

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”  
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO (FAAC)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO

Monalisa Ribeiro da Silva

**COMUNICAÇÃO INTEGRADA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL  
MIDIATIZADO SOB A ÓTICA DE DONOS DE AGÊNCIAS DE  
COMUNICAÇÃO DA CIDADE DE BAURU/SP**

Bauru – São Paulo

2018

Monalisa Ribeiro da Silva

COMUNICAÇÃO INTEGRADA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL  
MIDIATIZADO SOB A ÓTICA DE DONOS DE AGÊNCIAS DE  
COMUNICAÇÃO DA CIDADE DE BAURU/SP

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, campus de Bauru, como requisito para obtenção do título de Mestra em Comunicação, sob a orientação da Profa. Dra. Maria Eugênia Porém.

Bauru – São Paulo

2018

Silva, Monalisa Ribeiro.

Comunicação Integrada em Contexto Organizacional  
Midiatizado: sob a ótica de donos de agências de  
comunicação da cidade de Bauru/SP / Monalisa Ribeiro  
Da Silva, 2018  
141 f.

Orientadora: Maria Eugênia Porém

Dissertação (Mestrado)-Universidade Estadual  
Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e  
Comunicação, Bauru, 2018

1. Comunicação Integrada. 2. Organizações  
Contemporâneas. 3. Contextos Organizacionais  
Midiatizados. 4. Agências de Comunicação. I.  
Universidade Estadual Paulista. Faculdade de  
Arquitetura, Artes e Comunicação. II. Título.



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA


Câmpus de Bauru

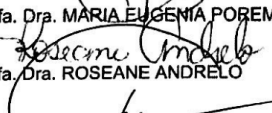


**ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE Mestrado de MONALISA RIBEIRO DA SILVA, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, DA FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO - CÂMPUS DE BAURU.**

Aos 30 dias do mês de agosto do ano de 2018, às 09:00 horas, no(a) Auditório dos Programas de Pós-graduação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. MARIA EUGENIA POREM - Orientador(a) do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação - FAAC - UNESP - Bauru/SP, Profa. Dra. ROSEANE ANDRELO do(a) Departamento de Comunicação Social / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação de Bauru, Prof. Dr. SÉRGIO LUIS IGNÁCIO DE OLIVEIRA do(a) Programa de Pós-graduação Mestrado Profissional em Gestão de Alimentos e Bebidas / Universidade Anhembi Morumbi, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE Mestrado de MONALISA RIBEIRO DA SILVA, intitulada **Comunicação Integrada em contexto organizacional midiático sob a ótica de donos de agências de comunicação da cidade de Bauru/SP**. Após a exposição, a discente foi arguida oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: Aprovada

----- Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

  
Profa. Dra. MARIA EUGENIA POREM

  
Profa. Dra. ROSEANE ANDRELO

  
Prof. Dr. SÉRGIO LUIS IGNÁCIO DE OLIVEIRA

## **Agradecimentos**

Aos meus amados pais, Elizete e Lincoln, que nunca deixaram me faltar amor, carinho e compreensão, e sempre confiaram na minha capacidade e vitória, mesmo quando eu mesma duvidava. Nesses meus 24 anos vocês foram minha força, minha coragem, minha fé e minha maior inspiração. À vocês devo tudo eu sou e todas às minhas conquistas!

À minha querida amiga Natália Aguilari, pelas mensagens inesperadas, pelas discussões literárias, conversas e reflexões infinitas sobre a linha tênue do tempo que desenha contornos no nosso caminho e nos modifica ao passo que nos mantém intactas.

À minha amiga Mariana Sanches por todo ao apoio e companheirismo dos últimos anos. Obrigada pelas palavras de conforto, pelos sorrisos compartilhados, pelos melhores abraços, por todos os cafés, os mimos culinários e noites de vinhos!

Aos companheiros que dividiram comigo essa mesma trilha e compartilharam suas angústias, seus sonhos, suas melhores risadas, as principais notícias do universo cinematográfico e televisivo e as melhores refeições, Renata Calonego e Henrique Pereira.

Aos que vieram antes de mim, Mariane Lelis, Tainah Veras, Mariana Carareto e Fábio Procópio, que com toda generosidade e afeto tornaram meus passos mais fáceis, meu caminho pra casa mais alegre e minhas conversas de *Whatsapp* mais animadas.

À professora Maria Eugênia Porém, por mais essa parceria! Obrigada pela dedicação, por me ensinar que o aprendizado as vezes requer algum sofrimento, mas é sempre recompensador e o maior dos presentes que podemos dar a nós mesmos!

Às minhas queridas amigas do CIG (Núcleo de Comunicação Organizacional, Inovação e Gestão) que constituíram um espaço delicioso de aprendizado, amizade, generosidade e união.

A todos os amigos que me acompanharam nessa jornada, ainda que à distância, sempre confiantes do meu sucesso e compreensíveis com minhas ausências e monólogos intermináveis: Bruno Müller, Gabriel Corrêa, Fernanda Lici, Léo Alvarez, Luara Baulé e Natália Proença.

Aos membros da banca avaliadora, Profa. Dra. Roseane Andrelo e Prof. Dr. Sergio Ignácio, que, gentilmente se dispuseram à contribuir com este trabalho me dando a honra de poder aprender com suas experiências e jornadas. Ademais, não poderia deixar de agradecer a Profa. Dra. Tamara Guaraldo e o Prof. Dr. Marcelo da Silva, minha banca de qualificação que foram essenciais para essa pesquisa e serão sempre lembrados com muito carinho e afeto.

À todos os servidores da Unesp que sempre contribuíram e contribuem com o desenvolvimento da pós graduação, em especial Silvio Decimone.

Por fim, meu agradecimento à Unesp, que me acolheu em minha graduação e me deu uma nova oportunidade de aprender e crescer no mestrado.

***Maior / Dani Black e Milton Nascimento***

*Eu sou maior do que era antes  
Estou melhor do que era ontem  
Eu sou filho do mistério e do silêncio  
Somente o tempo vai me revelar quem sou*

*As cores mudam  
As mudas crescem  
Quando se desnudam  
Quando não se esquecem  
Daquelas dores que deixamos para trás  
Sem saber que aquele choro valia ouro  
Estamos existindo entre mistérios e silêncios  
Evoluindo a cada lua a cada sol  
Se era certo ou se errei  
Se sou súdito se sou rei  
Somente atento à voz do tempo saberei*

*Eu sou maior do que era antes  
Estou melhor do que era ontem  
Eu sou filho do mistério e do silêncio  
Somente o tempo vai me revelar quem sou*

## RESUMO

Diante das novas dinâmicas de interação e das estruturas de uma sociedade em midiatização, os contextos organizacionais passam a se reconfigurar, trazendo para as organizações novos desafios como a multiplicação dos meios de comunicação, o acirramento das heterogeneidades dos sujeitos e a formação de um mercado simbólico que se estabelece a partir de uma rede de significações, produzida pelos sujeitos com base em seus valores e experiências próprias, assim como pela interação desses sujeitos em rede. Logo, um dos principais desafios das organizações passa a ser a gestão dos seus relacionamentos com os sujeitos. Isso porque, na emergência de um mercado de significações, a totalidade das ações das organizações, suas narrativas, seus produtos e posicionamentos serão percebidos pelos sujeitos e servirão de base para a formação de suas opiniões e conceitos sobre as marcas, imagem e reputação. Nessa perspectiva, comunicação integrada, a partir de um olhar complexo, tem intuito de validar as relações dialógicas-recursivas dos processos organizacionais, fazendo com que os cotidianos das organizações também estejam em consonância com as transformações das sociedades, na medida em que as ações das organizações serão reflexos de valores compartilhados pelos sujeitos. Diante do exposto, este estudo tem como objetivo identificar as principais implicações sobre as práticas da comunicação organizacional integrada nas organizações contemporâneas, sob a ótica de profissionais diretamente ativos nesse contexto de comunicação. Para tal foi realizado um estudo conceitual e aplicado, com fins exploratórios, descritivos e interpretativos, tendo como técnica de coleta de dados a aplicação de uma entrevista semiestruturada junto a profissionais atuantes em agências de comunicação da cidade de Bauru/SP. Adicionalmente, foi aplicada a Análise de Conteúdo para análise e interpretação dos resultados. Pode-se concluir que os principais desafios no desenvolvimento da comunicação integrada correspondem à resistência dos gestores em investirem em estratégias diversificadas de comunicação; a contratação dos serviços das agências não compreenderem às quatro áreas da comunicação e uma perspectiva funcionalista e ambígua do conceito de comunicação integrada, por parte das agências.

**Palavras-chave:** comunicação integrada; organizações contemporâneas; contextos organizacionais midiatizados; agências de comunicação

## ABSTRACT

Given the new dynamics of interaction and the structures of society in mediatization, the organizational contexts undergo a reconfiguration, bringing to organizations new challenges such as the multiplication of the means of communication, the intensification of the heterogeneities of the subjects and the formation of a symbolic market that establishes itself from a network of meanings, produced by the subjects based on their own values and experiences, as well as by the interaction of these subjects in a network. Therefore, organizations are being strained to adapt their strategies to the new challenges of managing their products/services and also to build relationships with people. This happens because, in the emergence of a market of meanings, all the totality of the organizations' actions, their narratives, their products and their positions will be perceived by subjects and will serve as the basis for forming their opinions and concepts about brands, as well as their image and reputation. In this perspective, integrated communication, based on a complex view, aims to validate the dialogic-recursive relations of organizational processes, so that the organizations daily life are also in line with the transformations of societies, insofar as the organizations acts will be reflections of values shared by the subjects. In light of the above, this study aims to identify the main implications of integrated organizational communication practices in contemporary organizations, from the perspective of directly active professionals in this context of communication, considering the mediatized contexts and their new challenges to the practice of integrated organizational communication. For this purpose, a conceptual study was carried out and applied, for exploratory, descriptive and interpretative purposes, using as data collection technique a semi-structured interview with professionals working in communication agencies in the city of Bauru/SP. In addition, Content Analysis was applied to analyze and interpret the results. It can be concluded the main challenges in the development of integrated communication correspond to the managers' resistance in investing in diversified communication strategies the contracting of agency services do not include the four areas of communication; and a functionalist and ambiguous perspective of the integrated communication concept by the agencies.

**Keywords:** integrated communication; contemporary organizations; mediated organizational contexts; communication agencies;



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Comunicação organizacional integrada de Kunsch (2003).....	63
Figura 2 – Sistematização das contribuições da comunicação integrada e seu desenvolvimento nas organizações .....	78
Figura 3 – Etapas da seleção da amostra.....	84
Figura 4 – Principais características dos contextos organizacionais midiaticizados segundo à amostra.....	98

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Sistematização das etapas e os critérios de descarte.....	86
Quadro 2 – Sistematização dos serviços e perfil dos clientes da amostra.....	91
Quadro 3 – Sistematização do perfil dos clientes atendidos pelas agências.....	101
Quadro 4 – Sistematização do entendimento das agências sobre o conceito de comunicação integrada.....	113

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	11
2 O DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS NO SÉCULO XX.....	17
2.1 A Organização e a máxima da eficiência na constituição de estruturas e processos organizacionais.....	17
2.2 A Teoria das Relações Humanas e o surgimento de abordagens com base na percepção da organização como sistema.....	27
3 OS CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS MEDIATEZADOS.....	35
3.1 As transformações dos cenários e a emergência dos contextos mediatezados.....	35
3.2 As organizações e o desafios dos novos contextos mediatezados.....	41
4..COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA E OS CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS MEDIATEZADOS.....	54
4.1 A herança dos modelos clássicos de organização, a emergência de novos contextos e o desenvolvimento da comunicação organizacional integrada.....	54
4.2 A comunicação integrada sob a perspectiva dos novos contextos mediatezados.....	66
5..COMUNICAÇÃO INTEGRADA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL MEDIATEZADO SOB A ÓTICA DE DONOS DE AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO DA CIDADE DE BAURU/SP.....	80
5.1 Características da pesquisa: Materiais e Métodos.....	81
5.2 Universo e definição da Amostra.....	83
5.3 Instrumento de Coleta de Dados e Aplicação da Pesquisa.....	86
5.4 Caracterização da Amostra.....	88
5.5 Resultados e Discussões.....	92
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	121
REFERÊNCIAS.....	125
APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista Semiestruturada.....	133
APÊNDICE B – Formulário de Perfil da Agência e Proprietário - Google Forms.....	138

## 1. INTRODUÇÃO

A década de 1980 representa um marco divisório no desenvolvimento das sociedades modernas, muito em função do acirramento dos fenômenos de globalização e do desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação (TICs) que propiciaram uma nova dinâmica social ao século XXI (LÉVY, 1999; PASCHOALINI, 2008; CASTELLS, 1999; BAUMAN, 2001; KUNSCH, 1997).

O desenvolvimento das tecnologias digitais não só ofereceram aos sujeitos novas formas de interagirem uns com os outros, como também viabilizaram um espaço virtual de interconexão global que propiciou novos meios, formas e oportunidades de consumir, gerar informação, co-criar e interagir entre si e também com as organizações (LÉVY, 1999; BAUMAN, 2001; HJARVARD, 2012, JENKINS, 2009). E, a partir dos avanços das telecomunicações e da consolidação já em andamento das mídias, a sociedade viu-se estruturada em uma nova realidade, a da impossibilidade de dissociar cultura, sociedade e indivíduo do entorno midiático (HJARVARD, 2012; MARTINO, 2015; BARICHELLO, 2014; FLORES; BARICHELLO, 2009).

Ao analisar o cenário contemporâneo, Hjarvard (2012, p.58) entende que:

Os meios de comunicação não são apenas tecnologias que as organizações [...] ou os indivíduos podem optar por utilizar – ou não utilizar – como bem entenderem. Uma parte significativa da influência que a mídia decorre do fato de que ela se tornou uma parte integral do funcionamento de outras instituições, embora também tenha alcançado um grau de autodeterminação e autoridade que obriga essas instituições, em maior ou menor grau, a submeterem-se a sua lógica.

Assim, os meios de comunicação criaram “uma nova consciência e ordem cultural” que permeiam as esferas sociais, culturais, econômicas, familiares, o que Hjarvard (2012, p.61) descreve como midiaticização. Deste modo a sociedade moderna do século XXI começa a ter seus cotidianos, seus hábitos, suas disputas e compartilhamento de sentidos, seus repertórios e suas opiniões cada vez mais orientados pela influência dessa ambiência midiática, até mesmo as interações de natureza não-mediada (HJARVARD, 2012; BARICHELLO, 2014; MARTINO, 2015)

Essa nova ambiência, que perpassa todas as instituições das sociedades contemporânea, certamente, também produziu efeitos nas estruturas e cotidianos das organizações (HJARVARD, 2012; MAIO, 2016). A princípio, o surgimento de um mercado global e a emergência de novas tecnologias impulsionaram nas organizações um intenso processo de flexibilização dos seus modelos de produção, suas estruturas e seus modelos de negócio, muito

em vista da emergência de um mercado mais competitivo, de demandas mais diversificadas e, portanto, mais dinâmico (KAUFMAN, 2015; MORGAN, 2002).

Contudo, os novos contextos mediados trouxeram à tona mais do que a necessidade das organizações adaptarem suas estruturas produtivas. Os novos desafios enfrentados pelas organizações se pautam na heterogeneidade e ambiguidade dos contextos mediados, na ambiência digital que potencializou a busca e o compartilhamento de informações entre os sujeitos, ampliando os espaços de interação e disputa de sentidos formando uma trama de significados que determinam as (re)construções dos valores, hábitos, repertórios e motivações dos públicos (HJARVARD, 2012; MANUCCI, 2008; BALDISSERA, 2009a, 2009b).

Assim, a velocidade com que os sujeitos (re)constituem seus sentidos em relação às organizações – por meio de regras bastante ambíguas e fluidas da instituição midiática - proporcionam cenários bastante instáveis e imprevisíveis, características essas que se viram refletidas nos movimentos de mercado.

Manucci (2008) descreve que a complexidade das novas conjunturas promoveram a transição do mercado físico (das demandas de produção e escoamento de mercadorias) para o mercado simbólico formado a partir de redes de significações criadas por meio das retro interações dos sujeitos, sociedade e organizações.

Nesse mercado simbólico, a eficácia das organizações se ancora também na capacidade de estabelecer relacionamentos com os mais diversos públicos, por meio da criação de um novo espaço de competência comunicacional, na medida em que as ferramentas de gestão e de planejamento tradicionais não são suficientes para atender a diversidade de experiências, expectativas e interações desses públicos (MANUCCI, 2008).

Diante desse quadro em que emergem situações inéditas e, por isso, mais instáveis e imprevisíveis, os processos comunicacionais das organizações precisam transpor a esfera instrumental composta majoritariamente por ações planejadas de comunicação, as práticas de promoção de vendas e marketing, assim como a prioridade estabelecida às estruturas formais de falas autorizadas, em detrimento das interações espontâneas e não-planejadas (MANUCCI, 2008; BALDISSERA, 2009a, 2009b; KUNSCH, 2014, 2012, SCROFERNEKER, 2008).

Isso porque, entende-se que contextos complexos demandam por relacionamentos igualmente complexos por parte das organizações com seu entorno. Assim torna-se insuficiente as ações de comunicação que estejam unicamente sustentadas pela prospecção de clientes e promoção de vendas, mas faz-se necessário ações que tentem abarcar todos os atores desse sistema.

Contudo, ainda remanesçam sobre as organizações heranças dos primeiros modelos organizacionais desenvolvidos no começo do século XX, pautados, principalmente, no racionalismo, na eficiência instrumental e na necessidade do controle, inclusive sobre as interações e relacionamentos nas organizações (MORGAN, 2002; KAUFMAN, 2015; PASCHOALINI, 2008; PINHO NETO, 2008).

Nesse período, os contextos organizacionais eram bastante distintos dos atuais, a sociedade moderna industrial do início do século passado começava a se cristalizar, o mercado tinha grande absorção de produtos ainda que pouco diferenciados e as fábricas detinham grandes lucros ancoradas na linearidade da produção em massa (MORGAN, 2002, PASCHOALINI, 2008; SALERNO, 1999; KAUFMAN, 2015; TÔRRES, 2005; SILVA, 1986; ETZIONI, 1974).

Os mercados eram mais estáveis, previsíveis e controláveis, e a comunicação tinha a função mercadológica, simplificadora e manipulativa, voltada a promoção de vendas, ao marketing e a manutenção das dinâmicas de poder, hierarquia e controle dentro da organização (MORGAN, 2002; PASCHOALINI, 2008; KAUFMAN, 2015; SÓLIO; BALDISSERA, 2003; MANUCCI, 2008; ZARIFIAN, 2001).

Não obstante, diante dos atuais cenários complexos descritos por Morin (2015) e Manucci (2008), as organizações são tensionadas à repensarem seus conceitos e percepções remanescentes dos modelos clássicos, o que implica dizer que a comunicação precisa emergir para além da esfera funcionalista, afinal os desafios de um mercado simbólico - formado por uma trama de significados - consiste na boa gestão dos processos de produção (físicos), mas principalmente na gestão dos relacionamentos com seus públicos o que impacta diretamente na percepção dos sujeitos sobre as organizações, e assim na (re)construção dos significados.

Ademais, os novos cenários convergem nessa ambiência e seus diversos atores em constante processo de troca de informações, compartilhamento de valores e sentidos sobre as marcas. Isso significa dizer que as imagens, reputações estão sendo realizadas não somente por seus consumidores, mas também por seus funcionários, parceiros, grupos de influência, concorrentes, etc. Diante disso as organizações precisam gerir seus processos comunicativos de forma também complexa, partindo de uma comunicação organizacional integrada (KUNSCH, 2003). Isso porque compreende-se que a comunicação organizacional integrada, ao propor a integração das quatro frentes de comunicação – institucional, mercadológica, interna e administrativa (KUNSCH, 2003) - , assim como os sujeitos nos processos comunicacionais das organizações poderia propiciar o desenvolvimento de ações dialógico-recursivas (MORIN, 2015) quando constituída a partir das relações dialógicas-recursivas, isto é a promoção de

espaços de interação, diálogo entre os sujeitos que possam contribuir para transformação, sejam das culturas, dos repertórios ou das práticas organizacionais, compreendendo que essa transformação é mútua. Nessa perspectiva a organização é dotada da capacidade de se adaptar internamente diante das suas demandas (auto-organização), assim como de acordo com seus entornos, ou seja as demandas do contextos organizacionais mediados (eco-organização) (MORIN, 2015). É por meio dessas relações dialógico-recursivas que as organizações (re)constroem seus repertórios e forma seus mapas da realidade corporativa (MANUCCI, 2008), que ao serem constituído por meio das retro interações entre organização e entorno, dotam os sujeitos da organização de filtros ou perspectivas dos cenários mais coerentes, e, deste modo, elas são mais capazes de correspondes às demandas e se adaptarem às novas configurações.

Isso porque, segundo Manucci (2010) as principais dificuldades das organizações frente às incertezas e imprevisibilidade dos contextos, diz respeito aos seus mapas da realidade corporativa que estão ainda influenciados por modelos modernos de organização e comunicação, sendo assim incompatíveis com os desafios dos contextos organizacionais mediados

Assim, acredita-se que além das organizações terem enraizados em suas estruturas e percepções sobre a comunicação a lógica simplificadora de controle e eficiência voltada aos resultados (KAUFMAN, 2015; KUNSCH, 2014; BALDISSERA, 2009b), há também uma dissonância entre o desenvolvimento dos estudos e suas práticas, muito em detrimento da lógica funcionalista ainda comum nos processos comunicacionais. Ademais, arriscamos a dizer que essa configuração instrumental e simplificadora da comunicação não está restrita ao ambiente organizacional, mas também presente nas concepções de profissionais do setor produtivo fato que reforça a necessidade de realizar pesquisas que tensionem esse entendimento.

Diante desse **problema de pesquisa**, essa dissertação tem-se como **justificativa** a compreensão de que o bom desempenho das organizações nos novos contextos mediados requer uma gestão dos processos comunicacionais de forma mais complexa e integradora indo além das falas autorizadas e das ações de publicidade. Isso significa dizer que a gestão das organizações precisa compreender que tudo na organização comunica: todos seus atos de fala (ou a ausência deles), seus posicionamentos, sua relação com a sociedade, seus produtos, seus valores são parte integrante da sua comunicação, ou seja, serão elementos percebidos e ressignificados pelos sujeitos (BALDISSERA, 2009a, 2009b; KUNSCH, 2014, 2012, 1997; MORIN, 2015).

E, sendo a comunicação organizacional integrada um processo complexo, que se fundamenta nas relações dialógicas-recursivas que constituem todos os processos das organizações em suas práticas cotidianas e também em consonância com o ambiente (um mercado de significações) acredita-se que a comunicação integrada e integradora possa contribuir para os processos de transição aos quais as organizações estão passando. E, portanto, credita-se aos estudos das transformações sofridas no conceito de comunicação organizacional integrada, assim como suas práticas, como uma contribuição válida aos estudos organizacionais.

Diante dessa breve contextualização dos contextos organizacionais mediados e seus novos desafios questiona-se como tais cenários tensionam o trabalho dos profissionais de comunicação? Quais seriam as dificuldades advindas dos novos contextos? Como eles percebem a integração das ações de comunicação diante dos contextos mediados?

Dessa forma, este trabalho apresenta como **objetivo principal**: identificar as principais concepções e implicações sobre as práticas da comunicação integrada nas organizações contemporâneas, tendo em vista os contextos organizacionais mediados. Para tal, elencaram-se três objetivos específicos, sendo eles:

- Elaborar pesquisa bibliográfica que caracterize o desenvolvimento das organizações modernas, com enfoque nas principais estruturas e modelos de organização e suas implicações na comunicação organizacional;
- Contextualizar o desenvolvimento do conceito de comunicação organizacional integrada, principalmente a partir dos estudos iniciados na década de 1980 pela professora Margarida Kunsch e as novas implicações advindas dos contextos mediados contemporâneos; e
- Aplicar uma pesquisa com proprietários de agências de comunicação da cidade de Bauru/SP, a fim de elencar quais suas perspectivas sobre os novos contextos mediados as implicações e desafios quanto à prática e a aplicabilidade da comunicação organizacional integrada nas suas ações junto às organizações para as quais prestam serviços.

Para alcançar os objetivos propostos, a metodologia usada está baseada na pesquisa teórica e aplicada, com fins exploratórios, descritivos e interpretativos. Pretendeu-se realizar um estudo de campo, com aplicação de entrevista estruturada junto a profissionais atuantes no setor produtivo, a fim de verificar e refletir sobre a compreensão que os mesmos possuem sobre as mudanças organizacionais e na comunicação organizacional, agora impactadas pela mediação. Adicionalmente, foi aplicada a Análise de Conteúdo para análise e interpretação dos resultados.



Essa dissertação consiste em uma pesquisa bibliográfica e a análise da pesquisa aplicada e está dividida em cinco seções. A primeira é a introdução.

As segunda é “O desenvolvimento das organizações modernas no século XX”, cujo objetivo é refletir acerca do desenvolvimento das organizações, se atendo aos principais aspectos que formularam as estruturas e as perspectiva e conceitos das organizações. A terceira: “Os contextos organizacionais midiáticos”, explora o desenvolvimento do fenômeno de mediação e os seus impactos sobre as estruturas e percepções das organizações contemporâneas e os novos desafios para as organizações. A quarta é “Comunicação organizacional integrada e os contextos organizacionais midiáticos” que tem como intuito de sinalizar as principais influências do modelo de organização moderna no desenvolvimento da comunicação organizacional; reflete o contexto de surgimento do conceito de comunicação integrada e suas características (KUNSCH, 2003) e por fim discorre sobre as transformações dos contextos organizacionais midiáticos nas práticas da comunicação integradas.

E, por fim, a quinta e última Comunicação integrada e o contexto organizacional mediado sob a ótica de donos de agências de comunicação da cidade de Bauru/SP, seção destinada a análise da pesquisa aplicada.

## **2. O DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES MODERNAS NO SÉCULO XX**

Esse capítulo, tem como objetivo refletir sobre os contextos nos quais ocorreram a cristalização das organizações modernas na sociedade, as principais abordagens ou modelos de organização e suas principais características. Tem-se como intuito contextualizar o desenvolvimento das organizações modernas, a fim de elucidar a influência racionalista e simplificadora na formação de seus principais modelos, que influenciaram (e ainda influenciam) as estruturas das organizações dos contextos mediatizados.

### **2.1 A Organização e a máxima da eficiência na constituição de estruturas e processos organizacionais**

A existência das organizações está longe de ser uma invenção moderna, ao contrário, os arrojados sistemas de irrigação chineses, as pirâmides do Egito, a Igreja Católica (fruto da união de esforços dos Papas para criar uma igreja universal), enfim, todos exemplos de organizações que se estruturaram ao longo da história (ETZIONI, 1974).

Contudo, a partir da segunda metade do século XIX, as organizações passam a compor o tecido social de maneira determinante e fundamental para o desenvolvimento da sociedade moderna. A emergência dos preceitos do capitalismo moderno<sup>1</sup> e o avanço tecnológico que dinamizou a produção nas fábricas, e possibilitou a produção em massa, convergiram para a consolidação da sociedade de organizações (SOUSA, 2006; KAUFMAN, 2015; MIRANDA, 2012).

Nesse cenário, observava-se o crescimento da importância das organizações para a estrutura social moderna, o que proporcionou o desenvolvimento de uma complexa rede de organizações que tem assumido cada vez mais as responsabilidades por tarefas essenciais à manutenção da sociedade moderna, fazendo desta uma sociedade de organizações (DRUCKER, 1998; ETZIONI, 1974).

Etzioni (1974, p. 8) afirma que a constituição dessa sociedade de organizações correspondeu às “mudanças na natureza da sociedade [que] tornaram o ambiente social mais compatível com as organizações”. Isso porque:

---

<sup>1</sup> Segundo Sousa (2006, p. 15-17), as pré-condições estabelecidas ao desenvolvimento do capitalismo moderno podem ser sintetizadas em: “1. Apropriação de todos os meios materiais de produção (terra, aparelhos, máquinas, ferramentas, etc.) como propriedade livre por empresas industriais ou comerciais privadas e autônomas[...]; 2. Liberdade de mercado de restrições irracionais da circulação de mercadoria [...]; 3. Técnica racional, ou seja, maximamente calculável, e por conseguinte, mecanizada, tanto na produção quanto no transporte, não somente dos custos de produção, como também dos custos de movimentação dos bens; 4. Direito racional; 5. Trabalho livre; e 6. comercialização da economia, pela qual se entende o uso generalizado da forma de títulos de valor para direitos de participação em empresas [...]”.

Ao contrário das sociedades anteriores, a sociedade moderna atribuiu um elevado valor moral ao racionalismo, à eficiência e a competência. A civilização moderna depende, em grande parte, das organizações, como formas mais racionais e eficientes que se conhecem de agrupamento social (ETZIONI, 1974, p.7).

Quanto a essas mudanças, vale lembrar que desde o Iluminismo a sociedade ocidental é regida por uma percepção de mundo com base no racionalismo (KAUFMAN, 2015; MORIN, 2015). Logo, todas as instituições sociais eram orientadas por essa percepção: a economia liberal que atendia a novas regras de mercado e estruturação para conceber a busca do lucro pelo capitalista; as ciências naturais que operavam pela razão matemática, a exemplo de Newton, e racionalizaram um sistema infinito de múltiplas interdependências em três leis (inércia, força e ação-reação); a filosofia de Descartes que separava o *ego cogitans* (sujeito pensante) do *res extensa* (coisa estendida); e os cotidianos urbanizados que incorporaram a máxima dos relógios em suas vidas, que determinava o horário de acordar, ir para o trabalho, comer, descansar, dormir e assim por diante (MORIN, 2015; MIRANDA, 2012; KAUFMAN, 2015).

As organizações refletiam em si os preceitos racionalistas, assim como em muito influenciaram a manutenção desse pensamento (MORIN, 2015). Portanto, ao final do século XIX, as organizações modernas possuíam demandas bem claras de eficiência, controle e planejamento (LIMA, 2009; ETZIONI, 1974; MORGAN, 2002), e passaram a ser vistas como máquinas capazes de gerir, organizar e coordenar tarefas, pessoas e equipamentos, buscando a eficiência na produção, satisfação das necessidades de consumo e o acúmulo de capital (ETZIONI, 1974).

Percebe-se que as organizações se tornaram o meio de racionalizar a busca do lucro, e também foram constituídas sobre a influência do modelo mental predominante neste período, refletindo em seus processos o racionalismo, a mecanização e a linearidade. Não obstante, era necessário que essas mesmas organizações desenvolvessem “métodos que aumentassem a produtividade fabril e economizassem mão-de-obra evitando desperdícios”, exigindo que a “improvisação [cedesse] lugar ao planejamento e o empirismo à ciência” (CHIAVENATO, 2004, p. 43).

Assim, o início do século XX foi marcado pela formação de um corpo teórico nos estudos da Administração voltados à racionalização dos processos da organização, e não por acaso as primeiras teorias se estruturaram em um viés bastante racionalista e mecanicista, primando pelo controle e pelo desenho da estrutura hierárquica das organizações (PASCHOALINI, 2008; MORGAN, 2002; SALERNO, 1999), o que é possível condensar em uma abordagem mecanicista:

Trata-se da abordagem que tem seus fundamentos enunciados por Frederick W. Taylor no início deste século [XX], muito difundida também devido à contribuição de Henry Ford com a padronização de componentes, linearização dos fluxos produtivos, coordenação hierárquica e/ou “mecânica” de atividades de trabalho rigidamente definidas, a primeira via chefias diretas (supervisão) e a última via linhas de montagem ou esteiras transportadoras. O quadro organizacional clássico é completado, em termos de sua formulação básica, por Henri Fayol (1958), e explicitado de uma forma mais ampla por Max Weber (1976) (SALERNO, 1999, p.13).

Tais organizações que “são planejadas e operadas como se fossem máquinas são geralmente chamadas de organizações burocráticas”, ou seja “um estado de relações ordenadas entre partes claramente definidas que têm alguma ordem determinada” (MORGAN, 2002, p. 37).

Diante disso, apresenta-se, aqui a burocracia como uma das primeiras contribuições para a formação dessa abordagem mecanicista, teoria formulada por Max Weber, que salientou que a industrialização trouxe consigo a “tendência crescente para a burocratização e rotinização da vida em geral” desde o final do século XIX (MORGAN, 2002, p. 38)

Os donos das fábricas e seus engenheiros perceberam que a operação eficiente de suas novas máquinas, em última análise, exigia grandes mudanças no planejamento e controle do trabalho. A divisão de trabalho intensificou-se e se tornou cada vez mais especializada, à medida que os fabricantes procuravam **aumentar a eficiência por meio da redução da liberdade de ação do operário em favor do controle por suas máquinas e por seus supervisores.** Novos procedimentos e técnicas também foram introduzidos para disciplinar os operários para que aceitassem as novas e rigorosas rotinas da produção fabril. (MORGAN, 2002, p. 38)

Portanto, paulatinamente, conforme as máquinas foram trazidas para os processos de produção, e a demanda aumenta, as organizações passaram a recorrer à divisão de trabalho e adotar meios de constituir um mecanismo de controle eficiente. Ao abordar esse modelo burocrático, Weber (1987 apud RABELO, 2014, p. 66) o descreve “como um sistema de administração que aconselha a hierarquia, a disciplina rígida e a reverência à autoridade como ‘um tipo de dominação legal’”. Deste modo, tende-se a se tornar impessoal, operando por regras e normas estabelecidas pela gerência. Não por acaso, o principal referencial da burocracia é a disciplina militar, sendo encontrado semelhanças entre ambas, uma vez que “a estrutura militar era o modelo de atividade coordenada à base do cálculo, aquela mentalidade que para Weber caracterizava o desenvolvimento do racionalismo ocidental”, o que também se vê no cerne do modelo burocrático (CÔRTEZ, 1972, p. 178)

Segundo Morgan (2002. p. 40), a burocracia age na rotinização dos “processos da administração exatamente como a máquina rotiniza a produção”, oferecendo a confiabilidade das máquinas aos processos gestionários. Logo, se estas tornaram a produção fragmentada,

controlável, previsível, regular, eficiente e precisa, a burocracia faz o mesmo à administração e aos processos gestonários em todas as instâncias da organização.

Para tal, a burocratização opera por três princípios básicos: a) “divisão fixa de tarefas, b) supervisão hierárquica e c) regras e regulamentações detalhadas” (MORGAN, 2002, p. 40). Contudo, a eficiência da organização burocrática passa a ser questionada quando os ambientes se tornam mais dinâmicos, imprecisos e quando a competitividade depende de valores como inovação, criatividade e flexibilidade, a partir da década de 1970.

A segunda contribuição decorrente dessa abordagem mecanicista é chamada de Administração Científica e surge por volta de 1911, nos Estados Unidos, elaborada pelo engenheiro mecânico Frederick Taylor. Ao se deparar com os desafios quanto à eficiência da produção, Taylor se lançou ao planejamento e administração das tarefas individuais. As grandes características de seus estudos são: a) “eficiência pela divisão do trabalho em suas menores partes componentes” (MORGAN, 2002, p. 44); b) “racionalização do trabalho operário” (RABELO, 2014, p. 59); e c) separação do trabalho manual do intelectual.

A eficiência da divisão do trabalho, proposta por Taylor, já havia sido exemplificada por Adam Smith em 1776 na descrição de uma fabricação moderna de alfinetes:

Smith observa que um trabalhador sozinho poderia produzir 20 alfinetes por dia. Todavia, dividindo-se a tarefa de fabricação em muitas operações simples (avaliou em cerca de 18 diferentes tarefas, tais como endireitar o arame e cortá-lo) Smith afirmou que vira dez operários produzirem 48.000 alfinetes, por dia. Isso representa 4.800 alfinetes por operário, ou 240 vezes o que poderia produzir sozinho (ETZIONI, 1974, p. 39).

Deste modo, o taylorismo encontra sua máxima na divisão do trabalho, embasado pela concepção de que quanto mais fragmentado for um processo complexo, em operações simples e especializadas, mais o trabalhador será capaz de executar essa tarefa, e assim mais eficiente se tornaria a produção. Morgan (2002, p. 48) enfatiza que “a feição realmente distinta do taylorismo não é o fato de que Taylor tentou mecanizar a organização das pessoas e do trabalho, mas o grau em que ele conseguiu fazê-lo”, afinal, “os trabalhadores de Taylor deviam ser tão confiáveis, previsíveis e eficientes quanto os robôs que hoje em dia os substituem” (MORGAN, 2002, p. 48).

Para tal, Taylor realizou estudos acerca de tempos e movimentos “como um meio de analisar e padronizar as atividades do trabalho” (idem, 2002, p. 45), ou seja, descobrir por meios científicos a forma mais eficiente (*the one best way*) de executar cada operação (PASCHOALINI, 2008). Deste modo, “até as tarefas mais simples, como carregar barras de ferro e remover terra [...] se tornaram objetos da ciência” (MORGAN, 2002, p. 45). Para Taylor,

a racionalização do trabalho traria à organização mais eficiência na produção por meio da redução da fadiga, que, segundo ele, era o maior limitante da produção dos sujeitos. Em complemento, Etzioni (1974) exemplifica essa busca meticulosa pelo embasamento científico nos estudos de Taylor:

Os alunos de Taylor, engenheiros industriais, procuraram os limites físicos da realização humana, apresentados em termos de **cargas, velocidade e fadiga**. Por exemplo, estudavam quantas horas e em que velocidade um operário poderia conduzir cargas de 50 libras. **A fadiga era considerada um problema exclusivamente muscular e fisiológico**. Houve tentativas para encontrar movimento menos cansativos e, portanto, que poderiam permitir, ao mesmo corpo humano, a execução de mais trabalho, com o mesmo grau de fadiga, numa determinada unidade de tempo (ETZIONI, 1974, p. 38 - grifo nosso).

Em vista disso, ao racionalizar o trabalho para maior eficiência, Taylor o reduz em operações muito simples a ponto de serem executadas em um tempo ideal e de forma tão automática que o operário poderia executá-las sem precisar pensar muito, afinal, pensar, planejar, controlar e organizar a produção é papel de uma minoria na organização, os administradores e gerentes<sup>2</sup> (MORGAN, 2002). Não obstante, essa racionalização do trabalho provocou uma separação entre o trabalho manual e o trabalho intelectual.

Diante dos estudos de racionalização do trabalho proposto por Taylor, o empresário do ramo automobilístico Henry Ford, em 1914, implanta a primeira linha de montagem automatizada de produção em massa, que se tornou o grande pilar da indústria moderna até a década de 1970 (KAUFMAN, 2015).

Ford buscou contemplar, de um lado, a produção em massa e, de outro, o consumo de massa. O objetivo era reduzir o custo de produção, viabilizando um preço ao consumidor final suficientemente baixo para torná-lo acessível em larga escala. As esteiras rolantes evitavam a movimentação dos operários, reduzindo o tempo de produção com a eliminação do “movimento inútil”. Coerente com o taylorismo, cada operário ocupava-se de uma operação simples que não demandava nenhuma qualificação (KAUFMAN, 2015, p. 149).

Salienta-se aqui que a otimização da produção em massa estava em consonância com as demandas de consumo de massa do período. Isso porque, segundo Lipovestky (2007 apud LIMA, 2009), dentre os anos de 1880 e 1940 compreende-se o primeiro ciclo da sociedade de consumo, sendo caracterizado tanto pela alta capacidade de produção fabril quanto pela alta capacidade de absorção do mercado.

---

<sup>2</sup> Essa distinção entre trabalho manual e intelectual era deixada clara pelo próprio Taylor, que comumente salientava aos trabalhadores "Você não tem que pensar. Aqui, há outras pessoas que são pagas para pensar" (MORGAN, 2002, p. 47).

Ademais, o modelo fordista contribuiu com a abordagem mecanicista por meio da busca da velocidade e eficiência, a partir da inserção das esteiras de produção que operavam as linhas de montagens contínuas e matematicamente calculadas (RAGO; MOREIRA, 1984 apud PINHO NETO, 2008). Deste modo, os trabalhadores se tornaram um conjunto de peças de um sistema incansável de produção em massa.

Para a maioria das pessoas, o trabalho na linha de montagem é simplesmente entediante e alienante. Os ciclos de trabalho são em geral muito curtos e os trabalhadores, às vezes, têm que fazer um trabalho que envolve sete ou oito operações diferentes a cada 40 ou 50 segundos, sete ou oito horas por dia, 50 semanas por ano. [...] Quando Henry Ford estabeleceu sua primeira linha de montagem para produzir o Modelo T, a rotatividade dos empregados subiu para aproximadamente 380% ao ano. Ele só conseguiu estabilizar a situação do trabalho e persuadir os trabalhadores a aceitar a nova tecnologia, dobrando o salário para o famoso “cinco dólares por dia” (MORGAN, 2002, p. 47)

Consequentemente, o modelo de produção em massa constituído por Ford vai ao encontro da racionalização do trabalho e da eficácia em função do tempo. Essa necessidade de atender a uma alta demanda por consumo, por meio da maximização na produção, ficou imortalizada em uma das frases de Ford, que disse que qualquer um poderia comprar o carro da cor que quisesse, desde que fosse preto (BONOME, 2016). Isso porque a cor preta secava mais rápido que as demais, permitindo produzir mais carros em menos tempo.

Percebe-se que essa abordagem mecanicista é bastante desumanizadora, visto que os sujeitos têm em seu trabalho apenas a execução de tarefas e operações em tempos e modos específicos. O trabalhador se vê reduzido a mero operador de máquinas, não importando muito suas características, cultura ou individualidades<sup>3</sup> (MIRANDA, 2012).

Ao passo que Taylor buscou a racionalização do trabalho e estudou as tarefas individuais por volta de 1918, na Europa, Henri Fayol, referência da chamada Teoria Clássica da Administração, estava preocupado em estabelecer os princípios basilares de planejamento que guiarão os administradores à eficiência da organização, que podem ser sintetizados a partir das seguintes premissas:

*Primeiro* quanto mais dividido for o trabalho, mais eficiente será a organização com seus especialistas; *segundo*, os departamentos devem ser divididos por semelhança de processo de trabalho; *terceiro*, deverá se ter um pequeno número de subordinados para cada chefe e um alto grau de centralização e *quarto*, as tarefas é que devem ser organizadas, ao invés dos trabalhadores (FAYOL, 1994, p.37-9; MOTTA, 1984, p. 184 apud PASCHOALINI, 2008, p. 31).

---

<sup>3</sup> Essa percepção mecanizada do operário-autônomo é imortalizada pelo trabalho de Charles Chaplin no filme “Tempos Modernos” (1936).

Tendo isso em vista, compreende-se que Fayol “teve como foco central o aumento da eficiência da empresa por meio da melhor disposição de seus departamentos ou funções (comercial, financeiro, administrativo, segurança e técnico)” (PASCHOALINI, 2008, p. 30), formulando uma estrutura organizacional que poderia ser incorporada em qualquer empresa. Hoje essa estrutura, o organograma, é bastante comum às organizações do século XXI. Ademais, destaca-se nos estudos da Administração clássica a incorporação de uma hierarquia rígida e clara, com base em princípios militares:

Unidade de comando (um só supervisor por empregado); [...] distinção entre pessoal administrativo e trabalhadores; encorajamento da iniciativa; divisão de trabalho em tarefas especializadas; [...] autoridade geral centralizada; disciplina e obediência à administração; subordinação dos interesses individuais ao interesse da organização (MORGAN, 2002, p. 41).

Muitos desses princípios ainda hoje constituem os modelos gestionários de organizações e são heranças que atravessaram mais de um século e começaram a ser questionadas a partir da emergência de paradigmas teóricos mais flexíveis na década de 1980.

Tendo refletido, ainda que sucintamente, a despeito das principais características desse conjunto de teorias que formulam uma abordagem mecanicista sobre a organização, é possível traçar um paralelo com os estudos de Morin (2015) acerca do que ele reconhece como Paradigma da Simplificação<sup>4</sup>.

Segundo o autor, esse paradigma reflete o desejo do homem em dominar, ordenar e controlar o universo. E isso implica em constituir leis, modelos e princípios que consigam explicar e descrever os fenômenos à sua volta. Contudo, o real corresponde a uma composição complexa, ou seja, “é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem o nosso mundo fenomenal” e, portanto, é envolto de “traços inquietantes da confusão, do inextricável, da desordem, da ambiguidade, da incerteza” (MORIN, 2015, p. 13-14).

Em vista disso, na tentativa de ordenar, dominar e racionalizar os fenômenos complexos, o paradigma simplificador exclui, isola, rejeita e abstrai tudo aquilo que causa desordem ou produz antagonismos à ordem. Para isso, ele opera de acordo com três princípios: o da disjunção, o da redução e o da abstração.

Primeiramente, o princípio da disjunção separa, isola e/ou distingue o todo complexo em partes, tal como a abordagem mecanicista fraciona o processo de produção em suas menores partes, separando o trabalho intelectual do manual, ou reestruturando a organização em

---

<sup>4</sup>Compreende-se como um paradigma “um tipo de relação entre certo número de noções ou categorias mestras. Um paradigma privilegia certas relações lógicas em detrimento de outras” (MORIN, 2011, p. 112).



departamentos, tal como a premissa de Fayol de quanto mais dividida, mais eficiente será a organização.

Estando o tecido real fragmentado, o paradigma simplificador reduz o complexo ao simples, ou seja, o processo complexo de produção é reduzido em partes menores e tão simples que podem ser realizadas de forma automática pelos operários, reduzindo o trabalhador, também, a autômato, assim como as relações e interações são reduzidas aos fluxos de informação rígidos e pré-estabelecidos pela administração. Isso porque:

O paradigma da simplicidade é um paradigma que põe ordem no universo e expulsa dele a desordem. A ordem reduz-se a uma lei, a um princípio. A simplicidade vê o uno, quer o múltiplo, mas não pode ver que o Uno pode ser ao mesmo tempo o Múltiplo. O princípio da simplicidade quer separar o que está ligado (disjunção), quer unificar o que está disperso (redução) (MORIN, 2015, p. 86).

Por fim, o paradigma simplificador “é incapaz de conceber a junção do uno e do múltiplo (*unitat multiplex*). Ou ele unifica abstratamente ao anular a diversidade, ou, ao contrário, justapõe a diversidade sem conceber a unidade” (MORIN, 2015, p. 12). Logo, a organização ou é compreendida por sua estrutura hierárquica de funções, tarefas e departamentos, abstrai do planejamento as características dos sujeitos e os espaços formais de relacionamentos e interação entre eles, ou a organização é concebida como o fruto das somas das suas partes (tarefas isoladas de cada departamento) e/ou o conjunto de operações da produção.

Contudo, ainda que tais abordagens mecanicistas tenham estruturado os estudos gerenciais e ainda hoje estejam presentes nas organizações, como bem lembra Etzioni (1974, p.8): “esse aumento do alcance do racionalismo das organizações não se produziu sem um preço social e humano”.

Segundo o autor, o fortalecimento da rede de organizações na sociedade moderna tem colocado os seus interesses particulares em maior ordem de importância do que os da sociedade, portanto, esse preço, ao qual se refere Etzioni, corresponde ao sentimento de frustração e alienação dos sujeitos em seus trabalhos. Diante disso, o autor pondera:

Nesse ponto precisamos enfrentar uma séria incompreensão. *Nem* tudo o que aumenta a racionalização reduz a felicidade, e *nem* tudo que amplia a felicidade reduz eficiência. Os recursos humanos estão entre os principais meios empregados pela organização para atingir seus objetivos. De modo geral, quanto menor a alienação de seu pessoal, mais eficiente será a organização. Habitualmente, os operários satisfeitos trabalham mais e melhor que os frustrados (ETZIONI, 1974, p. 8-9).

Deste modo, as primeiras abordagens e modelos de organização, guiados pela lógica do capitalismo moderno, tinham o controle e a racionalização a todo custo como ferramentas para eficiência. E ainda hoje muitas organizações do terceiro milênio, atadas a essas crenças e

modelos mentais do início do século XX, continuam a reproduzir o mesmo erro: sobrepor os interesses particulares das organizações aos interesses particulares dos sujeitos. As organizações subestimavam (e ainda subestimam) as consequências dessa desvalorização dos sujeitos aos seus quadros de desempenho, eficiência e sobre o que mais tem preocupado as organizações no século XXI: a constituição de sua imagem perante os públicos.

Essa busca do controle pelas organizações muito influenciou sobre os relacionamentos que se constituíam (ou não) nas mesmas e, por conseguinte, influenciaram as percepções sobre o trabalho, a satisfação e a motivação dos sujeitos. Indo ao encontro das ponderações de Etzioni (1974), Morgan (2002, p. 40) enfatiza que a burocratização das organizações “tinha o potencial de rotinizar e mecanizar quase todos os aspectos da vida humana, corroendo o espírito humano e a capacidade de ação espontânea”. Isso porque utiliza da “racionalidade técnica” baseada “no estudo exato dos tipos de relacionamento humano necessários para expandir a produtividade” (RABELO, 2014, p. 67).

Essa quebra da capacidade espontânea das organizações pode ter sido resultado da tendência à formalização existente no modelo burocrático. Bonome (2016, p. 82), explica que os processos comunicativos eram caracterizados pelo excesso de formalismo calcado na iminência da documentação, ou seja, “todas, as regras, decisões e ações administrativas [eram] formuladas e registradas por escrito. Daí o caráter formal da burocracia”. Sendo assim, a organização burocrática tende a primar pelos processos e meios formais de comunicação em detrimento dos meios informais e das interações espontâneas.

Diante disso, a organização não consegue desenvolver “flexibilidade e a ação criativa, que são tão importantes em situações de mudança, e geralmente são bloqueadas pelas barreiras inerentes às divisões mecanicistas entre diferentes níveis hierárquicos, funções e papéis” (MORGAN, 2015, p. 51). Portanto, as organizações que se orientam pelas correntes mecanicistas tendem a se constituir em meio a uma “burocracia insensível e desprovida de bom-senso” (MORGAN, 2015, p. 51).

Acrescenta-se, também, a percepção pejorativa sobre as interações entre os indivíduos no trabalho, o que é descrito como vadiagem sistemática (Taylor) ou potenciadores de desvios à ordem estabelecida (Fayol) (MORGAN, 2002). Dessa forma, percebe-se que a comunicação na organização mecanicista tem valor ferramental e utilitário, estando limitada à transmissão de informações entre departamentos e funcionários. Essa pouca interação (proposital e planejada) dos modelos mecanicistas também é responsável pela estaticidade da organização, visto que mingam as possibilidades do desenvolvimento de espaços de interação e

relacionamento e, portanto, não se constituem valores como a união, coletividade, flexibilidade, criatividade e inovação (MORIN, 2015; BALDISSERA, 2009a; KUNSCH, 2012, 2014).

A pouca flexibilidade e criatividade dessa organização geram outros tantos inconvenientes à organização:

a) Problemas podem ser ignorados porque não existem respostas prontas; b) paralisia e falta de iniciativa podem levar ao acúmulo de trabalhos não terminados; c) administradores de nível mais alto podem tornar-se distantes porque não têm contato direto com os problemas da linha de frente [...]; d) alto grau de especialização pode criar visões míopes porque não existe um apanhado geral da situação enfrentada pela empresa em sua totalidade; e) definições mecanicistas de responsabilidades dos cargos podem encorajar muitos membros da organização a adotar atitudes de descaso e de não-questionamento do tipo “Não é minha obrigação preocupar-me com isso”, “Isso é responsabilidade sua, não minha”, ou “Estou aqui para cumprir ordens” (MORGAN, 2002, p. 51).

A incorporação dessa abordagem mecanicista também significou perdas no avanço das conquistas trabalhistas. Essa falta de domínio e conhecimento sobre o processo de produção, advinda da divisão e racionalização do trabalho, representou um duro golpe na articulação e poder de negociação dos movimentos sindicais, que ganharam força no século XIX por meio de greves e pressão da opinião pública.

Isso porque, dada a natureza reducionista e simplificada do trabalho nas fábricas, qualquer trabalhador poderia ser facilmente substituído por outro, inclusive sem experiência alguma, fazendo do desemprego uma ameaça iminente e portanto um desencorajador do engajamento sindical (PASCHOALINI, 2008; MIRANDA, 2012; PINHO NETO, 2008).

O modelo de incentivo financeiro taylorista também contribuiu para a desarticulação do movimento sindical. Taylor, por exemplo, pregou a união dos interesses pessoais dos trabalhadores com os da empresa por meio da remuneração com base na produção. Com isso, quanto mais o funcionário produz, mais ele recebe e a empresa se beneficia do esforço do empregado (PASCHOALINI, 2008). Dessa forma, a cooperação, solidariedade e a consciência de classe que uniram trabalhadores em uma luta comum para melhores salários e rotinas mais brandas de trabalho agora eram enfraquecidas pela recompensa individual e financeira (REGO; MOREIRA, 1984 apud PINHO NETO, 2008).

Por fim, compreende-se que o reflexo dos primeiros estudos organizacionais, que se constituíram dessa abordagem mecanicista, deixou marcas nos sujeitos organizacionais, em seus cotidianos, comportamentos e percepções de mundo, que alcançaram a sociedade do século XXI. Ramos (1984, p. 3) reflete que essas primeiras teorias administrativas estruturaram um

modelo de organização condizente com as demandas das organizações da sociedade pós revolução industrial<sup>5</sup> de “superar a escassez dos bens materiais e serviços elementares”.

No entanto, o autor infere que esse modelo de organização constitui, também, um modelo de trabalhador: o homem operacional,<sup>6</sup> que é representado pela figura do trabalhador “calculista, motivado por recompensas materiais e econômicas”, passivo, “que deve ser programado por especialistas para atuar dentro da organização” (RAMOS, 1984, p. 5) e que seus valores e crenças não possuem espaço no ambiente organizacional. Deste modo, o homem na abordagem mecanicista também é visto como uma máquina.

O autor (1984, p. 5) ressalta que nesse modelo “o trabalho é essencialmente um adiamento da satisfação”, o que vai ao encontro da perda de conhecimento e domínio da produção, tornando o operário uma engrenagem que pode ser facilmente substituída. Essa percepção do homem operacional nas organizações ganha uma outra alternativa por volta de 1930 com a formulação da teoria das Relações Humanas, que ressaltou a importância dos aspectos psicossociais para o desempenho do trabalhador.

## **2.2 A Teoria das Relações Humanas e o surgimento de abordagens com base na percepção da organização como sistema**

Com a emergência e o fortalecimento dos partidos socialistas em todo o ocidente, o surgimento do primeiro regime político socialista na Rússia, assim como a ascensão de regimes totalitaristas na Europa, os Estados Unidos viviam um contexto de pressão social (MIRANDA, 2012, PINHO NETO, 2008; BALDISSERA; SÓLIO, 2008). A relutância e indignação dos trabalhadores frente às transformações da administração científica, somados à quebra da Bolsa de Nova York em 1929, que arrastou o país para a pior e mais duradoura recessão econômica do século XX, deixando mais de 12 milhões de desempregados, agravava ainda mais os problemas sociais e a insatisfação generalizada frente à miséria (PINHO NETO, 2008).

Esse cenário de insatisfação, de miséria e insegurança social refletiu nos estudos do psicólogo Elton Mayo, realizados justamente no início da Grande Depressão. Mayo constatou que as “preocupações dos empregados e os fatores sociais fora do ambiente de trabalho” (apud

---

<sup>5</sup> Neste trabalho, o período pós revolução industrial se configura a partir das últimas décadas do século XIX. Contudo, ressalta-se que o conceito de revolução industrial é tensionado quanto aos períodos que compreenderam esse fenômeno, como também as diversas fases compreendidas pelo termo. Inclusive, em 2016 o autor Klaus Schwab em seu livro “A quarta Revolução Industrial” aponta que, atualmente, a sociedade encontra-se em vias de uma nova fase da Revolução Industrial guiada pelas novas tecnologias digitais e novas formas de interagir, cocriar e interpretar os cenários mercadológicos.

<sup>6</sup> “Equivalente ao *Homo economicus* da economia clássica, ao *Homo sociologicus*, largamente adotado pelo modelo acadêmico de sociologia” (RAMOS, 1984, p. 5).

MORGAN, 2002, p. 56) mais influenciavam a capacidade produtiva dos funcionários do que de fato a fadiga, como pensava Taylor (ETZIONI, 1974). Por conseguinte, se lançou aos estudos da relação entre a satisfação de necessidades psicossociais dos funcionários e a eficiência da organização.

Mayo fundou a Escola das Relações Humanas, que “fez uma crítica à concepção de homem como uma máquina dentro de um sistema mecânico de produção” (PASCHOALINI, 2008, p. 33) e passou a enxergá-lo de maneira um pouco mais complexa, percebendo a motivação do homem de maneira mais abrangente.

Ao contrário dos mecanicistas, os humanistas não negligenciaram “o ambiente social externo à organização” e [...] “perceberam o papel desempenhado no processo de produção, pelos valores, sentimentos e atitudes” (RAMOS, 1984, p. 3). E, tendo percebido que a satisfação dos trabalhadores não poderia ser atendida apenas “através do dinheiro ou simplesmente oferecendo um trabalho garantido”, como pensavam os mecanicistas, os humanistas buscavam a integração das necessidades dos trabalhadores e da organização (MORGAN, 2002, p. 56).

Começaram a surgir alternativas para a organização burocrática à medida que a pesquisa mostrou como as estruturas burocráticas, os estilos de liderança e as organizações de trabalho em geral podiam ser modificados para criar trabalhos "mais ricos" e motivadores que encorajassem as pessoas a exercer suas capacidades de autocontrole e criatividade. Foi dada especial atenção à ideia de fazer os empregados sentirem-se mais úteis e importantes, dando-lhes trabalhos mais significativos e tanta autonomia, responsabilidade e reconhecimento quanto possível como meio de torná-los interessados em seu trabalho (MORGAN, 2002, p. 57).

Ademais, Mayo defende que a organização deve, portanto, se voltar à satisfação das outras necessidades do trabalhador, “tais como segurança, aprovação social, afeto, prestígio e auto reorganização”, desejando atingir o “estado de cooperação” e harmonizar os conflitos de interesse (BALDISSERA; SÓLIO, 2008, p. 57).

Contudo, por mais que a Escola das Relações Humanas tenha representado um amadurecimento em relação à percepção do homem operacional com a abordagem mecanicista, a busca pela eficiência manteve-se como uma constante nas organizações. Portanto, como a regência do paradigma simplificador à mentalidade da época, tendenciava “a administração a voltar à visão estritamente técnica da organização” (MORGAN, 2002, p. 59).

Embora os humanistas fossem ostensivamente mais preocupados com os trabalhadores e mais informados sobre suas motivações, os objetivos buscados não foram realmente alterados. Eles desenvolveram procedimentos para a cooptação de grupos informais, o uso de "aconselhamento pessoal" e habilidade para lidar com as relações humanas individuais com o objetivo de estimular reações positivas em consonância com as metas da empresa (RAMOS, 1984, p. 3-4)

Dessa forma, a administração volta-se à “humanização” das relações de trabalho no intuito de fazer com que os interesses dos grupos informais coincidam com os interesses das organizações (RABELO, 2014; MORGAN, 2002), na tentativa de gerar – aquilo que a organização mecanicista almejava – a participação cooperativa (BALDISSERA; SÓLIO, 2008). Nessa ótica, a “motivação humana passa a ser um elemento importante da produção” (SILVA, 1986, s.p.).

Além disso, o conflito, que é natural à interação humana e desejável para o processo de disputa de sentido, que fortalece aspectos como cooperação, criatividade, inovação e sentimento de pertença (MORIN, 2015; BALDISSERA, 2009a), continua a ser visto como ameaça à produção eficiente, sendo compreendido como uma “anomalia” responsável pelo caos e perda do controle e, deste modo, é tratado pela “ação terapêutica” e fortemente repellido.

Assim, enquanto o taylorismo defendia a contenção do conflito de forma direta e autoritária, Mayo as substitui pela manipulação, pela negociação ou barganha. Neste sentido, Tragtenberg conclui que “a ideologia da harmonia administrativa iniciada por Taylor, reafirmada por Fayol, é continuada por Mayo, na sua preocupação em **evitar os conflitos** e promover o equilíbrio ou estado de colaboração definido como saúde social” (1992, p.83). A harmonia administrativa, para Tragtenberg, consiste no caráter ideológico das teorias da administração, pelo fato de que elas têm, na verdade, o objetivo de **garantir a eficiência em termos de produtividade e de lucratividade nas organizações**, por meio do emprego da ideologia da harmonia - paz, igualdade, isonomia - na relação capital e trabalho (entre o empresário e o trabalhador), ou seja, a Teoria da Administração busca dissolver ideologicamente as tensões existentes entre estes dois polos (PASCHOALINI, 2008, p. 34 - grifo nosso).

Nesse panorama, ressalta-se que a comunicação ganha outro curso (DUBIN, 1971 apud RUÃO et al., 2014), mantém sua visão utilitária de eficiência na execução das tarefas, mas também ganha status de “estratégias de persuasão a serviço do alto escalão gerencial” (PUTNAM; CHENEY, 1985; REDDING, 1985 apud PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004, p. 78). Com isso, a comunicação adquire a função de “harmonizadora” de conflitos entre os interesses dos trabalhadores e da organização, agindo por meio da persuasão, dissimulando “as intenções da organização” (BALDISSERA; SÓLIO, 2008, p. 57). Nesse ponto, a contenção dos aspectos psicossociais (taylorismo) dá lugar à manipulação deles, e esse caminho se fará pela comunicação persuasiva. Agora, os profissionais responsáveis pelos “recursos humanos” lançam mão da comunicação técnica para realizar pesquisas e consultas, implantando processos de pseudoparticipação (BALDISSERA; SÓLIO, 2008).

Portanto, a abordagem humanista concebe outro homem no lugar do homem operacional (ou *homo economicus*), o homem reativo, que corresponde adequadamente aos diversos estímulos da organização (RAMOS, 1984). Se antes esses estímulos eram financeiros, agora

eles têm natureza psicossocial, e ainda que essa teoria tenha dado um importante passo no distanciamento da percepção unicamente mecanicista, Ramos (1984) salienta que seu principal objetivo era o ajustamento do indivíduo ao contexto de trabalho e não seu crescimento individual. “O resultado final da utilização excessiva de ‘relações humanas’ foi a total inserção do trabalhador na organização; em outras palavras, ele deveria ser transformado no [...] ‘homem organizacional’” (WHYTE JR, 1957 apud RAMOS, 1984, p. 4). Ou seja, quando um sujeito que é movido por motivações não reais, mas sim constituídas pela organização “sua existência [...], baseia-se na repressão e no autoritarismo, mesmo quando parece lutar contra isso” (MOTTA, 1978, p. 74 apud SEGNINI; ALCADIPANI, 2014, p. 344).

Consequentemente, como outras percepções surgiram em vias de aprofundamento da visão mecanicista de organização, a percepção humanística, que apontando os aspectos psicossociais em muito influenciavam nas motivações e produtividade dos sujeitos, também abriu espaço para o desenvolvimento de novas abordagens e percepções das organizações. Logo, surge uma nova abordagem, mais abrangente, que buscou constituir uma alternativa ao reducionismo das abordagens anteriores, incorporando aspectos dos estudos biológicos passando a compreender as organizações como sistemas abertos e em constante interação com seus ambientes (MORGAN, 2002).

O período em que essa abordagem começa a se concretizar foi marcado por transformações; se por um lado a Segunda Guerra Mundial fez da Europa um campo de batalha atingindo diretamente as principais potências econômicas até o período, por outro ela auxilia na recuperação econômica norte-americana, “o que resulta em planejamento e mais produtividade” (BALDISSERA; SÓLIO, 2008, p. 57), principalmente diante da expansão das organizações em tamanho, alcance geográfico e influência econômica.

As empresas crescem, transformando-se, muitas delas, em verdadeiros **conglomerados**, com poder de ingerência sobre a política. Também os sistemas de comunicação e transportes recebem forte impulso. Encurtam-se as distâncias e começa a alterar-se o conceito de tempo. Finda a primeira metade do século XX, tem-se um novo homem e uma nova arquitetura econômica. Perde força, cada vez mais, a postura do “dane-se o público”. A questão agora é: “do que é que o público gosta?” (BALDISSERA; SÓLIO, 2008, p. 57).

Em vista disso, percebe-se a configuração de um novo mercado e novas relações econômicas e comerciais que começavam a ganhar dimensões globais. Inclusive Lipovetsky acena para o início do segundo ciclo histórico de consumo por volta de 1950, modificando os contextos de mercado:

Ao longo dessa fase edifica-se, propriamente falando, a “sociedade de consumo de massa” como projeto de sociedade e objetivo supremo das sociedades

ocidentais. Nasce uma nova sociedade, na qual o crescimento, a melhoria das condições de vida, os objetos-guias do consumo se tornam os critérios por excelência do progresso (LIPOVETSKY, 2007, p. 34-35 apud LIMA, 2009, p. 24).

Tais transformações chegaram ao campo da gestão com o surgimento dos estudos das organizações como sistemas abertos e fechados, os quais evoluíram da perspectiva humanística de que os sujeitos e os grupos informais possuem necessidades a serem atendidas para sua satisfação, motivação e cooperação.

Deste modo, as novas abordagens que surgiram dessa percepção buscaram referencial na biologia para interpretar que “as distinções e as relações entre as moléculas, células, organismos complexos, espécies e ecologia têm um paralelo nas relações e distinções entre indivíduos, grupos, organizações, populações (espécies) de organizações e sua ecologia social” (MORGAN, 2002, p. 54).

Nesse sentido, a organização passa a ser compreendida como um sistema aberto, e como tal enfatizou-se a importância de que se estabelecesse “uma relação apropriada com esse ambiente para poder sobreviver” (MORGAN, 2002, p. 59).

Enquanto as primeiras teorias administrativas tratavam a organização na ótica de um sistema mecânico fechado, onde as contextualidades dos sujeitos eram minimizadas diante da “equação organizacional”, a teoria dos sistemas, ao prever a organização como um sistema aberto, dá um passo importante para a flexibilização do paradigma mecanicista: defende o ambiente como mutável – daí a importância de analisar os ambientes em que as organizações estão constituídas e, portanto, a necessidade de estabelecer relações com esse sistema.

Ela devota muita atenção ao entendimento da tarefa ou função do ambiente, definido pelas interações diretas da organização com os clientes, os concorrentes, os fornecedores, sindicatos, órgãos do governo e o ambiente contextual mais amplo ou geral (MORGAN, 2002, p. 61).

Essa percepção das organizações como sistemas abertos e a grande capacidade produtiva alavancada pelo modelo de produção fordista, que na década de 1960 começou a se deparar com o excedente na produção de mercado, que se retraía, levou as organizações a optarem por duas saídas: “conquista de mercados externos, via exportação, e crescimento do consumo interno, ambos por meio de sofisticadas estratégias de marketing” (KAUFMAN, 2015, p. 150).

Esse processo impulsionou o surgimento de agências de comunicação e marketing que realizavam trabalhos de consultorias às organizações, assim como propiciou a criação de departamentos nas organizações voltados ao gerenciamento da comunicação e relacionamentos. Contudo, compreende-se que essas abordagens estavam alinhadas à comunicação como



instrumento, ou seja, ferramenta harmonizadora, de apoio à execução de tarefas e ações voltadas à opinião pública e promoção de vendas (RUÃO et al., 2014).

Ainda que tenha sinalizado os contextos complexos e a sobrevivência da organização resguardada pelas interações adequadas com o ambiente, a teoria dos sistemas ainda refletia o paradigma em vigência de racionalização. Isso porque as abordagens sistêmicas constituíram a imagem do trabalhador como homem funcional, que se comporta conforme seu papel na organização e espera que assim se comportem os demais sujeitos (PASCHOALINI, 2008). Logo, essa abordagem também reflete o pensamento simplificador, no sentido em que reduz a organização a um “sistema de papéis” que estão em interação, ou seja, a organização (todo) é concebida como a soma de papéis individuais (partes).

Além do mais, a ordem é premissa básica para atingir o equilíbrio, por meio da “repetição, a regularidade, a certeza que conduz à auto regulação necessária à estabilidade” (PASCHOALINI, 2008, p. 43). Por consequência, a desordem é encarada de forma negativa como sendo indutora de “desvios, ruídos, instabilidades, devendo ser eliminada do funcionamento do sistema” (PASCHOALINI, 2008, p. 43). Além disso:

Na visão sistêmica, a dominação é escamoteada pela **ideia de integração**, como se não houvesse dirigentes e dirigidos, mas apenas sistema e subsistemas integrados. O conflito, neste caso, é visto “como fruto de anomia e, portanto, como objetivo de uma ação terapêutica” (MOTTA, 2003, p.88 apud PASCHOALINI, 2008, p. 43).

Deste modo, ainda que tenham mudado os meios, a abordagem sistêmica continuou a estabelecer as relações de dominação, poder e controle sobre os sujeitos na premissa máxima de eficiência, priorizando seus interesses particulares às relações mais igualitárias com seus trabalhadores. E ainda que tenha permitido enxergar a importância dos relacionamentos para as organizações e dos contextos, para a eficiência da organização, o conflito, tal como as abordagens anteriores, era recebido como anomalia a ser combatida.

Essa percepção põe em cheque os espaços de interação e relacionamento nas organizações uma vez que o conflito é natural aos processos comunicacionais, é fruto das negociações de sentido, do debate e da dialogicidade, fundamentais à adaptabilidade das organizações e criatividade (MORIN, 2015; KUNSCH, 2014; BALDISSERA, 2009a). Em complemento, Kunsch (2014) salienta a importância de relacionamentos e interações serem estimulados nas organizações:

As organizações são formadas por pessoas que se comunicam entre si e que, por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas. Portanto, sem comunicação as

organizações não existiriam. A propósito, como defende James Taylor, “as organizações se auto-organizam e o fazem como resultado da dinâmica da interação local. **A auto-organização é um fenômeno comunicacional**” (KUNSCH, 2005, p. 215 - grifo nosso).

Logo, ao combaterem o conflito, entendendo que este representa um risco à ordem, as organizações estão cerceando os processos comunicacionais de natureza espontânea nas organizações. Portanto, os modelos organizacionais que se constituíram a partir do século XX, ainda que tenham desenvolvido diferentes percepções sobre a natureza das organizações, sobre o trabalho e sobre os sujeitos e seus anseios, possuem em comum a máxima da eficiência pelo controle e racionalização.

Essa máxima do racionalismo, que reflete o paradigma em vigência desde o Iluminismo, trouxe às organizações características muito próximas, ainda que em abordagens distintas. A racionalização do trabalho, os mecanismos de poder hierarquizados, a mecanização, o reducionismo, a necessidade do controle e o esvaziamento dos relacionamentos são constantes presentes nos cotidianos organizacionais ainda hoje, enraizados nas percepções, nos processos gerenciais e nas estruturas organizacionais, fazendo com que ainda no terceiro milênio as organizações se configurem como burocráticas (TÔRRES, 2017; MORIN, 2015).

Em função da busca pela racionalização, a comunicação foi (e ainda é) muito influenciada pelas primeiras abordagens da administração. Ao priorizar os modelos gerenciais com base na busca do controle, manter os mecanismos de poder e estabelecer os meios formais como únicos ou prioritários na constituição das interações nas/pelas organizações, eles acabam por cercear valiosos espaços de interação, de construção de sentidos e de relacionamentos, o que conduz ao estado de frustração e alienação dos sujeitos, aos quais se referia Etzioni (1974).

Contudo, o avanço tecnológico que acompanhou as transformações sociais do final do século XX propiciaram o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, trazendo à tona uma nova dinâmica social a partir da década de 1980. Os novos contextos não só ofereceram aos sujeitos novas formas de interagirem uns com os outros, como também viabilizaram a interconexão em uma rede mundial de atores com novos meios, formas e oportunidades de consumir, gerar informação, criar e interagir com as organizações, a partir de uma nova ambiência midiática.

Diante de novos desafios as organizações estão sendo, cada vez mais, retiradas de suas zonas de conforto e presenciam muitas de suas estruturas de controle, principalmente as que recaem sobre os relacionamentos, sendo tensionadas à flexibilização imposta pelos mercados mais dinâmicos e competitivos e pelos sujeitos (KAUFMAN, 2015). E, embora novas perspectivas tenham emergido desde a década de 1980, ainda hoje as organizações se encontram

em dificuldade de corresponder aos novos contextos e desafios advindos da dinamicidade, heterogeneidades, imprevisibilidade e instabilidade de uma sociedade midiaticizada (LIMA, 2009; BALDISSERA, 2009).

Não por acaso, Kaufman (2015, p. 143) compreende que ainda hoje as organizações possuem arraigadas em suas estruturas organizacionais e processos gestionários a “mentalidade e a prática do controle”, que teria sido herdado das primeiras teorias e modelos gestionários surgidos no início do século XX, orientados pela máxima da eficiência na produção, a custo do esvaziamento das relações de trabalho e burocratização (KAUFMAN, 2015). Contudo, “o advento das tecnologias digitais trouxe outra lógica à sociedade, a lógica do ‘não-controle’”, o que tem colocado em cheque os comportamentos, os discursos e os valores das organizações em um ambiente midiaticizado, em constante transformação e pouco controlável (idem, 2015, p.145) – que será abordado no próximo capítulo.

### **3. OS CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS MUDIATIZADOS**

Esse capítulo discorre sobre as transformações que ocorreram nos contextos organizacionais, principalmente, a partir da década de 1980, momento percebido por estudiosos da área como um marco de transição das organizações (KUNSCH, 2003; MANUCCI, 2008). Assim, será elucidado as principais transformações que ocorreram nessas últimas décadas, reflexos de um processo complexo e em curso descrito como midiatização (HARVARD, 2012), e suas principais influências nos contexto organizacional e os desafios que acompanham essa transição.

#### **3.1 As transformações dos cenários e a emergência dos contextos midiatizados**

Como foi exposto ao longo das primeiras seções, a cristalização das organizações como sustentáculo da sociedade moderna se deu por meio de uma conjuntura de fatores específicos, que se formaram ao final do século XIX, tais como: o desenvolvimento de uma sociedade urbanizada e de consumo de massa, a difusão de preceitos do capitalismo moderno e o avanço tecnológico que permitiram a expansão da produção nas indústrias (MORGAN, 2002; PASCHOALINI, 2008).

Ademais, viu-se que até a primeira metade do século XX os contextos enfrentados pelas organizações, em comparação com a atualidade, eram mais estáveis, previsíveis e controláveis, assim como as demandas de mercado eram mais simples (MANUCCI, 2008; PASCHOALINI, 2008). Logo, a produção de massa e a estrutura industrial racionalista foram suficientes para garantir uma maior estabilidade e manutenção de uma sociedade de consumo de massa, assim como a lucratividade das organizações (PASCHOALINI, 2008).

Diante desse cenário e sob a regência de um paradigma simplificador, a sociedade moderna se constituiu a partir de um modelo burocrático de organização, com o “propósito de garantir o controle, a previsibilidade e o planejamento racional na organização” (idem, 2008, p. 69). Assim, as abordagens administrativas e modelos de produção, que se desenvolveram ao longo do século XX, foram marcados pelo mecanicismo, pela linearidade e pela busca de eficiência racional e controle (KAUFMAN, 2015; TÔRRES, 2015).

Contudo, as últimas décadas do século XX foram marcadas pela intensificação dos fenômenos da globalização, principalmente em virtude do avanço das tecnologias de informação e comunicação (TICs), que possibilitaram maior dinamicidade às interações entre os sujeitos, além da ampliação das plataformas e dos meios de circulação de informações e mercadorias ao redor do globo. Essa conjuntura de fatores teve como um dos principais resultados a elevação do nível de complexidade dos cenários, acarretando em transformações

contundentes nos contextos sociais, políticos e econômicos (KAUFMAN, 2015; BALDISSERA; SÓLIO, 2008).

A partir da década de 1970, as novas possibilidades de interação entre sujeitos e circulação de informação e mercadorias propiciaram o desenvolvimento de uma economia interdependente e dinâmica em dimensões globais (CASTELLS, 1999; LÉVY, 1999b). Em vista disso, desenvolve-se um mercado altamente competitivo, que se articula para além das fronteiras entre nações e que emerge com novas demandas de consumo por produtos mais diversificados e inovadores (PASCHOALINI, 2008; KAUFMAN, 2015; BALDISSERA; SÓLIO, 2008).

Diante do processo de globalização da economia, algumas organizações passam a atuar em escala global, expandindo suas atividades e produção para outros países, objetivando não somente a busca do mercado consumidor, mas também impulsionadas por fatores econômicos e de lucratividade (BALDISSERA; SÓLIO, 2008). Sendo assim, novos atores passam a influenciar de maneira contundente essa nova configuração econômica: as multinacionais e/ou transnacionais.

A busca de novos mercados, com matérias-primas e mão-de-obra barata, deu início ao que se poderia chamar de primeiro movimento de **globalização da economia**, com a instalação de diversas empresas multinacionais, especialmente norte-americanas, em vários países do mundo. A década de 60 e em especial a década de 70 são períodos de grande circulação das **multinacionais**. Junto com estas empresas se exportam não apenas produtos e formas de trabalho, mas também uma matriz cultural do país de origem. As multinacionais mudaram as feições da concorrência, dos métodos de gestão, das relações de trabalho e do mundo consumidor (FREITAS, 2002, p. 23 apud SÓLIO; BALDISSERA, 2003, p. 6).

O aumento no número de empresas multinacionais, atuando em escala mundial, transpassando por diversas economias e mercados regionais, intensificou a caminhada da sociedade moderna à economia interconectada, dinâmica e global. A pujança das multinacionais acompanhou o avanço tecnológico, dando suporte ao desenvolvimento de novos modelos de produção (PASCHOALINI, 2008; KAUFMAN, 2015), que passaram a utilizar, a partir de 1970, a informática e os computadores para a produção nas fábricas:

Elas abriram uma nova fase na automação da produção industrial: a robótica, linhas de produção flexíveis, máquinas industriais com controles digitais etc. [...] Desde então, a busca sistemática de ganhos de produtividade por meio de várias formas de uso de aparelhos eletrônicos, computadores e redes de comunicação de dados aos poucos foi tomando conta do conjunto das atividades econômicas (LÉVY 1999b, p. 31).

Assim, a economia, apoiada pelos avanços tecnológicos, assumiu um papel preponderante nos destinos da sociedade e nas suas formas de organização, tornando-se cada

vez mais um fator de integração e interdependência global, em que as relações econômicas vão além da soberania dos países e ultrapassam barreiras geográficas e culturais. Não por acaso, Tôrres (2017) aponta para uma transição de visão de mundo ao final da década de 1970, ou seja, a visão mecanicista, que se constituiu desde a Revolução Industrial, transforma-se em uma visão econômica.

No âmbito das organizações, essa nova visão econômica foi percebida pela reconfiguração das demandas de um mercado que começava a questionar a estrutura de produção vigente, a qual, há muito, já havia se cristalizado nas organizações:

Quando a demanda de quantidade e qualidade tornou-se imprevisível; quando os mercados ficaram mundialmente diversificados e, portanto, difíceis de ser controlados; e quando o ritmo da transformação tecnológica tornou obsoletos os equipamentos de produção com objetivo único, o sistema de produção em massa ficou muito rígido e dispendioso para as características da nova economia. O sistema produtivo flexível surgiu como uma possível resposta para superar essa rigidez (CASTELLS, 2003, p. 212 apud KAUFMAN, 2015, p. 150).

Diante dos novos contextos de mercado, a rigidez dos modelos tradicionais de produção não era suficiente frente aos consumidores mais exigentes, que demandavam por mais diversidade, e frente ao acirramento da concorrência em escalas mundiais (KAUFMAN, 2015). Assim, conquistaram “maiores margens de mercado as empresas que foram capazes de diversificar sua oferta de produtos em menor tempo, atendendo a um consumidor ávido por novidades” e, portanto, as que flexibilizaram a produção (KAUFMAN, 2015, p. 150). Logo, o modelo fordista de produção se torna menos eficiente diante dos cenários de flexibilidade, adaptabilidade e inovação:

As organizações estruturadas de forma mecanicista têm maior dificuldade de se adaptar a situações de mudança porque são planejadas para atingir objetivos predeterminados; não são planejadas para a inovação [...] A compartimentalização engendrada pelas divisões mecanicistas entre diferentes níveis hierárquicos, funções, papéis e pessoas tende a criar barreiras e obstáculos (MORGAN, 2007, p. 76 apud KAUFMAN, 2015, p. 151).

Isso implica dizer que, se a sobrevivência das organizações dependia da eficiência mecânica no modelo fordista, a competitividade acirrada no cenário globalizado passou a exigir, como estratégia, a eficácia, ou seja, a capacidade de garantir os lucros. Assim, se anteriormente o foco da administração eram as estruturas e tarefas, tornou-se importante identificar as necessidades do mercado e o comportamento dos clientes para alcançar retornos lucrativos (TÔRRES, 2017).

Portanto, eficiência na produção passou a significar adaptabilidade aos contextos mais imprevisíveis e imbricados, flexibilidade diante das novas necessidades de mercado e inovação

como uma vantagem comparativa (KAUFMAN, 2015). Com isso, a busca pela flexibilização dos modelos de produção tornou-se um fator preponderante à sobrevivência das organizações (MORGAN, 2002), pois os novos modelos flexíveis permitiram às organizações adaptarem seus modelos de produção às demandas por produtos diferenciados, mais personalizados (KAUFMAN, 2015).

Ademais, essa busca por flexibilização dos modelos de produção também influenciou os mercados regionais e companhias de pequeno e médio porte. Isso porque “a crise das empresas de grande porte originou-se, em grande medida, da crise da produção padronizada em massa, o que levou as grandes empresas a um processo de subcontratação de pequenas e médias empresas” (CASTELLS, 2003, p. 173 apud KAUFMAN, 2015, p. 59). Assim o processo de flexibilização da produção buscou como alternativa os pequenos e médios empreendimentos, que também ampliaram suas percepções de negócios e começaram a aderir às novas oportunidades de uma economia globalizada.

Contudo, os modelos de produção das organizações não foram as únicas transformações que ocorreram ao final do século XX, advindas do avanço tecnológico. A partir da década de 1980 a informática transpôs “seu status de técnica do setor industrial particular para começar a difundir-se com as telecomunicações, a editoração, cinema e a televisão” (LÉVY, 1999, p. 32). Essa transposição deu origem às novas tecnologias da informação e comunicação, que alteraram as realidades de interação, fornecendo aportes para a interconexão em um espaço digital, definido, por Lévy (1999a), como ciberespaço.

Esse avanço dos meios de comunicação permitiu aos sujeitos a ampliação do acesso à informação; reduziu, ainda mais, as fronteiras geográficas e culturais e ofereceu novas formas para o usuário consumir, produzir e interagir com outros milhares de usuários conectados virtualmente pela internet (JENKINS, 2009; LÉVY, 1999b; CASTELLS, 1999).

A tecnologia se insere como um propulsor de novas formas de relacionamento do indivíduo com o mundo que ele percebe. E isso se traduz no desenvolvimento das mais variadas ferramentas tecnológicas e também resulta em novos processos de comunicação social, que conseqüentemente se configuram como **novos estruturantes da vida em sociedade**. Com a evolução da técnica, a cada nova mudança nas possibilidades e modalidades comunicacionais, ocorre também uma **mudança nos modelos culturais, na organização da sociedade e na própria vida cotidiana dos indivíduos**. (FLORES; BARICHELLO, 2009, p.3 - grifo nosso).

Analisando as novas formas de presença e relacionamentos propiciados pelos meios de comunicação, entende-se que, para além da ampliação das “possibilidades de comunicação humana tanto no tempo quanto no espaço” e a substituição de diversas atividades sociais “que

anteriormente ocorriam face a face” (HJARVARD, 2012, p. 59), há uma transformação cultural quanto aos meios nos cotidianos sociais:

Os meios de comunicação incentivam uma  *fusão*  de atividades; a comunicação pessoal se combina com a comunicação mediada e os meios de comunicação se infiltram na vida cotidiana; e os atores de diferentes setores têm que adaptar seu comportamento para  *acomodar*  as valorações, os formatos e as rotinas dos meios de comunicação (SCHUTZ, 2004 apud HJARVARD, 2012, p. 39).

Com isso, o autor aponta que além de constituírem novos formatos à comunicação, os meios de comunicação passaram a influenciar de maneira contundentes as regras, os repertórios, os valores e os cotidianos dos sujeitos, da sociedade e, claro, das organizações. Essas transformações fazem com que a mídia, principalmente a partir do século XXI, assumam um papel cada vez mais central na sociedade. Diante disso, Barichello (2012, p. 40) descreve a imprensa age não somente como um dispositivo técnico, mas como “fluxo comunicacional acoplado” a ele “de tal forma que sua lógica de funcionamento pode se tornar uma ambiência”.

Assim, os meios de comunicação ou mesmo essa ambiência midiática criaram “uma nova consciência e ordem cultural” que permeia as esferas sociais, culturais, econômicas, familiares e influencia, também, os cotidianos organizacionais, fenômeno descrito por Hjarvard (2012, p. 61) como *mediatização da sociedade*. Segundo o autor, a *mediatização* se refere ao:

[...] processo pelo qual a sociedade, em um grau cada vez maior, está submetida a ou torna-se dependente da mídia e de sua lógica. Esse processo é caracterizado por uma  *dualidade*  em que os meios de comunicação passaram a estar  *integrados*  às operações de outras instituições sociais ao mesmo tempo em que também adquiriram o  *status*  de instituições sociais  *em pleno direito*  (HJARVARD, 2012, p. 65).

Ao mencionar a dualidade, Hjarvard refere-se ao fato da mídia estar se tornando uma instituição independente ao mesmo tempo que passou a interferir, de maneira categórica, no funcionamento das demais instituições (políticas, econômicas, família, organização, sociedade). Dito de outro modo, a mídia passou a integrar as outras instituições, fazendo com que estas precisem se adaptar às interferências e influências causadas por ela.

Quanto a essa lógica, Hjarvard (2002, p. 64-65) refere-se ao “modus operandi institucional, estético e tecnológico dos meios, incluindo as maneiras pelas quais eles distribuem recursos materiais e simbólicos e funcionam com a ajuda de regras formais e informais”. Portanto, nessa sociedade *mediatizada*, ou em *mediatização*, os meios de comunicação passam a sustentar as interações mediadas e sua lógica passa a determinar a distribuição, os recursos necessários, os códigos e as regras pelas quais são estabelecidas essas interações (HJARVARD, 2012). Diante disso, cada vez mais as relações entre sujeitos e organizações estão pautadas pela lógica dos meios.



Nesse sentido, Martino (2012, p. 222) reflete que os meios se tornaram componentes centrais na vida contemporânea, por serem “dispositivos de produção de sentido [...] configurando-se como uma das referências às práticas cotidianas”. Diante dos avanços das telecomunicações e da consolidação das mídias, a sociedade viu-se estruturada em uma nova realidade: a da impossibilidade de dissociar cultura, sociedade e indivíduo do entorno midiático (HJARVARD, 2012).

Ademais, destaca-se que a ambiência midiática inseriu no cotidiano da sociedade múltiplas possibilidades de se conectar aos espaços digitais, ou seja, mais alternativas de acessar, compartilhar, cocriar, consumir um maior volume de informações. Além disso, intensificou-se a capacidade e a velocidade das interações o que, conseqüentemente, ocasionou mais dinamicidade e fluidez na (re)construção dos repertórios, valores e costumes dos sujeitos. Diante dessa ambiência midiática, os sujeitos se veem dotados de certa autonomia para ressignificarem o uso das tecnologias digitais, conforme suas preferências, necessidades, hábitos e culturas.

Considerando essas mudanças, percebe-se que a midiatização da sociedade representa uma intensificação na velocidade dos processos de transformação dos contextos, agora marcados pela instantaneidade, imprevisibilidade, complexidade e incertezas. Isso implica em dizer que a midiatização da sociedade também é um fator de complexificação dos cenários em formação no novo milênio.

Dessa forma, a influência da lógica dos meios na sociedade, salientada neste trabalho, não se limita ao aumento das relações mediadas no cotidiano social ou das adaptações estruturais e/ou práticas ocasionadas a partir da inserção das tecnologias digitais nos cotidianos dos sujeitos e das organizações. Mas, compreende que o processo de midiatização é indissociável do processo de formação da cultura da sociedade moderna, sendo fundamental para as dinâmicas de (re)construção dos modelos mentais dos sujeitos e para as ressignificações dos seus repertórios e experiências. Deste modo, são indissociavelmente constituintes das visões de mundo, influenciando a maneira com que cada sujeito/sociedade percebe o seu entorno, inclusive nos momentos onde a interação não é mediada (HJARVARD, 2012).

Diante desses fatores, amplia-se a importância de estudos acerca dos cenários organizacionais midiatizados que ultrapassem a esfera instrumental, ou seja, do uso ou inserção das tecnologias nas práticas e estratégias organizacionais e considerem o processo de midiatização como elemento de transformação dos contextos organizacionais. Para isso, deve-se olhar um novo espaço ou ambiência independente dos meios de comunicação oficiais ou de fala autorizada das organizações, nos quais os sujeitos geram e compartilham significados,

determinando suas percepções, a partir dos seus repertórios e das suas experiências com elas (MANUCCI, 2008).

Logo, os desafios advindos dos novos contextos mediados vão além da incorporação (ou não) dos dispositivos tecnológicos em suas práticas organizacionais e, também, não representam apenas a capacidade de adaptação dos modelos de produção aos novos cenários. São desafios que questionaram (e ainda questionam) a gestão das organizações, suas percepções sobre o controle e a eficiência, ameaçam seus modelos mentais (cristalizados desde o início do século XX) e suas capacidades de desenvolver, de forma eficaz, seus modelos de presença nessa nova ambiência, ou seja, de interagirem nos novos contextos em rede, mediados, interconectados, dinâmicos, ambíguos e complexos.

### 3.2 As organizações e o desafios dos novos contextos mediados

A sociedade moderna que alcançou o século XXI encontra-se no processo, em curso, descrito por Hjarvard (2012) como mediação. Esses novos contextos mediados trouxeram às organizações diversos desafios que vão desde a adaptação e inserção das novas tecnologias aos seus processos e cotidianos, até a reestruturação dos seus modelos de gestão e da forma com que estabelecem seus relacionamentos.

Um dos reflexos tangíveis dessa transformação dos cenários foi a inserção dos dispositivos tecnológicos nos cotidianos organizacionais, assim como a adesão dos novos formatos e meios disponíveis para estabelecer as interações das/nas organizações.

As tecnologias da informação vêm promovendo uma ampla mudança nas formas de organização da produção, constituindo o instrumento para o **aumento da produtividade** e da competitividade das empresas [...]. Através da troca de informações online, as empresas melhoram sensivelmente a **integração logística** a montante, através da coordenação da produção ao longo da cadeia produtiva. Nesse campo, surgem oportunidades subcontratação e inovações dos **métodos de venda, Marketing e atendimento ao cliente** (TIGRE, 1999, p. 86).

Destacam-se as transformações ocorridas nas estratégias de publicidade e propaganda e interação com os públicos. Segundo Argenti e Barnes (2011), as organizações passaram absorver as tecnologias e as novas plataformas digitais como oportunidades de aumentar o alcance e a eficiência das ações de marketing, além de ampliar as possibilidades de aproximarem produtos/serviços dos consumidores através do uso de plataformas digitais para ampliarem o alcance da publicidade, atendimento ao cliente e suas vendas, entre outros.

As novas tecnologias também propiciaram às organizações acesso a um maior volume de informações sobre seus públicos. Hoje elas se interessam pelas pesquisas de hábitos de

consumo com intuito de mapear os perfis de seus consumidores para selecionarem os melhores meios e os conteúdos capazes de efetivarem suas ações de vendas (ARGENTI; BARNES, 2011; MARTINO, 2015). Isso porque tais informações são valiosas do ponto de vista das estratégias para os novos modelos de negócios e para a eficiência das organizações frente aos novos contextos incertos e dinâmicos, com diversidade dos sujeitos, que passaram a exigir produtos cada vez mais personalizados (KAUFMAN, 2015).

Além do mais, as novas configurações de interação e as transformações da midiaticização na resignificação dos sujeitos e da sociedade propiciaram novos formatos de organizações flexíveis, dinâmicas e fluidas, podendo citar as *startups*, modelos de organizações definidas pela capacidade de inovar em produtos e serviços em “condições de extrema incerteza<sup>7</sup>”; as empresas sediadas virtualmente que operam quase que integralmente pela internet, 24 horas por dia e oferecem ao consumidor comodidade e praticidade em realizar suas compras de casa; o crescimento no número de empreendedores individuais (MEI) que possuem flexibilidade de tempo e vínculos empregatícios; e a possibilidade do trabalho remoto onde os sujeitos não precisam mais compartilhar os espaços físicos das organizações, por exemplo, o *home office* (MELLO, 1999; ROSENFELD; ALVES, 2005 apud LUNA, 2014, p.3).

Ainda que se admita o impacto da inserção dos dispositivos tecnológicos nas estruturas das organizações, este trabalho tem interesse em compreender as transformações para além da esfera técnica da emergência das tecnologias da informação e comunicação, acreditando-se que os desafios mais complexos dos contextos atuais ultrapassam as dimensões operacionais.

Isso porque a ambiência midiática constituiu um importante espaço de interação, que também se configura como um espaço de posicionamento dos sujeitos em relação às suas crenças, ideologias, predileção política, orientação sexual e hábitos de consumo (MANUCCI, 2008; CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013; LIMA, 2009; KAUFMAN, 2015). Assim, um dos principais desafios dos contextos midiaticizados é o aumento da diversidade dos atores.

A tecnologia se insere como um propulsor de novas formas de relacionamento do indivíduo com o mundo que ele percebe. E isso se traduz no desenvolvimento das mais variadas ferramentas tecnológicas e também resulta em novos processos de comunicação social, que conseqüentemente se configuram como novos estruturantes da vida em sociedade. Com a evolução da técnica, a cada nova mudança nas possibilidades e modalidades comunicacionais, ocorre também uma **mudança nos modelos culturais, na organização da sociedade e na própria vida cotidiana dos indivíduos** (FLORES; BARICHELLO, 2009, p. 3 - grifo nosso).

---

<sup>7</sup> Retirado da revista virtual Época Negócios.

Esse cenário de heterogeneidade é intensificado também pelas diversas gerações que estão em convivência (dentro e fora das organizações), cada uma compondo uma faixa etária, com distintos anseios, concepções sobre trabalho, segurança e satisfação (JORDÃO, 2016; CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013).

Além do mais, cada geração tem níveis diferentes de adesão das TICs nos seus cotidianos, formas distintas de se relacionar nos espaços midiáticos, preferências quanto ao uso de interações mediadas e não mediadas e, obviamente, tudo isso influencia a escolha dos meios utilizados para se relacionar com as organizações. Isso porque, cada geração possui cargas semânticas, valores e hábitos que regulam suas (re)construções e repertórios (JORDÃO, 2016; CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013), o que influencia a forma com que cada uma percebe as ações das organizações e buscam por elas ser percebida.

Ademais, a ambiência midiática tem intensificado as trocas de papéis nas dinâmicas de interação, assim, o trabalhador pode ser ao mesmo tempo consumidor, gerador de conteúdo e militante em causas sociais – com as quais a organização pode ter um posicionamento contrário ou a favor; é um cidadão político, tem causas ambientais e sociais com as quais se dedica e se identifica, e assim por diante (CHANLAT, 2015). Deste modo, as opiniões, experiências e informações que são compartilhadas entre os sujeitos interferem diretamente nos hábitos de consumo das pessoas e determinam a maneira como elas se relacionam com as organizações.

Hoje, o consumo assume uma dimensão um pouco mais pública e coletiva – não mais uma questão de escolhas e preferências individuais, o consumo tornou-se um assunto discutido publicamente e deliberado coletivamente; **interesses compartilhados quase sempre conduzem a conhecimento compartilhado, visão compartilhada e ações compartilhadas** (JENKINS, 2009, p. 303 - grifo nosso).

Contudo, é prudente deixar claro que essa relação de múltiplos papéis não é inédita do século XXI; os sujeitos sempre formaram seus repertórios diante das suas experiências com as organizações e também diante de seus valores e vivências particulares e, obviamente, também compartilhavam suas opiniões com colegas de trabalho, amigos e familiares.

Entretanto, a ambiência midiática permitiu aos sujeitos a possibilidade de compartilhar suas opiniões e experiências com a organização a um número maior de pessoas em novas perspectivas de tempo e espaço. Portanto, as organizações não conseguem mais assumir uma posição de isolamento, de afastamento dos contextos de incertezas, inseguranças e crises (KUNSCH, 2014).

Nessa condição, não vai haver público interno ou externo, pois as relações de interno e externos são tênues diante da capacidade dos atores em “trocarem de papéis”, ou melhor atuarem em “múltiplos papéis”, ao mesmo tempo.

Em vista disso, as organizações começam a ficar mais porosas, pois suas estruturas espaciais e físicas tornaram-se facilmente transponíveis. As insatisfações dos seus funcionários podem ser compartilhadas com milhares de usuários, dentre eles circulam clientes, concorrentes, parceiros, mídia e agentes influenciadores que apreendem tais informações, replicam-nas, transformam-nas e a partir delas refletem sobre o valor das marcas (MANUCCI, 2008; BALDISSERA, 2009a, 2009b; JENKINS, 2009).

Assim, a midiaticização abre espaço para a inclusão de múltiplos “emissores”, fazendo circular informações partidas de seus cotidianos, valores e culturas, e há também a maior (re)construção de repertórios que são compartilhados, ressignificados e aderidos e, por consequência, acentua-se a velocidade de transformações dessa rede de significados que compõe os mercados contemporâneos (MANUCCI, 2008).

É diante dessas transformações dos mercados, das novas ordens econômicas e das “redefinições tecnológicas e sociais” que Manucci (2008, p. 8) defende que nas últimas décadas, o mercado físico “baseado na produção e distribuição de produtos<sup>8</sup>” que havia se constituído desde o século passado, passa a se difundir com um mercado simbólico, que é:

Situado em uma **rede de significados coletivos**, onde se integram os fragmentos percebidos dos eventos cotidianos e tomam sentidos os movimentos corporativos, a partir da interpretação e conceitualização que as pessoas constituem de suas próprias experiências de relação com sua empresa ou organização (MANUCCI, 2008, p. 8 - grifo nosso).

Nesse novo mercado simbólico, as organizações não apenas dividem os seus espaços com outras marcas e produtos (como ocorria no mercado físico tradicional), mas também passam a “competir com crenças, valores, ideias, hábitos e atitudes (que conformam o espaço virtual de significações sociais)” (idem, 2008, p. 8).

Por sua vez, essa rede de significações, a cada dia, é (re)construída pelos sujeitos, que levam em consideração tanto seus repertórios, valores, anseios e experiências pessoais, quanto os sentidos, regras e culturas compartilhadas, geradas a partir das retro interações entre os sujeitos, sejam elas mediadas ou não (MANUCCI, 2008).

Assim, tais mercados são compostos por valores, costumes e sentidos que estão em constante transformação, uma vez que são modificados de acordo com as dinâmicas de

---

<sup>8</sup> Tradução nossa

interação dos sujeitos. Dada a natureza complexa e imprevisível desses processos de ressignificação e (re)construção de valores, hábitos e práticas, as organizações não são capazes de controlar como os sujeitos e/ou a sociedade farão as leituras das imagens das organizações, tampouco ter certeza de como sua imagem será absorvida e (re)interpretada (HARVARD, 2012; BALDISSERA, 2009a, 2009b, MANUCCI, 2008).

Dessa forma, a capacidade de se manter competitiva nesse novo mercado simbólico, que circula também pela ambiência midiática, dependerá da maneira como as organizações vão conseguir gerir essa trama de significados sociais, ou seja, na gestão de seus relacionamentos (MANUCCI, 2008, 2010; BALDISSERA, 2009a, 2009b). Em vista disso, Manucci (2008,2010) atribui novo valor à comunicação das/nas organizações, como sendo fundamental para o desenvolvimento de estratégias junto aos novos desafios que se formam, advindos das transformações dos contextos do terceiro milênio.

Isso porque os contextos midiáticos trouxeram às organizações mais situações e meios de atuarem na sociedade – e se relacionarem –, assim como uma maior exposição delas frente aos públicos – que agora detêm infinitas possibilidades de acessar conteúdos relacionados às marcas e por meio de suas experiências, seus valores, hábitos e das interação com os diversos atores presentes nos espaços midiáticos, (re)constroem sua rede de significados sobre as marcas (MANUCCI, 2008; BALDISSERA, 2009a, 2009b).

Nesse sentido, Douglas e Isherwood apontam que não há mais uma perspectiva linear, estável e previsível sobre a constituição dos cenários:

A metáfora orientadora do novo ambiente não é mais a do quebra-cabeça, mas a de um **caleidoscópio**. Não só existem formas infinitas de se encaixar as peças, como também esses padrões podem mudar com fluidez, adaptando-se ao que um estudioso chamou de natureza “itinerante” de ações nas redes. Isso significa que ela também é uma tecnologia ubíqua (DOUGLAS; ISHERWOOD, 2006, p. 324 apud KAUFMAN, 2015, p. 168 - grifo nosso).

No entanto, Baldissera (2009a) aponta que as organizações não estão processando os novos contextos de maneira complexa, como eles, de fato, são. E para o autor isso tem trazido implicações nas formas com que as organizações se relacionam com esse mercado simbólico e com os sujeitos. Para ele, as organizações ainda estão presas às suas percepções simplificadoras das realidades organizacionais, o que significa que suas práticas possuem caráter instrumental, com base em “receitas prontas” de promoção de vendas e marketing, e que partem da perspectiva da comunicação como ferramenta simples capaz de solucionar problemas pontuais e a curto prazo.

Assim, o imediatismo e a ambiguidade, que se tornaram comuns aos contextos organizacionais, vêm sendo justificados pela fluidez dessa sociedade midiaticizada e pela dinamicidade dos cenários complexos (KAUFMAN, 2015; MORGAN, 2002; BALDISSERA, 2009a). No entanto, as dificuldades que as organizações estão enfrentando atribui-se, aqui, justamente às práticas e concepções simplificadoras amparadas na instrumentalidade das organizações frente aos contextos imbricados, dinâmicos e imprevisíveis (BALDISSERA, 2009a; MANUCCI, 2008).

Essa incidência da prática simplificadora reflete a reminiscência das estruturas burocráticas advindas dos primeiros modelos de organização do início do século XX. Isso porque ainda que nas últimas décadas “um amplo e profundo processo de flexibilização modificou a estrutura, a operação e a cultura das empresas” (KAUFMAN, 2015, p. 143), as organizações ainda carregam consigo heranças do modelo burocrático de organização, pautados na racionalização, na eficiência instrumental, nas estruturas rígidas de controle e da comunicação como instrumento de minimização de conflitos, por meio da manipulação, quando não estão simplesmente reduzidas ao utilitarismo das ações de propaganda (PASCHOALINI, 2008; KUNSCH, 2014, 1997; BALDISSERA; SÓLIO, 2008; KAUFMAN, 2015;). No entanto:

O advento das tecnologias digitais, com a internet e a web, introduziu formas de circulação da informação e de conexão entre as instituições e os indivíduos, e entre as próprias instituições e os próprios indivíduos, cuja característica central é o “não-controle”. O antagonismo entre essas duas lógicas impõe, mais do que uma adaptação das empresas ao novo contexto de negócio, uma revisão dos próprios fundamentos de empresa (KAUFMAN, 2015, p. 143).

Isso implica dizer que as estruturas do pensamento simplificador permaneceram enraizadas nos processos organizacionais, uma vez que fizeram parte dos repertórios, valores e dos modelos organizacionais dos gestores e empregados por todo o século XX. Assim, ainda que a ambiência midiática e a inserção das tecnologias digitais tenham propiciado novas perspectivas sobre os modelos de organização do século XXI e elas aparentem estar bem adaptadas aos novos espaços virtuais, ainda hoje operam a produção, seus processos e o trabalho de forma semelhante ao modelo clássico: em função da eficiência e objetivando retornos lucrativos, tangíveis e mensuráveis (BALDISSERA, 2009a; 2009b; MANUCCI, 2008; KAUFMAN, 2015).

Em pesquisa realizada no Centro Atopos (ECA-USP) onde investigou-se aspectos relacionados às práticas de gestão das plataformas digitais de algumas empresas, notou-se que ainda que as organizações se preocupem em desenvolver perfis em redes sociais digitais, ou disponibilizem plataformas institucionais, gerindo conteúdos e se propondo à aproximação dos

relacionamentos com seus públicos, na prática a pesquisa chegou a resultados antagônicos (KAUFMAN; ROZA, 2013 apud KAUFMAN, 2015).

No que concerne à inserção nas redes digitais, a pesquisa apontou a prevalência do uso das redes sociais como **meio de divulgação dos interesses das empresas** (cultura “analógica”), a relativa baixa adesão dos internautas, a maior incidência de “curtir” versus “comentários”, o predomínio de “reclamações” (rede social como opção de SAC). Nesse último caso, “a prática mais comum é **retirar o consumidor – usuário do ambiente on-line**, da esfera pública, convocando-o para espaços privados de interação, o que contraria a própria essência de rede social digital” (KAUFMAN; ROZA, 2013, p.55 apud KAUFMAN, 2015, p. 171 - grifo nosso).

Diante dos resultados, os autores apontam que ainda que os ambientes virtuais fossem provenientes de uma estrutura digital de interação, compartilhamento e colaboração, as organizações eram norteadas por percepções compatíveis aos modelos industriais do século passado que resultam em “estruturas centralizadas, hierárquicas, compartimentalizadas [...] incompatíveis com as arquiteturas informativas em rede e com as interconexões nas novas esferas públicas” (KAUFMAN; ROZA, 2013, p. 21 apud KAUFMAN, 2015, p. 171).

Não por acaso, Nogueira (2005 apud PASCHOALINI, 2008) pondera que as organizações vivem um momento de desencontro, no qual os contextos dinâmicos estão demandando por transformações nas culturas organizacionais, nos processos e nas suas estruturas de controle. Contudo, as organizações se mantêm hesitantes quanto à perda de poder e controle, o que tem gerado nelas um estado de “mal-estar”. À vista disso, Nogueira emprega a essa contrariedade à metáfora do “sofrimento organizacional” justificado pelo fato da:

Racionalidade instrumental, predominante nas organizações burocráticas, se tornar **incapaz de compreender o atual contexto** vivenciado pelas organizações, como a complexidade, a globalização e o avanço tecnológico. Dessa forma, as organizações passam a “sofrer”, no sentido de que elas não conseguem mais funcionar eficientemente a partir do modelo de organização burocrática, na medida em que esta organização é tipicamente composta por rígidos controles, vários níveis hierárquicos e alta centralização” (NOGUEIRA, 2005, p. 208 apud PASCHOALINI, 2008, p. 72).

Sendo assim, o atual cenário é bastante desafiador às organizações que mantiverem em suas estruturas e percepções a abordagem clássica de organização, uma vez que essa percepção clássica da organização corresponde aos cenários passados, nos quais “os contextos econômicos eram controlados, com atores conhecidos e níveis de impacto previsíveis (MANUCCI, 2008, p. 9 - tradução nossa).

Em diálogo com a metáfora empregada por Nogueira, Manucci (2008) aponta que essa inabilidade dos modelos clássicos diante dos presentes contextos coloca as organizações em um *desconcierto estratégico*, isso porque “a cultura da organização, seus valores, seus vínculos,



seu patrimônio, sua própria atividade entra em crise” (MANUCCI, 2008, p. 9 - tradução nossa). Segundo o autor, essa situação de crise é ocasionada, justamente, pela dissonância entre os modelos e estruturas de controle e estabilidade (possivelmente herdados das primeiras abordagens de organização) frente aos presentes contextos heterogêneos, dinâmicos e instáveis contemporâneos, imprevisíveis e incontroláveis.

Essa dissonância, por sua vez, provoca aos sujeitos da organização a sensação de instabilidade sobre o presente e insegurança sobre o futuro e prende a organização a um ciclo vicioso (MANUCCI, 2008).

Essa defasagem entre a percepção e a ação vai reduzindo as possibilidades competitivas das organizações, que diante do desconcerto, reagem compulsivamente tentando controlar os acontecimentos e adequá-los aos seus modelos corporativos [...] um círculo vicioso que leva a uma maior sensação de impotência, o que provoca mais força e isso, por sua vez, a uma menor capacidade operativa (MANUCCI, 2008, p. 9 - tradução nossa).

A essa incapacidade de corresponder adequadamente aos estímulos do ambiente, o autor emprega a metáfora da *organización contraturada*, advinda da condição médica descrita como contratura muscular, na qual o músculo se contrai de maneira incorreta e não consegue restabelecer seu estado normal (MANUCCI, 2006). Quando em contratura, o músculo perde a fluidez dos movimentos e, por consequência perde, também, a habilidade de reagir apropriadamente aos estímulos do entorno: “é mais difícil de mover, alcançar um ritmo, reagir a determinados estímulos e responder aos processos cotidianos distintos nessas condições” (MANUCCI, 2006, p. 91-92 - tradução nossa).

Diante desse quadro de incapacidade que provoca a sensação de impotência e dor, é comum que a primeira reação do paciente que se encontra em estado de contratura seja de tentar mover-se desordenadamente o que, além de não tirá-lo da condição de contratura, causa mais dor e alimenta esse ciclo de sensação de impotência, perda da fluidez e redução da capacidade de responder adequadamente ao ambiente, aumentando, também, a sensação de incertezas por parte dos sujeitos das organizações, já referidas pelo autor (MANUCCI, 2006, 2008). No entanto, Manucci pondera:

Esse desconcerto, na realidade, não é uma característica do contexto, mas sim **uma dificuldade em nossa capacidade de leitura e interpretação do que ocorre ao redor de nós**. Estamos procurando compreender a instabilidade e volatilidade dos fenômenos atuais com parâmetros e ferramentas próprias de períodos de estabilidade e previsibilidade muito distantes do que estamos vivendo (MANUCCI, 2010, p.172 – grifo nosso).

Portanto, se atentar para o desenvolvimento de leituras mais adequadas dos cenários é uma necessidade para a sobrevivência das organizações, uma vez que essas ambiguidades ou

incertezas trazidos pelas transformações que se iniciaram há algumas décadas, se tornaram realidades constantes dos contextos presentes e futuros:

Esse momento histórico está gerando um avanço na dimensão de ruptura em espaço conhecidos de estabilidade e, com isso, a progressão das tendências ocasiona mais probabilidades e menos certezas. Tal situação de mudanças tão profundas em crenças, hábitos de trabalho e estilos de vida marca essa fase de ruptura na qual os fatores históricos se transformam se redefinem e até mesmo desaparece. A sequência de novidades são significativas nos leva a considerar **a instabilidade como um estado permanente dos sistemas econômicos e sociais**, sendo os períodos de estabilidade momentos transitórios de descanso [...] (MANUCCI, 2010, p.173 – grifo nosso)

Em vista disso, e, em reflexão à metáfora da contratura muscular trazida por Manucci (2006), entende-se que as organizações, devem estar aptas a se relacionarem com seu entorno, assim como conhece-lo à ponto de serem capazes de fazer leitura mais condizentes com as transformações dos contextos. Além disso, também precisam da aptidão para flexibilizarem seus modelos de produção e gestão, conforme a lógica dos meios, devem repensar suas próprias concepções sobre seus processos e suas posturas em relação às suas práticas sociais, tendo em vista o seu melhor desempenho frente às novas demandas dos contextos midiáticos.

Isso porque compreende-se que uma organização, assim como descreve Morin (2015), é um sistema aberto, ou seja, um organismo complexo que encontra-se em constante interação (relacionamento) com seus “componentes internos” (sujeitos e recursos materiais) e ambiente (sociedade, espaços virtuais, etc.), sendo que seu estado de equilíbrio não pode ser compreendido, muito menos alcançado, pela estabilidade de seus processos, mas sim pela sua capacidade de corresponder à fatores, em sua maioria imprevisíveis, de ordem e desordem.

Morin (2015) descreve a organização, dada toda sua complexidade de arranjo, como organismo auto-eco-organizador, dotado de capacidade de reorganizar seus recursos de acordo com sua necessidade (auto-organização) e também em relação ao ambiente no qual está imersa (auto-eco-organização).

Isso porque as organizações são composições diversas, mutáveis e únicas de sujeitos, máquinas, processos, culturais, regras, hierarquias, burocracias, conhecimento, tarefas, habilidades, imprevistos, ambiguidades etc. Dito de outro modo, as organizações são compostas por uma série de fatores de ordem e desordem que estão presentes em todos seus processos.

Toda organização tem **necessidade de ordem e necessidade de desordem**. Num universo onde os sistemas sofrem incremento da desordem e tendem a se desintegrar, sua organização permite refrear, captar e utilizar a desordem. Toda organização, como todo fenômeno físico, organizacional e, claro, vivo, tende a se degradar e a degenerar. O fenômeno da desintegração e da decadência é um fenômeno natural. Ou seja, normal não é que as coisas permaneçam tais como são, pelo contrário, isso seria inquietante. Não há

nenhuma receita de equilíbrio. A única maneira de lutar contra a degenerescência está na **regeneração permanente**, melhor dizendo, na atitude do conjunto da organização a se regenerar e a se reorganizar fazendo frente a todos os processos de desintegração (MORIN, 2015, p.89 – grifo nosso).

Assim, Morin (2015) compreende que tais fatores, promotores de ordem e desordem (a princípio antagônicos) são, em verdade, complementares e necessários ao equilíbrio do “sistema”. Quanto à essa capacidade de regeneração, o autor confere como natural aos organismos complexos, isso porque eles operam numa lógica dialógica-recursiva. Isto é, esses fatores, de ordem e desordem, estão em constante retro- interação, e por meio dessa relação estão influenciando um sobre o outro, assim como (re)constituem os processos necessários à sobrevivência das organizações, de modo que sua complementaridade seja fundante à sobrevivência e confiabilidade da organização, ou, dito de outro modo, o equilíbrio com os contextos heterogêneos, dinâmicos e complexos.

A fim de tornar o pensamento de Morin (2015) mais claro, tome-se por exemplo o processo de construção das culturas organizacionais. A cultura de uma organização constitui a identidade da organização, funcionando como um filtro, ou princípio regulador que projeta ou norteia os sujeitos sobre as práticas, valores e comportamentos próprios daquela organização (MARCHIORI, 2010). Logo, a cultura de uma organização, nesse exemplo, pode ser concebida como um fator de ordem, ou seja, um elemento que privilegia certas noções e condutas, em detrimento de outras e, portanto, conforma certos comportamentos, padrões e práticas nas organizações, assim como discrimina ou afasta outros tantos.

Por outro lado, a construção dessa cultura é fruto das interações entre os sujeitos, que por meio de relações dialógicas-recursivas compartilham valores, negociam significados e validam (ou não) certos repertórios, práticas e condutas. Tais (re)construções são influenciadas por experiências, subjetividades e repertórios próprios dos sujeitos, assim como por estímulos do meio, ou seja, fatores do ambiente, como: as transformações sociais, as culturas nacionais, as novas demandas de mercado, a legislação local, as lutas de classe, etc., que também influenciam na (re)construção das culturas organizacionais (recursividade). Deste modo, o sujeito angaria um processo dinâmico, incontável, transformador e fluido e, nesse exemplo se comporta como um fator de desordem.

Essa complexidade das relações dialógicas-recursivas faz com que a organização se constitua tal como um holograma<sup>9</sup>, no qual a menor de suas partes carrega a informação quase que integral do todo, assim como o todo é formado pela constituição das partes.

Dessa forma, cada sujeito pode ser compreendido como uma parte hologramática dessa cultura (todo), ou seja, cada sujeito, com seu repertório próprio está em constante interação com outros sujeitos, e sobre influência de estímulos externos e também dos repertórios compartilhados, e, diante disso, esses sujeitos estão (re)construindo a imagem do todo (cultura da organização). Do mesmo modo, a cultura da organização também exerce influência sobre tais interações e sobre os repertórios particulares. Assim segundo o princípio hologramático, tanto a parte (sujeito) constitui o todo (cultura), quanto o todo influencia a composição das partes. E, deste modo, ambos estão reconstruindo um ao outro, o que implica dizer que ambos, cultura (fator de ordem) e sujeito (fator de desordem) estão em constante transformação, o que é imprescindível ao equilíbrio do sistema com seus múltiplos fatores internos e externos. Portanto, fatores de ordem e desordem são interdependentes um do outro.

E é por meio dessa transformação que a continuidade das organizações é permitida, ou seja, é por meio desse processo dialógico-recursivo que as culturas organizacionais se transformam de acordo com seu tempo, assim estão em consonância (ou, pelo menos, deveriam estar) com valores, crenças e hábitos da sociedade nas quais estão imersas.

O que significa dizer que organização e a sociedade estão, também, em ação dialógica-recursiva, ou seja, encontram-se em múltiplos níveis de retro-interação pelos quais se desenvolvem e refletem uma da outra – o que foi percebido no primeiro capítulo deste trabalho, onde foi explorado como as necessidades e os paradigmas racionalistas de uma sociedade industrial de produção em massa influenciaram os modelos de organização no século XX, assim como o modelo de organização moderna perpetuou o funcionamento as estruturas da sociedade moderna.

Logo, a organização constitui uma parte do holograma maior, a sociedade (BALDISSERA, 2008b), ou seja, refletem em si quase totalidade da figura, assim como compõem o todo. Assim, problemas sociais, econômicos, políticos e ambientais são frutos das relações entre organizações e sociedades e serão refletidos tanto nas partes quanto no todo hologramático. Dito de outro modo, sociedades que discriminam deficientes físicos são

---

<sup>9</sup> A palavra holograma do grego (*holos* = todo, inteiro; *graphos* = sinal; escrita) tem significado de “registro integral” isso porque, eles “são registros de objetos que quando iluminados de forma conveniente permitem a observação dos objetos que lhe deram origem” (OLHAR... 2018). Assim, a sua menor parte contém quase toda a informação do todo (MORIN, 2015)

formadas por organizações que são inertes à inclusão destes em seus quadros de funcionários, assim como, organizações que possuem políticas de contratação de funcionários com deficiência e combate ao preconceito e discriminação destes, contribuem para uma sociedade com índices mais expressivos de inclusão, tolerância e diversidade, por exemplo.

Desde modo, percebe-se que as relações dialógico-recursivas permitem às organizações à capacidade de se auto-eco-organizarem em meio aos seus inúmeros e diversos fatores de ordem e desordem (antagonismos) de origem interna ou do ambiente, o que significa para as organizações capacidade para corresponder e se adaptar às suas demandas (processos organizacionais em geral) e externas (sociedade).

Mas o que são essas relações dialógico-recursivas? Como demonstrado nos exemplos, essa relação dialógica-recursiva é descrita a partir da interação, da aproximação, dos contatos, das reações ou dos relacionamentos entre os sujeitos, o que aqui entendemos como processos comunicativos, de distintas naturezas, ou seja, ora mediada, ora não mediada, ora formais ou não-formais, mais ainda sim, comunicação.

Tais processo comunicacionais, no entendimento de Weick, são imprescindíveis às organizações (1973 apud MONTENEGRO; CASALI, 2008), isto porque, diariamente, elas se constituem pelas atividades de seus membros, na interação deles entre si e conforme seus recursos matérias, repertórios e leituras dos contextos. Essas ações, interações ou processos comunicacionais permitem a continuidade da organização por meio das transformações que provocam, ou seja, a (re)arranjo a (re)constituição de tarefas e recursos conforme a necessidade. A partir disso compreende que os processos comunicacionais são dialógicos - promovendo as trocas, as negociações de significados -, e, também são recursivos, no sentido que permitem esse (re)constituição das culturas organizacionais, dos processos e das suas estruturas.

[A] comunicação, a troca de informações e a transmissão de sentido constituem a essência de uma organização ou de um sistema social. A recepção de energia física depende de informação a respeito dessa última, e a recepção de energia humana se torna possível por atos de comunicação. De forma semelhante, a transformação de energia (a realização do trabalho) depende da comunicação entre as pessoas de cada subsistema da organização e de comunicação entre subsistemas. O produto exportado tem sentido, na medida em que atende a necessidades e desejos, e seu uso é ainda influenciado pelos anúncios ou por material de relações públicas a respeito (WEICK, 1973, p.29 apud MONTENEGRO; CASALI, 2008, p. 11).

Isto posto, entende-se que as dificuldades enfrentadas pelas organizações que se mantiveram atadas aos modelos burocráticos, pautados na linearidade, no controle dos processos comunicacionais, são justificadas pela perda das suas capacidades de gerir seus processos de maneira mais dialógica-recursiva, uma vez que enxergam seus contextos, suas

realidades como fotografias, ou seja, de forma estática, imutável e previsível (MANUCCI, 2010), onde a mudança ou a transformação pode ser vista como uma perturbação da ordem e do planejamento estabelecido pela gestão (MORGAN, 2002; ZARIFIAN, 2001). Ademais, há nos modelos clássicos a remanência do pensamento racionalista, logo as organizações eram construídas para funcionarem como máquinas, um sistema integrado de peças coordenadas para a realização de movimentos estáveis, não dotados da capacidade de auto-eco-organização.

Nessa perspectiva de máquina, as organizações que se estruturarem conforme sistemas mecânicos, rígidos, pautados na precisão, certeza e eliminação das relações dialógicas-recursivas e, conseqüentemente, estarão minimizando sua capacidade de auto-eco-organização. Sendo assim, é comum que incorporem de forma escamoteada valores, princípios e processos que estivessem em consonância com os mercados simbólicos nos quais competem. Nesse caso, suas ações, por não estarem de acordo com leituras bem fundamentadas dos contextos, podem gerar aquele estado de contratura muscular, citado por Manucci (2006), e por conseqüência a “dor” e a sensação de inabilidade em lidar com o entorno.

Assim, atribui-se à comunicação a característica dialógica que permite à organização a gestão complexa de seus recursos mediante aos desafios, igualmente complexos, dos mercados simbólicos. Ademais, a comunicação também viabiliza os processos de negociação de repertórios entre sujeitos, sociedade e organizações, os quais estabelecem as redes de significados que são compartilhadas pelos públicos e agregam valor às suas ações, produtos e marca (MANUCCI, 2008).

Contudo, para que a comunicação das/nas organizações desenvolvam práticas complexas, faz-se necessário que elas assumam, de fato, esse caráter dialógico-recursivo, isto é, que integrem todos os sujeitos e processos das organizações e que seja permitido que essa interação/relacionamento tenha caráter transformador, ou, dito de outro modo, que fatores de ordem e desordem, sujeitos de todas às áreas e departamento possam contribuir com seus repertórios e perspectivas, leituras sobre os contextos nos processos da organização, nesse ponto de vista a comunicação precisa ter um caráter integrador.

Para tal, compreende-se que as organizações precisam ampliar suas percepções para a comunicação integrada como solução à percepção simplificadora da comunicação, assim como propulsora das relações dialógicas-recursivas das organizações (KUNSCH, 2014, 2009, 2003).

## **4. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA E OS CONTEXTOS ORGANIZACIONAIS MEDIATEZADOS**

Esse capítulo aborda um breve histórico do desenvolvimento da comunicação organizacional como área acadêmica e prática organizacional, dando ênfase nos aspectos que condizem com a formação de uma perspectiva simplificadora que ainda recai sobre a organização, além de contextualizar os cenários de formação do conceito de comunicação organizacional integrada<sup>10</sup>, ou comunicação integrada, e das novas demandas dos contextos organizacionais mediatizados.

### **4.1 A herança dos modelos clássicos de organização, a emergência de novos contextos e o desenvolvimento da comunicação organizacional integrada**

A partir da discussão proposta na última seção foi possível perceber que o desenvolvimento de uma sociedade mediatizada tem impulsionado diversas transformações nos contextos contemporâneos, e também nas estruturas e modelos de gestão dos relacionamentos das/nas organizações.

Percebe-se que lidar com a complexidade dos cenários não é algo fácil para as organizações (KAUFMAN, 2015), principalmente para a gestão da comunicação organizacional diante da diversidade dos atores, das novas dinâmicas de interação e das ambiguidades que naturalmente cercam os processos comunicativos (ZARIFIAN, 2001; KUNSCH, 2014; CARDOSO, 2006, BALDISSERA, 2009a).

Contudo, diante dos desafios que são resultados do processo de mediatização da sociedade, as organizações estão encontrando dificuldades em relação aos próprios paradigmas gerenciais, estruturas, culturas e suas perspectivas sobre seus modelos de negócio, que parecem estar em dissonância com as transformações das demandas dos mercados e das sociedades. Conjectura-se que a permanência de uma perspectiva simplificadora, inclusive da comunicação organizacional, é um dos principais fatores para o desarranjo dos processos gerenciais e as demandas dos contextos mediatizados (MANUCCI, 2008; BALDISSERA, 2009a; KUNSCH, 2014; CARDOSO, 2006).

Isso porque o contexto presente demanda uma comunicação mais abrangente, integradora, capaz de lidar com a diversidade e as novas dinâmicas de interação advindas do processo de mediatização das sociedades. No entanto, há de se lembrar que o desenvolvimento

---

<sup>10</sup> Ao longo deste trabalho o termo também é referido como comunicação integrada, não havendo a intenção de discorrer ou empregar uma distinção conceitual ou prática entre ambos os termos.

da comunicação organizacional ocorreu muito em função dos modelos de administração que foram surgindo ao longo do século XX.

E, ainda que com os novos contextos, impulsionaram o desenvolvimento de teorias mais abrangentes, como é o caso do conceito de comunicação organizacional integrada (KUNSCH, 2003). Na prática, a comunicação das/nas organizações reflete ainda aspectos advindos dos primeiros modelos do século XX (MATOS et al., 2003), ou seja, vista como “estratégia de persuasão a serviço do alto escalão gerencial” garantindo a “precisão e a legibilidade dos relatórios [e] a eficiência dos diferentes meios de comunicação” (PUTNAM; CHENEY, 1985; REDDING, 1985 apud PUTNAM; PHILIPS; CHAPMAN, 2004, p. 79).

Essas raízes dos modelos clássicos são um fardo que tem custado muito às organizações. Isso porque, segundo Zarifian (2001, p. 152) há nos modelos clássicos uma máxima da “economia de comunicação” no sentido empregado por ele de “comunicação zero”. Segundo o autor, as primeiras abordagens mecanicistas de organização eram guiadas pela lógica da eficiência industrial, ou seja, “não é produtivo se não o trabalho que resulta em produtos materiais, tangíveis acumuláveis e estocáveis” (ZARIFIAN, 2001, p. 152).

Assim, sendo o ato de comunicação intangível nenhum valor econômico lhe era atribuído; na verdade, os atos comunicacionais informais e espontâneos eram associados à redução da capacidade de produção do operário, a chamada vadiagem, nos estudos de Taylor, logo foi cerceada (ZARIFIAN, 2001; MORGAN, 2002).

Diante disso, a comunicação que partia dos operários – que eram maioria nas fábricas<sup>11</sup> – era empírica, espontânea e não científica. Logo, era passível de desinteresse por parte da gestão das organizações (ZARIFIAN, 2001).

Por outro lado, a comunicação planejada, que garantia a manutenção da ordem e do planejamento produtivo da organização, era preservada e se manifestava por meio da fala técnica, formalizada e unilateral das gerências (ZARIFIAN, 2001). Ademais, as ações de propaganda e do gerenciamento da reputação das marcas eram também valorizadas, já desde o início do século passado (BALDISSERA; SÓLIO, 2008).

O desenvolver de novas perspectivas da administração também influenciou os estudos e os processos comunicacionais nas organizações. A perspectiva humanística inaugura uma preocupação sobre os aspectos psicossociais dos sujeitos e se atentou para a relação existente entre eficiência produtiva da organização e a cooperação e motivação dos trabalhadores

---

<sup>11</sup> Segundo Drucker (2002), até a década de 1950, cerca de 90% da força de trabalho era composta por mão de obra não qualificada, a chamada massa operária.



(RABELO, 2014; PASCHOALINI, 2008). Em vista disso, “as relações entre indivíduos e grupos” no ambiente de trabalho se tornou um fator de importância gerencial, assim, “a ideia de integrar as necessidades dos indivíduos e das organizações tornou-se uma força poderosa” (MORGAN, 2002, p. 56).

“Nesse novo enfoque psicológico, a persuasão entra no lugar das ordens” (DRUCKER, 1998, p. 282), e a comunicação assume a função de “dissimular as intenções da organização [...] através de consultas e da pseudoparticipação”, com a intenção de “cooptar os trabalhadores” (BALDISSERA; SÓLIO, 2008, p. 57). Diante disso, a comunicação é tomada como ferramenta ou instrumento gerencial, não somente nas funções de manutenção dos fluxos informacionais, mas também no papel de gerenciar a motivação e a cooperação dos trabalhadores.

É importante notar que a organização, que antes “tolerava” a existência das interações informais no trabalho, passou a desenvolver estratégias que condicionassem esses espaços de informalidade dos cotidianos, com o intuito de induzir valores como motivação, cooperação e participação entre os empregados, além de harmonizar conflitos entre organização e trabalhadores e garantir a eficiência produtiva (BALDISSERA; SÓLIO, 2008; KUNSCH, 2009a).

Assim, em suas primeiras abordagens a comunicação é uma prática isolada, unilateral, funcionalista e instrumental, tendendo à formalização e tendo com um dos princípios o desenvolvimento de processos capazes de dissimular as reais intenções de eficiência produtiva em detrimento da real participação e integração dos trabalhadores aos processos organizacionais (BALDISSERA; SÓLIO, 2008; PUTNAM; CHENEY, 1985; REDDING, 1985).

Logo, os primeiros estudos organizacionais que chegam ao campo acadêmico na década de 1940, nos Estados Unidos, foram direcionados à “importância da comunicação no processo de cooperação humana nas organizações”, ainda numa perspectiva harmonizadora ou voltada à eficiência das tarefas (PUTNAM et al., 2004, p. 79 apud KUNSCH, 2009, p. 65). Essa perspectiva modernista influencia os estudos da comunicação até a década de 1980, quando novas abordagens se estruturam, tendo em vista os contextos em transformação (PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004).

No Brasil, o desenvolvimento da área ganha corpo de fato a partir da década de 1950, alavancado por “uma política industrial desenvolvimentista”, implementada pelos presidentes Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek (KUNSCH, 1997, p. 19). A consolidação do campo industrial, formado por um grande número de multinacionais, trouxe diversos impactos no que

tange ao campo da comunicação organizacional. Tendo vivido sua revolução industrial quase um século antes que o Brasil, as multinacionais europeias e americanas já trouxeram consigo “uma cultura de valorização da comunicação, sobretudo das áreas de propaganda, publicidade e relações públicas” (KUNSCH, 1997, p. 20).

Essa característica modulou a profissionalização das áreas e o desenvolvimento dos estudos, uma vez que se tornou comum a importação de modelos pré-estabelecidos, sem considerar os contextos nacionais bastante distintos dos países de origem (MATOS et al., 2009, STEFFEN, 2008).

Ademais, o campo da comunicação de massa ganha mais força, surgindo os primeiros conglomerados de rádio, revista e jornais e, posteriormente, a televisão (1960) (KUNSCH, 1997). Diante disso, as agências publicitárias consolidam-se rapidamente e, visando atender às demandas do mercado, englobam diversos profissionais e atividades relacionados à comunicação empresarial ou relações públicas, e assim “nascem os institutos de pesquisa de opinião e de mercado (Ibope, Marplan etc.)” (KUNSCH, 1997, p. 20), todos orientados por modelos norte-americanos (BALDISSERA; SÓLIO, 2008).

Essa conjuntura contribuiu para a efetivação dos estudos voltados às atividades de comunicação organizacional no Brasil, que emergiu em meio a uma miscelânea de nomenclaturas<sup>12</sup>, profissionais e atividades que eram desenvolvidas de forma isolada e desarticulada, ora nos escritórios e departamentos próprios, ora nas agências de publicidade. Porém, ambas pouco se diferiam na prática funcionalista e eram orientadas por um “paradigma tecnológico, que instrumentaliza a educação para o trabalho, a serviço do crescimento industrial” (STEFFEN, 2008, p. 95).

O regime militar em 1964, caracterizado pela censura aos veículos de comunicação de massa e perseguição política, contribuiu para a expansão das atividades do campo, muito em função da consolidação de um maciço aparato estatal para vender o milagre econômico por meio da comunicação (KUNSCH, 1997). No entanto, também cristalizou sobre a área e os profissionais uma conotação pejorativa atrelada à manipulação e questionabilidade de suas ações:

Os homens do coronel Costa transformaram a AERP [Associação dos Executivos de Relações Públicas], [...] na operação de relações públicas mais

---

<sup>12</sup> Segundo Beltrão, alguns dos registros de nomenclaturas para a atividade de “criação de imagens”, que corresponde ao embrião da comunicação organizacional, são: “informação governamental, sala de imprensa, redação de serviço público, assessoria de imprensa oficial, propaganda, relações com o público, relacionista público, serviço de informação, todos com similaridade próxima ao exercício do que se convencionou chamar relações públicas” (BELTRÃO, 1982 apud MATOS et al, 2009, p. 3).

profissional que o Brasil já vira. Uma equipe de jornalista, psicólogos e sociólogos decidia sobre os temas e o enfoque geral, depois contactava as agências de propaganda para produzir documentários para TV e cinema, juntamente com matérias para jornais (SKIDMORE, 1985, p. 221 apud KUNSCH, 1997, p. 26).

Somadas as ações do Estado, em adesão à comunicação em um viés instrumental e manipulatório, o campo adentra em um novo momento da propaganda, no qual as ações de comunicação começam a migrar do foco da construção da imagem para uma atuação mais estratégica, o que exigia profissionais capacitados para tal (KUNSCH, 1997). Não por acaso, em 1967 a Universidade de São Paulo cria o primeiro curso de ensino superior de relações públicas, e com o passar da década de 1970 outras faculdades passam a oferecer cursos voltados à área, ainda que não houvesse um consenso quanto à nomenclatura (KUNSCH, 1997).

Bueno (2003 apud MATOS et al., 2009), afirma que ainda que na década de 1970 as organizações já se comunicavam com seus públicos, ele não enxerga nesse momento da trajetória do campo no Brasil o caractere estratégico e/ou integrado que o termo comunicação organizacional constitui.

Contudo, a década de 1980 representou um marco de transformações no cenário da comunicação. Os estudos no campo começaram a ser influenciados pelas transformações nos contextos havendo, assim, o princípio de uma ruptura com a perspectiva instrumental e mercadológica da comunicação organizacional (KUNSCH, 2009). Esse processo foi acompanhada de novos estudos, apontando a necessidade de abordagens mais amplas e universais: “existem mais coisas acontecendo nas organizações do que o trabalho. [...] As pessoas também fofocam, brincam, falam mal uns dos outros, iniciam romances, [...] falam sobre esportes, organizam piqueniques” (MUMBY, 2007, p. 116 apud KUNSCH, 2009, p. 69).

Diante disso, Cardoso (2006) aponta para o enfraquecimento do conceito reducionista que recaía sobre a comunicação empresarial, principalmente diante das transformações dos cenários, o que demanda uma nova visão da comunicação nas/das organizações:

O conceito de comunicação empresarial tornou-se tão esvaziado que o melhor caminho é destruir seu repertório e pensar na comunicação e na informação como instrumentos de gestão que criam e desenvolvem uma cultura organizacional, na qual todos se sintam envolvidos e, de alguma forma, participantes (GENELOT, 2001 apud CARDOSO, 2006, p. 1127).

Assim, os teóricos do campo atentaram-se para a ideia de que as “práticas informais de comunicação são o que movem a organização”, passando a enxergar a comunicação como processo central no organizar (MUMBY, 2007, p. 116 apud KUNSCH, 2009, p. 69).

Ademais, a reabertura política trouxe novas aspirações dos públicos, o que também foi impulsionado pela emergência das tecnologias da informação e comunicação que propiciaram

maior acesso e circulação da informação, privada: “com a liberdade de imprensa, a sociedade, que já sentia o esgotamento do autoritarismo, passou a exigir muito mais transparência” (KUNSCH, 1997, p. 31).

[...] os anos de 1980 deram o impulso que faltava à comunicação empresarial, que ganhou status nas organizações e passou, definitivamente, a ser um **campo de trabalho profícuo**, atraindo profissionais de todas as áreas. O jornalismo empresarial – edição de house-organs e relacionamento com a imprensa – e as atividades afetas às relações públicas se profissionalizaram com a chegada dos egressos das faculdades/cursos de comunicação e, sobretudo, com a vigência de regime democrático, que **exigiu nova postura das organizações** (BUENO, 2003, p. 5 - grifo nosso).

Ainda no que tange os novos anseios dos públicos e a necessidade de novas posturas por parte das organizações que sucedem o período ditatorial no país, Kunsch acrescenta que:

Abertura política democrática do país propiciou grandes mudanças comportamentais, tanto dos trabalhadores quanto dos dirigentes. O trabalhador saiu da sua passividade conformista imposta pela ditadura para uma consciência coletiva/sindical mais viva. Os dirigentes empresariais não tiveram outra saída. Tinha de buscar novas formas para negociar e encontrar uma comunicação adequada para fazer frente a rapidez e a eficácia da comunicação sindical veiculada diretamente nas portas das fábricas (KUNSCH, 2003, p. 158).

Somados aos novos anseios dos sujeitos estão a dinamicidade do mercado, o acirramento das interconexões de uma economia global e a emergência das tecnologias da informação e comunicação, que conduziram “a sociedade a um novo comportamento e, conseqüentemente, a um novo processo comunicativo social que é vivido em grande parte de dentro das organizações” (KUNSCH, 2003, p. 158). Diante desse arranjo, a comunicação assumiu o status de “posicionamento estratégico nas organizações” (TORQUATO, 2004, p. 3). A essa altura, os departamentos de relações públicas e as agências que expandiram com a ditadura, agora tinham atividades bastante limitadas e incompatíveis com o período de transformação e aumento das demandas dos públicos por transparência e maior interação (KUNSCH, 1997).

Assim, a comunicação das/nas organizações precisou ser pensada a partir de um “conhecimento holístico capaz de integrar as partes no todo” (TORQUATO, 2004, p. 6 apud MATOS et al, 2009, p.3-4). Contudo, o histórico de desenvolvimento da área sempre esteve alicerçado no suporte às tarefas das organizações, nas ações de publicidade e propaganda em função das vendas e da imagem e reputação, todas pautadas nas práticas instrumentais de comunicação (KUNSCH, 1997; PUTNAM; PHILLIPS; CHAPMAN, 2004). E, mais do que isso, essas práticas estavam isoladas, sendo desenvolvidas em perspectivas pontuais. Contudo:

Com a evolução sofisticada da área de comunicação, sobretudo nas grandes empresas, ela foi assumindo um novo status e um **caráter estratégico**. As mais diferentes terminologias passaram a ser usadas para designar essa área, que era caracterizada indistintamente por adjetivos como social, empresarial, organizacional, corporativa, institucional, mercadológica, quando não se cai no simples reducionismo de considerar tão somente a comunicação interna e externa (KUNSCH, 2003, p. 152 - grifo nosso).

Nesse aspecto, a dispersão dos profissionais e das práticas de comunicação também foram agravantes para a formação de um corpo teórico mais concreto que fundamentasse o desenvolvimento de uma perspectiva capaz de integrar todos os profissionais e atividades condizentes com a comunicação das/nas organizações.

Assim, diante de um campo fragmentado, que refletia a influência de uma percepção reducionista e instrumental – característica das práticas modernas – em contraste com as transformações dos contextos que demandavam por uma gestão mais complexa da comunicação das/nas organizações, Kunsch (2003) em 1985 defende em sua dissertação de mestrado “Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada” uma proposta de comunicação organizacional integrada:

Comecei a enfatizar essa proposta em uma época que o tema ainda não era objeto de estudos mais concreto na academia e, nas organizações, as **relações públicas, o jornalismo empresarial e a assessoria de imprensa** ainda cumpriam suas tarefas de maneira estanque, sem uma preocupação maior quanto a uma sinergia de esforços entre os setores. [...] Qual foi a bússola que me norteou? A necessidade de uma nova visão das relações públicas e a uma **resolução aos paradigmas tradicionais** (KUNSCH, 2009, p. 187 - grifo nosso).

Tendo sinalizado seu desejo em propor uma solução aos paradigmas tradicionais em um cenário de práticas isoladas, Kunsch (2003) defendeu que a comunicação organizacional deveria ser um conjunto integrado de quatro macroáreas as quais, segundo a autora, compunham a comunicação nas/das organizações.

A primeira das macroáreas corresponde à Comunicação Administrativa, a qual compete o suporte às funções de gestão de recursos e atividades da organização “por meio de uma confluência de fluxos e redes” (Kunsch, 2003, p.152). Segundo a autora, a administração de uma empresa consiste num conjunto de inúmeros processos de planejamento, controle, supervisão e gestão de recursos e tarefas que conduzem à organização ao atingimento dos seus objetivos.

Para tal, ela lança mão de um “conjunto de métodos e técnicas” em um “contínuo processo de comunicação” que permite à organização, não somente formular seus objetivos, mas, também, organiza o “fluxo de informações, que lhe permitirão sobreviver, progredir e manter-se dentro da concepção de um sistema aberto” (KUNSCH, 2003, p.152-3). Contudo, a

autora ressalta que a manutenção dos fluxos formais e informais de comunicação não podem ser confundidos, e, jamais substituídos pelo que ela entende por comunicação interna.

A segunda área consiste na Comunicação Interna “ela seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados”, assim ela ocorre “paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização, permitindo o seu pleno funcionamento” (KUNSCH, 2002, p. 154).

Isto é, além da garantia da circulação de informações necessárias às atividades da organização pelos diversos fluxos e instrumentos cabíveis e viáveis à dimensão administrativa, a comunicação interna precisa garantir a interação, os espaços e oportunidades de relacionamento, diálogo e, portanto, a constituição de uma comunicação mais participativa, integrando os sujeitos na (re)construção de repertórios, valores de forma coletiva, negociada e cotidiana.

A ênfase que é dada à área é um dos fatores que tornam o conceito uma proposta de transposição da comunicação das/nas organizações da sua tradicional função mercadológica e instrumental, para a autora:

O público interno é um público multiplicador. Na sua família e no seu convívio profissional e social, **o empregado será um porta-voz da organização, de forma positiva ou negativa.** Tudo dependerá do seu engajamento na empresa, da credibilidade que esta desperta nele e da confiança que ele tem em seus produtos ou serviços. A comunicação interna permitirá que os colaboradores **estejam bem informados e a organização antecipe respostas para suas necessidades e expectativas.** Isso ajudará a mediar os conflitos e a busca de soluções preventivas. Uma comunicação interna participativa, [...] envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estavam ocorrendo no país e no mundo. **Com olhar para dentro e outro para fora,** ele acompanhará de forma consciente a dinâmica da história [...] alguém que exerce suas funções em parceria com organização e em sintonia com a realidade social vigente (KUNSCH, 2003, p.157).

Por fim, a autora infere que a boa gestão da comunicação interna permite à organização a integração de dois setores que, historicamente nas estruturas organizacionais estiveram isolados ou vinculados unilateralmente: a “gestão executiva e a base operacional. Isso por meio da constituição de espaços de diálogo, troca de informações e interação, de forma mediada ou não, na busca da qualidade dos serviços, solução de problemas cotidianos, planejamentos e para o atendimento à missão e aos valores da organização (KUNSCH, 2003, p.157).

Compondo o mix de comunicação organizacional, há também a Comunicação Mercadológica, que é “encarregada de todas as manifestações simbólicas de um mix Integrado de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar o consumidor e os públicos-alvo

estabelecidos pela área de marketing” (KUNSCH, 2003, p. 164). Segundo Torquato, essa área tem como:

Objetivo promover a troca de produtos e/ou serviços entre produtor e consumidor, [procurando] atender aos objetivos traçados pelo plano de marketing das organizações, cujo escopo fundamentalmente se orienta para a venda de mercadorias destinadas aos consumidores, num determinado espaço de tempo: apoia-se a publicidade comercial, na promoção de vendas e pode, também, utilizar-se, indiretamente, das clássicas atividades da comunicação institucional.

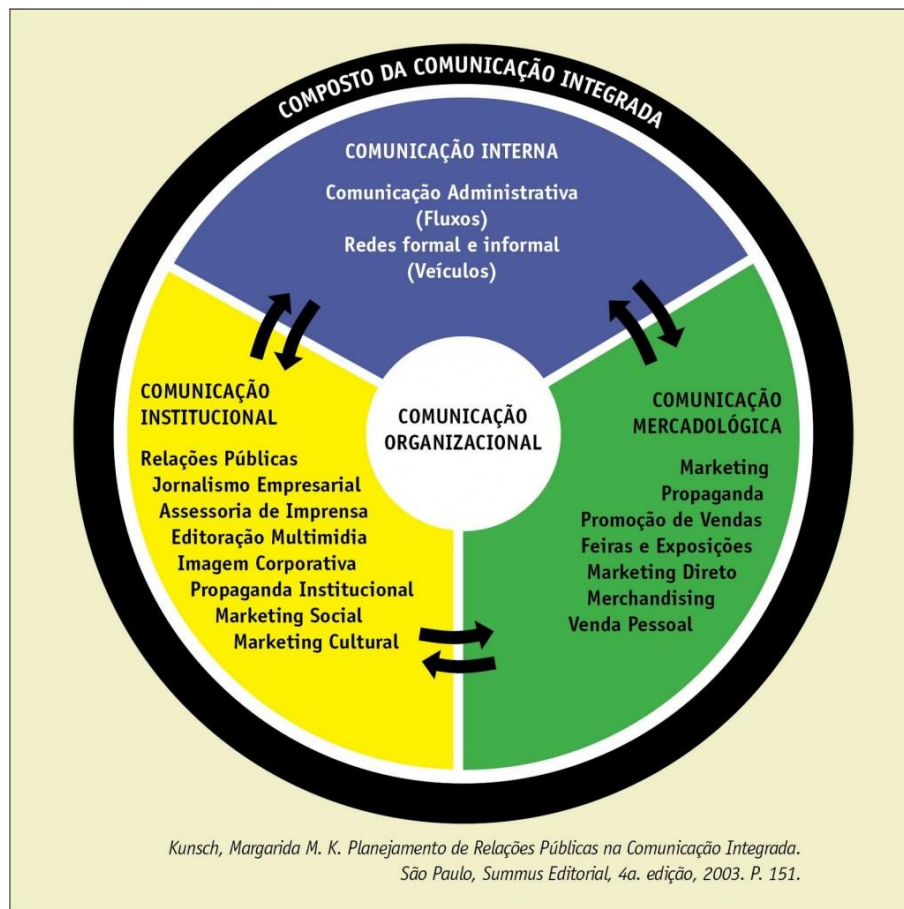
Por fim, há a Comunicação Institucional, área “intrinsecamente ligada ao aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações”, constituindo uma “imagem creditiva organizacional” (KUNSCH, 2003, p. 164). Para autora, a comunicação institucional:

Implica conhecer a organização e compartilhar seus atributos (missão, visão e, valores, filosofia e políticas), e **não uma simples divulgação institucional e de marcas**. Portanto, é algo complexo, e as organizações terão de se valer de estratégias e políticas bem definidas de comunicação, delineadas e planejadas estrategicamente [...] numa perspectiva de Comunicação Integrada

Percebe-se que cada área possuem a mesma importância do ponto de vista do bom desempenho da comunicação nas/das organizações, e precisam ser planejadas e executadas a partir de uma perspectiva integradora, constituindo uma da outra. Diante disso, Kunsch (2003, p. 179) ressalta que a comunicação nas/das organizações precisa ser entendida como uma “[...] filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização”. Sua referência a uma comunicação global parte de um olhar mais complexo com o intuito de “pôr em comunicação”, estabelecer uma relação dialógica entre os profissionais e departamentos correlatos às quatro frentes, a fim de que as práticas e o planejamento da comunicação organizacional se beneficiem da perspectiva mais complexa que advém dessa de integralidade (KUNSCH, 2003).

A seguir, a figura 1 sintetiza as quatro áreas e os seus respectivos componentes:

**Figura 1** – Comunicação organizacional integrada de Kunsch (2003)



**Fonte:** Endomarketing TV (2016)

Essa perspectiva integradora vai ao encontro das demandas do mercado por uma comunicação mais estratégica, assim como por também ir ao encontro das aspirações do campo teórico, propondo uma certa ruptura com os modelos clássicos mais funcionalistas. Não por acaso, desde a década de 1980 o conceito de comunicação integrada (KUNSCH, 2003) se constituiu como uma referência nos estudos da comunicação nas/das organizações, desde sua primeira edição em 1986, justamente por apresentar uma “concepção da comunicação integrada como um novo paradigma (SCROFERNEKER, 2014, p. 31). Como avalia a própria autora:

Aceitação pública e os resultados deste meu estudo podem ser considerados muitos satisfatórios, pois a adoção do livro nas escolas ou faculdades de comunicação e a incorporação do conceito de "Comunicação Integrada" pelas **organizações, estudiosos e profissionais da área** tem sido, cada vez mais, uma realidade. São inúmeras as manifestações que receba o respeito da obra e as referências feitas por autores em **monografias, dissertações de Mestrado, tese de doutorado, livros etc.** Além disso, ela tem sido parte integrante da bibliografia de concursos públicos de todos os todo o país nas últimas décadas (KUNSCH, 2009, p. 188).

E, ainda que várias tenham sido as contribuições do conceito para o desenvolvimento de uma nova perspectiva da comunicação organizacional, destaca-se o esforço da autora em



transpor a esfera tangível, formal ou instrumental da comunicação a partir da valorização dos relacionamentos que se estabelecem naturalmente nos cotidianos organizacionais, assim como o de propor que a eficácia da comunicação organizacional dependia não somente das boas práticas de cada área, mas também dos níveis de integração, da ação conjugada dessas quatro áreas.

Logo a autora assume a relevância das áreas que correspondem ao marketing e à publicidade (atividades já de grande valorização pelas organizações desde o início do século XX), inseridas na macroárea de comunicação mercadológica; bem como das atividades de suporte às tarefas e processos organizacionais, contempladas pela comunicação administrativa.

Contudo, também sinaliza para a emergência da comunicação interna, dando ênfase para a comunicação na sua dimensão informal, que nem sempre é mapeada nos relatórios ou formalizada e documentada e, ainda que precise fazer parte do planejamento global da comunicação, ela não pode ser controlada pelas organizações, dada a natureza espontânea do ato comunicacional para os sujeitos (KUNSCH, 2003), e que não pode mais ser somente tolerada, tolhida ou manipulada, conforme ocorrerá nos modelos mais clássicos.

A comunicação, em primeiro lugar, tem que ser entendida como parte inerente à natureza das organizações. Estas são formadas por seres humanos que se comunicam entre si e que, **por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional**. Só assim elas conseguirão sobreviver e atingir seus objetivos num **contexto de diversidades** e de transações complexas. Sem comunicação as organizações não existiriam. Há uma equivalência entre comunicação e organização (KUNSCH, 2006, p. 25).

Diante disso, a autora aponta para a quarta área, a institucional, não estar limitada às práticas do marketing ou das narrativas planejadas de comunicação. Ela transcende aquilo que a organização deseja dizer; é ancorada nas práticas, nos posicionamentos das organizações diante de seus público e seus ambientes, nos relacionamentos que são constituídos e na identidade que, ainda que haja esforço da gestão em cunhar o que lhe deseja ser visto, recai sobre a interpretação das mensagens que estão contidas nas narrativas e nas ações das organizações (KUNSCH, 2003).

Dessa forma, Kunsch (2003) sinaliza que a comunicação integrada das/nas organizações vai além das suas falas planejadas: a eficácia de suas narrativas e suas estratégias estão alicerçadas, também, naquilo que não é dito, mas que transparece nas ações e nos posicionamentos das organizações. Nessa perspectiva, a autora abandona o local de passividade dos sujeitos nas interações entre organização e sociedade,

Independente da terminologia básica que se adote, existem diversas formas de as organizações se manifestarem por meio de sua comunicação, de seu comportamento institucional. Sua arquitetura, por exemplo, também é uma forma de comunicação. Em nosso conceito de comunicação “organizacional” [...] se incluem as modalidades que podemos considerar as mais impulsivas e permitem às organizações estabelecer relações confiantes com seus públicos (KUNSCH, 2003, p. 152).

É importante sinalizar que, mais do que a reunião, delimitação e descrição das atividades de cada macroárea, Kunsch (2003) propõe uma nova perspectiva sobre a comunicação nas/das organizações, trazendo à tona o que por décadas era marginalizado: a comunicação intangível, cotidiana, os relacionamentos e as ambiguidades que envolvem os processos sociais em que os sujeitos interagem, se relacionam e transformam as realidades ao seu redor.

Ademais, fica claro que a eficácia da comunicação organizacional está diretamente ligada à capacidade das organizações em integrar suas atividades e profissionais das áreas de comunicação, ou seja, a constituição de uma estratégia global de comunicação que se sustenta pela complementaridade da ação dialógica-recursiva de cada área, assim como viabiliza a expressão das peculiaridades de cada uma – evidenciado na fala da autora:

A comunicação integrada permite que se estabeleça uma política global, em função de uma coerência maior entre os programas, de uma linguagem comum [...], além de se evitarem as sobreposições de tarefa. Os diversos setores trabalham de forma conjunta, tendo ante os olhos os objetivos gerais da organização e ao mesmo tempo respeitando os objetivos específicos de cada um (KUNSCH, 2003, p. 115-116).

Essa nova perspectiva da autora demarcando a importância dos sujeitos nas interações informais para sustentação dos processos cotidianos, assim como a ação integrada entre as macroáreas que formam o composto de comunicação organizacional integrada. Assim, em consonância com o conceito de Morin (2015), cada macroárea constitui uma parte do todo hologramático (comunicação organizacional), e, portanto, cada uma deverá refletir o todo, ou seja, os posicionamentos das organizações, os valores, as culturas, as aspirações e as intencionalidades.

Contudo, é necessário evidenciar que a soma das partes, ou seja, a execução das atividades pertencentes a cada uma das macroáreas não constitui o todo, que nesse caso é uma comunicação integrada, capaz de lidar com os cenários contemporâneos. Deste modo, mais do que a consolidação de departamentos ou a delimitação dos profissionais que irão compor as práticas das quatro macroáreas, as organizações precisam fazer com que essas práticas sejam complementares e estejam em diálogo e com os demais setores das organizações, garantindo um planejamento que permita às boas práticas em cada área assim como respeitem as demandas e particularidades de cada uma.

## **4.2 A comunicação integrada sob a perspectiva dos novos contextos midiaticizados**

Viu-se no capítulo anterior que o desenvolvimento dos processos de midiaticização trouxe às organizações novos desafios, principalmente no que tange à comunicação organizacional. Afinal, conforme apresentado, todas as ações, as práticas e os posicionamentos organizacionais comunicam (KUNSCH, 2003), ou seja, eles contêm uma promessa (MANUCCI, 2008), que pode tanto corresponder às suas narrativas oficiais como também pode contradizê-las (BALDISSERA, 2009b).

Assim, a capacidade de competir nos mercados contemporâneos depende, cada vez mais, da habilidade das organizações em gerir seus relacionamentos com seus diversos públicos, muito em função da multiplicação dos meios de comunicação que trouxeram consigo novas dinâmicas e lógicas de interação. Diante dessas novas variáveis, viu-se emergir um mercado que é também simbólico, ancorado numa “rede de significados coletivos” que influenciam o valor das marcas, assim como seu desempenho diante da concorrência (MANUCCI, 2008, p.8).

Diante do acirramento do nível de complexidade dos contextos organizacionais foi discutido, ao longo deste trabalho, a importância das organizações se comportarem tal como organismos, também, complexos ou auto-eco-organizadores (MORIN, 2015) – o que também significa dizer que a comunicação das/nas organizações também precisa ter uma perspectiva mais complexa.

À vista disso, entende-se que a comunicação organizacional na sua perspectiva integrada pode oferecer os aportes necessários para as organizações lidarem com os novos desafios de seus contextos midiaticizados (KUNSCH, 1997; 2003; 2014), uma vez que prevê a constituição de relações sinérgicas entre áreas e profissionais da organização, além do desenvolvimento de um planejamento global capaz de nortear todos os processos organizacionais garantindo, assim, que os valores, as crenças e os objetivos da organização estejam refletidos não somente em suas narrativas oficiais, mas também em suas práticas cotidianas, sejam elas planejadas ou não (KUNSCH, 2003; 2014).

Diante dessa ação sinérgica entre sujeitos e setores e apoiando-se numa perspectiva complexa (MORIN, 2015), entende-se que a comunicação integrada é capaz de propiciar as relações dialógico-recursivas necessárias para que as organizações desenvolvam sua capacidade de auto-eco-organização, condição fundamental para seu desenvolvimento diante dos contextos organizacionais midiaticizados.

Como já citado, esses contextos organizacionais midiaticizados trouxeram à tona vários desafios, principalmente para a comunicação integrada, tais como: a multiplicação dos meios

de comunicação, plataformas e dispositivos tecnológicos voltados à interconexão dos sujeitos em uma rede global e o desenvolvimento de novas dinâmicas de interação (HJARVARD, 2012) e lógicas de (re)construção dos repertórios dos sujeitos, o que aumenta o nível e a velocidade com que eles mudam de opinião, valores, necessidades e hábitos (MANUCCI, 2008). Todos esses fatores afetam diretamente a imagem e as expectativas sobre as organizações, fazendo emergir um mercado que também passou a ser simbólico, que possui dinâmicas ainda bastante ambíguas às organizações (MANUCCI, 2008, 2010).

Como resultado final, há o acirramento da imprevisibilidade, volatilidade e incertezas dos cenários que, segundo Manucci (2010) são fatores que passam a ser permanentes nos contextos organizacionais. Contudo, para o autor essa incerteza é acentuada pelas leituras incompatíveis das organizações diante das ambiguidades dos contextos (MANUCCI, 2010) – incompatíveis porque estariam elas constituídas sobre modelos de gestão e parâmetros de controle e eficiência herdados das estruturas modernas (MANUCCI, 2010), nas quais o planejamento era atrelado à projeção, controle e eficiência diante de um mercado mais estável de uma sociedade industrial de produção em massa (PASCHOALINI, 2008; MORGAN, 2002).

Assim, grande parte das dificuldades encontradas pelas organizações diante dos cenários em transição se devem às suas percepções sobre eles, ou como se refere Manucci (2008), aos seus mapas da realidade corporativa, uma espécie de roteiro no qual elas se baseiam para se posicionar diante do mercado.

Isso porque, da mesma forma que os sujeitos constituem seus repertórios, suas redes de significados com base em suas próprias experiências e nas informações que consomem cotidianamente, as organizações também são capazes de criar seus próprios mapas. E, “no caso das organizações, os limites deste mapa são os limites da sua perspectiva sobre a organização a respeito da multiplicidade, velocidade e convergência do entorno” (MANUCCI, 2008, p. 14 - tradução nossa). Logo, a eficácia das organizações diante desses desafios contemporâneos depende da “forma que a organização tem de interpretar o mundo” (NÓBREGA, 2002, p. 44 apud MANUCCI, 2008, p. 47).

Mas então, como as organizações seriam capazes de aperfeiçoar seu olhar, seu mapa da sua realidade, de forma a torná-lo menos reativo às transformações e desafios dos cenários e mais coordenado a eles, tal como organismos complexos? A resposta a essa pergunta se ancora na capacidade da comunicação integrada em desenvolver relações dialógico-recursivas no seu interior, assim como com o seu entorno.

Isso porque esses mapas da realidade corporativa são também construções coletivas, ou seja, são formados a partir das interpretações dos sujeitos dos contextos organizacionais

(MANUCCI, 2008). E, para tal, levam em conta suas próprias experiências, repertórios, competências e valores, mas também levam em consideração a cultura da organização, as redes de significados coletivos criados por cada setor, área ou função dentro das empresas, as interações cotidianas e as informações das quais dispõe, dos valores, missão e objetivos da organização. Tal como o exemplo da constituição das culturas organizacionais, por meio da auto-eco-organização diante de fatores de ordem e desordem, citado no capítulo anterior, e para ambos os casos, o meio para criar esses repertórios, ou esse “sistema cognitivo” (NÓBREGA, 2002, p.44 apud MANUCCI, 2008, p.47), é o estabelecimento de relações dialógico-recursivas entre os sujeitos da organização.

A este ponto, o desafio da comunicação integrada, principalmente da sua dimensão administrativa e interna, é a) a circulação de informações estratégicas das organizações, dos concorrentes, dos contextos, da sua situação econômica e, principalmente, sobre seus planos globais (GUEDES, 2008), que sustentam seus valores, missão e objetivos, assim como b) a garantia e o fomento de espaços de interação entre os sujeitos.

Isso porque, a eficiência dessa rede cognitiva está ancorada na qualidade das informações que os sujeitos têm em mãos, para que possam compor repertórios mais complexos, heterogêneos e, desse modo capazes de abarcar as ambiguidades dos contextos em transformação.

Contudo, de nada adianta a reunião do máximo de informações, recursos e instrumentos se não houver a constituição dos espaços de interação, de troca, de compartilhamento entre sujeitos, a fim de que juntos, por meio de relações dialógico-recursivas possam compor esses repertórios. Ademais, vale lembrar que é a partir do estabelecimento dos processos comunicacionais, ou relações dialógico-recursivas, que os sujeitos (re)constituem seus processos, seus repertórios, resolvem problemas, lidam com as heterogeneidades e conflitos de opinião, se posicionam, deliberam tarefas e responsabilidades, interagem com seus públicos, respondem dúvidas dos consumidores e recebem críticas ou elogios sobre os produtos e serviços da organização.

Dessa forma, quanto mais complexos, heterogêneos, dialógicos e democráticos forem esses espaços de negociação e interação, mais complexos serão essas redes de significados coletivos, e mais eficazes serão os processos de auto-organização empreendido pelos sujeitos diariamente.

Por outro lado, mais do que impor, apresentar ou transmitir as diretrizes dos planos globais da organização aos seus trabalhadores, entende-se a partir do pensamento de Morin (2015) que a constituição dos planos globais das organizações também precisam emergir desse

processo de (re)construção desses repertórios coletivos. Caso contrário, os sujeitos em suas bases de operação e cotidianos estariam constituindo repertórios, valores e práticas para a composição desses mapas da realidade corporativa em paralelo aos ao desenvolvimento dos planos globais elaborado pela gestão das organização. Daí a importância da sinergia que se propõe por meio da comunicação integrada de diversos departamentos, inclusive na aproximação das bases operacionais e gestão.

Quando a organização consegue garantir que esses processos dialógico-recursivos constituam os seus planejamentos globais, e vice-versa, ela fará desse planejamento global um todo hologramático com seus valores, posicionamentos, missão e objetivos. Assim, os sujeitos em seus processos cotidianos, os departamentos em seus planejamentos particulares e cada setor estarão aptos a refletirem a quase totalidade do todo hologramático, ou seja, do planejamento global da organização. Assim como o planejamento global se tornará eficaz à medida em que cada uma das “partes” estiver em consonância uma com a outra e com o todo.

Contudo, a eficácia desses mapas da realidade corporativa diante dos contextos organizacionais midiáticos se ancora nas construções desses repertórios, filtros, valores e práticas estarem em consonância com seus entornos, ou seja, com as transformações dos significados, dos valores e dos repertórios dos sujeitos e das sociedades. Nesse caso, há duas etapas basilares a se considerar quando a organização deseja se relacionar com seus meios de forma a se auto-eco-organizar diante das suas transformações e demandas.

Reforça-se que a primeira etapa condiz com a busca da integração dos seus funcionários nos processos de (re)construção desse mapa. Isso porque, o sujeito nunca será apenas trabalhador da organização, pois são seres complexos, os sujeitos são eles trabalhadores, cidadãos têm posicionamentos políticos, ideais e valores, e, ainda que em níveis distintos, são eles também construtores dos repertórios desse mercado simbólico (MANUCCI, 2009; BALDISSERA, 2009b), ademais, são também eles que constituem todos os dias os processos comunicacionais das organizações.

A realidade corporativa é uma trama de significados que interagem e se renovam entre os participantes da relação. Do ponto de vista da Estratégia corporativa, essa concepção está presente em cada decisão que organização delinea. Que forma ela dá a sua proposta? Como conceitua os seus públicos? De que maneira percebe a si própria? e de que forma percebe o mundo que a rodeia? **A resposta a todas as perguntas se traduzem conceitos que se constrói a partir de elementos isolados que vão tecendo realidades complexas a partir da interação** (MANUCCI, 2010, p.180 - grifo nosso).

Logo, ao serem inseridos nos processos de construção e dos valores e significados das organizações, poderão contribuir para a conformação das ambiguidades e reconstrução das

culturas e processos organizacionais, de modo a realizá-los em consonância com as transformações dos cenários dotando, assim, a organização de maior capacidade regenerativa em relação aos desequilíbrio e tensões dos mercados, ou auto-eco-organização (MORIN, 2015).

Desse modo, por meio dos espaços de dialogicidade, interação e relacionamento, e partindo do princípio que as culturas e os repertórios que se formam são ricos, complexos e construções coletivas, potencialmente mais heterogêneas, e portanto, mais capazes de lidar com a ambiguidade e as demandas cotidianas. Mas isso apenas quando a comunicação integrada permite a aproximação de setores há muito separados: gestão e operação – o que significa para os modelos de gestão, não somente da comunicação, uma ruptura com as práticas hierárquicas, unilaterais e burocráticas do passado (MATOS et al, 2012) do ideal de comunicação zero (ZARIFIAN, 2001) ou do homem reativo da Escola humanística, que se comportava e se motivava de acordo com os estímulos manipulativos da organização (RAMOS, 1984).

Isto posto, a segunda etapa, que se desdobra em mais um desafio dos novos contextos organizacionais para a comunicação integrada, diz respeito ao desenvolvimento de estratégias capazes de permitir a constituição de relações dialógico-recursivas com seus entornos, para além da aproximação dos sujeitos que trabalham na organização, mas pensando nos seus públicos e sociedade e no seu posicionamento e relacionamento com eles.

A esse ponto justifica-se a importância da organização em conseguir se inserir nas dinâmicas e nas lógicas de interação e construção desses repertórios coletivos. Diante desse desafio, Baldissera (2009a) é enfático quanto à comunicação agindo na constituição de relações dialógico-recursivas como, também, um comprometimento da organização em abandonar uma postura do controle e do predomínio das suas narrativas diante das demais, que passam a ganhar mais influência nos processos de construção de significados coletivos, numa nova configuração de mercado:

Portanto, trata-se de pensar em realizar o diálogo para, gramática, dialógica e recursivamente permitir se transformar e ser transformado respeitar a alteridade em sua diversidade: **pensar o planejamento como norteador e não com certeza:** compreender o conflito com possibilidades de criação da renovação; abandonar a zona de conforto ditados pelas verdades absolutas; aceitar as próprias limitações e reter a cultura organizacional: potencializar as falas: e aprender a escutar (BALDISSERA, 2008a, p. 174).

Nesse sentido, Baldissera vai ao encontro de Marchiori (2014) que defende a comunicação como um processo de transformação que conduz as organizações à transição de realidades. Isto é, é por meio dos processos comunicativos ricos, complexos, dialógicos e recursivos que as organizações conseguiram formar seus repertórios diante das ambiguidades,

se relacionar com o entorno de forma menos reativa e mais auto-eco-organizadora, e assim conseguiram melhores desempenhos diante das novas configurações dos mercados.

E, como visto ao longo deste trabalho os novos contextos trouxeram as organizações novos desafios no relacionamento com os sujeitos, os meios tradicionais de comunicação, principalmente de massa, passaram a dividir o espaços com novos meios, a publicidade e o marketing passaram a ter, também, como possibilidades os espaços emergentes de interação (TREVISAN, 2003). O que demanda da comunicação integrada, também, uma aproximação desses novos meios e suas lógicas diante da necessidade de constituir relacionamentos com os sujeitos e de buscar uma aproximação de seus valores, repertórios, para aprimorarem seus mapas da realidade corporativa.

Como visto no capítulo anterior, o primeiro fator que caracteriza esses novos contextos corresponde à multiplicação dos meios de comunicação e à dinamicidade pela qual as interações ocorrem. Por sua vez, esse aumento dos meios de comunicação propiciaram o desenvolvimento do processo de mediatização que implicou em mudanças “nos modelos culturais, na organização da sociedade e na própria vida cotidiana dos indivíduos” (FLORES; BARICHELLO, 2009, p. 3). Essa lógica da mídia tem reconfigurado os significados, as práticas e os relacionamentos dos sujeitos e, portanto, das organizações (MAIO, 2016).

Isso porque a emergência de novas tecnologias, acompanhadas de novas lógicas de interação e compartilhamento nos espaços digitais, demandam das organizações mais do que a adesão dessas plataformas numa perspectiva reducionista ligada à veiculação de peças publicitárias ou narrativas institucionalizadas: os sujeitos têm em cada meio, seja ele tradicional ou digital, uma expectativa ou uma lógica de uso, isto é:

Busca em **cada uma de suas fontes de informação elementos novos** que possibilitem a **composição de seu quadro de referência** em um processo de aprendizagem denominado: **Bricolage**, [pelo qual] **O conhecimento é construído em “pedaços”, ao invés da compreensão linear da informação.** Da mesma forma, nos processos de comunicação, os receptores constroem a mensagem que está disseminada em diversos veículos, para posteriormente compor o conteúdo (CASALI, 2002, p. 7 – grifo nosso).

Deste modo, os novos espaços que se formam a partir das redes virtuais de interação não podem ser incorporados às suas estratégias a partir das lógicas dos outros meios mais tradicionais. Do mesmo modo, há também lógicas distintas de formatos, conteúdos e linguagens para cada meio de comunicação digital (facebook, twitter, linkedin etc.), assim como há também entre cada meio tradicional (televisão, rádio, jornal etc.).

Cada veículo de comunicação deve oferecer um **benefício singular**, espera-se que no ambiente virtual os conteúdos e as possibilidades de **interação sejam**



**mais amplos, embora integrados às demais mídias.** [...] Com a multiplicidade dos meios de comunicação em função das novas tecnologias de informação, **as expectativas são ampliadas.** Os diversos meios de comunicação são utilizados para compor um cenário onde a **mensagem final será formada apenas na cognição do receptor** (CASALI, 2002, p. 7 – grifo nosso).

Logo, essa emergência de meios e suas respectivas lógicas demandam da comunicação integrada a capacidade de, a partir do seu planejamento global, desenvolver estratégias, conteúdos, experiências e práticas pertinentes à cada um dos meios que adere, assim como correspondendo às expectativas dos sujeitos. E, conforme reforça a autora, as estratégias que são colocadas em práticas nos espaços virtuais devem também estar em consonância com as estratégias exploradas em outros meios.

Compõe-se, assim, um caleidoscópio de diversas possibilidades de interação com os sujeitos (o que também pode compreender os formatos mais tradicionais e não-mediados), mas que independentemente das figuras que se formam nesse caleidoscópio, ou seja, os canais escolhidos pelos sujeitos, a missão, os valores e os objetivos da organização estejam refletidos de forma coerente.

Ademais, o desenvolvimento dos meios de comunicação e a conformação dos contextos globalizados também propiciaram um aumento das expectativas dos sujeitos sobre o papel das organizações na sociedade contemporânea. De acordo com Carvalho e Lopes (2012, p. 14-15) a sociedade passa a “enxergar as organizações [...] como uma persona que se representa/expresa visual e discursivamente”, atribuindo a elas “certa carga humana”, fenômeno descrito como “personificação institucional”. Diante disso, as organizações não são apenas coletividade, agrupamentos que suprem necessidades de produtos e serviços: passam a ser atores no plano social, uma vez que inferem diretamente nas esferas políticas, econômicas, sociais e culturais (KUNSCH, 2014; SÓLIO; BALDISSERA, 2003).

Assim, mais do que consumir ou acessar informações sobre as organizações, nos meios que lhe são preferíveis, também faz parte das novas expectativas dos sujeitos ver seus valores e crenças sendo refletidos nelas, opinar sobre suas ações e cobrar *feedback* e mudanças de posturas, conforme suas leituras de mundo e a (re)construção de seus repertórios particulares e coletivos, os quais, cada vez mais, influem sobre o desempenho das organizações no mercado (MANUCCI, 2008).

Portanto, para além da adesão das tecnologias digitais nas estratégias de comunicação nos contextos atuais as organizações, conforme já pontuado, as organizações precisam estar aptas a constituir relacionamentos com seus públicos e sociedade, de modo a conformar boas experiências aos sujeitos e à sociedade e, por consequência, estarem favoráveis à organização

na (re)construção dessa rede de significados coletivos. Para tal, elas precisam estar cientes de que a adesão de novos meios de comunicação, sejam eles tradicionais ou nos espaços digitais, são instrumentos necessários à gestão da comunicação integrada.

Contudo, Kaplan e Haenlein (2010 apud ALMEIDA; SOUZA, 2014) apontam que a eficiência nos relacionamentos diante dos novos formatos de interação viabilizados pelos espaços digitais demanda das organizações cuidados particulares – cuidados esses que, em bem verdade, são reflexões cabíveis à adesão de quaisquer meios de comunicação, sejam eles tradicionais ou digitais.

De acordo com os autores, as organizações precisam, primeiramente, selecionar os espaços digitais que irão participar cuidadosamente, levando em conta as especificidades de cada plataforma, assim como os sujeitos com os quais elas desejam interagir. Afinal, a adesão de novos meios de comunicação deve ter sempre como finalidade contribuir com a eficácia das estratégias de comunicação em se aproximar dos seus públicos e permitir boas experiências nesses relacionamentos com os sujeitos e a sociedade, o que significa dizer que a inserção de novos meios de comunicação não podem ter como único objetivo a veiculação de uma narrativa institucional ou de autopromoção, principalmente quando essas plataformas não são compatíveis com esse conteúdo.

Tendo optado pela adesão de um meio de comunicação digital, as organizações precisam ter ciência e aptidão para lidar com as lógicas de funcionamento e as práticas que perpassam o uso desses espaços, o que irá refletir, também, sobre os conteúdos a serem vinculados, linguagens e frequência de interação (KAPLAN; HAENLEIN, 2010 apud ALMEIDA; SOUZA, 2014). No caso das plataformas dessa rede digital, de maneira geral, uma das lógicas é a do não-controle, ou seja, as organizações não terão meios eficazes de controlar aquilo que será dito sobre ela, nem a natureza das interações que partirão dos sujeitos (KAUFMAN, 2015). Assim, deverão estar prontas para lidar com oposições, críticas, reclamações e sugestões de forma dialógica, sem censura ou repressão às manifestações contrárias ou desfavoráveis que possam ocorrer.

Nesses casos, as organizações podem identificar essas situações de antagonismo e críticas como: a) uma sinalização de que sua linguagem, conteúdos e posicionamento não estão adequados aos públicos que circulam naquele espaço; b) a possibilidade do meio não ser ideal aos seu negócio ou mesmo ao objetivo de se aproximar de seus públicos; c) uma oportunidade de conhecer os seus públicos, suas demandas e seus valores e, assim, poder corrigir seus posicionamentos e práticas conforme o conjunto de hábitos e valores de seus públicos, em contraponto com os seus próprios.

Ao aderir diversas plataformas para se comunicar, as organizações precisam desenvolver um planejamento para esses conteúdos, frequência e linguagens a serem utilizados, “de modo a não culminar na disseminação de ideias contraditórias sobre a organização, seus produtos e suas práticas” estando disposta a delinear “um plano de mídia integrado” (KAPLAN; HAENLEIN, 2010 apud ALMEIDA; SOUZA, 2014, p. 79). A este ponto os autores reforçam a necessidade de uma ação planejada nesses espaços, corroborando com o pensamento de Casali (2002) para que não se confunda o emprego de uma mensagem coesa e integrada dos diversos meios com veiculação indiscriminada dos mesmos conteúdos (peças publicitárias, textos, campanhas, linguagens etc.) sem levar em conta as lógicas de cada meio e os hábitos de seus usuários.

Ademais, Kaplan e Haenlein (2010 apud ALMEIDA; SOUZA, 2014) salientam que tendo optado por participar desses espaços, as empresas estão dispostas de um novo meio para se comunicar com os sujeitos. Assim, é esperado que elas se planejem quanto a conteúdos, posicionamentos e atividades pertinentes aos seus negócios, mas que também sejam atrativos e relevantes aos sujeitos com os quais desejam se relacionar, afinal “a interação é a base desse tipo de espaço comunicacional” (KAPLAN; HAENLEIN, 2010 apud ALMEIDA; SOUZA, 2014, p. 79). Isso porque, conforme Manucci (2008), todas as ações das organizações possuem em si uma promessa, que nesse caso é de se dispor a comunicar-se com esses sujeitos, conforme as lógicas que circundam esse espaço.

Por fim, os autores, assim como Manucci (2008; 2010), apontam que a efetividade dos meios digitais para a constituição dos relacionamentos está no comprometimento das organizações com a promessa contida nessa sua iniciativa, ou seja, ao aderir uma plataforma digital de interação e compartilhamento a organização está prometendo se inserir nas suas lógicas e dinâmicas de interação, o que implica assumir uma postura de diálogo com seus públicos, propiciando a eles a participação e a manifestação de suas opiniões, o que inclui também as críticas que podem surgir à organização.

Caso contrário, o antagonismo entre comportamento das organizações e as lógicas e dinâmica mais transversais de compartilhamento podem se tornar elementos deturpadores das estratégias de comunicação integrada:

A falta de uma construção conjunta e uma tentativa, por parte das organizações, de **fazer prevalecer o discurso institucional** abre lacunas entre os discursos proferidos e disseminados por elas e as diversas vozes virtuais que problematizam suas práticas. Instaura-se um embate discursivo, que, muitas vezes, **tem impactado a legitimidade a reputação das organizações** (ALMEIDA; SOUZA, 2014, p. 78).

Segundo Lima e Oliveira (2014, p. 93), a emergência de novos meios e a convergência que há nas redes propiciam às organizações outros caminhos que vão “além da perspectiva de anunciantes nos meios de comunicação de massa e/ou de criadores de mídias organizacionais, tal como antes se concebia”. Logo, novas alternativas às estratégias de comunicação em contextos mediatizados podem ser exploradas.

As autoras apontam que as organizações buscam alcançar seus públicos – mais críticos e desejosos de experiências diferenciadas (CASALI, 2002) – se propondo à elaboração de ações mais completas, que vão além do discurso institucionalizado ou a propaganda, mas que prevê a criação de conteúdos transversais aos seus negócios, valores e interesses da organização, assim como de seus públicos, e a organização de eventos, feiras e materiais culturais, entre outros.

Concretamente, o reflexo disso pode ser percebido na tendência das empresas de também se tornar em mídia por meio de ações de comunicação em que deixam de ser anunciante ou produtoras de mídia organizacional para tornarem-se elas **próprias produtoras de conteúdo** cultural em forma, por exemplo, de revistas customizadas, eventos experiência de marca e criação com seus próprios blogs. [...] **Nessas ações, percebe-se menos a presença de uma mensagem que precisa ser transmitida e mais uma proposta de interação pelo compartilhamento de um quadro de referência simbólicas comuns (estilo de vida, valores, atitudes)** como mídia, as empresas passam a ocupar espaços outros que não o de meros fornecedores de bens ou prestadoras de serviços, atuando de modo muito mais direto nos processos simbólicos dos sujeitos sociais. **Ampliando cada vez mais a abrangência dos seus relacionamentos, essas empresas mediatizados reforçam papel cada vez mais preciso das organizações nas questões de ordem coletiva.** Assim, pode se perceber como os discursos das organizações mediatizadas colocam em pauta (ao mesmo tempo que reproduzem, reforça e rechaçam) valores sociais, normas de conduta e padrões de comportamento que conformam a cultura contemporânea (LIMA; OLIVEIRA, 2014, p. 93 - grifo nosso).

Assim, mais do que a elaboração de atividades paralelas, as organizações passam a compor um leque de possibilidades de interação e relacionamento com os sujeitos e, ainda nos casos em que as mídias digitais não sejam a principal estratégia para essa aproximação, os meios e suas lógicas fazem parte da elaboração dos conteúdos, da divulgação e do acompanhamento das campanhas, *feedback*, divulgação espontânea, ou seja, propiciam uma convergência e um alcance maior das estratégias de comunicação integrada.

E, como percebido, essas novas lógicas de comunicação vão ao encontro da necessidade das organizações em gerir sua comunicação, suas experiências com os sujeitos diante dessa rede de significados compartilhados que valorizam (ou não) sua marca na competição do mercado, que passa a ser também simbólica, ou seja, por meio de seus valores e missão que se consolidam sem contraditoriedades (MANUCCI, 2008; BALDISSERA, 2009b).

A esse ponto vale lembrar que o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação também impactaram os cotidianos das organizações. Afinal, do mesmo modo que a emergência de novos meios e lógicas de interação e relacionamento são potencializadores da comunicação mercadológica e institucional, eles também se tornam alternativas à comunicação administrativa e interna. Segundo Guedes:

As novas tecnologias baseadas na interatividade, ao viabilizarem o tratamento e a disseminação de grandes massas de dados, modificaram os contextos social e organizacional, criaram novas dimensões para uma comunicação simultânea e instantânea na organização e ampliaram as oportunidades de envolvimento e os espaços de articulação entre os atores sociais. [...] **Isso tem reflexos nos relacionamentos internos, no planejamento da comunicação interna**, nos mecanismos de participação do empregado, no retorno da organização aos questionamentos cotidianos dos seus membros e no alinhamento das ações do empregado para o alcance dos objetivos organizacionais.

**Portanto, cabe à organização potencializar os recursos da tecnologia em favor da comunicação interna eficaz e do êxito organizacional, com base nas políticas globais** (GUEDES, 2008, p. 52 - grifo nosso).

Assim, a comunicação integrada também deve ter em seu planejamento a adesão, sempre que necessária, das novas plataformas e dispositivos que propiciem espaços para a circulação de informações de qualidade sobre os negócios da organização, concorrentes, contextos dos mercados, desafios do setor etc.

Isso porque, de acordo com Guedes (2008, p. 51), “empregado repete, na organização, o comportamento que tem como cidadão – exige informação e participação”. Participação essa que é fundamental à comunicação interna, sendo ela conformadora dos processos de interação cotidiana que possibilita a (re)construção dos sentidos, repertórios, culturas, valores e práticas da organização, ou seja, aptidão para de realizar as leituras e interpretações dos contextos, e deste modo, desenvolver a capacidade de auto-eco-organização.

Diante do exposto, compreende-se que os contextos organizacionais mediados demandam das organizações um esforço de transformação de seus modelos e estruturas que se mantiveram alinhados às práticas e perspectivas da comunicação como ferramenta, ou mesmo como instrumento de controle e manipulação.

Isso porque os cenários em formação demarcam um período de transição entre um modelo de organização moderna mais rígido, controlado e burocratizado para novos formatos de organização, como já sugerido, e novos meios de contratação e de consumos, além de novos serviços e produtos que emergem de novos hábitos e valores de uma sociedade que também se encontra em transição. Hoje, estima-se que há três gerações em interação dentro das organizações (CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013), cada uma com valores,

culturas e hábitos diferentes, assim como níveis distintos de domínio e conhecimento dessa nova ambiência – o que por si só é um desafio para as organizações.

Assim, a contribuição da comunicação integrada diante dos contextos organizacionais mediados é de conferir a sinergia e a integração dos sujeitos da organização em espaços dialógicos (mediados ou não), propiciando a interação e os relacionamentos capazes de permitir a constituição de repertórios, valores e práticas compartilhadas que possibilitam a construção dos planos globais da organização de forma complexa (auto-eco-organizada), assim como que conduzem, intermedeiam ou servem como norteadores dos processos das organizações, em seus mais distintos níveis de planejamento e operação.

Diante disso, a organização é capaz de, por meio de processos mais organizados e menos estanques, formar narrativas coesas, onde tudo comunica uma essência comum – fruto desses repertórios e dos planos globais das organizações. À essa imagem coesa atribui-se o termo “unidade”, uma vez que a palavra remete àquilo que não pode ser dividido, separado ou isolado; unidade é a qualidade ou estado único, ou seja, algo irreplicável, padronizado ou transferível, como de fato deve ser a comunicação das/nas organizações; uma composição única pela própria natureza, também única, de sujeitos, culturas, repertórios, práticas e recursos.

Assim, cabe aos profissionais da comunicação o desenvolvimento de estratégias selecionadas conforme os contextos e as estruturas das organizações para que se possibilite a integração de todos os setores, por meio dos fluxos de informação, a fim de garantir a circulação de informações necessárias ao planejamento e desenvolvimento dos processos de forma integrada, em níveis informacionais e técnicos, e garantir a promoção de espaços de interação e relacionamentos dialógicos-recursivos entre os sujeitos, ultrapassando a esfera informacional, com o objetivo de que estes possam reconstituir os repertórios que corroboram o mapa da realidade corporativa e, por sua vez, com a capacidade de se auto-eco-organizar.

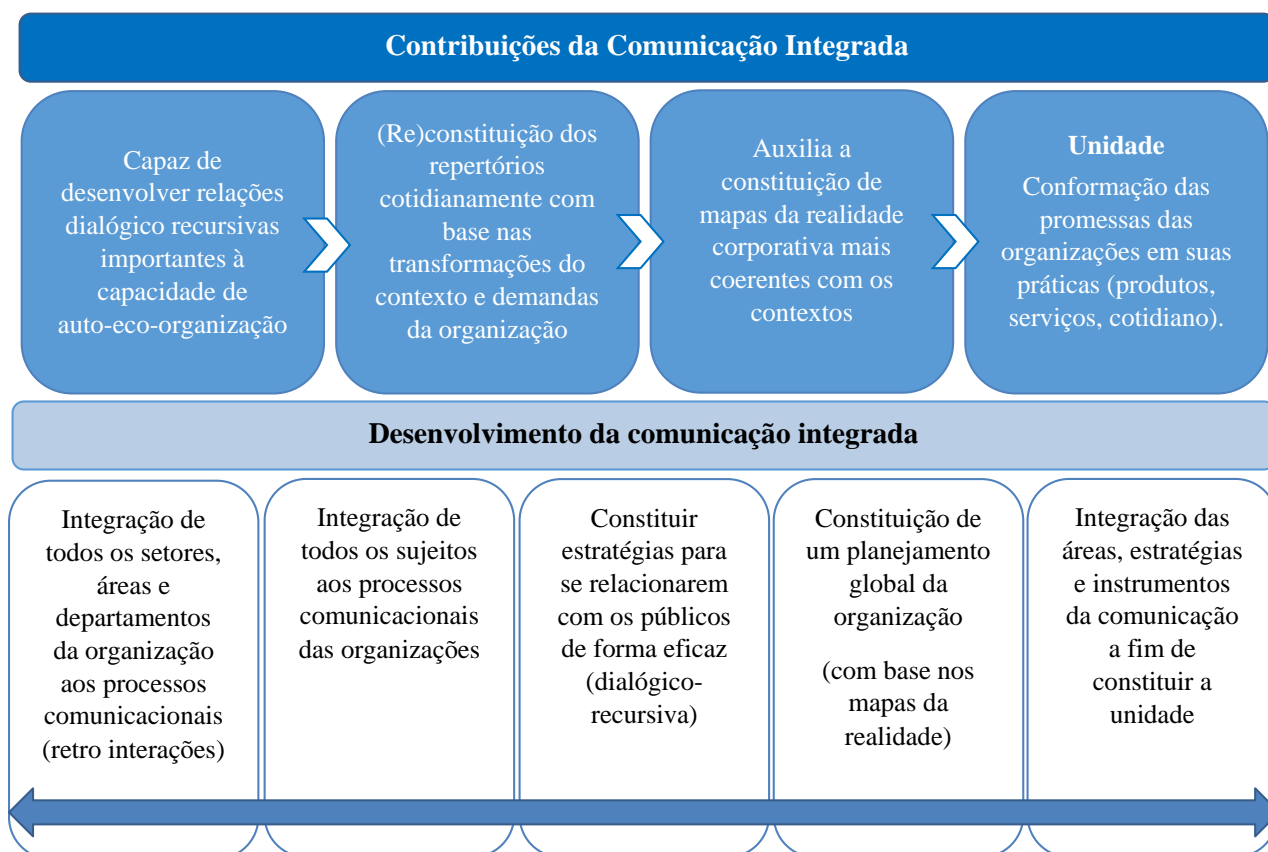
Busca-se o desenvolvimento de estratégias com seus públicos que possam integrar a promoção de vendas e o marketing, mas que também tenham como objetivos a aproximação com os sujeitos e a inserção das organizações em um espaço de diálogo e de relacionamento, a fim de que seja possível compreender as dinâmicas de um mercado simbólico em efusão, que se transforma todos os dias, além de atender a uma demanda dos sujeitos por interação, inferência e relacionamento com as organizações.

Assim, por meio do estabelecimento de retro interações entre os sujeitos que compõem seus sistemas, e com o meio, as organizações estão mais aptas a constituírem planos globais, que ao serem norteados pela unidade constituída são coerentes com as transformações dos contextos e relevantes do ponto de vista dos seus públicos – sociedade e consumidores.

Por fim, diante do desenvolvimento de relações dialógico-recursivas, tendo constituído uma unidade entre as aspirações e valores, que norteiam o plano global, a organização deve integrar todas as suas áreas, estratégias e instrumentos, deixando-os ao alcance da constituição de relações dialógico-recursivas internas e externas, e desse modo corroborar com a capacidade das organizações em se regenerarem, se adaptarem e se transformarem diante dos desafios de um contexto midiaticizado dinâmico e em construção.

Neste sentido, como resultado da reflexão constituída ao longo deste capítulo, guiada pelo conceito de comunicação integrada de Kunsch (2003) e da perspectiva complexa de Morin (2015) no que tange o seu entendimento de seres complexos como auto-eco-organizadores, foi sistematizado o figura 2 com as quatro principais contribuições da comunicação integrada diante dos contextos organizacionais midiaticizados, assim como elencaram-se cinco processos essenciais para a constituição da comunicação integrada.

**Figura 2:** Sistematização das contribuições da comunicação integrada e seu desenvolvimento nas organizações.



**Fonte:** elaborado pela autora (2018)

Compreende-se que os cinco processos descritos como basilares ao desenvolvimento da comunicação integrada numa perspectiva complexa são processos interdependentes que se retroalimentam. Assim, a comunicação integrada deve estabelecer retro interações entre seus departamentos e setores, o que recai sobre às áreas interna e administrativa, a fim de que

informações estratégicas circulem entre os setores, principalmente gerenciais e operacionais. Do mesmo modo, faz-se necessário que se prime pela constituição de espaços de interação e diálogo entre os sujeitos, para que possam (re)contribuir seus repertórios compartilhados. A corroboração dos mapas das organizações também depende das estratégias criadas pra ao relacionamento com os públicos das organizações, uma vez que por meio dessas retro interações que os repertórios dos sujeitos, assim como os mapas das realidade corporativa se atualizam. Diante da constituição de repertórios compartilhado a organização consegue enfim desenvolver replanejamento global, que reflete tangencia todos seus processos (produção, financeiro, compras, logística, recursos) e seu mapa da realidade corporativa, assim como seus valores, aspirações e objetivos. Por fim, a organização, a partir do seu planejamento global seleciona as estratégias de comunicação e os instrumentos mais adequados para prover suas práticas comunicacionais, internas e externas.

Assim, todas as ações e práticas das organizações formam um conjunto de partes de um holograma maior, da comunicação organizacional, que contém a essência das organizações, suas promessas, seus valores e seus objetivos. Para o bom funcionamento desse organismo complexo é necessário a constante (re)organização dos diversos fatores de ordem e desordem que estão dentro desse sistema (contextos organizacionais, demandas, processos, recursos, sujeitos, cultura organizacional, sujeitos heterogêneos, novas tecnologias, excesso de informações etc.) e ao seu redor (sociedade, culturas, legislação, mercado simbólico, concorrência, crises, mídia, movimentos sociais e políticos etc.).

Conforme Morin (2015), quanto mais retro interações os elementos desses organismos complexos conseguem realizar entre si e com os fatores externos, mais complexos se tornam os processos de auto-eco-organização desses organismos e, assim, mais capazes eles estão de se adaptarem e de (re)organizarem às transformações, assim como se posicionarem e influenciarem os seus entornos.

Portanto, o planejamento da comunicação integrada precisa ter em mente que os processos de auto-eco-organização são contínuos, não havendo um fim. Logo, seus planejamentos e estratégias precisam também comportar espaços para (re)planejamentos, mudanças de cursos e adaptação – algo que não era comum aos modelos clássicos das organizações como máquinas.



## **5. COMUNICAÇÃO INTEGRADA EM CONTEXTO ORGANIZACIONAL MEDIATIZADO SOB A ÓTICA DE DONOS DE AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO DA CIDADE DE BAURU/SP**

Como visto, ao longo do trabalho o desenvolvimento da comunicação organizacional esteve amparado pelos modelos de organização, ou mesmo de administração que se desenvolveram ao longo do século XX em resposta às demandas das organizações por eficiência, controle e produção para um mercado de massa que se expandia até a metade do século passado.

Viu-se que, conforme os contextos se transformam, novas demandas e correntes teóricas se formavam em volta dos modelos de gestão, mas em sua grande maioria a comunicação tinha uma perspectiva instrumental de transmissão de informações necessárias às tarefas (MATOS et al., 2012) ou mesmo uma função de harmonizadora e persuasiva voltada aos interesses das organizações em detrimento dos interesses dos sujeitos (BALDISSERA, 2009a).

Contudo, houve o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação e a emergência de novas lógicas de interação e relacionamentos, que passaram a cada vez mais influenciar e determinar as estruturas e práticas das instituições sociais, familiares e políticas – um fenômeno descrito por Hjarvard (2012) como *mediatização da sociedade*.

Esse processo de *mediatização*, por sua vez, impulsionou diversas transformações nos contextos organizacionais (FLORES; BARICHELLO, 2009), isto é, novos desafios aos modelos de gestão, e principalmente à comunicação diante de uma mercado que passa a ser influenciado por uma rede de significados que são (re)construídos pelos sujeitos em uma velocidade cada vez maior (MANUCCI, 2008), e de forma cada vez mais coletiva (JENKINS, 2009).

Ademais, a multiplicação dos meios e plataformas de comunicação e interação proporcionam maior acesso, circulação e compartilhamento de informações e conteúdos, tornando os sujeitos mais heterogêneos, mais críticos e com maiores expectativas em relação aos posicionamentos e práticas das organizações.

Diante das diversas transformações, os contextos organizacionais se tornaram mais complexos, e diante das novas demandas dos mercados, a comunicação passa a ser um fator estratégico para o desenvolvimento das organizações (BALDISSERA, 2009a) tendo em vista um mercado simbólico (MANUCCI, 2008) onde o desempenho das organizações não depende unicamente do oferecimento de serviços e produtos de qualidade, mas do estabelecimento de relacionamentos – inclusive diante dos novos espaços de interação em rede.

Isto posto, entende-se que a comunicação integrada pode oferecer aportes ao desenvolvimento das organizações nos novos contextos, por meio das relações sinérgicas entre seus trabalhadores e também entre seus públicos - os sujeitos construtores dessas novas redes de significações coletivas. No entanto, os desafios que emergem dos cenários em transformação também refletem sobre as práticas e estratégias da comunicação na/das organizações.

Diante disso, este trabalho tem como objetivo principal identificar as principais concepções e implicações sobre as práticas da comunicação integrada nas organizações contemporâneas, tendo em vista os contextos organizacionais midiáticos. Para tal, elencaram-se três objetivos específicos, sendo eles:

- Elaborar pesquisa bibliográfica que caracterize o desenvolvimento das organizações modernas, com enfoque nas principais estruturas e modelos de organização e suas implicações na comunicação organizacional;
- Contextualizar o desenvolvimento do conceito de comunicação organizacional integrada, principalmente a partir dos estudos iniciados na década de 1980 pela professora Margarida Kunsch e as novas implicações advindas dos contextos midiáticos contemporâneos; e
- Aplicar uma pesquisa com proprietários de agências de comunicação da cidade de Bauru/SP, a fim de elencar quais suas perspectivas sobre os novos contextos midiáticos as implicações e desafios quanto à prática e a aplicabilidade da comunicação organizacional integrada nas suas ações junto às organizações para as quais prestam serviços.

### **5.1 Características da pesquisa: Materiais e Métodos**

Esta pesquisa tem caráter qualitativo, exploratório e descritivo, baseado na pesquisa bibliográfica e na pesquisa de campo. Caracteriza-se, assim, como um estudo teórico e aplicado, realizado em duas fases: pesquisa bibliográfica e pesquisa aplicada.

Deste modo, a priori, foi realizada a pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório e conceitual, que propiciou a realização da fundamentação teórica. Assim, por meio do levantamento bibliográfico estabeleceu-se o tensionamento entre os conceitos pertinentes aos objetivos desta dissertação propondo a organização de três capítulos teóricos.

O primeiro traz uma revisão dos aspectos relevantes que compuseram o modelo de organização moderna que se formou ao longo do século XX, dando ênfase às correntes teóricas da administração que corroboraram com o desenvolvimento de uma visão mais funcionalista da comunicação nas/das organizações. O segundo contextualiza as transformações dos

contextos organizacionais a partir da década de 1970, diante da emergência de novos cenários propiciados pelo desenvolvimento tecnológico, pela intensificação dos fenômenos de globalização e posteriormente pelo fenômeno descrito por Hjarvard (2012) por midiatização, que implicaram diretamente sobre os desafios e às práticas organizacionais. Por fim, o terceiro capítulo propõe uma contextualização das primeiras perspectivas da comunicação nas organizações, assim como do desenvolvimento do conceito de comunicação organizacional integrada no Brasil e as implicações e desafios advindos do desenvolvimento dos contextos organizacionais midiatizados.

Diante dos achados que foram colhidos da primeira etapa da pesquisa, e levando em conta os objetivos do estudo, a segunda fase consistiu na aplicação da pesquisa de campo, que tem objetivo descritivo, de natureza interpretativa e, portanto, abordagem qualitativa.

Pode-se afirmar que a pesquisa descritiva tem “como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis” (GIL, 1993, p. 46 apud MICHEL, 2009, p. 44). Além disso, a pesquisa descritiva oferece a possibilidade de observação, registro e análise de relações e de conexões com o fenômeno estudado. Não obstante, “procura conhecer e comparar as várias situações que envolvem o comportamento humano, individual ou em grupos sociais ou organizacionais, nos seus aspectos social, econômico, cultural etc.” (MICHEL, 2009, p. 45).

O tratamento dos dados coletados foi feito a partir da aplicação da Análise de Conteúdo (AC), descrita como:

[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) das mensagens (BARDIN, 2011, p. 48).

A aplicação das técnicas de análise de conteúdo foi realizada em três etapas principais, adaptadas conforme descrito por Moraes (1999) e Bardin (2011). A primeira etapa consiste na preparação dos dados e em leituras prévias das respostas dos entrevistados, ou “leituras flutuantes” (BARDIN, 2011, p. 126), que tem o intuito de se aproximar dos conteúdos e identificar as primeiras incidências, padrões e semelhanças, e a partir daí iniciar um processo de codificação das respostas, conforme os objetivos de pesquisa.

A segunda etapa consiste na “unitarização”, na qual realizam-se releituras dos materiais a fim de que se possa identificar as categorias de análises e possíveis subcategorias, conforme a necessidade, cabíveis aos dados e adequadas ao estudo. A partir das unidades de análise ou

unidades de significado estabelecidas, tanto por contexto, quanto por unidade, é realizada a terceira etapa: a descrição, que tem abordagem qualitativa, contendo:

[...] a descrição será geralmente de outra ordem. Para cada uma das categorias será produzido um texto síntese em que se expresse o conjunto de significados presentes nas diversas unidades de análise incluídas em cada uma delas. Geralmente é recomendável que se faça uso intensivo de “citações diretas” dos dados originais (MORAES, 1999, s.p.).

Ademais, para a sistematização dos dados também foi empregado uma abordagem quantitativa, sendo assim:

[...] esta descrição envolverá a organização de tabelas e quadros, apresentando não só as categorias construídas no trabalho, como também computando-se frequências e percentuais referentes às mesmas. Poderá haver diferentes tipos de tabelas, de acordo com os níveis de categorização utilizados (idem, 1999, s.p.).

Desejou-se, por meio dessa abordagem quantitativa, para além da sistematização por meio de gráficos, figuras e quadros, a composição de uma nuvem de palavras, ou seja, “uma visualização [na qual] cada palavra tem seu tamanho regido pela relevância em determinado corpus de texto. Geralmente, se trata de contagem simples das ocorrências de determinada palavra no texto” (SILVA, 2013, s.p.).

Segundo Moraes (1999, s.p.): “uma boa análise de conteúdo não deve limitar-se à descrição. É importante que procure ir além, atingir uma compreensão mais aprofundada do conteúdo das mensagens através da inferência e interpretação”. Assim, a quarta e última fase é a da interpretação dos dados da pesquisa, que tem como base a rede teórica articulada na pesquisa bibliográfica e as incidências particulares da pesquisa aplicada.

## 5.2 Universo e definição da Amostra

Diante do objetivo em compreender as implicações dos contextos organizacionais midiáticos para a prática e aplicação da comunicação integrada sobre a ótica de especialistas da comunicação, optou-se por aplicar a pesquisa com profissionais em comunicação da cidade de Bauru<sup>13</sup> que atuam em agências de comunicação.

Contudo, julgou-se interessante que a entrevista fosse aplicada com profissionais exclusivamente atuantes em agências de comunicação que oferecem serviços que correspondem às quatro áreas do *mix* do composto de comunicação organizacional integrada,

---

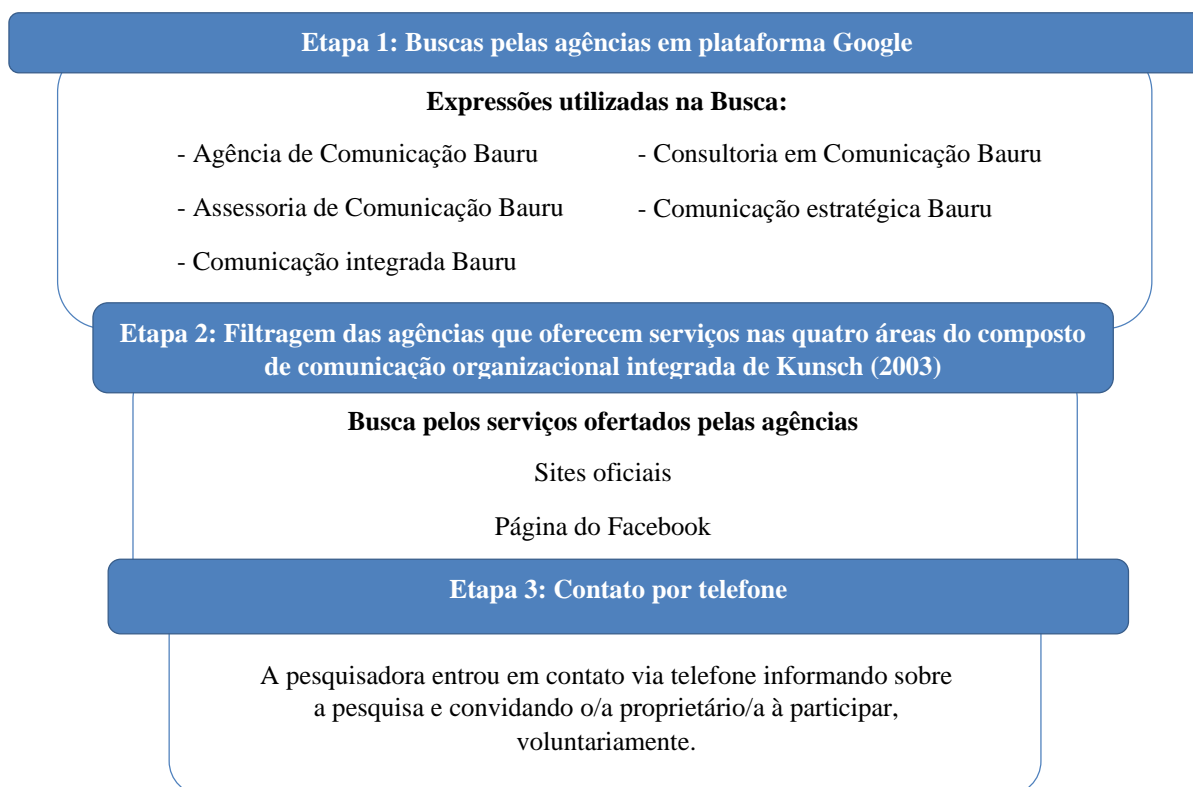
<sup>13</sup> O município de Bauru encontra-se localizado no interior do estado de São Paulo, na porção centro-oeste. Segundo o último Censo, realizado em 2010 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015), possui uma população (Estimada para 2017) (IBGE, 2010) de 371.690 habitantes.

sendo elas: comunicação interna, administrativa, institucional e mercadológica (KUNSCH, 2003), uma vez que tais profissionais teriam maior proximidade com o conceito e suas práticas em detrimento de profissionais cujas agências realizam trabalhos mais restritos às áreas mercadológicas, identidade visual e materiais gráficos, conforme identificado durante a coleta de dados do universo de pesquisa.

Sendo assim selecionou-se como amostra da entrevista proprietários e/ou sócios de agências de comunicação, de Bauru/SP, que possuem serviços correspondentes às quatro áreas do composto de comunicação organizacional integrada.

Utilizou-se a amostra não-probabilísticas (intencionais), por conveniência, selecionada por meio de três etapas: a) busca on-line no Google com a utilização de palavras-chave específicas; b) seleção dos serviços e produtos oferecidos pelas agências em seus sites e páginas do Facebook; c) contato por telefone para convite e agendamento da entrevista – que se encontra sistematizado na figura 3.

**Figura 3** - Etapas da seleção da amostra



**Fonte:** elaborada pela autora (2018).

Assim, a primeira etapa, realizada no dia 15 de maio de 2018, consistiu na busca por agências de comunicação de Bauru, utilizando-se da plataforma de buscas on-line Google, sendo utilizado as expressões-chaves Agência de Comunicação Bauru, Assessoria de Comunicação Bauru, Comunicação integrada Bauru, Consultoria em Comunicação Bauru e

Comunicação estratégica Bauru. A fim de garantir o máximo aproveitamento das buscas foram selecionadas todas as agências que apareceram até a quarta página de busca por expressão, assim como a indexação do Google Maps. Não foram adicionadas à seleção agências que realizavam serviços exclusivamente gráficos e papelaria.

Ao fim da primeira etapa foram selecionadas 52 agências, sendo excluídas nessa fase duas por não possuírem sites ou por terem páginas inativas no Facebook – passando para a segunda fase, de análise e filtragem pelos conteúdos dos sites e páginas de Facebook, um total de 50 agências.

A segunda etapa, realizada entre os dias 16 de maio e 19 de maio de 2018, consistiu na análise dos conteúdos presentes nos sites e páginas do Facebook das agências, com enfoque principal em identificar quais serviços e produtos são oferecidos pelas agências, e se esses serviços competem às quatro áreas da comunicação organizacional integrada descrita por Kunsch (2003).

Nessa fase quatro agências da amostra foram descartadas por apresentarem descrições insuficientes no site ou Facebook dos serviços que oferecem, além de outras duas agências, que fecharam e uma outra que atua no mercado de Bauru com pouca frequência. Das 43 agências que sobraram foram selecionadas 12, por apresentarem conteúdos suficientes para a análise e devido aos seus serviços contemplarem as quatro áreas descritas por Kunsch; ademais, duas dessas agências possuem em seu nome fantasia a expressão Comunicação Integrada.

Tendo selecionadas por meio dos filtros e critérios competentes às etapas 1 e 2, a terceira etapa consistiu no contato via telefone com cada uma das agências tendo em mente duas finalidades: a) checar as informações contidas nos sites e na página do Facebook, isso é, confirmar se as organizações ofereciam serviços equivalentes às quatro áreas do composto de comunicação integradas de Kunsch (2003) – o que foi confirmado por todas às agências; e b) convidar os gestores dessas organizações a participarem do estudo, voluntariamente.

Durante esse processo, que ocorreu entre os dias 04 e 08 de junho de 2018, duas agências não se dispuseram a participar do estudo. A seguir o quadro 1 sistematiza os processos de descarte referentes à cada etapa de seleção da amostra.

**Quadro 1** - Sistematização das etapas e os critérios de descarte

Etapa	Motivos do descarte	Descartadas
Selecionadas pela fase 1	52 agências	
2 - Filtragem por serviços	Não tem site e as páginas de Facebook estavam inativas	2
	Descrições insuficientes dos serviços no site e na página do Facebook	4
	Agências que fecharam	2
	Não atua com frequência no mercado de Bauru	1
	Não oferece serviços que compreendem as quatro áreas do composto de comunicação integrada (KUNSCH, 2003)	32
Selecionadas pela fase 2	11 agências	
3 - Contato por telefone	Não se dispuseram a participar	2
Total de agencias da amostra	9 agências	

Fonte: elaborado pela autora (2018).

Assim, diante dos critérios de seleção foram filtradas nove agências que se configuraram como ideais para a aplicação da pesquisa de acordo com os objetivos do presente trabalho.

### 5.3 Instrumento de Coleta de Dados e Aplicação da Pesquisa

Diante dos objetivos de identificar as implicações dos contextos organizacionais midiáticos nas práticas e na aplicação da comunicação integrada sobre a ótica de especialistas na área, optou-se pela abordagem qualitativa de informações. A abordagem qualitativa:

Responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001, p.21)

Por se tratar de abordagem qualitativa, optou-se como instrumento de coleta de dados a entrevista semiestruturada utilizada, isto é,

Um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas (MANZINI, 1990/1991, p. 154 apud MANZINI, 2004, p.2).

O roteiro utilizado como base para a entrevista semiestruturada continha 30 questões divididas em três eixos principais (Apêndice A):

1. **Os contextos organizacionais contemporâneos**, no que tange às principais características dos cenários, as dificuldades, as novas tendências, as

transformações notadas (ou não), as novas demandas dos sujeitos, as transformações nos relacionamentos entre sujeitos e organizações etc.

2. **Perfis de gestão das organizações:** foram questionados quais os principais perfis de gestão das organizações em que trabalham e suas características, como os gestores lidam com seus funcionários, sua percepção dos negócios, se há clareza sobre as missões, valores e objetivos da organização, quais as perspectivas sobre os seus negócios, como tais perfis de gestão influem na aplicação da comunicação integrada etc.
3. **Comunicação integrada:** questões quanto ao entendimento dos gestores das organizações sobre comunicação, as dificuldades e desafios advindos dos contextos, quais as principais transformações (caso tenham ocorrido), como a agência lida com a comunicação integrada ou mesmo como tenta aplicar o conceito etc.

Em suporte aos dados levantados por meio da entrevista também foi enviado por meios digitais<sup>14</sup> um questionário elaborado no Google Forms com 12 questões, a fim de compor um perfil mais detalhado dos entrevistados, assim como da agência na qual trabalham (Apêndice B).

Das nove agências da amostra seis preferiram a aplicação presencialmente e duas a aplicação via Skype. Em ambas as ocasiões, antes do início da entrevista a pesquisadora apresentou uma carta de consentimento na qual informa dados gerais da pesquisa e garante ao participante o anonimato da agência e do respondente<sup>15</sup>, assim como o direito do participante em se negar a responder a qualquer uma das perguntas e de interromper a entrevista quando lhe convier. Feito isso, os respondentes realizaram a leitura, preencheram seus dados e assinaram. Uma via do documento, assinada por ambas as partes, ficou com a pesquisadora e outra via, com o participante. No caso daqueles participantes que preferiram a participação via Skype os documentos foram devidamente assinados, escaneados e enviado via e-mail.

Para o melhor aproveitamento dos dados coletados da entrevista foram utilizados de dois dispositivos de gravação de voz, com ciência e autorização dos entrevistados, o que consta nos inícios de cada gravação. Cada entrevista durou, em média, de 50 a 80 minutos.

---

<sup>14</sup> Conforme a preferência do respondente os formulários foram enviados via e-mail ou *whatsapp*.

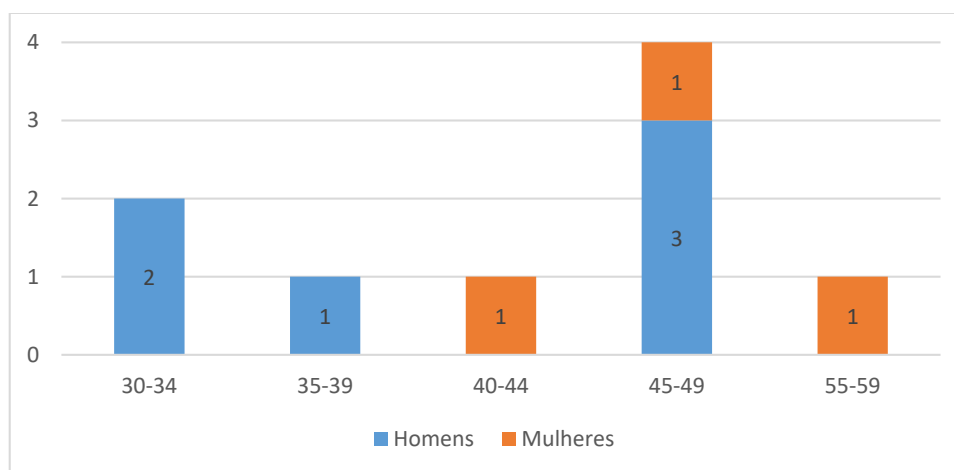
<sup>15</sup> Diante da garantia de anonimato neste trabalho os respondentes estão identificados apenas por: Agência A, B, C, D, E, F, G, H e I (ver quadro 2)



## 5.4 Caracterização da Amostra

Para o estudo foram entrevistados nove proprietários ou sócios de agências distintas de comunicação de Bauru/SP. A amostra se encontra dividida entre cinco homens e quatro mulheres, havendo maior concentração entre a faixa etária de 45 aos 49 anos (4 pessoas) e dos 30 aos 34 anos (2 pessoas), conforme o gráfico 1.

**Gráfico 1:** Distribuição da amostra por sexo e idade.



**Fonte:** Elaborado pela autora (2018)

Em relação ao tempo de existência, sua maioria, os empreendimentos da amostra possuem de 10 à 15 anos de existência (4 de 9 agências), um empreendimento possui 20 anos, um empreendimento possui 29 anos e os outros dois possuem até cinco anos. Ademais, a idade da agência equivale, também, ao período que o respondente trabalha ou é dono da empresa.

Ao ser comparado a estrutura das agências quanto ao número de funcionários<sup>16</sup>, há na amostra um número maior de agências com estruturas contendo poucos funcionários: tendo uma agência com nenhum funcionário e três agências com menos de quatro funcionários. Há ainda na amostra três agências com estruturas maiores, isto é, acima de 11 funcionários e, por fim, duas agências que possuem um estrutura média, tendo de cinco à sete funcionários.

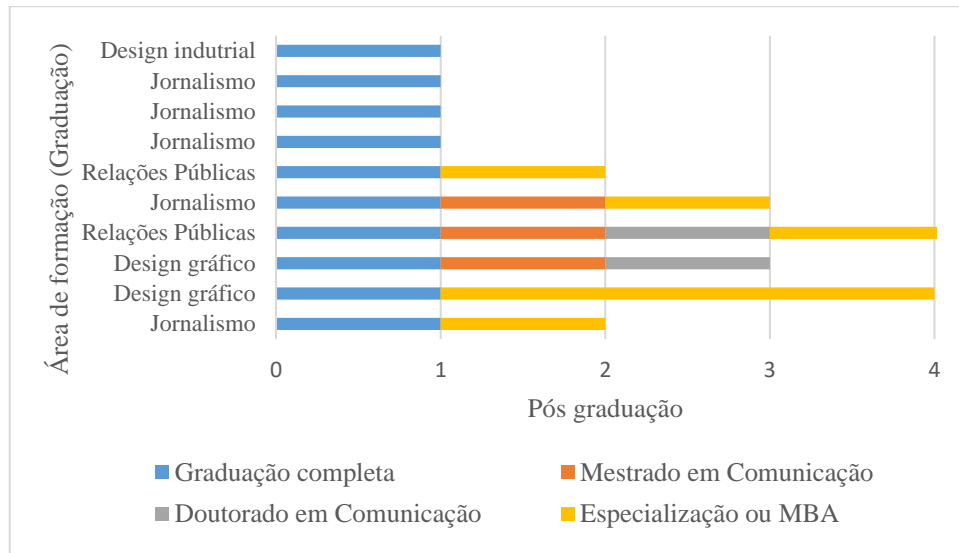
No que tange à formação em nível superior, cinco respondentes possuem formação na área de comunicação social, sendo quatro em jornalismo e dois em relações públicas, os demais membros da amostra possuem formação em design<sup>17</sup>. Ademais, cinco membros possuem ao menos uma especialização nas áreas de marketing, assessoria de imprensa ou comunicação digital; três membros possuem mestrado completo em comunicação e outros dois respondentes,

<sup>16</sup> A essa contagem inclui estagiários e profissionais contratados como prestadores de serviços regularmente. Não foram considerados aqui profissionais que prestam serviços esporádicos.

<sup>17</sup> No gráfico 3 fica especificado as formações em design gráfico e industrial.

doutorado em comunicação, até o momento incompleto. Essa distribuição dos níveis de formação e especialização encontra-se sistematizada no gráfico 2.

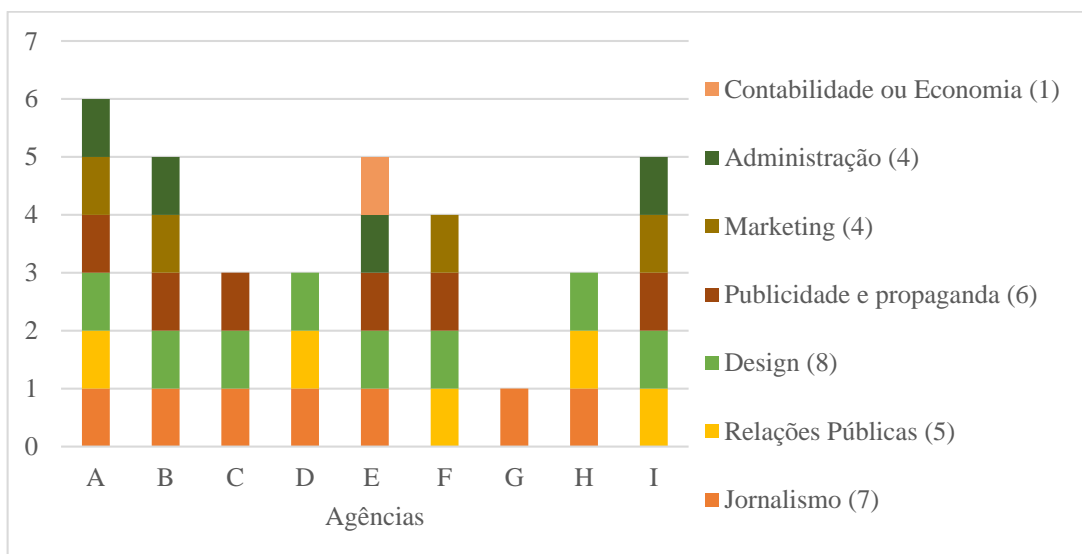
**Gráfico 2:** Formação em nível superior e pós graduação



**Fonte:** Elaborado pela autora (2018)

Também foram avaliados a formação em ensino superior das equipes que compõe às agências, incluindo os proprietários, assim como profissionais que prestam serviços frequentemente, sejam em regime de estágio ou autônomos. As formações em design, jornalismo e publicidade e propaganda possuem maior presença nas agências, seguidos por relações públicas, marketing e administração. Nota-se que em apenas uma agência trabalham profissionais com formação em apenas uma área, em três agências atuam profissionais com três formações distintas, e a maioria (6 agências de 9) possuem profissionais formados em quatro ou mais áreas, conforme sistematização no gráfico 3.

**Gráfico 3:** Formação dos profissionais que trabalham nas agências



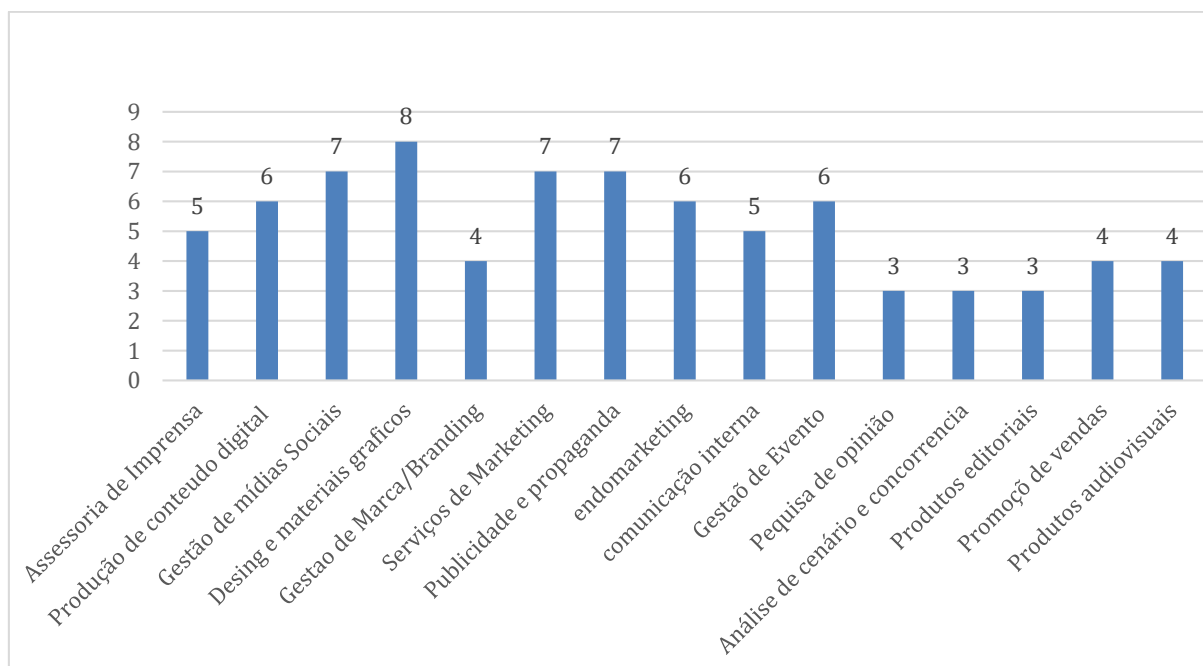
**Fonte:** elaborado pela autora (2018)

Com base nos conteúdos coletados na etapa dois de seleção da amostra e, também, com subsídio da entrevista foi possível traçar os principais serviços ofertados pelas agências de comunicação dos entrevistados, e se encontram representados no gráfico 4.

Dentre os entrevistados oito agências oferecem serviços de design e elaboração de materiais gráficos, tais como artes e peças publicitárias para uso em meio digital ou impresso; gestão de mídias digitais, serviços de marketing e serviços de publicidade e propaganda são citados por sete agências, na sequência produção de conteúdos para meios digitais, endomarketing e gestão de eventos aparecem em relatos e nos sites de seis agências. Assessoria de imprensa e comunicação interna são citados por cinco agências. Serviços como análise de cenários, gestão de marca (branding) e pesquisa de opinião, serviços característicos de uma perspectiva estratégica capazes de possibilitarem uma percepção mais complexa e integrada dos mercados não aparecem nos sites e páginas dos Facebooks nem nas falas dos gestores com tantas expressividade, quanto os serviços relacionados a produção e gestão de conteúdos digitais.

É importante ressaltar que as agências que não citaram o serviço de comunicação interna, citaram o planejamento de campanhas de endomarketing, o que foi levado em consideração no processo de filtragem das agências, também, na etapa 2 do processo de seleção da amostra.

**Gráfico 4:** Principais serviços oferecidos pelas agências



Devido a extensão dos serviços oferecidos pelas agências os menos citados foram ocultados da representação gráfica, tais serviços se encontram a seguir com o número de agências correspondentes: Mensuração de resultados (2), Análise de reputação (2), Marketing de conteúdo (2), Gestão de Crise (2), Marketing político (2) Desenvolvimento de Websites (2), Gestão de Relacionamento (2), gestão e fidelização de cliente (1), Marketing

de performance (1), Análise de posicionamento da Marca (1) Comunicação administrativa (1), Comunicação institucional (1), Comunicação corporativa (1), Media training (1), Cliente oculto (1), email marketing (1) e Inbound (1).

Fonte: elaborado pela autora (2018)

Quanto aos seus clientes, cinco das nove agências da amostra citaram que boa parte dos seus clientes chegam por indicação de outros clientes, três agências apontaram ter o hábito de recomendar outras agências menores aos clientes que precisam de trabalhos muito pontuais, ou que não correspondem com o perfil de cliente habitual da agência. Das três agências com estruturas maiores (de acordo com o número de funcionários) dois apontaram que não podem aceitar clientes novos que não atendem à um valor de orçamento mínimo, devido ao custo mínimo necessário para garantirem suas margens de lucro e a manutenção de suas estruturas.

Ainda que oito das agências apontaram possuir uma cartela de clientes variadas quanto à perfis de gestão, estrutura e setor de atuação foi possível perceber pela entrevista características predominantes no perfil de organização que as agências mais comumente trabalham, tais características foram sistematizadas no quadro 2 juntamente com os principais serviços oferecidos de acordo com o perfil de cliente. Diante do acordo de sigilo firmado com cada agência seus nomes serão preservados, e substituídos até o final deste trabalho por letras do alfabeto.

**Quadro 2:** Sistematização dos serviços e perfil dos clientes da amostra

Agência	Principal Serviço	Outros serviços mais oferecidos	Principais características dos clientes
A	Planejamento Estratégico das Ações de Marketing e Comunicação	Mensuração de resultados, serviços de marketing, gestão de mídias digitais e tradicionais, produção de peças publicitárias, gestão de marca e endomarketing.	Principalmente indústrias do setor alimentício (médio porte). Grande, médias e pequenas empresas do setor de comércio e serviço de forma geral.
B	Assessoria de Imprensa e Comunicação	Assessoria de imprensa, gestão de marca, publicidade, serviços de marketing, produção de conteúdo, gestão de mídias digitais, comunicação interna, pesquisa de opinião e elaboração de produtos editoriais (jornais, revistas)	Grande e médias empresas no setor de comércio e serviço. Concessionárias de rodovias e indústrias de médio e pequeno porte da região. Redes de clínicas de saúde e outros empreendimentos turísticos que possuem diversas unidades.
C	Assessoria de Imprensa e Desenvolvimento de ações de publicidade	Contrato anual: assessoria de imprensa, serviços de marketing, identidade visual, gestão de mídias digitais e tradicionais, comunicação interna e organização de eventos. Serviços temporários de promoção de vendas, assessoria de imprensa, organização de eventos, produção de peças publicitárias elaboração de projetos editoriais (revistas, jornais) Principalmente: produção de peças audiovisuais e campanhas publicitárias	Principalmente o setor de varejo (supermercados) e concessionárias de veículos Atende por demanda empreendimentos imobiliários inclusive em outros estados. Atende também, por meio de licitação, o meio público.

Agência	Principal Serviço	Principais serviços	Principais características dos clientes
D	Gestão de Marca, consultoria de comunicação interna e marketing	Marketing, publicidade e propaganda, análise de cenário e concorrência, mensuração de resultados, produção de peças audiovisuais, gestão de conteúdo de mídias digitais, criação de websites, organização de eventos e endomarketing	Principalmente indústrias e prestadoras de serviços ligados ao setor automobilístico.
			Em geral atende uma cartela variada de clientes que tem interesse em trabalhos com projeção nacional.
E	Desenvolvimento de Ações de publicidade e propaganda e produção de conteúdo digital	Gestão de marca, identidade visual, desenvolvimento de conteúdo digital, gestão de mídias digitais, publicidade e propaganda e marketing.	Principalmente setor do agronegócio em específico da criação e comércio de gado e cavalo, atendendo empreendimentos de todas as regiões do país.
		Comunicação institucional e endomarketing, elaboração de projetos editoriais (revistas, jornais)	Indústrias de insumo de médio e grande porte da região de Bauru.
F	Planejamento de marketing, ações de endomarketing e publicidade	Publicidade, Marketing, Endomarketing	Médio e pequenos empreendimentos do setor de comércio e serviço da região.
		Promoção de vendas, gestão de eventos, gestão de marca, Assessoria de Imprensa, produção de conteúdo, gerenciamento de mídias digitais, desenvolvimento de website, elaboração de produtos editoriais (revistas e jornais) e identidade visual.	
G	Assessoria de imprensa	Assessoria de imprensa, consultoria em Marketing, Identidade Visual, Produção de Conteúdo, administração de Crises, Social Media	Principalmente startups em período inicial.
		Planejamento de endomarketing, Produção de imagens, Organização de eventos	Pequenos negócios no setor de comércio e serviço (principalmente restaurantes).

**Fonte:** Elaborado pela autora (2018).

## 5.5 Resultados e Discussões

Como abordado ao longo desse trabalho, uma conjuntura de fatores acirram o nível de complexidade dos presentes contextos organizacionais, influenciando sobre as estruturas e práticas organizacionais, trazendo novos desafios e dificuldades, inclusive sobre o desenvolvimento da comunicação integrada.

Assim, diante dos objetivos, a análise dessa pesquisa deseja explorar o ponto de vista dos proprietários de agências de comunicação sobre as principais implicações desses novos contextos para o desenvolvimento da comunicação integrada nas organizações para as quais prestam serviços. Logo, faz-se necessário que se compreenda, a partir da perspectiva das agências, a) quais são as principais características e os desafios advindo desse novo contextos para as suas práticas, b) como os principais aspectos dos modelos gestionários e das estruturas das organizações influem sobre à aplicação da comunicação integrada e, por fim, c) como as

agências desenvolvem seu trabalho junto as empresas, quais são seus entendimentos sobre a prática e o conceito de Comunicação integrada.

Assim, diante da compreensão dos contextos organizacionais midiáticos serão traçados as principais implicações sobre o desenvolvimento da comunicação integrada, conforme o entendimento desse trabalho, assim como os principais desafios quanto sua prática, levando em conta sempre a reflexão teórica do trabalho, o que também possibilita ao trabalho o confronto entre os dados colhidos na pesquisa aplicada e na bibliográfica, concedendo ao estudo consistência diante do problema de pesquisa.

Quanto a essa perspectiva dos contextos, a amostra convergiu massivamente na maioria dos pontos, tendo havido inclusive incidência dos mesmos coloquialismos e expressões entre os membros consultados.

O primeiro ponto de convergência para todos os integrantes da amostra diz respeito à existência de uma diversidade de meios (digitais ou não), dos sujeitos interagirem entre si e também com as organizações. De acordo com a amostra, e em conformidade com a pesquisa bibliográfica, essa emergência dos meios de comunicação digitais trouxeram consigo um aumento considerável da circulação de informações e interações entre os públicos<sup>18</sup>, que se tornaram mais informados inclusive sobre os produtos e serviços que desejam consumir<sup>19</sup>, e se tornam mais críticos em relação às empresas e suas práticas<sup>20</sup>.

O aumento da criticidade dos públicos, somado à amplitude dos meios de comunicação, trouxe mais poder de inferir e criticar as marcas<sup>21</sup>. Logo, para os entrevistados as expectativas dos sujeitos são maiores, isto é, oferecer qualidade de produtos e serviços é o mínimo<sup>22</sup> que se espera de uma empresa, sendo agora também necessário que as organizações estejam mais sensíveis às outras demandas que emergem de seus públicos mais críticos, empoderados<sup>23</sup> e conectados em rede. Isso se dá uma vez que eles buscam se relacionar com a marca nos mais distintos meios, digitais ou não<sup>24</sup>, e ao interagirem, seja por meio de críticas, elogios ou questionamentos, eles esperam um posicionamento da marca<sup>25</sup>.

---

<sup>18</sup> Opinião expressado por sete das nove agências da amostra.

<sup>19</sup> Idem.

<sup>20</sup> Ibidem.

<sup>21</sup> Opinião expressada por todas as agências da amostra.

<sup>22</sup> Idem.

<sup>23</sup> Ao se referir ao empoderamento deseja-se explicitar o maior conhecimento e aderência dos sujeitos por questões ambientais, econômicas, de desperdício e consumo consciente.

<sup>24</sup> Opinião expressa por sete das nove agências da amostra.

<sup>25</sup> Opinião expressa por seis das nove agências da amostra.

Além do mais, por meio dessa ambiência midiática as opiniões, críticas e insatisfações dos sujeitos em relação às organizações são ampliadas<sup>26</sup> e repercutem entre eles (por canais mediados ou não) de forma veloz e incontrolável<sup>27</sup>.

Essa detecção de um aumento do poder dos sujeitos frente às marcas diante dessa ambiência midiática e sua amplificação e dinamismo da circulação de informação convergem no que Manucci (2008) descreve como a emergência de um mercado que passa a ser, também, simbólico. Ou seja, passa a ser determinado pelas experiências dos públicos com as marcas que servem de base para reconstituição de uma rede de significados compartilhados que agregam (ou não) valor às organizações diante de seus concorrentes – muito com base na consonância de suas práticas e narrativas com os valores e repertórios dos públicos que compõem essa rede colaborativa, o que é entendido por unidade (figura 2).

Frente à essa nova atmosfera, ou novo espaço, as marcas passam a competir diante de uma rede de significados (re)constituída, cotidianamente, pelos sujeitos, assim, as subjetividades não podem ser vistas apenas como detalhes, sendo responsáveis por até 60% do valor de uma marca (MANUCCI, 2008).

Assim, conforme o referencial teórico, para além de um instrumento, os novos meios reconfiguraram as lógicas e hábitos dos públicos, ampliando os espaços de interação e diálogo e, por isso também, proporcionando dinamismo e fluidez às suas transformações culturais, valores e repertórios. Essa perspectiva também se evidencia na fala do proprietário da Agência A:

Na verdade, o mundo muda o tempo todo e, obviamente, que muda muito mais rápido hoje com o impacto da tecnologia e tudo mais, e isso impacta em todos os mercados. Comparando gerações, **as cabeças mudam** e as necessidades e as formas de se relacionar com as empresas e marcas também vão mudar, mas não necessariamente seja pior ou melhor, só são diferentes. As marcas que souberem como se **adequar** vão continuar existindo. Muito se fala sobre mídias sociais, é um fenômeno, uma ferramenta do digital [de] empoderamento e onde os consumidores têm voz, isso é uma realidade, e isso vai aumentando a velocidade das coisas (informação verbal)<sup>28</sup>.

Diante disso, a amostra é unânime em ressaltar que o planejamento da comunicação precisa assegurar, também, a adesão dos meios de comunicação e a adaptação dos processos organizacionais às dinâmicas de interação e relacionamento que circundam essa ambiência midiática. Isso porque parte do processo de constituição dos mapas da realidade corporativa

---

<sup>26</sup> Idem.

<sup>27</sup> Ibidem.

<sup>28</sup> Fala extraída de uma das entrevistas realizadas pela autora com o proprietário de uma agência de comunicação de da cidade de Bauru (SP), no dia 07 de junho de 2018, para a presente pesquisa. O anonimato foi garantido aos participantes; assim, o entrevistado e a agência recebem apenas a identificação “Agência A”.

dos sujeitos (MANUCCI, 2008) tem como base a aproximação desses públicos, por meio da interação e da constituição de relações dialógico-recursivas.

Para tanto, dois pontos são importantes. Primeiro, que esse diálogo seja estabelecido para além das práticas mercadológicas ou de vendas, isto é, compreender que os espaços criados (mediados ou não) para o relacionamento com os públicos não podem ter como único objetivo a promoção de vendas ou “da comunicação autorizada [...] orientada para o autoelogio” (BALDISSERA, 2009b, p. 118). Segundo é que esse seja um processo de aprendizado, ou seja, que possibilite às organizações conhecer e retro interagir recursivamente, isto é, quando há possibilidade de transformação – e não somente a venda.

Conforme presente na fala do respondente da Agência A, também em conformidade com o referencial teórico, o dinamismo dos cenários, ou a transformação dos hábitos dos sujeitos, somado ao surgimento de tendências, à popularização de uma mídia social em detrimento da outra e a ressignificação quanto à imagem das marcas também surgem como outra característica marcante dessa ambiência midiática<sup>29</sup>. Nesse ponto, a amostra também confirma o processo dinâmico de (re)constituição das redes de significados compartilhadas, descrito por Manucci (2008) que, inclusive, é basilar à constituição dos mercados simbólicos.

Diante disso, a amostra aponta que há nos trabalhos das agências uma permanente sensação de instantaneidade<sup>30</sup>, isto é, além do desenvolvimento de planejamento contínuo, há a capacidade de abarcar ações, práticas, interações e conteúdos com maior frequência diante do dinamismo com que os sujeitos interagem, criam novas expectativas, valores e demandas.

Ainda que tenha sido apontada a heterogeneidade dos públicos nos presentes contextos, tal como na pesquisa bibliográfica, para a amostra essa diferenciação é muito delimitada à diferenciação existente entre as diferentes gerações, ou faixas etárias, ressaltando em diversos pontos que tais diferenças de idade conformam certas afinidades em relação a meios digitais ou tradicionais, e perfil de consumo.

Essa diferenciação, para os entrevistados, assim como acredita esse estudo, demanda do planejamento da comunicação integrada estratégias que abarquem uma diversidade maior de meios de comunicação e plataformas de relacionamento, tendo estratégias particulares a cada uma, compreendendo suas lógicas e os públicos que nelas circulam, assim como garantindo a *unidade* entre as mensagens e conteúdo.

Isso fica evidente em uma das falas da amostra que descreve o trabalho de planejamento de comunicação integrada como um “*self-service*”, isto é, há vários tipos de meios

---

<sup>29</sup> Opinião expressa por sete das nove agências da amostra.

<sup>30</sup> Idem.



comunicação, assim como meios e estratégias, e é preciso colocar no “prato do cliente” o que ele quer mais, seja comunicação digital, assessoria de imprensa ou gestão de imagem, mas a agência precisa ir ajudando esse cliente a “experimentar” outras coisas, para que ele “sinta” como cada uma daquelas frentes ajuda o negócio, e como todas são necessárias, por mais que uma vá ser revertida em vendas mais facilmente do que outra<sup>31</sup>.

Outro fator muito presente na descrição dos contextos diz respeito ao significativo aumento da concorrência<sup>32</sup>, independentemente do setor, o que torna a competição por esses espaços simbólicos ainda mais importante. Não por acaso, sete das nove agências da amostra apontam que o acirramento da concorrência é um dos principais fatores que levam os gestores das organizações a compreenderem a gestão da comunicação como uma necessidade frente aos novos contextos e, mais do que isso, a perceberem que não conseguem fazer isso sozinhos – daí a busca pelos serviços da agência<sup>33</sup>.

Em reflexo a essa conjuntura de fatores, a gestão de estratégias de comunicação no meio digital é uma das principais preocupações dos empresários, sendo um dos serviços mais oferecidos em seis das nove agências da amostra, e faz parte do planejamento de comunicação nas outras três agências.

Na perspectiva dos respondentes, que vai ao encontro do entendimento desse trabalho, as novas plataformas digitais, sejam elas mídias sociais, websites ou plataformas *e-commerce*, entre outros, precisam ser entendidos como outro “espaço do mercado”, que não é único, mas que também não pode ser desconsiderado frente à uma sociedade em midiatização.

Assim, a garantia de presença, nesse espaço digital, é primordial frente à concorrência, perspectiva essa desenvolvida ao longo do trabalho e que é evidenciada por um dos entrevistados: “hoje, se você não está online, praticamente você não existe, porque vai concorrer com qualquer outra pessoa que venda o mesmo que você. Não com a sua qualidade ou com tudo o que você tem para oferecer, mas ela vai estar lá” (informação verbal)<sup>34</sup>.

Outro fator muito presente entre a descrição dos contextos diz respeito aos orçamentos e potencial de investimento das organizações terem reduzido drasticamente nos últimos três anos<sup>35</sup>. Segundo as agências consultadas, esses são reflexos da crise financeira que atingiu o

---

<sup>31</sup> Fala extraída de uma das entrevistas realizada pela autora com o proprietário de uma agência de comunicação da cidade de Bauru (SP), no dia 11 de junho de 2018, para a presente pesquisa. O anonimato foi garantido aos participantes; assim, o entrevistado e a agência recebem apenas a identificação “Agência B”.

<sup>32</sup> Idem.

<sup>33</sup> Opinião expressada por cinco das nove agências da amostra.

<sup>34</sup> Fala extraída de uma das entrevistas realizada pela autora com proprietário de agência de comunicação de da cidade de Bauru (SP), no dia 13 de junho de 2018, para a presente pesquisa. O anonimato foi garantido aos participantes; assim o entrevistado e a agência recebem apenas a identificação “Agência F”.

<sup>35</sup> Opinião expressada por oito das nove agências da amostra.

Brasil, mas também são resultantes de uma conjuntura de fatores em escala global, trazendo como um dos principais impactos a queda de produtividade, aumento de inflação e desemprego (CARTA CAPITAL, 2018), o que reverbera sobre toda a economia e a estabilidade de mercado.

De acordo com os respondentes, até mesmo gestores com perfis mais maduros e ousados quanto às suas estratégias de comunicação se tornaram mais conservadores quanto ao volume de dinheiro na contratação de serviços da agência<sup>36</sup>, uma vez que identificaram uma diminuição das vendas. Além, é claro, do sentimento de incerteza e apreensão quanto aos cenários futuros<sup>37</sup>.

Diante da conjuntura desses fatores, não é por acaso, que outro ponto de unanimidade entre as agências se refere ao acirramento do nível de complexidade dos fatores que determinam o desenvolvimento e o sucesso de qualquer negócio nos presentes contextos. Isto é, o oferecimento de produtos de qualidade a preços competitivos, bom atendimento e ações pontuais de publicidade, segundo a amostra, não são suficientes para os contextos presentes, como já foram outrora. E isso se justifica tanto pelo aumento da concorrência, ao dinamismo trazido pela ambiência midiáticas, às lógicas das mídias que transformaram (e estão transformando) as culturas, e aos hábitos e valores dos sujeitos, que passaram a ter mais acesso à informação e se tornaram, também, mais críticos.

Há um aumento do número de fatores que passam a influenciar decisivamente no sucesso dos negócios, e alguns elencados pela amostra são: problemas de gestão e produção, o aumento considerável da concorrência, a localidade do empreendimento, a gestão financeira, a flexibilidade do oferecimento dos serviços de atendimento e compra, a adesão de plataformas e meios de comunicação de acordo com os públicos, a qualidade do atendimento, o posicionamento da organização frente às interações dos sujeitos, a imagem e reputação da organização, os influenciadores digitais que passam a inferir diretamente nas opções de compra dos públicos e as experiências dos sujeitos com o produto, assim como aspectos mais estéticos, como uma embalagem ou a estrutura de um site de *e-commerce*, por exemplo.

Dito de outro modo, toda a amostra se refere a uma intensificação dos níveis de dificuldade das organizações em se desenvolverem nos presentes contextos, o que segundo eles também converge para um outro ponto: a dificuldade sentida pelos empresários em compreender as dinâmicas desses contextos<sup>38</sup>.

A esse ponto, a amostra corrobora a perspectiva de Manucci (2010) que descreve que a grande dificuldade das organizações em lidarem como os contextos contemporâneos reside nas

---

<sup>36</sup> Idem.

<sup>37</sup> Idem.

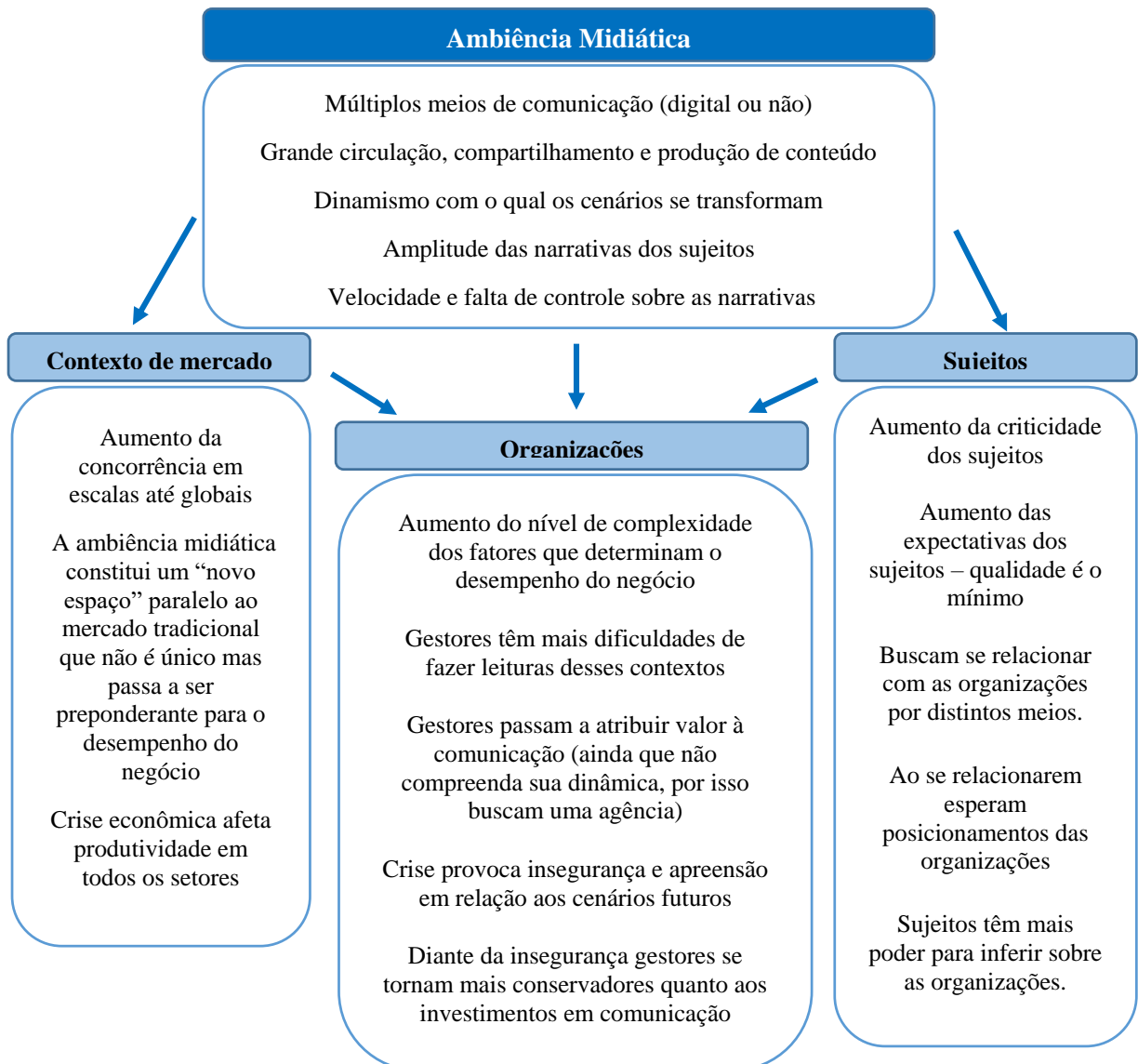
<sup>38</sup> Opinião expressada por oito de nove agências.

suas leituras, seus repertórios e suas formas de enxergar o entorno de maneira clássica, havendo aqueles que insistem, por diversos fatores culturais, em olhar os cenários como uma fotografia, uma imagem estável e permanente, e conforme o autor a imprevisibilidade e a ambiguidade deixaram de ser momentos históricos e se configuram como fatores permanentes desse contexto.

Possivelmente seja por isso que parte da amostra identificou a tendência a essa dificuldade ser maior em gestores mais velhos (acima de 38 anos) do que em gestores mais novos (apontado por quatro das nove agências) – o que pode estar relacionado com o modelo mental desse gestor ter se fundado em cenários menos dinâmicos e ambíguos.

Diante do que foi descrito pela amostra, foi elaborado na figura 4, com as principais características dos contextos organizacionais midiaticizados:

**Figura 4:** Principais características dos contextos organizacionais midiaticizados segundo à amostra



**Fonte:** elaborado pela autora (2018)

Contudo, entende-se que para além das transformações dos cenários, as próprias organizações estão passando por períodos de readaptação aos contextos, que inferem também sobre suas estruturas, seus modelos de gestão e, obviamente, sobre sua relação com a agência responsável pela gestão da sua comunicação. Além do mais, há entre os clientes da amostra um perfil diverso de empreendimentos, assim como perspectivas sobre a comunicação e níveis distintos de contratação das agências, o que se mostrou relevante para a análise. Desse modo, optou-se por traçar um pequeno mapeamento desses perfis, explorando alguns poucos aspectos que suplementam, também, as inferências sobre a prática da comunicação integrada por parte dessas agências.

Das nove agências analisadas, cinco atendem clientes do setor industrial, entre outros, tendo como características um número grande de funcionários operacionais, ou como é comumente citado pela amostra, “chão de fábrica”; desta forma, possuem departamentos e estruturas de comunicação próprios, assim como recursos humanos, que são os principais contatos da agência com a fábrica.

Em geral, o principal serviço contratado por empresas desse perfil são vinculados àquilo que a agência compreende como comunicação interna: gestão de campanhas de endomarketing (cinco das cinco agências), o que também compreende a elaboração e produção de materiais gráficos e organização de eventos; e comunicação institucional (também em cinco das cinco agências), o que constitui em gestão da imagem, assim como o estreitamento das relações entre as empresas, parceiros e clientes, assessoria de imprensa, em poucos casos, e apoio na produção de peças para campanhas publicitárias.

Dessas cinco agências, quatro delas também realizam serviços à empresas de médio a grande porte, prestadoras de serviços gerais (constatado em três dessas agências estudadas), tais como varejo de supermercado, concessionárias de veículos e rodovias, empreendimentos imobiliários, turísticos e de saúde.

O setor de varejo, em especial, tem características bem marcantes como um número maior de funcionários na área operacional, baixo índice de escolaridade dos mesmos e alta rotatividade de efetivo. Buscam, principalmente, serviços de promoção de vendas, gestão de marca e endomarketing. São descritos como gestões mais velhas, com bastante resistência à inserção de novas estratégias de comunicação e relacionamento com o cliente, e pouca preocupação com a comunicação integradora e participativa com o efetivo operacional, usando como justificativa justamente a alta rotatividade.

Já os demais empreendimentos de grande porte possuem também departamentos próprios de comunicação, marketing e recursos humanos, que são os principais contatos das

agências. Possuem um perfil mais flexível de gestão, são proativos quanto à diversificação das estratégias de comunicação e aderem com mais facilidade às sugestões da agência. Os principais serviços buscados são assessoria de imprensa, gestão da imagem e endomarketing. Assim os clientes de maior potencial de investimento ou grande estruturas são restritos às Agências A, B, C, d e E.

As demais agências trabalham estritamente com outros perfis de empreendimentos, tal como micro e pequenas empresas (constatado em quatro agências). O perfil das micro e pequenas empresas é descrito pela amostra como empreendimentos com estruturas mais enxutas, ausentes de profissionais especializados na área de comunicação, características de empresas familiares, com pouca intensidade de investimentos, estando basicamente em dois momentos: a primeira geração (fundador), com gestões mais inflexíveis e autoritárias e com alta valorização das memórias e artefatos que nasceram com a empresa, com dificuldade de dissociar os aspectos emocionais dos racionais nas tomadas de decisões (SEBRAE, 2018), e compreender as dinâmicas dos contextos – são bastante questionadores do trabalho da agência; assim como a segunda geração (herdeiros), descrita pela amostra como flexível, com menos dificuldades quanto às dinâmicas dos contextos atuais, sendo menos questionadora do trabalho da agência, mais proativas quanto à diversificação das estratégias de comunicação.

As startups são os principais clientes da Agência G, e também figuram entre os clientes da Agência B. São descritas pela amostra como organizações, em geral, da área de tecnologia da informação, com gestores mais novos, mais participativos em relação às equipes e até mesmo com o trabalho da agência; têm estruturas flexíveis (contratação de funcionários autônomos, sedes virtuais ou *coworking*<sup>39</sup>). Entre estes, os principais serviços que buscam é a assessoria de imprensa, comunicação digital e gestão de imagem. São mais ousados quanto ao planejamento de comunicação e investem bastante em estratégias diversificadas.

Os profissionais autônomos, principais clientes da agência H, são estruturas bem pequenas – em muitos casos o profissional possui como equipe um número restrito de pessoas (receptionista, secretárias, terceirizados etc.), quando não trabalham sozinhos. Em geral buscam serviços de assessoria de imprensa, produção de conteúdo digital, gestão de imagem e publicidade. Nesse modelo de trabalho, a agência se torna uma consultoria bem próxima ao cliente, trabalhando semanalmente com o negócio. Tais gestores possuem perfis mais

---

<sup>39</sup> Consiste em um modelo de trabalho onde empresas compartilham seus espaços do escritório, assim como recursos como estruturas físicas. Emerge como uma alternativa para os altos custos de se manter um escritório ou estrutura própria com todos os recursos necessários ao trabalho, além de oportunizar espaços criativos, dinâmicos e até mesmo desenvolver eventuais parecerias (COWORKING BRASIL, 2018).

inflexíveis e são mais tradicionais quanto ao planejamento de comunicação, sendo mais resistentes à comunicação digital e questionadores do trabalho do profissional, em um primeiro momento.

Quanto à agência E, 60% do seu volume de trabalho está atrelado aos negócios de criação de gado e cavalo, sendo a maioria empreendimentos espalhados por todo o Brasil, se caracterizando como estabelecimentos agrícolas com um número menor de trabalhadores responsáveis em cuidar da criação. De acordo com o respondente, no geral esse é o segundo ou terceiro negócio de um empresário e consiste na criação e venda dos animais principalmente por meio de feiras especializadas e leilões, inclusive por meio de plataformas digitais.

O segmento é bastante fechado e os empresários chegam até a agência por meio de indicação, o que acaba proporcionando uma grande penetração no segmento. Dentre as principais demandas de serviços estão a produção de materiais e campanhas voltadas aos eventos especializados, produção de peças publicitárias, gestão da imagem, produção de conteúdo online e suporte aos comércio via leilão que, em sua maioria, passou a ocorrer por meio de plataformas digitais.

A seguir os aspectos gerais e os perfis dos clientes foram sistematizados, juntamente com as agências que comumente prestam serviços, conforme a quadro 3.

**Quadro 3:** Sistematização do perfil dos clientes atendidos pelas agências

<b>Indústrias de insumo</b>	<b>Varejo – supermercado</b>
<b>Agências: A, B, D e E.</b>	<b>Agência C</b>
Gestões inflexíveis, autoritárias e conservadoras quanto à comunicação interna e institucional	Gestões inflexíveis, autoritárias e conservadoras quanto à comunicação interna
Comunicação institucional e Endomarketing	Assessoria de imprensa, consultoria de Marketing, gestão e produção de conteúdo digital e impresso, endomarketing
<b>Médio e Grandes negócios diversos</b>	<b>Agronegócio (criação de gado e cavalo)</b>
<b>Agências: A, B, C e D</b>	<b>Agência E</b>
Gestões mais flexíveis e dinâmicas quanto à comunicação interna, mercadológica e institucional	Espalhadas pelo Brasil Gestões flexíveis – grande adesão da comunicação digital
Assessoria de imprensa, consultoria em marketing, gestão de marca e endomarketing	Gestão de marca, serviços de marketing e publicidade e propaganda

<b>MPEs e Profissionais autônomos</b>	<b>Startups</b>
<b>MPEs - Agências: F, G, H e I</b> <b>Autônomos: Agência H.</b>	<b>Agências: B e G</b>
Gestões mais inflexíveis, preferência por meios tradicionais de comunicação Pouca integração com o funcionário	Gestões dinâmicas e participativas, estruturas de funcionamento e contratação flexíveis. Grande adesão da diversidade de estratégias e meios de comunicação
Consultoria em marketing, gestão da imagem e comunicação digital	Assessoria de imprensa, comunicação digital, gestão de imagem e serviços de marketing

**Fonte:** elaborado pela autora (2018)

A seguir serão trazidas algumas informações sobre os processos das organizações junto ao trabalho da agência, de modo a elucidar alguns dos desafios enfrentados por estas e também pelas organizações para o desenvolvimento da comunicação integrada.

O primeiro ponto diz respeito ao que já foi mencionado: a valorização da comunicação integrada frente aos desafios dos novos contextos organizacionais mediados, por parte das organizações. É prudente apontar, neste sentido, que essa valorização não ocorre de forma simétrica. Isto é, todos os membros da amostra apontam que os gestores atribuem muita importância às imagens de suas organizações (como elas são vistas pelos públicos) tanto no que tange à estética dos empreendimentos, produtos e coerência da identidade visual, quanto aos valores que são associados à sua empresa, e as opiniões que são repercutidas. Contudo, ainda que se atribua valor à imagem da organização, a compreensão é de que essa imagem é formada a partir de uma conjuntura de fatores, que não somente às narrativas planejadas da organização, ou mesmo à veiculação de peças publicitárias e à adesão a uma mídia digital sem nenhum planejamento ou domínio sobre seu uso.

Segundo toda a amostra, não é comum essa perspectiva integrada, ou seja, não é claro para as organizações a importância do desenvolvimento de uma comunicação integrada que compreenda a ação da sinergia entre funcionários, públicos e gestores, orientados por um planejamento global norteador.

Do mesmo modo, as atividades mercadológicas, como publicidade e propaganda e promoção de vendas, são bastante primadas pelas organizações e também se configuram como uma das principais buscas das organizações na contratação de serviços (ver quadro 2). Contudo, essa valorização se insere também na perspectiva simplificadora, onde a publicidade (seja ela por meios digitais ou inserções no rádio ou televisão) é compreendida em analogia à comunicação, isto é a comunicação é tangibilizada nas ações de publicidade.

Contudo, serviços de comunicação interna são menos procurados, e quando aderidos não consistem em estratégias de integração dos funcionários aos processos organizacionais. Em geral, quando contratados, esses serviços de comunicação interna são limitados às campanhas periódicas de endomarketing, e majoritariamente pelos setores de industriais de insumo, varejo e grandes empreendimentos, o que será mais explicitado adiante.

A comunicação institucional, na maioria das agências, tem como principal instrumento a assessoria de imprensa, que está massivamente atrelada ao desenvolvimento de pautas e conteúdos espontâneos (mídia espontânea) em meios digitais ou de massa, e é um dos principais serviços buscados tanto por empresas de estruturas maiores quanto por MPEs ou *startups* que buscam “profissionalizar<sup>40</sup>” seus negócios, ou seja, buscam se destacar no mercado construindo uma boa reputação. Essa preocupação está atrelada, principalmente, com o aumento da concorrência com empresas maiores ou com aquelas que já possuem boas imagens e reputação.

Diante do desenvolvimento dessa ambiência midiática como um espaço emergente aos negócios, todas as agências da amostra possuem em seus serviços a diversificação de meios de comunicação e estratégias como uma necessidade frente à heterogeneidade dos sujeitos – o que, para os entrevistados, é muito atrelado às diferenças de gerações e, conseqüentemente, às preferências em relação ao consumo e relacionamento com a organização.

Quanto aos serviços prestados pelas agências, como comunicação digital, são descritos como produção de conteúdo (peças publicitárias e audiovisuais para publicação online), gestão de mídias digitais (gestão de publicações e conteúdos e interação com consumidores nas mídias digitais), desenvolvimento de conteúdos de *website*, gestão de plataformas de *e-commerce* e marketing digital (desenvolvimento de campanhas online, estratégias de divulgação e impulsionamento dos conteúdos, gestão de dados sobre consumo e acesso às páginas digitais do cliente); esses serviços, segundo análise, são uma das principais preocupações das organizações quando chegam às agências<sup>41</sup>, ainda que com restrições nos setores específicos como indústrias de insumo e alguma resistência no setor de varejo e MPEs

Essa ambiência midiática então é percebida nas práticas dos planejamentos das organizações nas quatro áreas do composto de comunicação de Kunsch (2003). Contudo, essa importância parece ser maior quanto à comunicação externa. Isso porque das nove agências da amostra, apenas duas citaram que as organizações fazem uso de grupos de Facebook, WhatsApp ou softwares especializados para o suporte à comunicação interna e administrativa. Vale

---

40 Cinco de nove agências expressaram essa opinião.

41 Seis das nove agências expressaram essa informação.



ressaltar que tais agências prestam serviços, unicamente, a organizações de micro e pequeno porte (agências F e I).

Quanto aos serviços de comunicação voltados às áreas da comunicação institucional e mercadológica houve bastante semelhança entre os instrumentos e as estratégias, sendo citados a consultoria e gestão de mídias digitais e a gestão de conteúdos digitais – estratégias específicas de marketing digital como o *inbound marketing*<sup>42</sup>, *Google Adwords*<sup>43</sup> e marketing de conteúdo<sup>44</sup>

Diante da heterogeneidade dos sujeitos e a diversificação dos espaços e conteúdos gerados, há também os serviços de coleta e análise de conteúdos direcionados nessa ambiência mediática, sendo os mais citados o instrumento online *Google Analytics*<sup>45</sup> e instrumentos de análise específicos das mídias digitais Facebook. Tais ferramentas são utilizadas em analogia à técnica conhecida como *clipping*<sup>46</sup>, ou coleta de informações que subsidiem o delineamento do perfil e os hábitos de consumo dos públicos.

Para amostra, muitos são as motivações dessa assimetria de atribuição de valor às áreas da comunicação. Os primeiros correspondem à perspectiva funcionalista da comunicação, que ainda reside nos modelos mentais de grande parte dos gestores. Das nove agências analisadas, oito delas apontaram que os gestores possuem uma perspectiva que pode ser relacionada à perspectiva simplificadora de comunicação, como apoio comercial, anúncios em jornais e propagandas nos veículos de massa; os mesmos tendem a ver a comunicação como um gasto ao invés de um investimento<sup>47</sup>. Pode-se notar que essa perspectiva simplificadora é mais frequente dentre os gestores mais velhos<sup>48</sup> (acima de 38 anos) do que entre os mais novos. As demais motivações referem-se aos setores de indústrias de insumo, MPes, profissionais liberais e de varejo.

---

<sup>42</sup> Estratégia citada por duas agências; *Inbound Marketing* é o conjunto de estratégias de marketing que visa atrair e converter clientes usando conteúdo relevante (RESULTADOS DIGITAIS, 2018).

<sup>43</sup> O *AdWords* é a plataforma de publicidade do Google. Através deste serviço, anúncios são exibidos em forma de links patrocinados quando alguém realiza uma busca, seja por meio de computadores ou smartphones (MARKETING DE CONTEÚDO, 2018)

<sup>44</sup> Seis das nove agências expressaram essa informação.

<sup>45</sup> O *Google Analytics* é uma ferramenta simples e fácil de usar que ajuda os proprietários de sites a avaliar como os usuários interagem com o conteúdo. À medida que um usuário navega pelas páginas da Web, o *Google Analytics* fornece tags JavaScript (bibliotecas) aos proprietários dos sites para registro de informações sobre a página que o usuário visualizou (GOOGLE ANALYTICS, 2018).

<sup>46</sup> “O *clipping* (ou *clipagem*) nada mais é do que o acompanhamento e registro de todas as matérias divulgadas em veículos impressos, virtuais e, às vezes, eletrônicos, a respeito de uma determinada organização, produto ou pessoa pública” (GARRIDO, 2018).

<sup>47</sup> Seis de cada nove agências expressaram essa opinião.

<sup>48</sup> Cinco das nove agências apontaram que gestores mais velhos compreendem menos as dinâmicas de comunicação e são mais resistentes à diversificação de estratégias de comunicação, adesão de meios de comunicação digitais e integração dos funcionários aos processos organizacionais.

O setor de indústrias de insumo foi um dos principais pontos de contraste entre a amostra, em vários aspectos. Em geral, apresentam-se como o perfil de cliente mais conservador quanto à adesão de meios de comunicação digitais, à diversificação das estratégias de comunicação com os públicos e, principalmente, na integração e participação dos funcionários nos processos comunicativos da empresa<sup>49</sup>.

Percebe-se também nessas organizações algumas características dos modelos humanistas onde a comunicação era um subterfúgio para contornar as insatisfações dos funcionários por meio de estratégias de pseudoparticipação e reconhecimentos (BALDISSERA; SÓLIO, 2008).

Jornal mural, jornal impresso ações de relacionamento com funcionário em todas as datas importantes: dia das Mães, dia da mulher, dia dos Pais, aniversário da empresa [...]. Por exemplo, no dia das mães a gente pensa em um brinde bacana, em uma palestra bacana; a gente também faz a campanha de fim de ano deles. A gente faz um vídeo institucional, eles têm um evento de final de ano, que é um megaevento, que você vai com a família e geralmente é no clube e, enfim, tem tudo que se tem direito. Aí a gente precisa confeccionar convitinho, eles são instigados a participar, a gente tenta criar um clima gostoso. Tudo isso a gente faz e eles têm muita preocupação com os funcionários, por exemplo, no processo da consultoria a gente mudou o slogan da empresa, era serviço térmico alguma coisa, hoje é "feito por pessoas". Tamanho trabalho que a gente fez para conseguir fortalecer o relacionamento com funcionário (informação verbal)<sup>50</sup>.

Ressalta-se que nessa fala a percepção funcionalista e harmonizadora é, nesse caso, também compartilhada pela agência. De fato, das quatro agências que trabalham como esse setor apenas uma apontou senso crítico em relação às suas próprias práticas junto às organizações, compreendendo que os gestores são resistentes a ampliarem seus espaços de comunicação com o funcionário, e que sua maior dificuldade em gerir ações de comunicação das indústrias de insumo é convencer os gestores que as práticas transmissivas e distantes são menos eficazes do que uma aproximação efetiva desse operário, que é maioria nesse perfil de empreendimento.

Uma leitura que eu faço é que às vezes elas [indústrias] subestimam a sensibilidade do próprio colaborador, por exemplo, às vezes você recebe um *briefing* que o funcionário, operário, tem uma escolaridade “assim e assado”, então ele acabou ficando dentro de uma faixa. Aí você questiona se é isso que tem que ser feito e falado dessa maneira, e por que nós não podemos fazer determinadas coisas diferentes. E a resposta é sempre: “então, é dessa maneira

<sup>49</sup> Das quatro agências que trabalham com esse perfil de empresa, três convergiram quanto à essa característica.

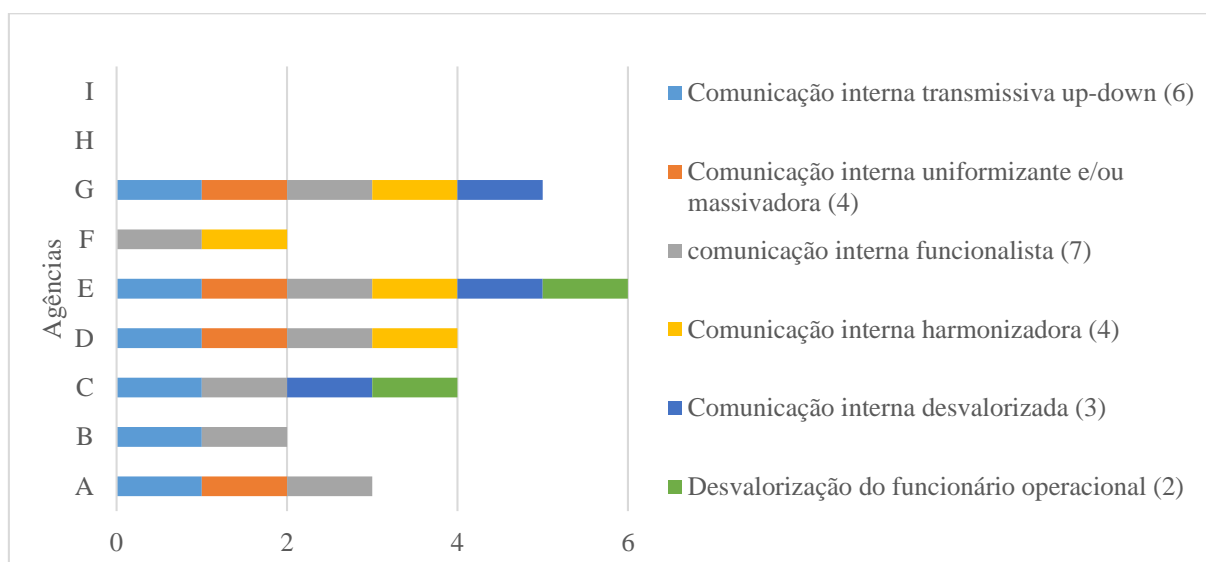
<sup>50</sup> Fala extraída de uma das entrevistas realizadas pela autora com o(a) proprietário(a) de uma agência de comunicação de da cidade de Bauru (SP), no dia 07 de junho de 2018, para a presente pesquisa. O anonimato foi garantido aos participantes; assim, o(a) entrevistado(a) e a agência recebem apenas a identificação “Agência B”.

que já estava sendo feito, é como as pessoas entendem”. E nós, na verdade, sabemos que não é isso [...] (informação verbal)<sup>51</sup>.

Nesse exemplo, quando o respondente afirma que “sabe que não é isso” ele infere que o motivo das práticas serem engessadas e efetivas, na verdade, descende da perspectiva do gestor da empresa de ver o funcionário como o homem operacional de Taylor (RAMOS, 1984), que vinha até a fábrica, fazia o seu trabalho sem questionar, recebia seu salário e ia embora. Vale lembrar que a mesma perspectiva é compartilhada pelos setores de varejo de supermercados.

A seguir sistematizou-se, no gráfico 5, a natureza das ações ou práticas de comunicação interna aplicadas pelas agências da amostra, com base em suas descrições dos serviços e processos.

**Gráfico 5:** Principais características das práticas de comunicação interna desenvolvidas pelas agências junto às organizações



**Fonte:** Elaborado pela autora (2018)

Percebe-se que a maioria das agências desenvolvem junto às organizações práticas simplificadoras da comunicação interna, pouco eficazes do ponto de vista da integração dos sujeitos aos processos, da promoção de espaços dialógicos e, ainda, voltados à priorização dos interesses das organizações em detrimento dos funcionários. Dentre as principais práticas funcionalistas ou harmonizadoras desenvolvidas pelas agências, junto às organizações, estão os treinamentos e palestras sobre motivação e liderança, curso de maquiagem para caixas de

<sup>51</sup> Fala extraída de uma das entrevistas realizadas pela autora com o(a) proprietário(a) de uma agência de comunicação de da cidade de Bauru (SP), no dia 11 de junho de 2018, para a presente pesquisa. O anonimato foi garantido aos participantes; assim, o(a) entrevistado(a) e a agência recebem apenas a identificação “Agência E”.

supermercado, brindes e celebrações vinculados a datas comemorativas, manuais de instruções e segurança do trabalho e consultas de “clima organizacional”.

As ações de comunicação interna, desenvolvidas pelas agências junto às organizações, também está bastante associada aos fluxos descendentes de comunicação, ou seja, aqueles que partem da gestão para os funcionários, e não está restrita apenas ao ambiente de fábrica, sendo comum também nos médios e pequenos empreendimentos. Por fim, associado ao conceito de comunicação integrada, quatro das nove agências desenvolvem, nas organizações, práticas uniformizadoras ou massivas, inclusive no processo de “transmissão” das diretrizes estabelecidas pela gestão junto à agência (as quais os funcionários não foram integrados, de fato).

Chama-se a atenção para os resultados das agências H e I que são as únicas que desenvolvem práticas e ações de comunicação interna, junto as organizações que atendem, que estão atreladas à criação de espaços dialógicos entre as equipes e desenvolvem nas organizações uma cultura de valorização à gestão participativa e integradoras.

Essa visão da comunicação funcionalista também é percebida nas leituras realizadas pelos gestores das MPEs, que, segundo a amostra, buscam nas agências o incremento das ações de publicidade e adesão dos meios de comunicação digitais, tendo como justificativa a redução nas vendas – o que reafirma a perspectiva funcionalista da comunicação, que na perspectiva do gestor, de acordo com a amostra, tem como objetivo o aumento das vendas. Ademais, segundo a amostra, é muito frequente que os gestores das empresas atendidas pelos respondentes esperem que os resultados sejam condizentes aos valores investidos, e que os retornos sejam imediatos<sup>52</sup>.

Essa expectativa leva o gestor dos pequenos negócios, principalmente, a buscar sempre opções mais vantajosas, o que segundo os entrevistados fazem com que, frequentemente, opte por trocar o serviço da agência por outras pessoas não especializadas. Isso é considerado pelas agências consultadas como algo bastante específico e recorrente – o chamado “*sobrinho do Facebook*”<sup>53</sup>, isto é, um familiar, geralmente jovem que fica incumbido de gerar conteúdo e realizar publicações nas mídias do empreendimento, em geral a um custo bastante acessível comparado ao valor cobrado pelo serviço da agência.

Por meio desse exemplo é possível, primeiramente, notar traços bastante fortes de características comuns a empresas familiares, como a grande presença de parentes envolvidos nas tarefas (IBGE, 2003). Em segundo lugar, pode-se apontar a perspectiva da comunicação

---

<sup>52</sup> Seis das nove agências da amostra expressaram essa opinião.

<sup>53</sup> Sete das nove agências utilizaram termo em suas falas.

simples, que se resume a publicações periódicas nas mídias da empresa, assim como a escassez ou limitações de recursos, que força os empresários a priorizarem investimentos e soluções mais baratas, ainda que não tragam os resultados necessários.

Por outro lado, essa propensão em buscar soluções objetivas aos problemas de vendas, segundo a amostra, também se deve aos problemas de gestão, também recorrentes, que conduzem essa cultura do planejamento a curto prazo. De acordo com a amostra, principalmente os negócios menores, o pouco capital de investimento e as estruturas enxutas<sup>54</sup> causam uma sobrecarga de funções aos seus gestores, que também apresentam dificuldade em delegar mais tarefas, e ficam tomados pelas rotinas da empresa, tendo dificuldade de se planejar a longo prazo. Essa perspectiva fica bem clara na fala do proprietário da agência I:

Quando você mergulha na rotina dele [gestor], entende que aquilo [comunicação integrada], não é enxergado como prioridade [...]. Tem uma história que é muito comum para quem trabalha com o segmento de pequeno e microempresa, que o dono é o RH, é o marketing, é o financeiro; ele é tudo dentro da empresa, faz tudo, em todas as áreas. E quanto à questão da prioridade, o nosso empresário brasileiro tem uma **visão de curto prazo muito forte**, muito arraigada [...]. Então, qual é a preocupação [dele] hoje? É o que [ele] fazer no mês que vem. No máximo, quanto vou vender no mês que vem para pagar fatura do mês que vem. **E como a comunicação não dá resultado em um mês**, ele vai atrás de outras prioridades [ações de publicidade], entendeu? Então a grande questão é a gente quebrar essa barreira. **A barreira da visão de curto prazo**, porque você poder colocar um trabalho consistente (informação verbal)<sup>55</sup>.

Neste ponto, são evidenciados dois fatores importantes para a compreensão do trabalho sobre os desafios de desenvolver comunicação integrada: a permanência da percepção do gestor das organizações mecanicistas, sendo ele o responsável por todo o planejamento das organizações, enquanto seus funcionários executavam as tarefas que foram planejadas e desenhadas por outros gestores (MORGAN, 2002; ZARIFIAN, 2001).

Em consequência, nem o gestor tem tempo para se planejar a longo prazo, nem concebe espaços de participação e integração dos funcionários, por uma questão cultural e hierárquica, que pode estar relacionada às percepções clássicas de gestão, tão pouco consegue desenvolver uma unidade entre suas práticas e os valores:

Se as pessoas de uma organização não participam na conformação das narrativas, elas se convertem em engrenagens de um processo alheio a seus interesses e suas expectativas. Se as narrativas não têm sentido, não funciona (o modelo de negócio ou de atividade social). Se a proposta que define a

<sup>54</sup> Essa perspectiva não é identificada nos negócios enxutos previamente descritos como *startups*.

<sup>55</sup> Fala extraída de uma das entrevistas realizada pela autora com o proprietário de agência de comunicação da cidade de Bauru (SP), no dia 09 de junho de 2018, para a presente pesquisa. O anonimato foi garantido aos participantes; assim o entrevistado e a agência recebem apenas a identificação “Agência I”.

organização não tem sentido para os atores, as narrativas se desarmam e as organizações se convertem em máquinas de funcionam até se deformarem (MANUCCI, 2010, p. 180).

Nessa perspectiva de comunicação zero (ZARIFIAN, 2001), não há espaços para a constituição de relações dialógico recursivas, necessárias para o desenvolvimento de repertórios compartilhados e mapas de realidades corporativas que permitem sua auto-eco-organização corporativa. Assim, a organização opera como uma máquina.

Outro ponto refere-se justamente às transformações dos contextos, como percebido pela descrição da amostra, em relação às estruturas das organizações que passaram a ser mais enxutas, inclusive os empreendimentos de grande porte, que sofreram um encolhimento no número de funcionários<sup>56</sup>, fenômeno descrito por Bateman e Snell (2012, p.147) como “*downsizing*”. Segundo os autores, os cenários contemporâneos de maior complexidade demandam das organizações agilidade para lidar com os diversos fatores que constituem os cotidianos das organizações; a redução do número de setores e funcionários nas estruturas organizacionais tende a tornar a comunicação entre eles menos desafiadora, e permite flexibilizar a estagnação e enrijecimento da burocracia tornando a empresa mais ágil frente às demandas.

Contudo, diante do cenário de crise, que ocasiona a instabilidade econômica e o aumento no índice de desemprego, esse fenômeno acarreta no que os autores citam como “crise do sobrevivente”, ou seja, aqueles que conseguem manter seus empregos, principalmente em organizações que passam a reduzir suas estruturas, começam a “enfrentar cargas de trabalho mais pesadas, imaginam quem será o próximo a ser demitido, tentam descobrir como sobreviver, perdem o comprometimento com a empresa e a confiança de seus chefes e torna-se burocráticos, introspectivos e avessos ao risco” (BATEMAN; SNELL, 2012, p. 147).

Esta é uma situação comprometedora no desenvolvimento da comunicação integrada, uma vez que corrobora em instabilidade, apreensão e desconforto entre os sujeitos e setores, principalmente gerencia e operacional, afetando diretamente o potencial de retro interações, e por consequência infere sobre a capacidade de auto-eco-organização. Diante dessa situação, mais importantes se tornam as relações dialógico-recursivas, principalmente integrando gestores e lideranças com os funcionários, a fim de promover essa agilidade descrita pelos autores – além da capacidade de auto-eco-organização diante de cenários tão dinâmicos. No

---

<sup>56</sup> Todas as cinco agências que possuem clientes do setor de indústria de insumo, grandes e médios empreendimentos e varejo apontam que suas estruturas passam a ser mais enxutas inclusive nos níveis de gestão.

entanto, a amostra identifica que os principais cortes provocados pela crise foram justamente na contratação dos serviços de comunicação interna.

Neste sentido, algumas agências ressaltaram que a comunicação interna das empresas pode ser mais simples, inclusive demandando pouquíssimos investimentos, adaptando-se às estruturas das organizações. Medidas bastante simples, que podem provocar mudanças importantes nas dinâmicas de grupo e nas preocupações dos funcionários. Algumas medidas citadas foram reuniões periódicas, adesão de grupos mediados por plataformas digitais e até mesmo a elaboração de jornais-murais e comunicados e informativos sobre as situações de maior apreensão, por parte dos colaboradores, e estratégicas para a empresa. Nas organizações que mantiveram suas práticas de comunicação interna, estas ora se limitam à área da comunicação administrativa, ora se apresentam mais transmissivas do que participativas, como já citado.

Há outro ponto importante para se observar. Ainda que tenham consciência que a comunicação interna pode depender de menos recursos com a diminuição do orçamento de seus clientes, as agências esbarram na precificação de seus serviços, ou seja, o custo do trabalho para desenvolver estratégias de comunicação internas eficazes nos contextos das organizações, mesmo que com pouco investimento, afinal isso demanda o desprendimento de um número de efetivo. Assim, ficam restritas ao planejamento da comunicação externa.

Outro ponto crucial corresponde à dificuldade encontrada pelas agências em desenvolver um planejamento de comunicação que integre as quatro frentes de comunicação, ou seja, que seja independente da estrutura do cliente quanto a profissionais de comunicação. Sete das nove agências analisadas não conseguem desenvolver, para um mesmo cliente, o planejamento e os serviços que compreendam a comunicação institucional, mercadológica, administrativa e interna<sup>57</sup>. Isso se deve a dois fatores principais elencados pela amostra.

O primeiro motivo, que não se aplica somente às organizações de menor capital de investimento, corresponde justamente à restrição orçamentária das empresas. Segundo as agências, tanto as empresas menores quanto as maiores são resistentes a investimentos robustos em um planejamento de comunicação que possa compreender as quatro áreas de comunicação:

Olha, a gente quase sempre propõe a comunicação integrada, e ainda é raro a empresa que consegue aplicar, a grande maioria, eu diria. [...] Até porque chega em um determinado momento que isso implica em dinheiro, então o cliente pensa que se tiver verba X vai ter o resultado X; se tiver verba meio X, o resultado também será meio X, ou seja, ele acredita que vai ser de uma maneira

---

<sup>57</sup> Da amostra, apenas as agências H e I afirmaram conseguir desenvolver trabalhos nas quatro áreas da comunicação.

proporcional. A gente quase sempre oferece soluções mais integradas de comunicação, mas nem sempre conseguimos (informação verbal)<sup>58</sup>

Ademais, por unanimidade, a amostra também afirma que nos casos de cortes ou reduções de orçamento a comunicação interna é sempre a primeira a ser sacrificada, tendo sido o menor valor atribuído na perspectiva dos gestores – o que é mais grave ainda para o desenvolvimento da comunicação integrada quando as organizações sequer possuem seus próprios departamentos de comunicação.

Outro fator diz respeito às próprias estruturas das empresas. Há empreendimentos que possuem departamentos de comunicação, marketing ou mesmo recursos humanos que desenvolvem seus planejamentos e, no geral, contatam as organizações para a execução e apoio tático e operacional das campanhas de marketing ou gestão de marca, ou são contratadas unicamente para a gestão de campanhas de endomarketing. E, ainda que haja um estreito nível de interação entre os gerentes desses departamentos e as agências, seus serviços estão restritos à elaboração, adaptação e planejamento de uma campanha de acordo com um objetivo ou determinadas diretrizes passadas pelas empresas.

Quanto aos processos de trabalho, as nove agências da amostra convergem em um ponto, de forma veemente: a necessidade de trabalhar por meio do convencimento, ou seja, dependem de estratégias, mensuração, recursos gráficos e cases anteriores para convencer os gestores sobre o planejamento de comunicação proposto. Isso porque além do questionamento e da rejeição a algumas propostas de diversificação das mídias, os gestores, principalmente dos pequenos e médios negócios, possuem maior apego às mídias tradicionais – mesmo quando as agências compreendem que estas não fazem parte da melhor estratégia para o negócio.

Ademais, também é comum nos pequenos negócios uma sensação de perda de controle quando se trata da adesão de meios de comunicação digitais. Ambos os aspectos são menos percebidos junto a organizações com estruturas e departamentos de comunicação – o que é compreensível, no ponto de vista das agências, tendo em vista que há nas organizações que possuem departamentos de comunicação uma cultura de comunicação e estariam esses setores mais familiarizados com as dinâmicas da comunicação e mais receptivos à proposta das agências.

A seguir, o gráfico 6 apresenta a sistematização dos principais desafios à comunicação integrada na perspectiva da amostra:

---

<sup>58</sup> Fala extraída de uma das entrevistas realizada pela autora com o proprietário de uma agência de comunicação de da cidade de Bauru (SP), no dia 15 de junho de 2018, para a presente pesquisa. O anonimato foi garantido aos participantes; assim o entrevistado e a agência recebem apenas a identificação “Agência D”.



**Gráfico 6:** Principais desafios encontrados pelas agências para o desenvolvimento da comunicação interna

**Fontes:** Elaborado pela autora (2018)

Contudo, a análise também apontou que a perspectiva das agências quanto à comunicação integrada difere da compreensão de Kunsch (2003), assim como das reflexões propostas por esse trabalho.

Conforme contemplado no capítulo quatro, a partir da perspectiva da complexidade e dos conceitos de comunicação integrada propostos por Kunsch (2003), traçou-se um quadro que elucida, sumariamente, tanto as contribuições de comunicação integrada quanto as premissas de seu desenvolvimento, a fim de dotar a organização da capacidade de se auto-organizar diante dos contextos organizacionais midiáticos (figura 2).

Para estabelecer um comparativo, o quadro 4 a seguir traz uma síntese das principais inferências sobre o entendimento referente ao conceito da comunicação integrada.

**Quadro4:** Sistematização do entendimento das agências sobre o conceito de comunicação integrada

Agência	Entendimento do conceito “comunicação integrada”
A	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cada área da comunicação compreendendo suas funções para ajudar o todo.</li> <li>2. Todas as áreas e pessoas fazendo parte da comunicação para que a organização se desenvolva de forma coerente.</li> <li>3. Constituir um “conceito” que aparece em todas as frentes de comunicação, mas respeitando as individualidades de cada uma delas (dinâmicas, instrumentos, recursos, características).</li> </ol>
B	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integração de setores e departamentos de uma organização (como a integração compreende a circulação de informações estratégicas).</li> <li>2. Integrar canais e meios de comunicação.</li> </ol>
C	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrar mídias tradicionais com mídias digitais.</li> <li>2. Compor uma mensagem coesa que consiga chegar a cada público (interno e externo).</li> </ol>
D	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ter uniformidade nas mensagens da organização.</li> <li>2. Aderir os melhores meios para a mensagem chegar aos públicos sem ruído.</li> <li>3. Adaptar essa mensagem a vários canais.</li> <li>4. Integrar as mídias, peças publicitárias e narrativas para que a imagem da organização seja coerente.</li> </ol>
E	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não haver contradição entre os departamentos.</li> <li>2. Comunicar o que a organização é, de fato (as qualidades e os valores) – conotação de publicidade.</li> </ol>
F	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Todo mundo falando uma mesma língua dentro da organização.</li> <li>2. Ter em todos os canais um conceito que é comum a toda organização.</li> </ol>
G	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Integrar as várias frentes de comunicação (assessoria, mídias sociais e endomarketing).</li> <li>2. Constituir um conceito único para ser trabalhado em todas as frentes.</li> </ol>
H	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atuação integrada de todas as áreas da organização e comunicação (interna e externa).</li> <li>2. Atuação integrada das pessoas na comunicação, tanto público interno quanto externo.</li> <li>3. Desenvolver um planejamento de comunicação que reflita o que é o meu cliente (as verdades dele).</li> </ol>
I	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. “Tenho o conceito como um norteador”.</li> <li>2. Constituir um conceito como unidade, que ligue todas as áreas da comunicação.</li> <li>3. Pessoas constituindo os processos de comunicação da organização.</li> <li>4. Importante desenvolver a comunicação interna para conseguir desenvolver a externa.</li> <li>5. Saber ver o contexto da organização e conseguir adaptar o conceito que é “ideal” àquela organização.</li> </ol>

**Fonte:** elaborado pela autora (2018)

Percebe-se que a amostra, em sua maioria, convergiu para o entendimento da integração de meios ou canais de comunicação (apontado por quatro agências). Já a uniformização das narrativas sob a orientação de uma mensagem única ou um conceito foi indicado por duas agências, o que foi interpretado como a constituição de um planejamento de comunicação atrelado a um planejamento global. No entanto, vale lembrar que cinco das agências nove das agências da amostra operam com organizações que possuem departamentos de comunicação; logo, suas ações são mais táticas.

A integração dos funcionários nos processos comunicativos aparece na fala de apenas três agências, enquanto que a integração de setores ou departamentos são características do conceito para quatro agências. Ademais, três agências não mencionaram nenhum dos processos de comunicação integrada compreendidos por este trabalho (conforme visto no quadro 4).

Ainda que o entendimento de cada profissional não seja esgotado em suas falas no processo de entrevista, por meio dos dados coletados percebe-se o pouco domínio sobre o

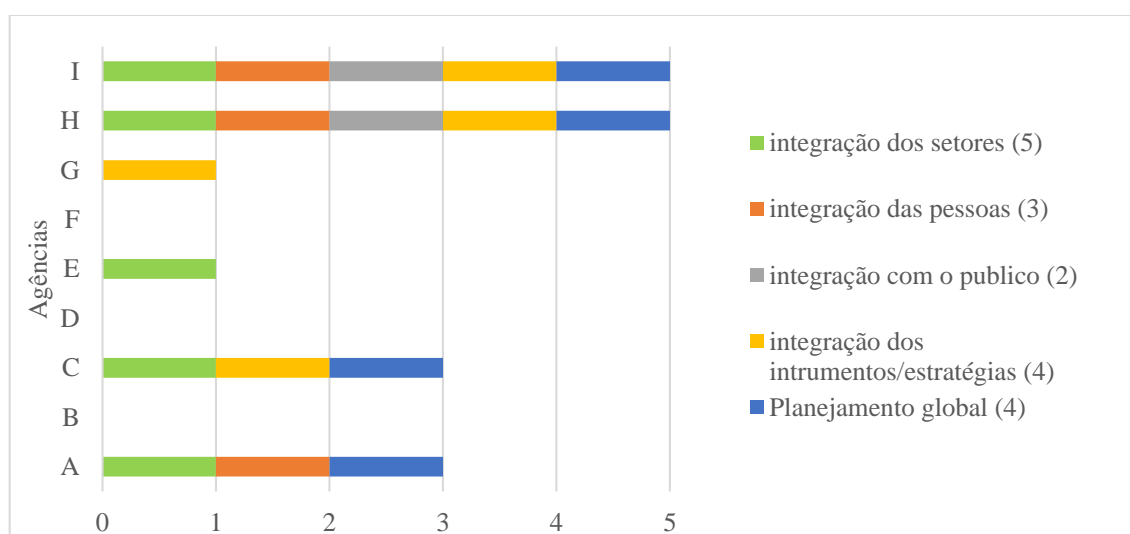
conceito de Kunsch (2003), assim como pouca assimilação da importância da comunicação integrada como sinergia entre áreas e pessoas – ou mesmo da importância atribuída ao relacionamento com o público.

Ademais, faz-se importante destacar que quando questionados sobre a importância das quatro áreas para o desempenho da organização, obteve-se respostas pouco claras ou que de fato abarcassem a constituição de uma comunicação integrada, conforme o entendimento desse trabalho. Em alguns casos, a própria visão da agência é funcionalista, como nesse exemplo “lógico que elas [áreas da comunicação] caminham juntas, não adianta a gente fazer uma super campanha, colocar cliente dentro da loja e o colaborador ou a loja, não está visualmente interessante” (informação verbal)<sup>59</sup>.

Da mesma forma, quando questionadas sobre a importância da comunicação interna, todas as agências afirmaram ser importante, mas que os gestores das empresas atendidas por elas não valorizam muito. Contudo, a integração dos sujeitos não figurou entre a descrição dos conceitos de comunicação integrada.

Porém, as agências H e I se destacam das demais, não somente porque são as únicas que em toda a entrevista demonstraram clareza e conferência sobre o emprego, a práticas e às dinâmicas condizentes ao conceito, como também por terem, de fato, apontado os cinco processos essenciais para o desenvolvimento da comunicação integrada, conforme o gráfico 7, a seguir.

**Gráfico 7:** Comparação da percepção da amostra sobre o conceito de comunicação integrada com a sistematização dos processos de desenvolvimento da comunicação integrada desenvolvido nesse trabalho (figura 2)



**Fonte:** Elaborado pela autora (2018)

<sup>59</sup> Fala extraída de uma das entrevistas realizada pela autora com o proprietário de uma agência de comunicação da cidade de Bauru (SP), no dia 13 de junho de 2018, para a presente pesquisa. O anonimato foi garantido aos participantes; assim, o entrevistado e a agência recebem apenas a identificação “Agência F”.

Diante do que foi analisado, o conceito de comunicação integrada na perspectiva da maioria das agências parece não ter suporte em si para o desenvolvimento da comunicação como uma ação dialógica e recursiva. Ora porque os sujeitos da organização não são colocados como centrais nesse processo, ora porque o processo dialógico-recursivo, em si, não tem valor, uma vez que os próprios planejamentos de comunicação são realizados pelas agências em contato com o gestor das empresas atendidas por elas e, na maioria dos casos, é apenas aplicado de forma transmitida como meio de uniformizar um processo, um discurso ou escamotear um sentimento de participação por meio de pesquisas de “clima organizacional”

Assim, para além dos inúmeros desafios trazidos pelos contextos e as implicações sobre as estruturas das organizações e seus modelos mentais, um dos principais empecilhos, na compreensão desse trabalho, é justamente com relação à perspectiva reducionista do conceito de comunicação integrada por parte das agências. E, ainda que não se possa inferir, conjectura-se que esse reducionismo tenha dois principais fatores.

O primeiro seria a própria lógica de mercado que demanda das organizações com estruturas maiores a adesão de contratos mais altos – nesse caso de empreendimentos com maior potencial de investimento que, conforme explorado no começo da análise, possuem departamentos e profissionais de comunicação, que ainda que minimamente, estão à frente do desenvolvimento do plano global da empresa, e nesse contexto as organizações operam como unidades de apoio operacional e tático, no planejamento de comunicação restrito às áreas do marketing e institucional.

Diante desse exemplo, uma outra hipótese sugerida seria o perfil de clientes atendidos pelas agências. Contudo, as agências F e G são duas das quatro agências que atendem clientes com perfis mais enxutos e, ainda assim, apresentaram perspectivas do conceito distantes do entendimento de comunicação integrada construído nesse trabalho. Logo, descarta-se essa hipótese.

Uma terceira conjectura é possível, e seria com relação à análise do grau de escolaridade e especialização da amostra. Conforme o gráfico 2, exposto previamente no item de caracterização da amostra, dos três respondentes que possuem maior escolaridade (mestrado, doutorado e/ou especializações), dois são justamente proprietários das duas agências (H e I) que mais se destacaram quanto à descrição do conceito de comunicação integrada.

Ademais, é válido lembrar que as mesmas duas agências também foram as únicas cujas ações de comunicação interna não consistiam em práticas funcionalistas ou harmonizadoras, de interiorização do funcionário frente à gestão, ou transmissivas (gráfico 5).

Assim, nos novos contextos midiaticizados, os formatos das empresas se encolhem e a existência de profissionais de comunicação em seu quadro de funcionários é menor, mas diante das demandas tais organizações estão optando pela contratação de agências para desenvolverem seus planos de comunicação. Contudo, conforme já discutido, o planejamento de comunicação deve partir do plano global da organização, isto é, a partir de suas aspirações, valores, missão e seus propósitos – algo que precisa ser constituído por meio das relações dialógico-recursivas dos sujeitos, mas partindo da gestão, da formulação desse repertório para desenvolver uma unidade.

De acordo com este estudo, caso a organização não tenha seu plano global desenvolvido, a agência contratada para desenvolver a comunicação integrada, teria que, em seu processo de planejamento, assegurar à constituição desse plano que falta ao negócio, compreendendo que ele serve de recurso norteador para o planejamento de comunicação integrada.

Contudo, de acordo com todos os entrevistados, são raros os casos em que os empreendimentos que não possuem departamento de comunicação, ou seja, os pequenos negócios, saibam dizer suas missões, visões, valores, aspirações ou propósitos, ao passo que as organizações com profissionais de comunicação possuem essa sistematização de forma mais tangível e, em alguns casos, até refletidas nas suas narrativas e práticas.

Das quatro agências que atendem pequenos negócios apenas três (agências A, E e H) afirmam empreenderem processos de sensibilização e planejamento dessas diretrizes, considerando que são importantes para o desenvolvimento da comunicação integrada.

Tais agências apontam que o trabalho com esse perfil de organização precisa ser muito particular, pois demanda paciência e precisa ser feito a partir de reuniões frequentes, visitas à organização e processos por etapas, no qual as vantagens precisam ser passadas de forma clara e “didática” ao gestor.

Nesses casos o maior desafio é gerir o orçamento que o cliente pode dispor, os contextos da sua organização com às estratégias que o seu negócio precisa<sup>60</sup>.

A esse ponto vale a pena refletir sobre o papel das organizações frente aos contextos organizacionais midiaticizados, diante do crescimento do número de empresas com estruturas menores como uma tendência dos cenários mais dinâmicos e os formatos de contratação flexíveis, evidenciado na pesquisa bibliográfica. Isso porque tais organizações possuem especificidades já citadas, como baixo valor de investimento, menor número de funcionários, gestões com mais dificuldades em realizar leituras coerentes dos presentes contextos, ausência

---

<sup>60</sup> Oito de nove agências da amostra expressaram essa opinião, dessas oito agências cinco lidam com clientes de micro e pequeno porte.

de profissionais ou departamentos de comunicação, gestores imersos nas rotinas das empresas e dificuldades de planejamento a longo prazo.

Deste modo, chama-se a atenção que em boa parte das dificuldades enfrentadas por essas organizações não estão atreladas as suas perspectivas da comunicação e dos contextos, e essas perspectivas, conforme discutiu-se no trabalho são (re)contribuídas a partir do desenvolvimento de ações dialógico-recursivas, entre os sujeitos das organizações, assim como seu interior. É possível tal afirmação com base nos repertórios coletivos e nos valores compartilhados nas aspirações que são construções coletivas, do grupo, e em consonância com as dinâmicas do meio.

Contudo, na ausência de uma cultura de relacionamentos dialógicos-recursivos, ou mesmo na perspectiva do profissional de comunicação, questiona-se como essas organizações criariam seus mapas de realidade corporativa diante da efusão das dinâmicas de comunicação, que são desafiadores para o meios acadêmicos, e mais ainda para um gestor sem a formação na área, imerso nas rotinas das organizações, preso a uma realidade do seu planejamento a curto prazo e tendo sua organização como principal (quando não a única) fonte de renda de sua família.

Quanto a isso, as mesmas duas agências compreendem que, quando se é possível, precisam desenvolver o planejamento de comunicação partindo da comunicação interna, ou seja, desenvolvendo junto com o gestor um plano global, com o desenvolvimento da missão, dos valores e das aspirações da empresa, tomando o cuidado de renovar sempre esse processo e conciliar com o desenvolvimento de estratégias de mercado e gestão de marca o resultado que, ainda que não seja instantâneo, é visível a longo prazo. Assim, a gestão desse planejamento se torna mais orgânica a partir do momento que o gestor e cada funcionário assumem suas responsabilidades nos processos, contribuem para as transformações e, desta forma, as organizações se aproximam de constituir uma unidade, onde suas práticas começam a refletir as aspirações do grupo.

Por isso que eu não tenho pressa de fazer [incentivar processos participativos], porque quando ele avança nisso, ele não volta, entendeu. Normalmente eles são surpreendidos de uma maneira positiva pelos funcionários, normalmente são. Eles se abrem oportunidade de ouvir o funcionário num processo como esse [reunião de planejamento], que eu insisto que a gente tem que fazer de maneira muito participativa, ou talvez não seja o momento da gente fazer, sabe, assim? [...] Porque se você força uma situação sem o grupo tá pronto você causa um stress ali, e corre o risco de ir tudo por agua abaixo [...] Então quando a gente faz, e aí ele escuta, ele fica aberto a ouvir o que o funcionário dele tem a dizer,

não volta [atrás]. Em outras situações futuras aquilo vai acontecer naquele modelo [participativo], o gestor mesmo traz isso de volta (informação verbal)<sup>61</sup>.

Neste sentido, conforme a reflexão da agência I, a partir do momento que se desenvolvem as relações dialógico-recursivas, as dinâmicas das organizações são mais assertivas, e aos poucos adquirem a capacidade de auto-eco-organização, (re)constróem seus repertórios e seus mapas da realidade corporativa (MANUCCI, 2008), conseguem estabelecer relações com o meio e seus públicos, e o fazem de forma coerente e sustentável do ponto de vista que suas práticas têm respaldo em suas redes de significados coletivos. Diante disso a organização caminha para a constituição de uma unidade.

Para além dos desafios apontados pela amostra no desenvolvimento da comunicação integrada nos contextos contemporâneos, que foram explorados ao longo da análise e sistematizados no gráfico 6, diante do discutido pela pesquisa bibliográfica e aplicada, deseje-se salientar alguns pontos importantes ao final dessa análise.

Primeiro, retoma-se que percebe-se nas falas da amostra, assim como na delimitação do conceito uma perspectiva funcionalista, que recai principalmente na comunicação interna. Ademais a percepção sobre o conceito se restringiram à integração de estratégias ou meios de comunicação por meio de uma uniformidade da mensagem ou das narrativas.

O próprio modelo de contratação (priorizando contratos mais altos, devido às estruturas robustas das agências) parece ser um grande empecilho às agências que lidam com grandes empresas, uma vez que elas possuem departamentos próprios, e segundo a amostra a maioria de suas ações são restritas ao apoio tático e operacional do planejamento dos departamentos internos. Com exceção da agência C com os clientes do perfil de varejo que não possuem estrutura própria, ou pelo menos o planejamento da comunicação não são realizado internamente. E, ainda nesse caso a gestão de comunicação integrada não ocorre, uma vez que as ações de endomarketing são periódicas, funcionalistas e/ou harmonizadoras, sem medidas de participação dos sujeitos nos processos comunicacionais.

No que tange as implicações advindas dos contextos, destaca-se o que é descrito pela amostra como um “novo espaço” nos mercados convencionais, denominando à ambiência midiática e as alternativas de plataformas e meios que traz consigo. Contudo, mais do que um espaço em alternativo, devido à grande influência da midiatização da sociedade, esses espaços passam a ser preponderantes, porque neles também circulam os sujeitos, que (re)constróem suas

---

<sup>61</sup> Fala extraída de uma das entrevistas realizada pela autora com o/a proprietário/a de agência de comunicação de da cidade de Bauru (SP) no dia 09 de junho de 2018 para a presente pesquisa. O anonimato foi garantido aos participantes, assim o participante e a agência recém apenas a identificação Agencia I.

perspectivas sobre os produtos e serviços e interagem com as organizações. Assim, cotidianamente esses espaços se tornam vias de circulação dos seus públicos.

E, mais do que ocupar esses espaços as organizações precisam saber desenvolver estratégias para pertencerem à esses espaços, no sentido trazido por Kaplan e Haenlein (2010 apud ALMEIDA; SOUZA, 2014) de conhecer tais sua lógicas, os sujeitos que ali circula e os conteúdos que ali se encaixam.

Vale ressaltar que, ainda que novas ferramentas, meios ou espaços digitais se insiram nos contextos organizacionais mediados sejam preponderantes, contudo, ainda há na amostra uma perspectiva funcionaliza do uso desse meios. Isso porque, quatro das nove agências fazem a gestão completa desses meios, desde a gestão de conteúdos até a interação com os sujeitos. Assim, o contato do sujeito com a organização é realizado em intermédio da agência, mais do que isso, na maioria dos casos as agências produzem relatórios periódicos com análises sobre as redes digitais.

Compreende-se que essa ação priva a organização do contato, relacionamento de forma dialógico-recursiva capaz de auxilia-la nas (re)construções de seus repertórios. Isso porque, a lógica de se relacionar com os sujeitos, segundo a crença desse trabalho, não se materializa no objetivo final da transação de serviços e mercadorias, mas na constituição de relações dialógico-recursivas fundamentais para a constituição das realidades corporativas, a fim de se aproximar desse meio, de suas dinâmicas, de conhecer seus públicos, sendo assim capaz se se auto-eco-organizar.

Desse modo faz-se necessário o uso coerente desses instrumentos e desse meios; Coerente se referindo ao próprio sentido técnico da ferramenta, mas também no respaldo sobre a unidade constituída pela empresa. Contudo, entende-se que principalmente as dinâmicas podem ter sido acentuadas, as ferramenta são mais precisa e as estratégias tenham ganhado níveis de complexidade diferentes, mas da mesma forma que se deve olhar a ferramenta, seu objetivos e o contexto no que tange a comunicação digital, o mesmo se faz nos meios impressos, na rádio ou na TV.

Nesse ponto a fala da agência A é bastante relevante “as ferramentas podem ter mudado, mas o que faz a diferença não é ela, é o planejamento da comunicação [...] o que eu faço hoje com *google adwards* eu fazia antes com um carro de som, um telefone, isto é a adesão das novas estratégias de comunicação digital serão eficazes com o respaldo da comunicação integrada, não como ações isoladas.

Deste modo, reforça-se à importância do profissional que desenvolve a comunicação integrada, seja partindo de departamentos próprio, seja por intermédio dos serviços das



agências, ter a capacidade de realizar as leituras dos contextos das organizações, Isso porque, conforme foi percebido as estruturas e perfis das organizações também foram acometidas do dinamismo e da flexibilização.

Assim, para além de analisar os cenários o comunicólogo precisa estar sensível às limitações e potenciais daquela organização, e, portanto, ser empático às dificuldades das organizações frente às transformações dos cenários e as dinâmicas da comunicação. Isso porque, esse domínio não é comum ao gestor da empresa, devendo-se lembrar que metade dos clientes da amostra dessa pesquisa são organizações que não possuem departamento de comunicação, não estão familiarizados com as transformações e nem com os processos necessários para a sua adaptação.

Logo, o comunicólogo precisa ter a ciência que a maioria dos gestores irão desconhecer e desconfiar das práticas participativas e processos participativos, porque mantiveram-se presos a modelos de gestão passados, ou por terem pouco domínio sobre as novas dinâmicas da comunicação diante dos contextos organizacionais mediados. Assim, a fala da agência I é bem clara quanto a isso “se ele [gestor] não entende, eu preciso entender que ele não entende. E aí ajudar ele a entender”. Deste modo, o dever do comunicólogo em desenvolver a comunicação integrada é saber olhar para o contexto da organização, e saber sensibilizá-lo e ajudá-lo a compreender as contribuições da integração dos sujeitos nos processos gerenciais, compreender a importância da adesão de ferramentas digitais, compreender a importância da constituição dessa unidade, não somente convencê-lo, que foi mencionado por sete de nove agências.

Por fim o comunicólogo que busca desenvolver a comunicação integrada precisa primar pelas relações dialógicas-recursivas, primeiro porque qualquer transformação que ele venha a querer propor para aquela organização será bem sucedida se os processos de comunicação oportunizarem transformações nas organizações, tal como compreende Marchiori (XXX). Assim, os próprios modelos de gestão inflexíveis são modificados a partir do momento que o gestor compreende as contribuições de gestões mais participativas em benefício do seu negócio que será capaz de se auto-eco-organizar, em benefício próprio pois terá menos sobrecarga de trabalho e, assim mais tempo e disposição para empreender transformações e implementações na empresa.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme foi visto, o desenvolvimento do modelo de organização moderno pautado pela hegemonia de um pensamento simplificador reducionista em função da eficiência das organizações frente à uma sociedade industrial de consumo de massa deixou uma herança na comunicação organizacional, que por muitos anos teve seus estudos vinculados ao funcionalismo às práticas harmonizadoras e publicidade.

Com o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação e o acirramento do fenômenos de globalização o contextos das organizações mudou, as demandas passaram a ser mais complexas e o modelo funcionalista e desmembrado de comunicação ganhou novas perspectivas, pautadas na ação sinérgica de profissionais e departamentos em detrimento do cenário estaque e desarticulado do período. Desse demanda, emerge o caso do conceito de comunicação integrada desenvolvida pela professora Margarida Kunsch na década de 1980, que durante os últimos 40 anos se tornou uma referência no campo de estudo assim como no campo prático.

Assim, diante de uma sociedade em midiatização (HJARVARD, 2012) os contextos organizacionais se tornaram ainda mais complexos, e as organizações se viram diante de novos desafios, tais como a multiplicação dos meios de comunicação, o desenvolvimento de um mercado simbólico formado a partir das experiências e repertórios compartilhados pelos sujeitos nos espaços digitais. Espaços esse que propiciaram maior dinamicidade e ambiguidade às (re)construções dos repertórios dos públicos, fazendo deles mais heterogêneos.

Assim, este trabalho tinha como interesse identificar quais eram as principais características desses complexos organizacionais midiatizados, assim como suas implicações e desafios para a prática e aplicabilidade do conceito de comunicação integrada, na perspectiva de proprietários de agências de comunicação da cidade de Bauru/SP que oferecem serviços que compreendem às quatro áreas da comunicação descritas por Kunsch (2003).

E, diante dos dados recolhidos na pesquisa aplicada, e com o suporte teórico desenvolvido por meio da pesquisa bibliográfica foi possível verificar que os contextos organizacionais midiatizados trouxeram consigo uma série de transformações, compreende-se que os cenários são marcados pela coexistência de meios de comunicação digitais e analógicos, de faixas etárias distintas, que possuem hábitos de se relacionar, consumir e valores distintos, que em muito influenciam suas opções de compra e consumo. A transição também é presente nas equipes das organizações, onde coexistem, de acordo com a amostra, três distintas gerações

com convicções e valores distintos, inclusive sobre o próprio trabalho e sua contribuição dentro da organização.

Essa coexistência também é sobre os modelos de organizações, o que é perceptível diante da diversidade dos perfis de clientes da organização. Essa diversidade, conforme nos dá suporte à pesquisa bibliográfica, tende a se acirrar. De 2010 à 2017 o número de micro empreendedores individuais (MEI) triplicou (SEBRAE, 2018), em sete anos de movimento Startup no Brasil hoje essas organizações já passam de 10 mil em todo o país.

Somados à isso a concorrência se acirra e novos espaços digitais fazem ombro aos espaços tradicionais do mercado, fazendo os contextos organizacionais ainda mais complexos e desafiadores para o desenvolvimento da comunicação integrada, porém ela se torna imprescindível à qualquer modelo de negócio e tamanho.

Os contextos organizacionais midiaticizados são mais dinâmicos e fluídos e demandas da organização agilidade, assertividade e adaptação às demandas dos públicos mais informados, críticos e que esperam se relacionar com as marcas, exigindo delas posicionamentos sobre questões que lhes são caras.

Diante disso, compreendeu-se a importância da comunicação integrada no desenvolvimento de relações dialógico-recursivas capazes de dotar a organização de capacidade de auto-eco-organização (MORIN, 2015), agindo assim como um ser complexo que se adapta e se regenera às retro-interações com o ambiente, assim como se organiza em meio diversidade de fatores externos e internos.

Contudo, compreendeu-se que o desenvolvimento da comunicação integrada frente à e a uma perspectiva complexa tem 5 processos basilares para poder se desenvolver: a integração dos diversos setores e departamentos das organizações nos processos organizacionais, a integração de todos os sujeitos como construtores dos processos comunicacionais, o desenvolvimento de estratégias para se relacionar de forma dialógico-recursiva com os públicos, a constituição de um planejamento global da organização com base nos seus mapas da realidade, isto é seus repertórios compartilhados) e pôr fim a integração de estratégias e instrumentos de comunicação com o objetivo de contribuir uma unidade, entre práticas e as aspirações da organização.

Destaca-se que diante dos presentes contextos o maior desafio do profissional de comunicação diz respeito a sua capacidade de análise sobre os contextos e sua expertise para desenvolver estratégias eficazes, frente aos recursos que lhes são conferidos e diante das fragilidades e potenciais das organizações para as quais prestam serviços. Principiante destacasse a importância do profissional em compreender as dificuldades dos gestores, frente

aos cenários ambíguos e sensibiliza-lo e conduzi-lo nessa (re)constituição de seus repertórios frente às novas configurações de mercado e da própria comunicação.

Diante dos diversos fatores abordados percebeu-se que apenas duas agências da amostra são capazes de se aproximar do ideal que é proposto pelo conceito, tendo em mente, é claro que o conceito é uma projeção utópica e passiva de imperfeições.

Quanto à pesquisa é importante pontuar que ainda que foi possível compreender quais foras as principais implicações dos contextos organizacionais mediados para o desenvolvimento da comunicação integrada, entende-se que de maneira nenhuma essa discussão se esgota, até porque alguns pontos não foram totalmente conclusivos durante a análise. O primeiro deles diz respeito aos processos empreendidos pelas agências de comunicação junto às empresas de grande e médio porte que possuem seus departamentos próprios de comunicação. Isto é, não foi possível inferir o domínio das agências sobre o planejamento, assim como inferir se tais organizações possuem planos globais, tal como descrito nesse trabalho.

Assim, uma possível continuidade ao estudo, diz respeito a análise da comunicação integrada em organizações que possuem departamentos próprios de comunicação, a fim de compreender como a organização (ou não) espaços de retro interação entre seus departamentos e sujeitos, assim como perceber quais são os processos nos quais a agências de fato fazem parte, e como as organizações articulam o trabalho de várias agências lidando com a comunicação.

Demais, percebeu-se que grande parte dos desafios e empecilhos ou dificuldades elencados pela amostra estão diretamente atrelados aos gestores das organizações, seja no que tange aos seus modelos mentais inflexíveis, ou na pouca valorização que atribuem a comunicação integrada. Assim, compreende-se a importância desse estudo ser desenvolvido por um outro ângulo, se privilegiando dos olhares dos gestores das organizações do desenvolvimento do processo de comunicação.

Além disso, conforme foi salientado anteriormente, acredita-se que o principal desafio dos contextos organizacionais mediados é a capacidade de leituras coerentes que os gestores fazem dos cenários, suas percepções sobre as transformações, algo que é difícil para se constituir, principalmente nos perfis de organizações com estruturas mais enxutas, que não contam como um profissional de comunicação, a não ser o da agência.

E, como também já salientado, a sensibilização dos olhares dos dirigentes das organizações, e dos funcionários para os contextos complexos é o que torna a organização capaz de se auto-eco-organizar em relação às demandas.

Reforça-se a relevância do conceito, para o desenvolvimento de organizações complexas, capazes de abarcarem as reformas, e se adaptarem à elas, para desenvolverem processo de gestão melhores, que oportunizem o melhor aproveitamento e emprego dos seus recursos, por meio da comunicação que transforma as culturas os cenários, os repertórios e as perspectivas sobre as realidades e desafios contemporâneos.

Aceita-se que o conceito e seu desenvolvimento por meio de um olhar complexo é desafiador, e parece estar longe das realidades de organizações de grande porte. Contudo, conjectura-se que suas limitações são mais culturais do que práticas, isto é, esbarra-se nos modelos burocráticos, da administração que controla, que projeta ou que restringe os planejamentos das organizações às estancias superiores.

Por outro lado, vê-se formar novos modelos de organizações, vínculos empregatícios mais flexíveis e dinâmicas cooperativas entre organizações. Diante das transformações dos novos modelos de gestão ganham espaço nas organizações mais dinâmicas a exemplo da gestão *caórdic* (COCRIAR, 2018) que, tal como Morin (2015) compreende que fatores de ordem e desordem são correlatos diante dos cotidianos organizacionais, e devem fazer parte das percepções dos gestores.

Deste modo os contextos organizacionais são complexos e demandam das organizações complexidade no desenvolvimento de todos os seus processo, e como foi explorado, uma possibilidade à essa conquista é por meio da comunicação integrada no desenvolvimento de relações dialógico-recursivas capazes de conduzir à organização a auto-eco-organização, a partir d integração dos funcionários e públicos nos processo s comunicativos e da comunicação propiciando espaços de retro interações a fim de que se constitua repertório compartilhados, se aprimore os filtros e os olhares das organizações para seus entornos e que permita que às práticas das organizações sejam respaldadas nesses repertórios, constituídos por valorem sua missão, suas aspirações e seus objetivos.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Eana Luisa de Castro; SOUZA, Mariana Mayumi Pereira de. A Construção de Sentido do Discurso Organizacional e o Papel das Mídias Sociais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Contexto Organizacional Midiatizado**. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro, Editora Senac, 2014. Cap. 3. p. 61-84.
- ARGENTI, Paul A.; BARNES, Courtney M.. Sobrevivendo na Selva da Internet: Como fazer uma comunicação poderosa na web e proteger a reputação de sua empresa. Tradução de Bete Torii. São Paulo: Gente, 2011. p. 318.
- BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K (Org.). **Comunicação Organizacional: Linguagens, gestão e perspectivas**. v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009a.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, São Paulo, v. 6, n. 10/11, p.115-120, 2009b. Disponível em: <<http://www.comunita.com.br/assets/comunicacaoorganizacionalrudimar.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2017.
- BALDISSERA, Rudimar; SÓLIO, Marlene Branca. Relações Públicas – Processo histórico e Complexidade. In: MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). **História das relações públicas: ragmentos da memória de uma área**. Porto Alegre: Edipucrs, 2008. p. 53-70-52. Disponível em: <<http://fasam.edu.br/wp-content/uploads/2016/07/História-das-Relações-Públicas.pdf>>. Acesso em: 9 out. 2017.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARICHELLO, Eugenia Mariano da Rocha. Midiatização e cultura nas organizações da contemporaneidade: o processo de midiatização como matriz de práticas sociais. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Contexto Organizacional Midiatizado**. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro, Editora Senac, 2014. Cap. 1. p. 37-46.
- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A.. **Administração**. 2. ed. Santana: Amgh, 2012. 408 p. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=R7HhCFaH3sC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.br/books?id=R7HhCFaH3sC&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)>. Acesso em: 20 jul. 2018.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001
- BONDARIK, Roberto; PILATTI, Luiz Alberto. **Os modelos de homem de Alberto Guerreiro Ramos e os paradigmas produtivos do século XX**. 20. ed. Ponta Grossa: Congresso Internacional de Administração, 2007. 8 p. Disponível em: <[http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos\\_teses/SOCIOLOGIA/2009/6ModelosdeHomemdeGuerreiroRamosADM2007.pdf](http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/2010/artigos_teses/SOCIOLOGIA/2009/6ModelosdeHomemdeGuerreiroRamosADM2007.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2018.
- BONOME, Joao Batista Vieira. **Teoria Geral Da Administração**. Curitiba: Iesde Brasil Sa, 2016. 224 p. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=05CDqIXoMZMC&dq=BONOME+ford+cor+preta&hl=pt-BR&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.br/books?id=05CDqIXoMZMC&dq=BONOME+ford+cor+preta&hl=pt-BR&source=gbs_navlinks_s)>. Acesso em: 14 dez. 2017

BUENO, D. A. ; SILVA, M. R. ; PORÉM, M. E. Comunicação integrada e estratégica sob a ótica de gestores de micro e pequenas empresas da cidade de Bauru/SP. In: **40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação** - INTERCOM, 2017, Curitiba - PR. GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, 2017.

CARVALHO, Raphael Silva Souza Oliveira; LOPES FILHO, Boanerges Balbino. Personificação institucional e a participação da Souza Cruz na enunciação de direitos democráticos brasileiros. **Conexão: Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 11, n. 21, p.13-24, jan. 2012. Disponível em: <<http://ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/1279/1176>>. Acesso em: 22 maio 2018.

CASALI, A. M.. Comunicação Integrada e novas tecnologias de informação. In: **Congresso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación ALAIC 2002** GT Comunicação Organizacional y Relaciones Públicas, 2002, Bolivia. cd-rom V Congresso Latinoamericano de Investigadores de la Comunicación ALAIC 2002 GT Comunicação Organizacional y Relaciones Públicas, 2002. v. 1. p. 51.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados**: a comunicação interna sem fronteira. Jundiaí: In House, 2013. p.143.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHANLAT, Jean-françois. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-françois. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Tradução: Ofélia de Lanna Sette Tôrres. v.1, 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COCRIAR. **Modelo caórdico**. Disponível em: <<https://cocriar.com.br/biblioteca/inovacao-organizacional/modelo-caordico/>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

CÔRTEZ, Vera Dias Garcia. Burocracia weberiana e o modelo militar. **Revista do Serviço Público**, Brasília, v. 107, n. 2, p.177-184, mar. 1972. Disponível em: <<https://revista.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/2446/1335>>. Acesso em: 22 mar. 2018.

COWORKING BRASIL. **O que é coworking?**. Disponível em: <<https://coworkingbrasil.org/como-funciona-coworking/>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

DRUCKER, Peter. **Administração na próxima sociedade**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Nobel, 2002. 211 p. . Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?id=eR-BjKESh14C&pg=PA3&dq=antes+haviam+mais+trabalhadores+braçais?&hl=pt-BR&source=gbs\\_selected\\_pages&cad=3#v=onepage&q=antes+haviam+mais+trabalhadores+braçais?&f=false](https://books.google.com.br/books?id=eR-BjKESh14C&pg=PA3&dq=antes+haviam+mais+trabalhadores+braçais?&hl=pt-BR&source=gbs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q=antes+haviam+mais+trabalhadores+braçais?&f=false)>. Acesso em: 25 fev. 2018.

DRUCKER, Peter. Introdução à administração. São Paulo: Futura, 1998

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**, tradução de Miriam L. Moreira Leite. 4ª ed. São Paulo: Pioneiras, 1974.

FLORES, Ana Cássia Pandolfo; BARICHELO, Eugenia Mariano da Rocha. Mídiação da sociedade: sócio-técnica e ambiência. **Culturas Midiáticas** – Revista do Programa de PósGraduação em Comunicação da Universidade Federal da Paraíba, dezembro, 2009.

GARRIDO, Isabela. **O que é o clipping?** 2018. Disponível em: <<http://www.clockworkcomunicacao.com.br/page1.html>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

GUEDES, E. N. A comunicação interna como reflexo dos valores contrários. In: **Anuário Unesco Metodista de Comunicação Regional**. v. 12, n. 12. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2008.

GOOGLE ANALYTICS. **Uso de cookies do Google Analytics em sites**. Disponível em: <<https://developers.google.com/analytics/devguides/collection/analyticsjs/cookie-usage?hl=pt-br>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. Modelos de homem e teoria administrativa. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p.3-12, jun. 1984. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/10559>>. Acesso em: 12 fev. 2018.

HJARVARD, Stig. Mediatization: conceptualizing cultural and social change. **MATRIZES**, [S.l.], v. 8, n. 1, p. 21-44, June 2012. ISSN 1982-8160. Available at: <<http://www.revistas.usp.br/matrizess/article/view/82929>>. Date accessed: 12 fev. 2018. doi:<http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i1p21-44>

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**: 2001. 1 ed. Rio de Janeiro: Ibge, 2003. 102 p.

IBGE. **Bauru**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/bauru/panorama>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

IBGE. **Censo Demográfico 2010**. Disponível em <[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/indicadores\\_sociais\\_municipais/default\\_indicadores\\_sociais\\_municipais.shtm](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/indicadores_sociais_municipais/default_indicadores_sociais_municipais.shtm)> acesso em 21 de novembro de 2015

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. São Paulo: Editora Aleph, 2009.

KAUFMAN, Dora. O despertar de Gulliver: os desafios das empresas nas redes digitais. 2015. Tese (Doutorado em Teoria e Pesquisa em Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, University of São Paulo, São Paulo, 2015. doi:10.11606/T.27.2015.tde-01062015-153238. Acesso em: 2018-02-12.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Entrevista com Margarida Kunsch - Comunicação organizacional: complexidade e atualidade. **Novos Olhares**, São Paulo, p. 23-31, dec. 2006. ISSN 2238-7714. Disponível em:



<<https://www.revistas.usp.br/novosolhares/article/view/51430/55497>>. Acesso em: 17 may 2018.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Intercom** – RBCC São Paulo, v.35, n.2, p. 267-289, jul./dez. 2012. Disponível em:< <http://www.scielo.br/pdf/interc/v35n2/14.pdf>>\_Acesso em: 02 de Junho de 2017.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matrizes**, ECA-USP, v. 8, n. 2, p. 35-61, jul./dez. 2014. Disponível em < <http://www.revistas.usp.br/matrizes/article/viewFile/90446/93218>> Acesso em 02 de Junho de 2017.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento das relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Moderna: Novos paradigmas na comunicação organizacional**. 3. ed. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Relações públicas na gestão estratégica da comunicação integrada nas organizações. In: KUNSCH, M. M. K (Org.). **Relações Públicas: História, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Editora Artes Médicas Sul Ltda; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999

LÉVY, P. A revolução contemporânea em matéria de comunicação. IN: MARTINS, F.M.; SILVA (org). **Para navegar no século XXI: Tecnologias do Imaginário e Cibercultura**, Porto Alegre: Sulina, 1999a

LÉVY, P. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34,1999b.

LIMA, Fábila Pereira. **Midiatização Empresarial: estratégias de legitimação e interlocução a partir de um canal televisivo de marca**. 2009. 199 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009. Disponível em: <[http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Comunicacao\\_LimaFP\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Comunicacao_LimaFP_1.pdf)>. Acesso em: 10 jan. 2018.

LIMA; Fábila Pereira; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. O discurso e a construção de sentido no contexto organizacional midiaticado. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Contexto Organizacional Midiaticado**. São Caetano do Sul: Difusão; Rio de Janeiro, Editora Senac, 2014. Cap. 4. p.85-110.

MANUCCI, Marcelo. O treinamento das organizações para as contingências em um novo contexto da comunicação corporativa. In: KUNSCH, Maria Margarida Krohling (Org). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. Cap.10, p. 171-184.

MANUCCI, Marcelo. **El Impacto Corporativo: diseño estratégico de la comunicación em la complejidad del contexto actual**. Buenos Aires: La Crujia, 2008

MANUCCI, Marcelo. Herramientas de comunicación para construir resultados: La organización contracturada. In: Varios autores. **Comunicación Estratégica para las Organizaciones**. Quito: CIESPAL, 2006.

MANZINI, E. J.. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. In: **Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos**, 2004, Bauru. Anais. Bauru: USC, 2004. v. 1. p. 1-10.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação como expressão da humanização nas organizações da contemporaneidade. In: KUNSCH, Maria Margarida Krohling (Org). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. Cap.8, p. 139-158.

MARCHIORI, Marlene (Org.) **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano: Difusão Editora, 2010.

MARKETING DE CONTEÚDO. **Google adwords: o que é, como funciona e como você pode utilizá-lo a seu favor**. Disponível em: <<https://marketingdeconteudo.com/google-adwords/>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

MARTINO, Luis Mauro Sá. Mediação e midiatização da religião em suas articulações teóricas e práticas: um levantamento de hipóteses e problemáticas. In: JANOTTI JUNIOR, Jeder; MATTOS, Maria Ângela; JACKS, Nilda. **Mediação & Midiatização**. Salvador: Edufba ; Brasília : Compós, 2012. Cap. 9, Disponível em: <[https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/6187/1/MIDIATIZACAO\\_repositorio.pdf](https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/6187/1/MIDIATIZACAO_repositorio.pdf)>. Acesso em: 12 maio 2018.

MARTINO, Luis Mauro Sá. **Teoria das Mídias Digitais: linguagens, ambientes e redes**. 2.ed.Petrópolis: Vozes, 2015

MATOS et al. Aspectos históricos da recepção do conceito de comunicação organizacional no Brasil. **Associação brasileira de pesquisadores de história da mídia**,2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/alcar/encontros-nacionais-1/encontros-nacionais/7o-encontro-2009-1/aspectos%20historicos%20da%20recepcao%20do%20conceito%20de%20comunicacao%20organizacional%20no%20brasil.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2017.

MICHEL, M.H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MIRANDA, Fernando Silveira Melo Plentz. A Mudança do Paradigma Econômico, a Revolução Industrial e a Positivização do Direito do Trabalho. **Revista Eletrônica: Direito, Justiça e Cidadania**, São Roque, v. 3, n. 1, p.1-24, 2012. Disponível em: <<http://docs.uninove.br/artefac/publicacoes/pdf/v3-n1-2012/Fer1.pdf>>. Acesso em: 12 nov. 2017.

MONTENEGRO, L. M.; CASALI, A. M. O Modelo de Organizing de Karl Weick e sua Ênfase na Comunicação. In: **Anais do Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD**. Belo Horizonte, n. 5, 2008. p. 1-14.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p.7-32, 1999. Disponível em: <[http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise\\_de\\_conteudo\\_moraes.html#\\_ftn1](http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html#_ftn1)>. Acesso em: 1 abr. 2018.

MORGAN, Gareth, **Imagens da organização**: edição executiva. Tradução: Geni G. Goldschmidt.. 2. ed. 4a reimpressão. São Paulo: Atlas, 2002.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 5 ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.

OLHAR Científico: Um universo de Conhecimento Olhar Científico. Um universo de Conhecimento Olhar Científico. 2018. Disponível em: <<https://view.joomag.com/olhar-científico-um-universo-de-conhecimento-olhar-científico-um-universo-de-conhecimento/0345655001477419344?page=18>>. Acesso em: 12 maio 2018.

PASCHOALINI, Luiz Guilherme Costa. **Teorias da administração**: entre o caos e a complexidade na era global. 2008. 122 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Pós Graduação em Sociologia, Ciências Sociais, Universidade Estadual Paulista (unesp), Araraquara, 2008. Disponível em: <<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/99010?show=full>>. Acesso em: 25 jan. 2018.

PINHO NETO, Júlio Afonso. O contexto histórico do nascimento das Relações Públicas. In: MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). **História das relações públicas**: ragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: Edipucrs, 2008. p. 21-42. Disponível em: <<http://fasam.edu.br/wp-content/uploads/2016/07/História-das-Relações-Públicas.pdf>>. Acesso em: 9 out. 2017.

PUTNAM, Linda; PHILLIPS, Nelson; CHAPMAN, Pamela. Metáforas da comunicação organizacional. In: CLEGC, Stewart R., HARDY, Cyntia, NORD, Walter R. (ORGs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, v. 3.

RABELO, Rafael Castro. O desenvolvimento histórico da administração e a gestão do ensino superior. @**rquivo Brasileiro de Educação**, Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p.54-82, jan. 2014. Disponível em: <<http://200.229.32.55/index.php/arquivobrasileiroeducacao/article/view/P.2318-7344.2014v2n3p54/8003>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

REBOUÇAS, Natália. A comunicação como agente de transformação do ambiente empresarial. In: KUNSCH, Maria Margarida Krohling (Org). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. Cap.11, p. 185-202.

RESULTADOS DIGITAIS. **Inbound marketing**. Disponível em: <<https://resultadosdigitais.com.br/inbound-marketing/#>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

RUÃO, T. et al. Comunicação organizacional e relações públicas, numa travessia conjunta. **Revista Comunicação organizacional e relações públicas: horizontes e perspectivas - relatório de um debate**, p. 16-39, dez. 2014. Disponível em:

<[http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs\\_ebooks/article/view/1999](http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/article/view/1999)>. Acesso em: 10 out. 2017

SALERNO, Mario Sergio. **Projeto de organizações integradas e flexíveis**: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação. São Paulo: Atlas, 1999. 160 p. Disponível em: <[http://sistemas-producao.net/lgi/wp-content/uploads/2014/02/SALERNO-Mario-S.-Projeto-de-organizações-integradas-e-flexíveis\\_ed.2008.pdf](http://sistemas-producao.net/lgi/wp-content/uploads/2014/02/SALERNO-Mario-S.-Projeto-de-organizações-integradas-e-flexíveis_ed.2008.pdf)>. Acesso em: 02 fev. 2018.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. In: MORAIS, Osvando J. de et al (Org.). **Baluartes**: Fortuna crítica da Intercom. São Paulo: Intercom, 2014. Cap. 11. p. 31-34.

SEBRAE (Brasil). **As características de negócios familiares**. 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 23 jul. 2018.

SEGNINI, Liliana; ALCADIPANI, Rafael. Poder e resistências nas organizações: a propósito das contribuições de Fernando C. Prestes Motta. **Revista de Administração de Empresas**, [s.l.], v. 54, n. 3, p.341-347, jun. 2014. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020140309>.

SILVA, Felipe Luiz Gomes e. As origens das organizações modernas: uma perspectiva histórica (burocracia fabril). **Rev. adm. empresa.**, São Paulo, v. 26, n. 4, p. 41-44, Dezembro. 1986. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901986000400005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901986000400005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 25 Dezembro de 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75901986000400005>.

SILVA, Tarcízio. **O que se esconde por trás de uma nuvem de palavras?** 2013. Disponível em: <<http://tarciziosilva.com.br/blog/o-que-se-esconde-por-tras-de-uma-nuvem-de-palavras/>>. Acesso em: 7 abr. 2018.

SÓLIO, Marlene Branca; BALDISSERA, Rudimar. Caminhos da administração e os processos comunicacionais nas organizações. **Conexão**: Comunicação e Cultura, Caxias do Sul, v. 2, n. 4, p.1-14, Não é um mês valido! 2003. Disponível em: <<http://ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/251>>. Acesso em: 12 out. 2017.

STEFFEN, Ana Maria Walker Roig. Teoria e Prática - uma relação dissonante em Relações Públicas no Brasil do Século XX. In: MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). **História das relações públicas**: ragmentos da memória de uma área. Porto Alegre: Edipucrs, 2008. p. 53-70-52. Disponível em: <<http://fasam.edu.br/wp-content/uploads/2016/07/História-das-Relações-Públicas.pdf>>. Acesso em: 9 out. 2017.

TIGRE, Paulo Bastos. Comércio Eletrônico e Globalização: Desafios para o Brasil. In: LASTRES, Helena M. M.; ALBAGLI, Sarita (Org.). **Informação e Globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. Cap. 3. p. 84-104.

TÔRRES, J.J.M. **Teoria da complexidade**: uma nova visão de mundo para a estratégia. 2005. Disponível em <

[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3726488/mod\\_resource/content/1/TORRES%202005%20-%20Teoria%20da%20complexidade%20uma%20nova%20vis%C3%A3o%20de%20mundo%20para%20a%20estrat%C3%A9gia.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3726488/mod_resource/content/1/TORRES%202005%20-%20Teoria%20da%20complexidade%20uma%20nova%20vis%C3%A3o%20de%20mundo%20para%20a%20estrat%C3%A9gia.pdf)> Acesso em 12 de novembro de 2017

VENTURA, M. S. (org.) **Processos midiáticos e produção de sentido**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2011.

ZARIFIAN, Philippe. **Comunicação e Subjetividade nas Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2001. Cap. 5, pág. 151-170

## APÊNDICE A – Roteiro da Entrevista Semiestruturada

### **Eixo 1: Os contextos organizacionais contemporâneos**

1 Quais são os serviços que sua agência oferece?

2 Quais são os processos de trabalho de vocês pra desenvolver o planejamento de comunicação de uma organização?

- reuniões/ entrevista o gestor?
- vai até a empresa?
- frequência?
- participativo?

3 Como você descreveria os atuais contextos, os mercados?

Principais características? o que se destaca?

- o mercado é mais dinâmico?
- tecnológico?
- mais imediatista?
- mais complexo
- impreciso?

4 Essa nova lógica das mídias, dos meios de comunicação, ambiência digital influencia os sujeitos? como eles querem se relacionar, consumir, comprar, etc?

5 Essa lógica influenciou os cotidianos das organizações? Como?

- processos internos
- modelos de gestão
- tomada de decisão
- seus relacionamentos

6 A imagem das organizações, ou seja, a visão que os sujeitos têm dela é importante nesse mercado?

- Porque é importante?
- Como ajuda/prejudica o negócio?

7 Quais são as expectativas dos sujeitos em relação às organizações?

- O que eles mais valorizam nelas? o que diferencia uma marca da outra pra eles?
- Eles são mais críticos com as organizações?

## **Eixo 2: Perfis de gestão das organizações**

8. As organizações conseguem fazer essa leitura dos cenários?

(novas demandas, das diferenças entre sujeitos, dos valores, das expectativas dos sujeitos?)

- sim. Eles costumam ser assertivos?
- não - vocês tentam trabalhar isso com eles? há desafios? Quais?

9 A gestão das organizações que vocês prestam serviços são mais propensas à buscarem estruturas mais rígidas, estáveis ou estruturas mais flexíveis que se adaptem à mudança?

- Como elas lidam com a ideia de controle e de eficiência?
- Como vocês lidam com isso pra desenvolver o trabalho com a organização?

10 E esses modelos de gestão influenciam ou refletem na forma como que eles compreendem a comunicação e lidam com seus relacionamentos?

- Como ? Você consegue citar um exemplo?

11 Você identifica que existem perfis de gestores? Quais são?

- o que influencia o perfil do gestor?

12 Acontecem situações em que elas chegam até vocês pedindo ajuda com “um problema de comunicação” mas não sabe dizer qual, onde, o que? Ou chegam com uma queixa específica, mas quando vocês conhecem o contexto da empresa descobrem que o problema é outro...?

Consegue exemplificar?

13 A maioria dos clientes te procuram porquê? Quais seriam os principais problemas que afetam eles? Qual o resultado mais esperado?

14 Quando as organizações vêm até vocês com demandas de comunicação elas esperam soluções mais práticas, simples, modelos, técnicas etc?

- não. O que elas buscam?
- sim. Como vocês lidam? Quais os desafios?

15 As organizações que vocês atendem conseguem identificar com facilidade sua missão, visão e valores? Isso tem importância pra elas?

- sim - e em geral eles são assertivos?
- não - como vocês trabalham isso com elas?

16 E essa missão visão e valores é refletida nas práticas das organizações? Ou é bonito no papel mas não faz sentido no dia-a-dia?

- vocês tentam auxiliar eles nesse processo?
- Elas tem barreiras quanto à isso?

17 Elas são contraditórias? tem missões, valores ou campanhas bem elaboradas, mas na prática elas não refletem isso?

18 Nas organizações que vocês atendem os funcionários são integrados aos processos de planejamentos, tomada de decisões?

- sim. Isso reflete no desempenho das organizações?
- não. Você consegue identificar por que?
  - não há espaços
  - não se sentem à vontade

### **Eixo 3: Comunicação Integrada**

19 Como essa cultura da comunicação digital influenciou os sujeitos?

(Criticism mais, querem interagir, solicitam posturas ou valores das organizações?)

20 As organizações sentem que estão perdendo controle sobre o que é falado sobre elas?

Como as organizações reagem à isso?

Interagem, não interagem?

Deixam com vocês essa parte?

Se capacitam para lidar com essas situações?

21 As organizações identificam esses espaços digitais como espaços de interação, como oportunidades de conhecerem os públicos, de sentirem as mudanças dos mercados, identificarem tendências, preferências?

OU é mais comum que elas usem para compartilhar peças publicitárias,



Informações institucionais?

- interagem: e isso fortalece seus relacionamentos, ajuda nos negócios?
- não interagem: como vocês lidam, quais são as dificuldades delas?

22 As organizações conseguem identificar seus públicos? quais são? se eles são diferentes, têm preferências e repertórios diferentes?

- tentam trabalhar isso na sua comunicação, ou nos produtos que oferecem?

23 As organizações buscam aderir nas suas narrativas conteúdos, valores ou linguagens que se aproximem dos seus públicos?

- elas conseguem fazer isso ou deixam ao encargo de vocês?

24 Você acha que a comunicação interna, os relacionamentos dentro das organizações ajudam elas a lidarem com as mudanças dos mercados, se adaptarem a essas mudanças, criarem novos processos, produtos ou inovar? PQ?

- isso é uma realidade pra eles?
- vocês conseguem trabalhar com essa dimensão da comunicação?

25 Elas vem até aqui com problemas de comunicação interna? Ou desejando capacitar seus funcionários para lidar como a comunicação na organização?

(Conflitos, pouca participação)

- Não. Isso parte de vocês?
- Sim. Quais problemas?

26 Quando se trata da comunicação nas organizações a gente falou já sobre a comunicação mais técnica que ajuda nas tarefas, a publicidade e propaganda, a gestão da imagem institucional das organizações e a comunicação interna, os relacionamentos entre funcionários, etc...

Essas dimensões se influenciam? elas interferem uma na outra

- Não.
- Sim. Como? Isso interfere nos negócios?

27 as organizações enxergam todas essas dimensões? Dão importância?

Se importam com todas igual ou com umas mais que outras?

28 Quais são os desafios de integrar essas dimensões todas nas organizações?

- vocês tem abertura da organização pra isso?
- elas priorizam com base em orçamento?
- não acham importante/desvalorizam alguma delas?

29 Qual o seu entendimento então da comunicação integrada?

30 Desde quando você começou a trabalhar na área esse entendimento mudou?

Como? O que? Porque você acha que mudou?

## APÊNDICE B – Formulário de Perfil da Agência e Proprietário - Google Forms

30/07/2018

Questionário - Perfil do entrevistado

**Questionário - Perfil do entrevistado**

Olá!

Este questionário faz parte da pesquisa: "As implicações dos contextos midiáticos na aplicação da Comunicação Organizacional Integrada: Uma análise de Agências de comunicação da cidade de Bauru/SP", desenvolvido pela mestranda de comunicação da Unesp, Monalisa Ribeiro orientada pela Profa. Doutora Maria Eugênia Porém.

Reiteramos que sua participação é voluntária e que sua identidade será mantida no mais rigoroso sigilo na publicação dos resultados desta pesquisa.

Desde já agradecemos a sua colaboração.

\*Obrigatório

**1. Endereço de e-mail \***

---

**2. Nome do dono ou sócio da agência \***

---

**3. Agência de Comunicação \***

---

**4. Há quanto tempo a agência existe em Bauru? \***

---

**5. Há quanto tempo você é dono ou sócio da agência? \***

---

**6. Quantos funcionários há na sua agência \***

Marcar apenas uma oval.

- Não tenho funcionários
- 1 funcionário
- De 2 à 4 funcionários
- De 5 à 7 funcionários
- De 8 à 10 funcionários
- De 11 à 13 funcionários
- De 14 à 16 Funcionários
- De 17 à 19 funcionários
- 20 ou mais funcionários

30/07/2018

Questionário - Perfil do entrevistado

**7. Gênero \****Marcar apenas uma oval.*

- Feminino
- Masculino
- Outro: \_\_\_\_\_

**8. Idade \***

\_\_\_\_\_

**9. Grau de escolaridade \****Marcar apenas uma oval.*

- Ensino Fundamental Incompleto
- Ensino Fundamental Completo
- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Especialização Incompleta
- Especialização Completa
- Mestrado Incompleto
- Mestrado Completo
- Doutorado Incompleto
- Doutorado Completo
- Outro: \_\_\_\_\_

**10. Na sua agência trabalham***Marque todas que se aplicam.*

- Profissionais contratados
- Freelancers ou autômos
- Estagiários
- Terceirizados
- Outro: \_\_\_\_\_

30/07/2018

Questionário - Perfil do entrevistado

**11. Na sua agência trabalham profissionais com formações em: \****Marque todas que se aplicam.*

- Jornalismo
- Relações Públicas
- Design
- Publicidade e Propagando
- Marketing
- Adminitração
- Contabilidade ou Econômia
- Sistema da Informação
- Ciência da Computação
- Outro: \_\_\_\_\_

**12. Qual é a sua formação (graduação, cursos técnicos, pós graduação, etc) ? \***

---

---

---

---

---

**13. Por quais funções você é responsável na agência? \***

---

---

---

---

---

Powered by  
 Google Forms