práticas cotidianas e pontos de vista.

2.1. TERIAS DA COMUNICAÇÃO.

Teoria Hipodérmica: desenvolvida na década de 1920 defendia que tal qual um medicamento aplicado por via injetável enfermo os meios teriam um efeito direto ou imediato no público que era assim considerado como massa. Fundamentada pelo paradigma da psicologia behaviorista essa teoria postulava que a comunicação ocorreria no formato estímulo → resposta / efeito (cada mensagem emitida seria recebida e compreendida uniforme e plenamente por todos).

Modelo de Lasswell: conhecido também como modelo lasswelliano foi desenvolvido a partir da década de 1930, mas difundido na de 1940; complexificou a teoria hipodérmica, mas conservou uma abordagem essencialmente psicológica. Não considerava as relações sociais, situacionais e culturais em que a comunicação ocorria. Uma contribuição teórica significativa apresentada pelo modelo proposto por Lasswell foi associada a proposta metodológica segundo a qual analisar um ato de comunicação envolvia responder a 4 perguntas básicas: 1) quem? 2)

diz o que? 3) através de que canal? e 4) com que efeito? Portanto, contemplava, respectivamente, o emissor, o conteúdo, os meios propriamente ditos e a audiência. Lasswell centrou sua atenção nos itens 2 e 4

Abordagem empírico-experimental (ou da persuasão): remontando a década de 1940, a despeito de seu caráter psicologista, deflagrou o abandono da perspectiva hipodérmica ao defender que a audiência poderia oferecer alguma resistência para decodificar a mensagem recebida; contudo, indicava que persuadir a audiência era um objetivo possível. Embora conservasse a perspectiva de causa e efeito, propunha certa complexificação ao considerar elementos no contexto comunicacional que eram até então tidos como irrelevantes: faixa etária, sexo, classe social, grau de instrução e afins começaram a fazer parte das análises, apontando-se a necessidade da consequente segmentação do público em grupos para a condução das pesquisas. Também demonstrou a necessidade de organizar a mensagem para persuadir. O processo comunicacional assumiu um formato causa(estímulo) → (processos psicológicos) → efeito (resposta)

Abordagem empírica de campo (ou dos efeitos limitados): datando também da década de 1940, tinha orientação predominantemente sociológica. Baseava-se principalmente na observação empírica (prática) dos produtos midiáticos apresentados ao público e considerava a existência de efeitos indiretos associados aos meios, atenuando sua respectiva influência por julgá-los como parte das relações comunitárias (juntamente com a igreja, escola, ambiente político etc.). Assim, a despeito de ainda constituírem o principal problema, os efeitos dos meios de comunicação passaram a ser tratados de modo qualitativamente distinto

Teoria do agendamento (ou agenda-setting): desenvolvida na segunda metade da década de 1960, procurava avaliar a influência que a mídia exercia sobre as pessoas. Conceituava agenda como a ordem do dia; logo, o agendamento seria a definição da ordem do dia. Essencialmente, a teoria postulava que os conteúdos veiculados nos meios definiriam os temas que fariam parte dos debates do público no cotidiano. Em outros termos: ainda que os meios não dissessem o que pensar, podiam dizer sobre o que pensar. Com isso, os efeitos da mensagem não seriam imediatos, mas ocorreriam a médio e longo prazo.

Gatekeeper e teoria do newsmaking: a teoria do gatekeeper data de 1947 e, a partir da década de 1970, foi associada a teoria do newsmaking. Ambas abordam os emissores e tratam das rotinas produtivas executadas para a criação de conteúdos na comunicação de massa. O gatekeeper seria uma espécie de “porteiro”, que aplicaria sistemas de regras para selecionar, filtrar os conteúdos a serem divulgados. Isso implicaria uma seleção dos assuntos que efetivamente devem ser disponibilizados ao público. Os critérios para tal seleção foram

estruturados na teoria do newsmaking. Em termos práticos, um indivíduo (ou grupo de pessoas) aplica as regras de filtro e define, quantitativa e qualitativamente, qual conteúdo vai passar pelo gate - com a ressalva de que o filtro é uma ação executada institucionalmente, em função do posicionamento estratégico do órgão de mídia. A ação do gatekeeper é complexa envolve a articulação tensionada de regras vinculadas ao posicionamento dos órgãos de mídia em face dos interesses do público. Constitui, em suma, a visão dos grupos de mídia a respeito de que fatos cotidianos são considerados importantes

Escola de Chicago (mass mídia e ecologia humana): remontando a década de 1910 (logo, coincidindo em parte com o período de formulação da teoria hipodérmica), a escola de Chicago, desenvolvida na universidade homônima, considerava a comunicação como base da vida social. Tinha uma abordagem multidisciplinar, mantinha vínculos com a psicologia behaviorista e o interacionismo simbólico, mas utilizava também conceitos da sociologia da antropologia. Adicionalmente, propunha uma aproximação com a biologia, ao fazer uso de estudos relativos à ecologia vegetal e animal (daí a referência eventual a Escola de Chicago como ecologia humana). A perspectiva adotada considerava que os meios não exerciam efeitos diretos sobre a audiência e que não era razoável analisá-los de forma isolada do respectivo contexto social e cultural, como fazia a teoria hipodérmica, sua contemporânea.

Teoria da informação: desenvolvida nos Estados Unidos na década de 1940, defendia que o que importava efetivamente em relação à comunicação era a quantidade de informação transmitida, e não a qualidade do conteúdo veiculado. A ênfase atribuída ao aspecto quantitativo possibilita que se faça referência a ela também como teoria matemática da comunicação. Para essa corrente teórica, a comunicação era um processo linear e sequencial. Postulava ser necessário avaliar alternativas a fim de garantir que uma mensagem emitida por uma fonte chegasse ao destino, por meio de um canal, com o mínimo de perda de informação possível. Importavam, então, essencialmente três fatores: a fonte da informação (o emissor), o canal de transmissão (sujeito a ocorrência de ruídos) e o destino da informação. A informação transmitida propriamente dita constituiria a mensagem

Cibernética: elaborada também nos Estados Unidos, após a Segunda Guerra Mundial, pelo matemático Norbert Wiener, complexificou algumas perspectivas da teoria da informação, inserindo a possibilidade de retroalimentação (feedback) para a mensagem transmitida. Em vez de linear e unidirecional, a comunicação passou a ser analisada de modo circular. O emissor, por sua vez, poderia enviar uma nova mensagem caso julgasse necessário, em função do feedback recebido. O feedback era crucial para essa perspectiva teórica, pois um dos interesses de Wiener envolvia utilizar a comunicação para abordar o aprendizado. Logo, além de enviar a

mensagem, seria necessário avaliar seu recebimento e considerar o uso dos conteúdos transmitidos para promover aprendizado.

Escola de Palo Alto: floresceu como o nome indica, na cidade de Palo alto, nos Estados Unidos, na década de 1950. Levava particularmente em conta características circular do modelo de Wiener e sustentava que a livre circulação da informação constituiria, gradativamente, uma sociedade da informação. Englobou antropologia, psicossociologia, psiquiatria e filosofia, além da cibernética da teoria geral dos sistemas. Postulava que os produtos de mídia poderiam ser avaliados em função das ações de interatividade que motivavam. Assim, o feedback passou a ser tomado pelos produtores de mídia como uma alternativa para fidelizar o público, posicionamento que motivou o surgimento de canais de interatividade com audiência, por exemplo, redefinição de linhas narrativas seguidas pelas tramas de algumas telenovelas com base na análise da percepção da audiência. Essa perspectiva teórica coloca em segundo plano tanto o aspecto estritamente técnico/tecnológico da transmissão quanto o dos efeitos.

Escola de Toronto: desenvolvida em Toronto, no Canadá, na década de 1960, tem como referência central a obra do pesquisador Marshall McLuhan, que sustentava que as tecnologias eletrônicas da comunicação fomentavam um retorno do homem à sua condição tribal. Considerava a oralidade e a escrita como chaves para compreender os meios de comunicação. No caso da escrita, defendia que a invenção da prensa de tipos móveis por Gutenberg havia aumentado audiência dos livros e, conseqüentemente, acentuado caráter individualista da sociedade, uma vez que é possível ler sozinho. Essa individualização teria reduzido o caráter tribal da cultura, observável quando as pessoas necessitavam se reunir, antes da invenção da escrita, tanto para compartilhar experiências – logo, aprender - quanto para manter as tradições culturais. Por outro lado, os meios eletrônicos teriam proporcionado um retorno à condição oral da sociedade, uma vez que, por meio deles, a fala reassume um papel central na comunicação, eventualmente minimizando a leitura. Esse retorno à condição oral remeteria a noção de tribo expandida – daí, aliás, a expressão aldeia global. McLuhan afirmou ainda que a mensagem transmitida seria periférica, pois, de fato, “o meio é a mensagem” (o próprio meio de comunicação, por si mesmo, constituiria a principal mensagem transmitida), afirmação que lhe conferiu o rótulo de determinista tecnológico.

Teoria crítica (escola de Frankfurt): teve como berço instituto para pesquisa social, fundado na cidade de Frankfurt em Main, na Alemanha, em 1924. De orientação marxista, a deflagração da Segunda Guerra Mundial motivou seus membros a partir em autoexílio, deslocando-se entre vários países da Europa, para fugir das invasões promovidas pelo governo de Hitler; alguns deles migraram para os Estados Unidos. Os trabalhos da escola de Frankfurt passaram a ser

efetivamente difundidos com a publicação, em 1947, da obra *Dialética do esclarecimento*, de Theodor Adorno e Max Horkheimer, e sugerem adoção de um modo de análise que englobe o contexto social geral no qual os meios são disponibilizados e utilizados. A teoria crítica cunhou o conceito de indústria cultural, segundo o qual a padronização da produção cultural criaria uma forma de manipulação do indivíduo. Com isso, enquanto a alienação pela divisão do trabalho, tratada por Marx, afetava o indivíduo durante o tempo do trabalho, a padronização promovida pela indústria cultural contribuiria para reduzir sua capacidade crítica durante os momentos de lazer.

Estudos culturais britânicos: constituem uma disciplina desenvolvida no Reino Unido após a Segunda Guerra Mundial. Contribuem para análise da produção cultural dos meios de modo complexo e tem a cultura como conceito chave de sua formulação. Segundo os seus adeptos, a cultura está associada aos significados atribuídos às coisas com as quais os indivíduos travam contato ao longo da vida, e esse significado são continuamente redefinidos. Os estudos culturais defendem que tanto a alta cultura quanto a cultura popular devem ser analisadas cientificamente. Uma das aplicações dos estudos culturais britânicos para a comunicação são os estudos de recepção: mais do que pensar em efeitos imediatos dos meios (como faziam as primeiras teorias da comunicação) os estudos culturais sustentam que as mensagens poderiam ser interpretadas pelo público em função do aspecto cultural; mais do que mera forma de manipulação - como era defendido no caso da indústria cultural -, o repertório do público contribuiria para a geração de sentido dos conteúdos veiculados.

Estudos culturais latino-americanos: desenvolvidos na América Latina a partir da segunda metade da década de 1980, tem como destaque os trabalhos dos pesquisadores Jesús Martín-Barbero e Néstor García Canclini. A redemocratização da sociedade latino-americana naquela década, associada à ação de movimentos sociais, contribuiu para a complexificação dos estudos de comunicação e cultura que ocorriam na região. Martín Barbero propõe que as análises considerem as mediações, englobando os espaços de experiência das pessoas e os respectivos contextos sócio-históricos; Canclini trata da relevância da análise do mercado e do poder do mercado para a estruturação e a constituição das identidades locais. Estudos de recepção foram desenvolvidos com base no consumo cultural, evidenciando que os conteúdos veiculados pelos meios são efetivamente adaptados pelo público, que os contextualiza conforme a própria realidade cultural.

Teoria culturoológica: desenvolvida na França a partir da década de 1960, tem como obra inaugural *O espírito do tempo*, de Edgar Morin, em que se propõe a elaboração de uma sociologia da cultura apoiada na pesquisa empírica. Considera-se a cultura de massa como parte

de um sistema cultural, cujo estudo, portanto, pressupõe abordar também as demais culturas com as quais ela se relaciona e que a influenciam. A teoria culturológica sustenta ainda que o efetivo foco de análise deveria ser a tensão entre o conteúdo produzido e as necessidades culturais dos consumidores, abordagem que permitiria analisar a capacidade de adaptação da cultura de massa para fornecer ao consumidor o tipo de produto cultural que ele espera, a exemplo da customização oferecida pela indústria da moda.

Modelo semiótico-informacional: remonta originalmente a perspectiva da teoria da informação, mas transcende a mera transformação de uma mensagem em um código transmissível por um meio de comunicação. De fato, esse modelo sugere ser necessário considerar também que a mensagem deve ser codificada de modo a constituir algo a ter um sentido decifrado. Assim, sob a perspectiva comunicacional, a aplicação do modelo semiótico-informacional preocupa-se com a atribuição de sentido as mensagens transmitidas, processo em que se destaca a existência de uma negociação de sentidos independente do desejo do emissor: entre a codificação e a decodificação da mensagem, podem ocorrer divergências entre o sentido desejado e o efetivo.

Modelo semiótico textual: enfoca exclusivamente a comunicação de massa. Com raízes na linguística de Ferdinand de Saussure, considera a existência de uma assimetria entre o emissor e o receptor. Para o modelo semiótico textual, a decodificação das mensagens não dependeria apenas do conhecimento do código, mas também do contexto cultural de vida dos indivíduos que as recebem. A alternativa teórica tipicamente adotada para análises segundo a abordagem semiótica textual é conhecida como análise do discurso.

2.2. COMUNICAÇÃO PÓS INTERNET PARA USO CIVIL E COMERCIAL

Cibercultura: é mais um fenômeno cultural do que uma teoria da comunicação; contudo, tal fenômeno constituiu quase uma filosofia de vida durante um período histórico. Desenvolvido na década de 1990, fez uso do neologismo ciberespaço, proposto pelo escritor de ficção científica William Gibson em seu livro *Neuromancer*. Trata-se de um outro lugar, no qual seria possível entrar por meio de dispositivos tecnológicos. Denominou-se cibercultura o contexto social e cultural que emergiu quando o departamento de defesa dos Estados Unidos disponibilizou a rede Arpanet para uso civil e comercial, dando assim origem à internet: o outro lugar onde seria possível entrar, o qual abrigaria uma cultura desenvolvida. Em contraste com o contexto de pessimismo e temor em relação à morte vivido no período, o ciberespaço constituía uma alternativa para “vencer” a morte: viver uma vida artificial na internet. Adicionalmente, seria possível também desenvolver conhecimento compartilhado. Um

fenômeno comunicacional que surgiu associado à cibercultura foram as redes sociais digitais. Com o passar dos anos, os indivíduos começaram a tratar a internet não como outro lugar, mas como um contínuo em relação à vida cotidiana, e o termo cibercultura começou a cair em desuso (no Brasil, especialmente a partir de 2010).

Cultura da convergência: também associada à internet, essa perspectiva teórica seria referente à etapa seguinte do processo de uso tecnológico da internet: o deslocamento de um estágio interativo para outro, participativo. Além disso, em virtude das facilidades de criação e divulgação de conteúdos pela internet, Henry Jenkins sugere que haveria uma colisão entre velhas e novas mídias.

Propagabilidade: baseia-se na noção de que os meios de comunicação seriam passíveis de propagação. Com as facilidades da internet, as formas de compartilhar histórias foram ampliadas. Logo as histórias seriam propagadas mais facilmente. Todavia, apenas alguns conteúdos circulam efetivamente e de fato obtêm sucesso.

Cultura da conexão: pode ser considerada como resultante direta da propagabilidade e como um estágio mais avançado da cultura da convergência. Sustenta que os conteúdos circulariam tomando como ponto de partida uma justificativa cultural, um aspecto particularmente útil para analisar e compreender, por exemplo, as situações em que os clientes espalham histórias sobre a forma de atendimento das empresas nas redes sociais - em alguns casos, motivando alterações no tratamento dispensado por essas companhias aos seus usuários.

Antropologia da comunicação: desenvolvida durante o auge da cibercultura. Merece destaque o trabalho do pesquisador inglês Daniel Miller, que em 2001 assegurou que a internet seria uma continuação da vida comum, vivida no cotidiano, e que, portanto, ela deveria ser pensada não como um outro lugar, mas como uma continuação do mundo real.

Media life: proposta pelo pesquisador Mark Deuze, postula que nós vivemos na mídia: os meios estariam para nós tal qual a água para os peixes. De fato, é difícil imaginar - em meados da década de 2010 - uma vida sem os dispositivos com os quais interagimos cotidianamente, ao longo do dia. Deuze defende ainda que seríamos como zumbis e mesclaríamos sistemas orgânicos com objetos inanimados em nossa vida.

Teoria ator-rede: originou-se na década de 1980, mas ganhou destaque especialmente a partir do final dos anos 2000, com o declínio da cibercultura. Tem no sociólogo francês Bruno Latour um de seus principais pesquisadores e passou a ser utilizada para pensar o caráter comunicacional, inclusive no caso da integração entre dispositivos tecnológicos na internet (a internet das coisas e a internet de todas as coisas, por exemplo). Latour sugere a necessidade de

repensar (“remontar”) o social, de modo a nele incluirmos as máquinas; afinal, se a tecnologia está em toda parte, seria racional considerá-la mais do que mero coadjuvante na vida.

Culturas da mediatização: tendo no pesquisador alemão Andreas Hepp um de seus expoentes, essa perspectiva defende que as culturas das mídias contemporâneas se caracterizariam pelo convívio e pela complementação mútua de diversas formas de mídia, cuja onipresença viabiliza a comunicação em toda a parte. Em termos práticos, viveríamos um momento em que é possível definir em redefinir culturas constantemente.

Se entender o passado é fundamental para entender o Presente, conhecer e compreender as teorias da comunicação (bem como as relações entre elas e os avanços que cada uma possibilita) é substancial tanto para analisar conceitualmente alternativas de uso dos meios no contexto contemporâneo quanto para produzir conteúdos no cotidiano profissional do mercado de comunicação social. Afinal, a evolução dos modos de pensar a comunicação reflete a própria evolução social e cultural da humanidade.

A comunicação é um processo, por isso está em constante reconfiguração, e cada etapa alcançada viabiliza o avanço para um novo modo de nos comunicarmos, acarretando, assim, a necessidade de se formularem novas teorias para compreender o contexto vivido. A internet, por exemplo, não surgiu espontaneamente: foi desenvolvida e alcançou o atual status de relevância comunicacional a luz de todo um contexto histórico, social e cultural, cujo início remete à década de 1940, quando a guerra fria sucedeu a Segunda Guerra Mundial. Semelhante relação com o passado pode ser observada também no caso de outras tecnologias que possibilitaram a comunicação: escrita, livro, jornal, rádio, televisão e afins.

Portanto, sempre há um contexto complexo que motiva e justifica o avanço comunicacional. Assim, soa simplista considerar que a humanidade atingiu o ápice da comunicação com a internet ou os dispositivos móveis: certamente, o motor da história há de propiciar novas formas de comunicação em novas complexificações, ainda que não se saiba quando isso acontecerá ou quais serão elas. Mais complexificações, por seu turno, fomentarão o surgimento de novas teorias da comunicação, voltadas ao propósito de esclarecer e equacionar o futuro contexto. Sendo a comunicação uma ciência que se ocupa do tempo presente, novas teorias são e continuarão sendo definidas a cada dia, à medida que avançam os modos de nos comunicarmos.

No âmbito organizacional, a partir da década de 1990, a comunicação toma um novo rumo. Este, até então, era muito fragmentado e limitado ao nível tático, passa a assumir um papel fortemente estratégico, integrando-se ao processo de tomada de decisão em todos os setores e departamentos da organização. A partir daí, a comunicação passa a assumir uma "dimensão sistêmica que permite unificar o conceito de organização, agregar interesses e evitar sua fragmentação". Para que a

comunicação consiga “estabelecer o diálogo da empresa com seus públicos interno e externo, ela deve atender às características específicas de cada segmento de público, criando canais e veículos direcionados às suas necessidades, aspirações e expectativas (CARDOSO, 2006, p. 1)

As organizações precisam repensar, complementar e refinar seus referenciais teóricos e metodológicos tradicionais, formulando e disseminando estratégias que considerem os processos comunicacionais como suportes eficazes e competentes para sua atuação e existência (FLECK; PONS; DALMORO, 2013).

2.3. A INTERDISCIPLINARIDADE NO ESTUDO DA COMUNICAÇÃO

Qual é o propósito da comunicação? Apesar das controvérsias em torno deste tema, em linhas gerais, pode-se identificar dois objetos de comunicação: os meios de comunicação e o processo comunicativo. Os meios de comunicação ou mídia de massa são realizados ou mediados pelas novas tecnologias. A presença dos meios de comunicação é um objeto empírico de grande visibilidade e impacto, um aspecto tangível da realidade atual, que envolve o desenvolvimento das tecnologias de comunicação (RÜDIGER, 2011).

As origens da Teoria da Comunicação no início do século XX se voltaram para a caracterização e análise das novas práticas comunicativas que surgiram no final do século XIX e marcaram o século XX (surgimento dos meios de comunicação de massa - rádio, televisão e cinema). A evidência desse objeto tem aumentado nas últimas décadas, com a centralidade cada vez mais assumida pelos meios de comunicação, o surgimento das mídias digitais e das redes telemáticas, papel determinante da informação (CARDOSO, 1990).

Os estudos de comunicação originaram-se da contribuição de várias disciplinas. As práticas comunicativas despertaram o olhar e tornaram-se objeto de estudo das diversas ciências. Assim, os estudos da comunicação têm um caráter interdisciplinar, a partir do cruzamento de diferentes contribuições (FRANÇA, 2008).

Além das tendências já mencionadas, é possível elencar pontualmente várias outras: a discussão da pós-modernidade teve seus ecos no campo da comunicação; hoje, a ênfase central está na globalização e no multiculturalismo. Há também uma recuperação crescente de autores que tratam da subjetividade, intersubjetividade, cotidiano, experiência, produção social de sentido. Os estudos sobre linguagem, discurso e significado estão cada vez mais presentes na reflexão sobre a comunicação; as influências e o referencial da semiótica ganham cada vez mais importância (FRANÇA, 2008).

A partir das últimas décadas do século XX, o mundo tornou-se palco de profundas transformações nos sistemas de pensamento; o próprio modelo de ciência foi abalado pelo

pensamento complexo. Nesse contexto, como nas demais ciências, a comunicação foi tocada pelos debates, trazendo para seu campo de reflexão os referenciais teóricos e os autores que mais instigaram e ajudaram a pensar a realidade contemporânea (KUNSCH, 2009).

2.4. PRINCIPAIS PARADIGMAS NOS ESTUDOS COMUNICACIONAIS

Quando se trata do paradigma da comunicação, não se faz referência às teorias desencadeadas, mas ao esquema cognitivo que conduz e instrui o pesquisador a ver uma coisa e não outra. O problema do objeto de comunicação é que ele tem dado pouca atenção ao que faz. Trabalhando com muitas contribuições, os estudos da comunicação analisam e respondem a muitos aspectos (iluminados pelas teorias escolhidas), abordam elementos presentes no processo comunicativo e deixam de responder e apreender a comunicação de forma prática (FRANÇA, 2001). Torquato (2010) defende que essa mesma problemática está presente nas organizações. Em decorrência dessa dissonância entre teoria e prática, as ações comunicativas nas organizações, muitas vezes, não cumprem os objetivos esperados.

2.5. UMA BREVE TRAJETÓRIA TEÓRICA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Os estudos de comunicação organizacional são marcados por dois grandes períodos distintos: de 1900-1970 e de 1970 até os dias atuais. De 1900 a 1970, os diferentes conceitos e teorias desenvolvidos basearam-se fundamentalmente na Doutrina Retórica Tradicional, Teoria das Relações Humanas e Teoria da Gestão Organizacional. No entanto, os trabalhos recentes de comunicação organizacional foram moldados pelo interesse pela comunicação empresarial e industrial (das décadas de 1920 a 1950) e pela influência da escola das relações humanas (dos anos 1950 a meados dos anos 1970). (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004).

No final dos anos 1970, as abordagens teóricas centraram-se na Teoria Moderna ou Empírica, na Teoria Naturalística e na Teoria Crítica. A teoria moderna ou empírica teve seus objetivos voltados para medição e controle. A ênfase estava no empirismo quantitativo. A organização era tida como uma realidade objetiva que podia ser “medida”. As organizações eram vistas como entidades racionais e instrumentais; assim, a comunicação incorporou um viés utilitário ou instrumental. Nesse período, a comunicação foi entendida como uma ferramenta que possibilitou o alcance dos objetivos e metas organizacionais (SCROFERNEKER, 2006).

A Teoria Crítica surge no final da década de 1980, tendo seus fundamentos teóricos no materialismo dialético. Nessa perspectiva, a organização é vista como uma arena de conflitos

perenes, ou seja, um campo de batalha (lócus do conflito de classes). A realidade organizacional é o reflexo desses conflitos, sendo considerada um instrumento de dominação e opressão. Nesse contexto, a comunicação assume o papel de mecanismo de "mascaramento" das realidades materiais da organização. Enfatiza os aspectos ideológicos da comunicação, admitindo-a como causa de uma falsa consciência entre gestores e trabalhadores (SCROFERNEKER, 2006). Essa orientação ampliou a perspectiva social construtivista ao focar no poder e no controle (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004).

A Teoria da Narrativa Pós-moderna é composta por três narrativas fundamentais: a condição pós-moderna, a economia pastiche e o simulacro. Na condição pós-moderna, a história é o grande produto e é entendida como uma metanarrativa que define a cultura e suas possibilidades. A economia pastiche é caracterizada pelo colapso de múltiplas narrativas dominantes na modernidade. É um híbrido de ideias, uma mistura cujos resultados vêm da análise e da crítica. O simulacro, por sua vez, é o espaço no qual a realidade empírica e simbólica se torna signos vazios (SCROFERNEKER, 2006).

A Teoria da Gestão Baseada em Equipes caracteriza-se essencialmente pela comunicação multidireccional nas organizações. O papel dos líderes, identificados como responsáveis pela geração de grupos de trabalho fortes e coesos (URIBE; ZULUAGA, 2003), é destacado. Essa teoria se aproxima do modelo dialógico de comunicação destacado por França (2008) e que é consistente com a realidade da comunicação organizacional atual que vê a organização como um sistema vivo e aberto. Essas perspectivas teóricas impactaram significativamente as organizações e fortaleceram suas práticas de comunicação (SCROFERNEKER; CASTILHOS; AMORIM, 2013).

A comunicação organizacional também é considerada um processo por meio do qual os membros da organização obtêm informações relevantes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. Nessa perspectiva, a comunicação organizacional desempenha um papel de fonte de informação (coleta de dados) para os membros da organização. A informação é uma variável intermediária que vincula a comunicação à organização (SCROFERNEKER, 2006).

Na visão de Goldhaber (2003), a organização é um sistema vivo e aberto conectado por um fluxo de informações entre pessoas que ocupam diferentes cargos e representam diferentes papéis. Nesse sentido, o autor define comunicação organizacional como sendo o fluxo de mensagens processadas em uma rede de relações interdependentes. A partir dessa definição, o autor defende a existência de quatro conceitos-chave a serem considerados no âmbito da

comunicação organizacional. São eles: (i) mensagens; (ii) rede; (iii) relacionamentos e; (v) interdependência.

Goldhaber (2003) argumenta que as mensagens envolvem as informações consideradas significativas sobre as pessoas, ações e objetos gerados durante as interações humanas. É a informação percebida pelos receptores, que ganha um significado importante. Mensagens e informações significativas fluem pelas redes de comunicação. Estes estão ligados às pessoas, estabelecendo entre elas diferentes graus (intensidades) de relações.

Ao considerar a organização como um sistema aberto, Goldhaber (2003) preconiza a coexistência de subsistemas que estabelecem níveis de interdependência entre si que afetam e são afetados mutuamente, ou seja, há interdependência no sistema como um todo.

No contexto organizacional, nas últimas décadas surgiu um grupo heterogêneo de atividades de comunicação; focado fundamentalmente nos públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende (os stakeholders). A comunicação organizacional configura diferentes modalidades de comunicação: relações públicas, estratégias organizacionais (relações públicas), marketing corporativo, publicidade corporativa, comunicação interna e externa (SCROFERNEKER, 2006).

A comunicação nas organizações deve ser entendida de forma integral, permeando todas as ações organizacionais, possibilitando, de forma permanente, a construção de sua cultura e identidade, e marcando seu próprio estilo e suas formas de se projetar externamente visando a construção de sua imagem. Nesse sentido, as organizações são vistas como unidades coletivas de ação “constituídas para atingir fins específicos”, e dirigidas por um poder que estabelece uma forma de autoridade que determina o status e o papel de seus membros (FELINTO, 2011). A organização pode ser percebida como expressão privada e concreta de um sistema de ação histórica e de relações de classe e como atividade regulada por decisões emanadas de um sistema político. Portanto, a organização torna-se um núcleo de decisões cujas formas de socialização (fruto da interação humana) são decisivas para a construção de sua cultura. A comunicação pode então ser entendida e percebida como um composto que molda a organização (SCROFERNEKER, 2006). O processo de comunicação organizacional abrange quatro dimensões de acordo com Braga (2011) e Restreppo (2011):

- ✓ Comunicação como informação: são as transações estáveis que precisam ocorrer para que o negócio se torne viável. Envolve o sistema normativo e suas formas de controle (missão, valores, princípios, políticas etc.) que sustentam a prática da organização;
- ✓ Comunicação como divulgação: é a comunicação no sentido de dar a conhecer e tornar públicas as atividades da organização;
- ✓ comunicação como geradora de relacionamentos: é a comunicação voltada para a formação, socialização e / ou o reforço da cultura. Envolve atividades recreativas, rituais e comemorações, entre outras atividades.
- ✓ Comunicação participativa: é a comunicação com o outro. Aqui o ciclo da comunicação organizacional se completa ao dar a palavra ao outro, ouvi-lo e reconhecê-lo. Envolve trabalho em equipe, programas de sugestões e outras práticas organizacionais que permitem uma participação efetiva, estabelecendo vínculos de pertinência e compromisso com a organização.

Scroferneker (2006) afirma que a abordagem desenvolvida por Restreppo e Angulo (1995) re-aborda uma questão fundamental do ponto de vista da relação comunicação e organização, ou seja, o modo de ser de uma organização pode ser interpretado pelas formas de comunicação que aí se desenvolve, implicando e reconhecendo as diversas organizações como construtoras de significados. Outro aspecto importante da análise da comunicação organizacional, proposto por Papa, Daniels e Spiker (2008) e verificado por Scroferneker (2006), caracteriza as organizações humanas a partir de três diferentes modelos ou perspectivas, a saber: (i) tradicional; (ii) interpretativa e; (iii) crítica.

No modelo interpretativo de comunicação, as organizações são vistas como culturas (FELINTO, 2011). Nessa perspectiva, a organização é um fenômeno subjetivo, ou seja, a ação social só é possível quando as pessoas compartilham significados subjetivos. A cultura organizacional é considerada uma rede de significados (MARTINO, 2013). A pesquisa interpretativa busca revelar as realidades socialmente construídas nas organizações. Eles estudam a comunicação como o processo pelo qual essa construção social ocorre, ou seja, os símbolos e significados que circundam as várias formas de comportamento organizacional. A organização também é vista como um espaço de negociação (ordem de negociação), ou seja, o produto de transações e discursos coletivos (SCROFERNEKER, 2006).

Segundo Papa, Daniels e Spiker (2008), a comunicação na perspectiva interpretativa enfoca o processo simbólico por meio do qual a realidade organizacional é socialmente construída por meio da comunicação. Isso significa que a realidade é criada e mantida por meio

da interação entre os indivíduos. Se na perspectiva tradicional há o entendimento de que o mundo da ação social, da interação, se constitui em comportamentos observáveis e tangíveis, a perspectiva interpretativa tenta revelar que a cultura é o que está por trás desses comportamentos manifestos.

A perspectiva crítica aborda a organização como instrumento de opressão. Ele volta sua atenção para as classes organizacionais oprimidas: trabalhadores, mulheres, minorias e outros grupos identificados como classes oprimidas. Os pesquisadores dessa perspectiva parecem estar preocupados simultaneamente com a estrutura social e o processo simbólico. Os autores enfatizam que a opressão organizacional reside não apenas na estrutura social ou no processo simbólico, mas na relação entre a estrutura social e o processo simbólico. Nessa perspectiva, a comunicação é vista como um instrumento de dominação, monitoramento e exposição dos indivíduos (BALDISSERA, 2014). É a distorção sistemática da comunicação, que constitui uma ação deliberada e contínua do processo simbólico com o objetivo de cooptar os interesses dos colaboradores. Da abordagem crítica, por exemplo, as histórias dos "heróis" fundadores

Eisenberg, Goodal Jr. e Trethewey (2009) apresentam outros aspectos da comunicação organizacional: (i) comunicação organizacional como transferência de informação; (ii) comunicação organizacional como um processo transacional; (iii) comunicação organizacional como estratégia de controle; (iv) comunicação organizacional como um equilíbrio entre criatividade e restrição / coerção / restrição; (V) a comunicação organizacional como espaço de diálogo. Segundo os autores, esses modelos de comunicação organizacional são expressos conforme descrito a seguir.

Na comunicação como transferência, a informação é transferida por encanamento, no sentido de ser passada de uma pessoa (remetente) para outra (receptor). É uma comunicação assimétrica, geralmente utilizada para transmitir objetivos da cúpula aos demais membros da organização. É um modelo linear, simplificado e incompleto, pois entende que cabe ao remetente definir o significado das mensagens, transmitindo-o aos demais. O remetente atua como um ativo elemento que transmite uma mensagem para um receptor passivo (SCROFERNEKER, 2004).

Segundo Spaho (2012) a comunicação transacional enfatiza o feedback, ou seja, como a mensagem é recebida e compreendida, principalmente por meio da manifestação não verbal. O que importa é o comportamento manifestado, não apenas expresso verbalmente. O processo do modelo transacional difere fundamentalmente do modelo de transferência de informação ao considerar o significado da mensagem, como ela é recebida e compreendida, ou seja, como o receptor vai desconstruir / construir o significado da mensagem recebida.

Na comunicação organizacional como estratégia de controle, a comunicação é vista como uma ferramenta de controle do ambiente organizacional. Esse modelo atribui ao comunicador múltiplos objetivos diante das situações, ou seja, um comunicador competente é aquele que seleciona adequadamente as estratégias para atingir os múltiplos objetivos na organização. Essa abordagem descreve como as pessoas podem comunicar de forma duvidosa seus objetivos, mas com talento (SCROFERNEKER, 2006).

Na visão de Scroferneker (2006) o modelo de controle estratégico ignora a ideia de significados compartilhados como base ou motivação para a comunicação, admitindo-a como um conceito empírico inverificável, uma vez que o objetivo principal da comunicação seria organizar a ação. Este modelo sugere que o mundo organizacional é composto por comunicadores independentes, cada um trabalhando para controlar seu próprio ambiente e que significados existem apenas na mente das pessoas. Assim, nessa perspectiva, a posição e o poder individuais adquirem sentido por meio da comunicação.

Aritz e Walker (2012) argumentam que a comunicação organizacional como um equilíbrio entre criatividade e restrição / coerção / sujeição (restrição) se aproxima de teorias sociológicas no que diz respeito à relação indivíduo x sociedade. Essas relações apresentam tensões entre as perspectivas macro e micro. A macro perspectiva percebe as ações individuais como condicionadas pelas imposições da sociedade e instituições sociais. E a micro perspectiva os vê como a criação da sociedade e de seu sistema social. A dicotomia se estabelece quando é necessário manter o estabelecido e a necessidade de promover mudanças criativas. A comunicação atua como mediadora dessas tensões; é a manifestação material da sujeição institucional, do potencial criativo e do contexto de interpretação. Nesse contexto, a comunicação atua como o equilíbrio entre a criatividade e o que deve ser feito.

Na comunicação como espaço de diálogo, há espaço para o surgimento de uma “comunicação equilibrada”, ou seja, uma comunicação em que cada indivíduo tem a oportunidade de falar e ser ouvido (EISENBERG; GOODAL JR; TRETHERWEY, 2009). A comunicação, ao permitir a troca de mensagens, cumpre uma série de funções sociais importantes, como informar, persuadir, convencer, prevenir acontecimentos e até construir identidades. Como o ser humano é, além do social mais eminente, ou seja, incapaz de viver isolado e solitário, decorre do fato de que o fenômeno da comunicação também é um fenômeno social (COLPO; OLIVEIRA, 2017).

Ao tratar das trajetórias teórico-conceituais da comunicação organizacional, Scroferneker (2006) destaca as contribuições de Putnam, Phillips e Chapman (2004), que pesquisaram as metáforas da comunicação organizacional. Fazendo uso das metáforas, os

autores permitem diferentes (re) leituras sobre as modalidades que a comunicação assume no âmbito organizacional. Esses autores, ao posicionarem a comunicação como produtora das organizações, propõem-se a estudá-la a partir de sete linhas de metáforas, representando os diferentes ramos de pesquisa da comunicação organizacional. Essas metáforas são identificadas como: conduíte, lente, ligação, desempenho, símbolo, voz e fala. Para os autores, "as metáforas revelam formas alternativas de pensar sobre a origem e a natureza do ato de organizar,

A metáfora do conduíte se refere ao encaminhamento da comunicação, considerando as organizações como canais ou containers. A comunicação nesta perspectiva é entendida como transmissão. A metáfora da lente admite que as organizações "filtram" a comunicação, na medida em que são consideradas como sistemas "perceptuais ou de olhos" que todos "veem e percebem". A metáfora de linkagem entende que organizações são redes ou sistemas de indivíduos interconectados e a comunicação atua para conectá-los (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 80).

A metáfora da performance "projeta a comunicação como uma interação social [...] e as organizações surgem como ações coordenadas". Já na metáfora do símbolo, as organizações emergem da cultura organizacional, projetando "a comunicação como interpretação de formas literárias, como narrações, ritos e rituais, e paradoxos".

A metáfora da voz considera que a comunicação "é expressão e a organização é um coro abafado e vozes trovejantes". Diferentemente da metáfora anterior, a metáfora do discurso considera a comunicação como uma conversa, "na qual as organizações aparecem como textos que consistem em espécies e diálogos" (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 83).

Scroferneker (2006) também afirma a contribuição da corrente teórica identificada como a Escola de Montreal, que tem em James Taylor um de seus principais expoentes. Dentre as teorias da Escola de Montreal destaca-se a teoria da coorientação e a dinâmica entre a conversa e o texto. Taylor et al. (2001), Taylor e Van Every (2000) afirmam que a coorientação se refere a uma relação de troca na qual os agentes têm sua atenção voltada para o mesmo objeto. A comunicação é o que dá sentido às interações entre os agentes e o objeto de análise.

Casali e Taylor (2009) afirmam que existe uma dinâmica contínua e circular entre o texto e a conversa nas organizações. As conversas se transformam em textos e os textos são traduzidos em conversas. A comunicação organizacional resulta dessa dinâmica.

No Brasil, Kunsch (2003, p.179) aborda a comunicação organizacional de uma perspectiva integrada. A comunicação integrada agrega todas as formas de comunicação organizacional, que formam o mix de comunicação. Uma política global claramente definida possibilitará ações de comunicação estratégica e tática com foco no trabalho, eficiência e

relacionamento com as partes interessadas. A comunicação integrada abrange a comunicação institucional, comunicação de marketing, comunicação interna e comunicação administrativa. É, na realidade, uma filosofia que engloba “as orientações que as organizações, através dos seus departamentos de comunicação, devem dar à tomada de decisões e condução das práticas de todas as ações comunicativas” permitindo uma ação sinérgica.

Nas abordagens que tradicionalmente dominam no âmbito da comunicação corporativa, o objetivo primordial da empresa é buscar a melhor mensagem e a melhor forma de estabelecer contatos com os públicos-alvo, visando mudar formas de pensar, influenciando decisões, mudando subordinados para atingir os objetivos organizacionais, anunciando eventos, vendendo algo e eliminando conflitos. No entanto, essa visão do passado não é sustentada de forma eficiente hoje em dia pelo seu reducionismo e simplicidade diante da complexidade do mundo das organizações (KUNSCH, 2012).

Hoje em dia, a abordagem tradicional da comunicação organizacional não é suficiente para dar suporte aos objetivos da comunicação. Isso porque a comunicação organizacional deve apoiar um modelo de gestão bem estruturado que possa levar a organização a enfrentar os desafios cada vez mais competitivos de uma sociedade que se torna mais exigente em qualidade e direitos. A comunicação deve cumprir o seu verdadeiro papel social: envolver emissor e destinatário em um diálogo aberto e democrático, no qual a estratégia de gestão da empresa seja construída com base em princípios sociais e éticos (CARDOSO, 2006).

Para viabilizar a comunicação estratégica, Borba et al. (2012) mostra a importância do desenvolvimento da consciência estratégica, afirmando que isso é possível quando o conjunto da coletividade compartilha uma certa representação do futuro desejado. No entanto, o estudo realizado por (GENELOT, 2011) mostra que a elaboração desta visão estratégica compartilhada não pode ser realizada por imposição ou por decreto, uma vez que a construção de representações compartilhadas envolve aspectos complexos e delicados, como o processo de expressão e a negociação e apropriação de significados. É aí que a comunicação organizacional deve cumprir seu papel, sem impor seu ponto de vista aos demais. Precisa fazê-lo por meio do conhecimento compartilhado entre os participantes para construir um projeto comum.

Nessa nova visão, mudam os papéis de quem realiza as atividades de comunicação na organização. Uma atividade que antes era idealizada por especialistas da área agora é compartilhada por diferentes profissionais. Assim, a comunicação concretizará seu papel como ferramenta de gestão estratégica quando a empresa criar os verdadeiros canais de comunicação para concretizar seu princípio social básico, ou seja, seu caráter democrático de permitir que

todos os indivíduos compartilhem ideias, comportamentos, atitudes e cultura organizacional (CARDOSO, 2006).

Corroborando com a ideia anterior, Chung et al. (2013) argumentam que, embora as teorias de tecnologia e comunicação de massa exibam a maior centralidade, a teoria da rede interpessoal e de persuasão se tornou a teoria da comunicação mais popular e influente. Isso vai além das teorias de comunicação de massa, envolvendo relações interpessoais, tecnologia, sistema de informação, saúde, gênero, interculturalidade e teorias de comunicação organizacional.

Um estudo de Welch (2011) estabelece ligações entre o engajamento comunicativo dos funcionários e a produtividade. Segundo o autor, existem implicações práticas do modelo democrático de comunicação, uma vez que incentiva os comunicadores a considerarem os potenciais efeitos de engajamento das estratégias e táticas de comunicação.

Essa nova perspectiva de comunicação nas organizações é consistente com a visão de Habermas (2004). Para esse autor, a ação comunicativa nada mais é do que a necessidade do ser humano se comunicar por meio de um diálogo disputado. Os argumentos são formas de comunicação quase extraordinárias e pressupõem muito mais do que relações humanas. Para Vizeu (2003) na comunicação organizacional baseada no diálogo, o processo comunicativo deve permitir a qualquer participante da interação ou negociação poder igualmente questionar o outro sem recorrer à coerção e seus argumentos devem estar embasados em racionalidade adequada ao contexto do evento. No entanto, Prado (2015) argumenta que a teoria da ação comunicativa de Habermas não considera o conflito, resultando em um déficit sociológico.

Contrastando com a ideia de Prado (2015), Cardoso (2006) afirma que essa igualdade de poderes e direitos não significa simetria de desejos, saberes, igualdades de propósitos ou posicionamentos, mas possibilidades e abertura na negociação para que possíveis diferenças e conflitos sejam expostos. devidamente acompanhados das razões que os sustentam.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Trata-se de um estudo de caso descritivo e exploratório, inserido num paradigma de investigação qualitativa. A pesquisa qualitativa permite a compreensão dos comportamentos a partir da perspectiva das pessoas sob investigação e a recolha de dados ricos em pormenores descritivos relativamente a pessoas, locais e conversas, possibilitando a aceção à riqueza da experiência humana.

O método de pesquisa que permitiu estudar o fenómeno comunicativo em profundidade, foi a observação participante, que faculta ao pesquisador obter informações sobre o campo como um dos atores do processo, permitindo a visão dos detalhes e da sequência dos eventos observados. O estudo foi desenvolvido baseado nos 25 anos que fiz parte da equipe técnica pedagógica da instituição, assim como também na minha prática atuando em diversas instâncias da esfera académica administrativa da escola. Entrevistas com diversos educadores de diferentes setores e minha experiência profissional permitiram uma visão holística de todo processo comunicativo e sua evolução com o passar dos anos com destaque para o período de pandemia. A entrevista continha perguntas tais como, você considera que tem as informações suficientes para seu planejamento docente disponíveis de formas acessíveis e no tempo preciso? Consegue estar informado de todos os eventos da escola que interferem de alguma forma no seu conteúdo em tempo? É informado sobre todos os treinamentos oferecidos? Como costuma obter as informações que precisa?

Todos os participantes validaram as entrevistas e a precisão das interpretações, suas identidades foram mantidas privadas.

Os princípios éticos foram cumpridos, nomeadamente o consentimento informado, a participação voluntária e o direito dos participantes de desistirem do estudo. Para salvaguardar o anonimato dos participantes, tendo em vista o meu desligamento da instituição em questão, bem como a confidencialidade dos dados obtidos através deles, as entrevistas foram destruídas após a conclusão desta investigação por conta de não haver tempo hábil de consultar formalmente a instituição. Sendo assim o relato é fundamentalmente baseado na minha observação.

4. O CASO E A ANÁLISE DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO BÁSICA CONFSSIONAL

A instituição analisada se posiciona com destaque no mercado da educação básica. Fundada no final do século XIX, a escola já atravessou períodos emblemáticos da história tais como abolição da escravidão, Proclamação da República, queda do muro de Berlim, globalização, redemocratização entre outros.

A escola faz parte de uma rede em todo Brasil que a confere a posição de maior rede católica de ensino do país. As escolas e universidades integrantes dessa rede são divididas em regiões administrativas ditas Inspetorias de acordo com suas posições geográficas. A reitoria que articula todo o plano político, pastoral pedagógico das Inspetorias tem sede em Brasília que tem na figura do fundador da obra, seu padroeiro.

Muitas gerações de brasileiros foram formados segundo uma linha de educação confessional baseada na metodologia de seu fundador.

A instituição oferece desde os anos iniciais do ensino fundamental até a terceira série do ensino médio e conta com mais de setenta educadores no seu corpo docente e outros quase trinta colaboradores entre setores administrativo, técnico pedagógico, manutenção e limpeza.

Em seu organograma existe a figura do diretor geral, geralmente um religioso da congregação que é mantenedora da obra com sede em Belo Horizonte, Minas Gerais. Um diretor de pastoral que é responsável pela dimensão religioso e missionária. Um diretor que está a frente do plano político pedagógico, dito diretor pedagógico. Um diretor administrativo que assume toda política fiscal, recursos humanos e patrimoniais. Esse corpo diretivo é suportado por toda uma estrutura de supervisores educacionais, orientadores educacionais, assistentes pedagógicos, fiscais de pátio e corredores, departamento de comunicação, departamentos de tecnologia da educação e informação, departamento de reprografia, assistência jurídica, secretaria entre outros serviços inerentes ao processo.

A escola que já contou com mais de quatro mil alunos cursando seus diversos segmentos hoje conta com cerca de mil e trezentos alunos regularmente matriculados numa faixa etária que varia dos seis anos de idade até os dezenove, aproximadamente. Esse corpo discente é bastante heterogêneo, formado por alunos de diversas crenças, classes sociais e diferentes raças. Encontram-se alunos bolsistas que vivem em casas de dois cômodos entre outras diversas privações, até alunos que residem nas áreas mais nobres da cidade. Muitos desses alunos em maior situação de vulnerabilidade são originários da obra social mantida pela instituição, filhos de funcionários e alunos aceitos no processo aberto de bolsas a comunidade. Todo esse cenário respalda o caráter filantrópico da instituição que a confere um regime fiscal diferenciado.

O corpo docente é formado por profissionais das diversas áreas do conhecimento, dentre eles muitos são mestres e doutores. A instituição ao longo dos anos vem implementando um “rejuvenescimento” dos seus educadores embarcada numa tendência de mercado que muitas vezes sacrifica uma cultura já arraigada em nome de uma suposta competitividade. É sabido que nesse processo perde-se memória e líderes inspiradores. O processo de sucessão em instituições de ensino é algo tão controverso que é digno de uma tese em particular. Esse processo sofre interferência direta das competências ligadas ao uso eficiente das tecnologias de informação e comunicação assim como com as habilidades comunicativas das linguagens da pós-modernidade. Outra influência determinante na sucessão é o corte de custos e achatamento de salários para desonerar a folha de pagamentos e mais uma vez aspectos qualitativos do processo sofrem prejuízos. Mas esse não é um privilégio do setor de educação, é uma questão conjuntural brasileira.

Apesar de uma história centenária e de exercer certa liderança entre seus pares no mercado, nota-se práticas de governança corporativa muito incipientes na instituição. Desde processos seletivos até processos de treinamentos e atualização. É percebido o sucateamento de seu parque tecnológico e infraestrutura apesar de esforços de manutenção, renovação e inovação.

O processo comunicativo dentro da instituição se dá através do uso de algumas tecnologias de informação e comunicação (TIC), materiais impressos e reuniões. Quanto às TIC's, a instituição utiliza, para o relacionamento com seus colaboradores, uma licença corporativa/educacional da Microsoft que provê uma plataforma de aplicações diversas e contas de usuário para todos os educadores e educandos. Anteriormente ao novo regime domiciliar de educação, o uso mais comum que era dado ao hub de comunicações do Office 365 era usar o Outlook como agregador de grupos, calendários e mensagens. A comunicação se dava de forma assíncrona em trocas de mensagens entre grupos e/ou indivíduos. Essas mensagens continham informativos, comunicados e instruções acompanhadas ou não de anexos. A cultura de verificação de mensagens recebidas nas respectivas caixas de correio ainda está em desenvolvimento assim como responder às demandas em tempo satisfatório.

A comunicação telefônica por voz ainda se faz bastante presente. Grupos em aplicativos de comunicação para celulares, tais como WhatsApp, são amplamente utilizados e já estão incorporados às práticas comunicativas da instituição. A mensagem de texto está se tornando preponderante versus a comunicação por voz em meios digitais.

A instituição possui um departamento de comunicação que coordena as ações comunicativas nas mídias sociais bem como desenvolve a arte visual e faz a diagramação das peças de comunicação. Toda peça de comunicação depende da aprovação do corpo diretivo. O colégio se faz presente no Facebook, Instagram e Twitter. A administração da Home Page institucional também é feita pelo DECO em conjunto com a coordenação de informática educativa (TE).

A instituição conta com uma equipe de TI - tecnologia da informação - composta por três colaboradores, que dá o suporte a toda infraestrutura física e lógica para que a comunicação aconteça. Também conta com uma equipe de TE - tecnologia da educação - composta por dois colaboradores, que dá todo suporte metodológico e didático para que o processo de comunicação ocorra de forma estruturada segundo a linha pedagógica de seu fundador. Eu coordenei a tecnologia da educação nesta instituição.

Esteve sob minha responsabilidade a administração, manutenção/alimentação e suporte dos portais educativos. O setor de TE é a primeira linha de atendimento as demandas digitais de clientes e colaboradores. É o setor responsável por solucionar ou encaminhar a solução de questões relacionadas ao uso das TIC's. A escola é parceira ou tem participação em diversos portais digitais. São eles:

- ✓ Portal Educacional - Conjunto de serviços que agregam as funções de agenda, depósito de arquivos, mural de notícias, fóruns, atividades on-line, leitor de material didático digital, plataforma adaptativa de aprendizagem e sistema acadêmico.
- ✓ Portal de produção textual - Plataforma adaptativa de redação. Propõe temas diversos para o desenvolvimento de redações que são corrigidas segundo as habilidades e competências exigidas pelo ENEM. As redações são enviadas através de app para celular.
- ✓ Portal de realização de simulados - Plataforma que disponibiliza simulados construídos segundo as habilidades e competências do ENEM. Também se trata de uma plataforma adaptativa pois disponibiliza trilhas de aprendizagem decorrentes do desempenho individual dos alunos nas avaliações.

Com a instalação do novo regime de educação a distância mais uma plataforma foi adotada posto que já fazia parte do pacote Office 365 licenciado pela Microsoft em parceria com o colégio. Com a adoção da Plataforma Microsoft Teams também foram disponibilizadas contas de usuário para todos os alunos. Estes passaram a ter acesso ao pacote Office 365 e todas as suas ferramentas. Toda a comunidade educativa passou a usar o Microsoft Teams como

ambiente virtual de aprendizagem, comunicação, interação e reunião. A gestão desses serviços também era de minha responsabilidade.

O Microsoft Teams é uma plataforma de relacionamentos diversos entre seus participantes. É um ambiente colaborativo que dispõe de ferramentas síncronas e assíncronas de comunicação. Disponibiliza diversas aplicações em nuvem que podem ser compartilhadas com a equipe. É um agregador de serviços. O novo regime de educação aliado a introdução do Microsoft Teams está ajudando a mudar os paradigmas da comunicação na instituição de ensino. O Teams é disponível para dispositivos móveis de comunicação bem como desktops.

A comunicação com os clientes prioritários (alunos, responsáveis) é feita por envio de e-mails em massa e/ou individualizados. Portais educacionais, material impresso e contato telefônico. É usado também um aplicativo de comunicação para celulares que proporciona comunicação instantânea assíncrona bidirecional.

Com a adoção do Microsoft Teams, a comunicação com o aluno que era quase exclusivamente assíncrona sofreu uma guinada pois a interação em tempo real se tornou uma prática sistemática. As aulas são eventos ao vivo com compartilhamento de áudio e vídeo e possibilidade de interações via bate papo seguindo as parametrizações do organizador da reunião. Há possibilidade de reunião e interação síncrona sempre que alunos e professores estejam disponíveis.

O fluxo da informação sofreu um grande impacto pois o tempo de resposta diminuiu sensivelmente. Professores e alunos se apropriaram da tecnologia disponível de tal forma que os processos foram diretamente afetados. O que antes do distanciamento era entendido como facultativo agora se tornou mandatório ou o participante estaria alijado do processo. Não havendo mais a possibilidade da comunicação nos corredores ou nos encontros presenciais a cultura do uso das tecnologias de informação e comunicação se arraigou entre professores e alunos. As diversas formas de comunicação tiveram enfim sua dimensão estratégica compreendida pelo corpo docente e discente.

O mercado da educação confessional, contrariamente à sua dimensão libertadora, ainda segue pilares muito rígidos onde a cultura da competição e adoção de práticas de gestão e governança amplamente naturalizados na iniciativa privada ainda são tabus. A relação cliente versus prestador de serviços ainda carrega o estigma de que educação não é comércio. As ações de controle e medição de desempenho profissional ainda são encaradas como uma invasão a prática da atividade docente. As particularidades intrínsecas ao relacionamento educando e educador onde o produto entregue não é tangível, transcende a majorações monetárias e juízos de valor, influencia diretamente no processo de comunicação organizacional. A comunicação

com responsáveis e/ou familiares extrapola a prestação de serviços ou a venda/aquisição de bens de consumo. Tal como a comunicação institucional extrapola a linguagem pragmática da iniciativa privada e toma um caráter mais informal e familiar. A etiqueta e os protocolos de comunicação assim como a própria gestão da informação como diferencial estratégico para a tomada de decisão estão em processo de implementação. Ações de marketing e pesquisas de mercado ainda ocorrem timidamente. O impulsionamento das ações comunicativas tem um efeito direto na aquisição e fidelização de alunos. É fato que o modo de vida contemporâneo afastou as famílias da escola, o que dificultou a formação de vínculos afetivos e laços emocionais que agregam muito valor a marca. O papel da comunicação se torna cada vez mais definitivo no engajamento das famílias ao cotidiano da escola e a percepção de valor da educação oferecida a seus entes.

O regime de educação a distância levou a escola para dentro das salas, quartos, varandas e outros cômodos das casas dos clientes diretos. O consumidor (pai, mãe, responsável) nunca teve tanto acesso a professores e equipe técnico pedagógica. Agora eles “entram” na sala de aula junto com seus filhos quando melhor lhes convier. A prática docente está sendo avaliada sem filtros a não ser a moral de cada indivíduo. A comunicação assumiu outra dimensão posto que não há mais uma hierarquia de processos nem de cargos para se estabelecer contato ao vivo com o destinatário seja ela na direção que for, responsáveis tem acesso a professores e vice-versa. Neste cenário as interações comunicativas passam desde uma simples troca de informações até uma mediação de conflitos e tudo diante de uma plateia que será multiplicadora dos resultados para o bem ou para o mal. Experimenta-se a horizontalização do organograma da comunicação. Fazendo parte do corpo docente da citada instituição de ensino por mais de vinte e cinco anos e atuando na área de tecnologia da educação tenho acesso aos processos e práticas de comunicação organizacional.

Para Riel (1995) comunicação organizacional engloba relações públicas, estratégias organizacionais (public affairs), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, enfim um grupo heterogêneo de atividades de comunicação, voltadas fundamentalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e depende.

A referida instituição de ensino, como já havia dito, adota diversas mídias e sistemas distintos para comunicar-se com seus clientes preferências e funcionários. Em parceria com a Microsoft foi adotado um e-mail corporativo que é usado como canal de comunicação com o corpo docente e funcionários dos diversos setores. Através do uso de plataformas de ensino e aprendizagem, portal acadêmico e sítio institucional, é consolidada a comunicação com alunos, família e responsáveis.

É disponibilizado banners, panfletos, circulares e cartazes para comunicação de eventos relevantes para a comunidade educativa. Um grande volume de papel ainda é despendido nas ações comunicativas devido a uma cultura organizacional centenária. Com o cenário de pandemia e distanciamento social que levaram a experiências de EAD, plataformas de vídeo conferência foram adotadas para criar o ambiente virtual de sala de aula. Imediatamente foi utilizada a plataforma Zoom que tem o foco na reunião e agrega um grupo de participantes a partir de um evento síncrono de transmissão de som e/ou imagem. Como anteriormente citado a referida escola é parceira da Microsoft e pela necessidade de concentrar o foco na equipe e a partir dela gerar todas as demandas de salas virtuais, depósito de arquivos, mídias de comunicação, aplicativos educacionais e tudo mais que favorece o processo de ensino aprendizagem houve a migração para a plataforma Microsoft Teams. Turmas se tornaram equipes e o fluxo de informação migrou para esse ambiente.

A comunicação é fundamental à ação individual e ao esforço conjunto. É o sistema nervoso da liderança, trabalho em equipe, cooperação e controle. Ela determina a qualidade dos relacionamentos, os níveis de satisfação e a medida de nosso sucesso ou fracasso. Sua ruptura é umas das principais causas de discórdia ou conflito, mas sendo ela comunicação é o veículo fundamental para resolver dificuldades. (RALPH KEELING)

Com a experiência do EAD (ensino a distância) e do sistema híbrido de educação, parte presencial, parte a distância, notou-se que a comunicação preferencial entre cliente e instituição é o que oportuniza a comunicação síncrona, seja ela via dispositivos de comunicação de voz, seja ela através de plataformas de conferência. A interação presencial ainda é desejada por uma parcela importante dos clientes destinatários. A troca de e-mails é uma prática que está entrando em desuso na parcela mais jovem da clientela e ainda é uma prática pouco familiar para a parcela mais madura, notadamente pais mais velhos e avós responsáveis pelo estudante. O estudante, em sua maioria, usa e-mail como login e/ou cadastro para uma outra plataforma sem que isso leve a prática de consultar ou utilizar-se da ferramenta e-mail para, efetivamente, comunicar-se. A comunicação assíncrona, como troca de mensagens, se mostrou menos efetiva, na minha experiência, gerando réplicas e trélicas a comunicação original. Muitas vezes o rigor técnico do assunto se mostrava um dificultador da comunicação e por vezes até o uso culto da língua também se mostrou um entrave. A linguagem escrita admite interpretações diversas além da intencionalidade discursiva do emitente. A impessoalidade da comunicação assíncrona nos mostrou, em nosso segmento de educação, ser menos efetiva, principalmente em mensagens que se estendiam por duas ou mais páginas.

A modernidade trouxe a cultura de pílulas de informação, de cortes em detrimento do todo. Informação que possa ser consumida instantaneamente sem se aprofundar. Se a

comunicação não tiver a necessidade de transformar informação em conhecimento deve ser feita da forma mais clara e abreviada possível, do contrário não terá a atenção do destinatário. Essa se mostrou a grande dificuldade da instituição de ensino onde trabalhei, comunicar-se é sobretudo fazer entender-se. O foco não deve ser a informação pura e simples, mas o destinatário e a função desejada da comunicação. A relação cliente escola se mostra diferente pois o produto não é tangível portanto, a comunicação assume especificidades diversas. A comunicação onde havia a possibilidade da leitura corporal, da interação emocional, da entonação verbal se mostrou mais apropriada quando possível. O que se deseja quando relações afetivas permeiam o processo é que tudo seja absolutamente pessoal. Nada mais pessoal que a comunicação que é feita olho no olho, frente a frente.

A adaptação ao trabalho domiciliar foi também um dos paradigmas mais sensíveis as mudanças impostas pela pandemia. Códigos de ética e etiquetas da utilização do espaço domiciliar como “sala de aula” tiveram que ser interiorizados na comunidade educativa. A particularidade dos lares dos educadores foi devassada por câmeras de dispositivos de comunicação. Bem como o ambiente da vida cotidiana de alunos e docentes foi transmitido ao vivo para públicos diversos.

O compartilhamento de informações armazenadas em computadores pessoais se tornou um ponto sensível do relacionamento educativo pois pode expor a intimidade do uso íntimo dos recursos computacionais, bem como a intimidade do cenário da vida diária de famílias e/ou grupos familiares. Som, luz, espaço, ruídos, fundo, tornaram-se preocupações inerentes ao processo educativo. A cordialidade entre as partes, a disciplina de saber ouvir e esperar o momento de falar. Muitos fatores externos foram agregados ao processo comunicativo e, conseqüentemente, ao processo educativo. Podemos falar no surgimento do professor comunicador multimídia. O professor que já se tornara o gestor da sala de aula agora também tinha vieses de blogueiros e/ou Youtubers (fenômeno cultural da Cibercultura).

5. CONCLUSÃO

O processo comunicativo depende tanto de recursos humanos quanto propriamente de recursos materiais. Todo recurso empregado na compra de equipamentos, na implementação de novas tecnologias não são suficientes se os envolvidos no processo, se os usuários da tecnologia, os destinatários da informação, os criadores de conteúdos não estiverem devidamente treinados, não estiverem satisfatoriamente convencidos do valor do uso da tecnologia, se não estiverem alinhados com a cultura da empresa e mais que isso, não se sentirem construtores partícipes dessa cultura.

A relação utilitária da força de trabalho interfere diretamente na comunicação organizacional em uma instituição de ensino que ainda tem formatações do século XIX no que diz respeito ao arranjo das carteiras em sala de aula por exemplo. A educação vinha ostentando a máxima de não ser comércio por décadas. Minha experiência de vinte e cinco anos trabalhando na mesma instituição de ensino mostrou que quanto mais a empresa se aproximava de práticas organizacionais de mercado, mais notadamente organogramas, hierarquias, controle, avaliação, processos de tomada de decisão, mais o corpo docente se sentia alijado do processo, com menos autonomia, menos envolvido emocionalmente com a escola. A gestão de sala aula e a produção de conhecimento pressupõe um comportamento altamente autoral e não somente a reprodução ou repetição de um produto ou um processo. Autoria está ligada a criatividade que está intimamente ligada a emoção. O ambiente que antes era análogo a uma convivência em família se tornou o ambiente da “firma”. A introdução da tecnologia na prática educativa trouxe uma enorme inovação no método, mas também foi um divisor de águas na avaliação qualitativa da prática docente. A tecnologia chegou muito antes do treinamento que agrega utilidade e sentido a sua aquisição. Trouxe insegurança, fez muita gente ter que sair de suas zonas de conforto e trouxe muita resistência no meio acadêmico. A comunicação organizacional que era praticamente um processo panfletário ou boca a boca se tornou digital.

A pandemia que restringiu a circulação e afastou a convivência trouxe de vez para o cotidiano de docentes e alunos o uso indispensável da tecnologia. Não só o bom uso, mas o uso significativo, com propriedade. Não apenas a troca de uma mídia por outra, mas aquisição de competências e habilidades que interfiram no método educativo, no processo de ensino aprendizagem, positivamente. Enriqueceu a cultura de recorrer ao meio digital como fonte de informação relevante e qualificada, que produz conhecimento. O uso da tecnologia se tornou mais intuitivo e passou de um mero acessório a ferramenta de trabalho e condição para os relacionamentos acontecerem.

Muitos paradigmas foram confrontados pela pandemia que vivemos desde 2020 e a comunicação organizacional não ficou fora disso. Novos capítulos terão que ser escritos para posicionar na história, epistemologicamente, diversas teorias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARITZ, J.; WALKER, R. (Eds.). *Discourse Perspectives on Organizational Communication*. Fairleigh Dickinson University Press: Madison, WI, 2012.
- BALDISSERA, R. Comunicação organizacional, tecnologias e vigilância: entre a realização e o sofrimento. *Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação*. E-compós, Brasília, v. 17, n.2, p. 1-15, mai./ago. 2014.
- Bell J. *Como realizar um projecto de investigação. Um guia para a pesquisa em Ciências Sociais e da Educação*. Lisboa: Gradiva; 2002.
- BRAGA, J. L. Constituição do campo da comunicação. *Verso e Reverso*, São Leopoldo, v. 24, n. 58, p. 62-77, jan.-abr., 2011.
- CASALI, A. M.; TAYLOR, J. R. Comunicação: o olhar da “Escola de Montreal” sobre o fenômeno organizacional. In MARCHIORI, M. (org.) *Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas*. 1ª. ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 69-82.
- CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, Nov./Dez. 2006.
- CLEMEN, Paulo. *Como implantar uma área de comunicação interna: Nós, as pessoas, fazemos a diferença*. Edição 1. São Paulo: Mauad Editora Ltda. 2005. P.15.
- CLOUTIER, J. *A Era de EMEREC*. Lisboa: Instituto de Tecnologia Educativa, 1995.
- COLPO, C. D.; OLIVEIRA, A. S. Desenvolvimento Regional: a comunicação organizacional como possibilidade de constituição da identidade dos sujeitos no Programa Catavida de Novo Hamburgo-RS. *Redes*, Santa Cruz do Sul, v. 22, n. 1, p. 430-447, jan.-abr., 2017.
- EISENBERG, E. M.; GOODAL JR., H. L.; TRETHERWEY, A. *Organizational communication: balancing, creativity and constraint*. 4ª. ed. New York: St Martin’s Press, 2009.
- FELINTO, E. Da teoria da comunicação às teorias da mídia ou, temperando a epistemologia com uma dose de cibercultura. *Revista Eco-Pós*, v. 14 n. 1, p. 233-249, 2011.
- FLECK, C. F.; PONS, M. E. D.; DALMORO, M. Comunicação integrada como elemento estratégico. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, Campo Mourão, PR, v. 8, n. 1, p. 40-52, Jan./Jun. 2013. Disponível em: Acesso em: 26 abr. 2017.
- FRANÇA, V. R. V. Representações, mediações e práticas comunicativas. In: PEREIRA, M.; GOMES, R.C.; FIGUEIREDO, V.F. (Orgs.). *Comunicação, representação e práticas sociais*. v. 1, 2ª. ed. Rio de Janeiro/Aparecida: PUC-Rio/Idéias & Letras, 2008. p. 13-26.
- GENELOT, D. *Manager dans la complexité: réflexions à l’usage des dirigeants*. 3ª. ed. Paris: Insep Consulting, 2011.
- GOLDHABER, G. *Comunicación organizacional*. México: Diana, 2003.
- HABERMAS, J. *The theory of communicative action*. Boston: Beacon Press, 2004.

- KUNSCH, M. M. K. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no seguimento corporativo. *Intercom – RBCC*, São Paulo, v.35, n.2 p. 267-289, jul./dez. 2012.
- MARQUIONI, Carlos Eduardo. Teorias contemporâneas da comunicação / Carlos Eduardo Marquioni. (Série Mundo da Publicidade e Propaganda). Curitiba: InterSaberes, 2017.
- MARTINO, L. M. Sá. Repensando a(s) teoria(s) da Cibercultura: articulações e tensões com as teorias da Comunicação. *Questões Transversais - Revista de Epistemologias da Comunicação*, V. 1, n° 2, p. 92-99, jul.-dez. 2013.
- PAPA, M. J.; DANIELS, T. D.; SPIKER, B. K. *Perspectives on organizational communication*. Dubuque: Brown & Benchmark Publishers, 2008.
- PRADO, J. L. A. Comunicação como epistemologia: do reconhecimento à emergência do acontecimento. *Matrizes*, São Paulo, v.9, n.2, p.109-125, jul./dez., 2015.
- PUTNAM, Linda, PHILLIPS, Nelson e CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação organizacional. In: CLEGG, Stewart R. HARDY, Cyntia e NORD, Walter R. São Paulo: Atlas, 2004, v.3.
- RESTREPO, J. M. Analizar las organizaciones es mirar cómo funciona la vida. *Revista Dixit*, n. 15, p. 16-26, octubre, 2011.
- RÜDIGER, F. *As teorias da comunicação*. Porto Alegre: Penso, 2011.
- SPAHO, K. Organizational communication process. *Ekonomski Vjesnik*, v. 01, n. 2, p. 3009-317, December 2012
- SCROFERNEKER, C. M. A. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. *Revista Famecos*, Porto Alegre, v. 13, n. 31, p. 47–53, dez. 2006.
- TAYLOR, J. R. et al. *The computerization of work: A communication perspective*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.
- TORQUATO, G. *Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: fundamentos da nova empresa*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- URIBE, P. A. M.; ZULUAGA, U. H. S. *Comunicación empresarial: Una mirada corporativa*. Medellín: Colección Hermes, 2003.
- VIZEU, F. Algumas contribuições da teoria da ação comunicativa para a área de organizações. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia, SP. *Anais...*, Atibaia, SP: ENANPAD, 2003. Disponível em: . Acesso em: 23 abr. 2017.
- WELCH, M. The evolution of the employee engagement concept: communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, v.16, n. 4, p.328-346, October, 2011.
- WOLTON, Dominique. *É preciso salvar a comunicação*. Trad. de Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.