

# REFLEXÕES SOBRE A PLURALIDADE DE OLHARES PARA A COMUNICAÇÃO ENTRE GESTORES DE UMA ORGANIZAÇÃO DE TI

## REFLECTIONS ON THE PLURALITY OF COMMUNICATION MANAGERS 'VISIONS ON IT ORGANIZATION

**Tainah Schuindt Ferrari Veras**

Doutoranda e Mestre no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faac/Unesp; Professora das Faculdades Integradas de Bauru (FIB) , Bauru, SP, Brasil; [tainah.veras@unesp.br](mailto:tainah.veras@unesp.br)  
<https://orcid.org/0000-0002-3280-5984>

**Resumo:** O estudo tem o objetivo de refletir sobre as compreensões de comunicação que diferentes gestores de uma mesma empresa possuem, tensionando convergências e divergências entre as visões desses profissionais a fim de apontar possibilidades para que a comunicação nas organizações seja encarada como um processo plural que é responsabilidade de todos. Parte-se do pressuposto de que, apesar da comunicação ser entendida em vertentes teóricas contemporâneas como constituinte da organização, na prática a visão dos processos comunicacionais ainda está restrita a um olhar mais setorizado que carece de reflexões aprofundadas. O estudo tem um caráter exploratório e qualitativo, e se pauta em uma pesquisa bibliográfica e em uma pesquisa aplicada em uma empresa de médio porte do setor de tecnologia da informação de Bauru-SP.

**Palavras-chave:** Comunicação, Organização, Gestão.

**Abstract:** This study aims to reflect on the understandings of communication that different managers of the same company have, tensing convergences and divergences between the views of these professionals in order to point out some possibilities for the communication in organizations to be seen as a plural process that is everyone's responsibility. It is assumed that, although communication is understood in contemporary theoretical aspects as a constituent of the organization, in practice the view of communicational processes is still restricted to a more sectorized look that needs further reflection. The study has an exploratory and qualitative character, and is based on a bibliographic research and applied research in a medium-sized company in the information technology sector of Bauru-SP.

**Keywords:** Communication, Organization, Management.

## **1 INTRODUÇÃO**

Segundo Duarte e Monteiro (2009, p. 334), “São muitos os desafios e as possibilidades da comunicação. Afinal, ela está em todos os processos da organização. [...] Ela é o oxigênio que confere vida às organizações”. No entanto, os autores expõem que, apesar da comunicação ser condição fundamental para a existência e os resultados de toda a empresa, ela não costuma ser vista como prioridade pelas diferentes instâncias de gestão, tampouco pelos demais indivíduos de outras áreas, e, no máximo, acaba restrita à alçada de poucos especialistas.

Partindo dessa perspectiva, entende-se que existe um *gap* entre o discurso de exaltação do protagonismo da comunicação, e a forma com que isso é traduzido na prática especialmente na atuação dos gestores, que respondem pelas estratégias do negócio e precisam enxergar diversas possibilidades de ação. Acredita-se, diante disso, que é importante investigar quais são os olhares que gestores distintos de uma organização possuem sobre o fenômeno comunicacional, compreendendo similaridades e diferenças entre as perspectivas desses indivíduos, e esse é o objetivo dessa pesquisa.

Trata-se de um estudo exploratório com caráter qualitativo, e o conteúdo está dividido em três seções: inicialmente é apresentado o referencial teórico com uma discussão sobre Comunicação e Organizações, oriundo da pesquisa bibliográfica realizada; na sequência são detalhados os procedimentos metodológicos; e então são expostos os resultados e as discussões da pesquisa aplicada.

## **2 DESAFIOS E PROBLEMATIZAÇÕES PARA VISLUMBRAR A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES**

De acordo com Wolton (2006, p. 13), a comunicação “[...] parece tão natural que, a priori, não há nada a ser dito a seu respeito”, e esse é um dos aspectos que torna tão complexo refletir sobre ela. Inclusive, para demonstrar essa naturalidade inerente ao fenômeno, é possível recorrer ao significado da palavra “comum”. Ela está na raiz do termo “comunicação”, e não remete apenas à ideia de partilha e de compartilhamento que costuma ser valorizada na área, mas também ao que é tão habitual que pode inclusive ser considerado como pouco relevante; tal perspectiva pode ser vista na definição do Dicionário Michaelis (2015):

Comum. **Adj m + f** (*lat commune*). **1** Pertencente a todos ou a muitos. **2** Feito em comunidade ou em sociedade. **3** Geral, universal: Senso comum. **4** Habitual, normal, ordinário [...] **7** Vulgar, soez. **8** De pouca importância, medíocre, de pouco valor; insignificante. **9** Abundante.

Olhando para essa definição, indaga-se: será que o fato da comunicação ser condição *sine qua non* à vida, já que os seres humanos só constituem suas identidades a partir dos relacionamentos que estabelecem com os demais, não faz com que as pessoas acabem deixando de prestar atenção nesse fenômeno, tendo dificuldades de valorizar seu protagonismo de forma consciente e efetiva?

Talvez uma das razões para a dificuldade de reconhecer a relevância da comunicação seja o fato de que é impossível estudá-la como um fenômeno isolado, pois ninguém é alheio ou consegue ficar distante dela. Segundo Wolton (2004, p. 28-29), “Somos todos parte integrante da comunicação; ela nunca é um objeto neutro, exterior em si mesma”. Alinhado a isso, Serres (2003) afirma que poderíamos inclusive substituir a expressão cartesiana “Penso, logo existo” por “Me religo, logo sou”, pois, como já dito, só nos reconhecemos como indivíduos por conta da relação constante com os demais.

Ainda mencionando alguns desafios ligados aos estudos e às práticas em comunicação, recorre-se a Marcondes Filho (2008). O autor explica que, apesar de ser um fenômeno onipresente e que faz parte da essência humana, a comunicação não pode ser vislumbrada como algo “[...] capturável, apreensível [...], à nossa disposição para iniciarmos o processo de dissecação” (MARCONDES FILHO, 2008, p. 52). Para reforçar essa perspectiva, ele faz uma analogia com o vento, mencionando que a comunicação “[...] passa, nos toca, nos envolve, nos faz mudar de posição, mas não a vemos, não a capturamos, ela escapa mesmo se deixando mostrar [...]” (MARCONDES FILHO, 2008, p. 52), e só conseguimos perceber sua existência diante das transformações que ela provoca.

Bem, se as reflexões sobre a comunicação, por si só, já são bastante desafiadoras, questionar-se sobre esse fenômeno no âmbito das organizações torna-se ainda mais complexo. Isso porque, apesar de muitos parecerem convictos da existência de uma organização enquanto um todo concreto e homogêneo, formado em torno de objetivos comuns, ou seja, um “[...] fato real [...] tomado como óbvio” (SPINK, 1996, p. 7), a organização se constitui na verdade de forma imaterial, heterogênea e processual no dia a dia, “[...] com uma ordem negociada entre cotidianos distintos – departamentos, áreas, [...] repartições [...]” (SPINK, 1996, p. 9).

A organização é, portanto, um fenômeno vivo, fluido, em constante movimento, que existe por conta da capacidade dos *homo sapiens* imaginarem e compartilharem, pela comunicação, significados sobre algo que eles não podem ver, tocar ou cheirar (HARARI, 2017).

Nesse mesmo sentido, Fausto Neto (2008) afirma que, ao invés de vislumbrar as organizações como ambientes de regularidades, como é feito de forma recorrente, é importante pensá-las como “realidades comunicacionais” que, longe de serem uniformes e consensuais, estão envoltas em conflitos, incertezas e dissensos que decorrem da convivência entre pessoas diferentes.

Partindo desse mesmo pressuposto de enxergar a organização a partir de uma perspectiva comunicacional, reconhecendo, portanto, o protagonismo desse fenômeno, Marchiori (2006, p. 26) defende inclusive que “[...] uma empresa é comunicação”. Pepper (1995, p. 35 apud MARCHIORI, 2008, p. 190) corrobora com essa questão ao afirmar: “a comunicação cria a organização [...], nem a comunicação nem a organização vem primeiro: elas são o mesmo evento”, ou seja, são indissociáveis.

Como tal, é impensável, segundo essa perspectiva de imbricação mencionada, vislumbrar a comunicação nas empresas como algo que se restringe às ações de uma pessoa ou área. Rebouças (2010) afirma que os processos comunicacionais não devem ser responsabilidade de um único departamento, pois eles possuem dimensões sistêmicas que dependem da atuação estratégica de todas as pessoas de uma organização, conduzida pelos líderes e gestores.

Apesar da coerência dessa linha de pensamento, vale questionar: até que ponto os que estão à frente de uma empresa têm consciência sobre a indissociabilidade mencionada entre comunicação e organização? De acordo com Spink (1991, p. 23-24, grifo do autor):

Durante muito tempo, pelo menos até a década de 30, **organização** [...] foi associada à necessidade de dar ou colocar ordem (ordenar) nas diversas ações que formavam os empreendimentos industrial, comercial ou o serviço público. A arte de administrar desenvolveu-se em torno de atividades como planejar, organizar, liderar e controlar.

Sabe-se que hoje, para além de desempenhar no dia a dia as atividades originalmente ligadas à administração (mencionadas acima), existem gestores que se mobilizam para promover valores e comportamentos de diálogo, construção coletiva de ideias e intercâmbio de conhecimentos, mas qual é a ordem de importância e protagonismo atribuída à

comunicação em relação aos outros processos de planejar, organizar, liderar e controlar? Será que, por a comunicação ser algo que constitui a organização, como defendem os autores supracitados, ela é realmente vislumbrada na prática como uma responsabilidade de todos, e como um fenômeno que suscita reflexões constantes no dia a dia?

Segundo Deetz (2010, p. 84), a comunicação ainda é frequentemente tratada “[...] como apenas uma das muitas atividades organizacionais, como mais uma ferramenta de gestão. Presta-se atenção à transmissão de significado, de informação, de conhecimento e aos efeitos de diferentes mensagens”. Massoni (2009) corrobora com essa perspectiva mencionando que ainda há uma tendência a abordar a comunicação de forma unidimensional, estática, ao invés de considerar que ela é um processo sociocultural complexo de construção de sentidos.

Contribuindo com essa discussão, D’Almeida e Andonova (2008) ressaltam que a forma com que surgiram os primeiros estudos e práticas sobre comunicação nas organizações privilegiou olhares mais reducionistas e operacionais sobre o fenômeno. Segundo as autoras:

Nascida no âmbito profissional, a fim de atender às necessidades quase exclusivamente operacionais do nível micro-organizacional, a comunicação das organizações, hoje ainda comumente restrita a sua dimensão operacional [...] foi utilizada como um meio eficaz para superar problemas de coordenação de tarefas e de harmonização de múltiplos posicionamentos que coexistem no seio da empresa. Com o passar do tempo [...] seu objetivo foi redirecionado para a facilitação do funcionamento interno da organização (passando do fazer ao fazer com que se faça, e logo ao fazer em conjunto e de forma eficaz) e de seu relacionamento externo (tornar a organização aceita e legítima). (D’ALMEIDA; ANDONOVA, 2008, p. 32-33).

Destaca-se, no que é apresentado por D’Almeida e Andonova (2008), o interesse inicial em vislumbrar a comunicação como forma de “harmonizar” diferentes posicionamentos que coexistem na empresa, buscando consensos ao invés de reconhecer as divergências como fontes de crescimento; apesar das autoras mencionarem que esse olhar tem sido redirecionado, será que, atualmente, no dia a dia organizacional, têm-se uma valorização e uma atenção maiores para a pluralidade de compreensões e repertórios ligados à comunicação que coexistem na empresa, ou ainda continua-se a buscar a homogeneidade de visões?

Em outras palavras, Wolton (2004, p. 28) afirma que a comunicação é “polissêmica [...], transborda de sentidos e referências”, mas questiona-se se essa polissemia está sendo reconhecida nas organizações. Na mesma linha, Manucci (2005, p. 13) destaca que a

comunicação permite gerar: “Alternativas de significados, de rumos e de ações”, mas entende-se que é importante indagar se essas alternativas estão sendo exploradas especialmente pelos gestores em prol de melhores resultados para todos da organização.

A fim de exemplificar a polissemia e a pluralidade do fenômeno comunicacional que precisam ser foco de reflexão, recorre-se a um estudo feito com 48 estudantes do último ano do curso de Administração de Instituições de Ensino Superior da cidade de Bauru (CAGLIONI; VERAS; PORÉM, 2017), sendo 92% desse universo atuante no mercado de trabalho à época do levantamento. No referido estudo, foi solicitado que os participantes escrevessem 3 palavras-chaves que viessem à mente quando eles pensassem em comunicação nas organizações. A figura 1 apresenta uma sistematização formada a partir das respostas - quanto maior a palavra, maior a recorrência com que ela foi citada.

**Figura 1** - Nuvem feita com as palavras-chaves relacionadas à comunicação nas organizações



Fonte: Cagliani, Veras e Porém (2017, p. 9).

Destaca-se primeiramente, com base no estudo completo e no quadro apresentado, o alto número de variações de palavras – foram 98 vocábulos citados no total pelos estudantes - o que reforça a multiplicidade de associações com o conceito de comunicação. Entre as palavras mencionadas, a que foi lembrada com maior frequência e encontra-se em destaque na Figura 1 é “Marketing”, citada 8 vezes.

Inclusive, sobre essa predisposição em associar, e mesmo confundir, Comunicação e Marketing, uma pesquisa feita pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE, 2009) com 282 profissionais responsáveis pela Comunicação em grandes empresas demonstrou que, em 9,2% das organizações pesquisadas, o nome da área em que eles atuam é Marketing. Vale ressaltar ainda que, mesmo com a pesquisa sendo realizada com uma

amostra de profissionais que atuam em grandes organizações, 5,7% deles afirmaram que não existe sequer um departamento de Comunicação na empresa em que eles trabalham. (Figura 2).

**Figura 2:** Questionamento sobre o nome exato da área de Comunicação na empresa



Fonte: Aberje (2009, p. 14).

Partindo dos dados apresentados, é possível inferir que, apesar do entendimento teórico quanto ao protagonismo da comunicação e ao fato dela ser indissociável da organização, ainda é difícil vislumbrar essa compreensão na prática. Além disso, acredita-se que a polissemia inerente à comunicação poderia ser melhor explorada se as reflexões estivessem ligadas para além do que ocorre no departamento de Marketing, como é o caso de diversas empresas. Duarte e Monteiro (2009, p. 359) afirmam que é necessário “[...] ampliar a tematização da comunicação na agenda das organizações ao tornar cada integrante um comunicador competente e consciente de seu papel e de sua responsabilidade”, e, ainda segundo os autores, para isso é fundamental superar a dificuldade de “Comunicar sobre comunicação”, mesmo ela sendo um fenômeno tão complexo, fluido e imaterial, assim como é a organização.

A necessidade de expandir as discussões sobre comunicação para além dos profissionais que atuam nesse universo, buscando problematizações e iniciativas que envolvam os gestores da empresa, foi apontada na pesquisa Latin America Communication Monitor 2016/2017 (MORENO et al, 2017).

Tal pesquisa entrevistou profissionais de comunicação de 17 países, e, segundo 37% deles, o grande desafio para os próximos três anos está em entender como a comunicação pode pautar de forma estratégica a tomada de decisões nos quadros superiores de uma empresa.

Novamente, a visão de Duarte e Monteiro (2009, p. 334) pode contribuir para as reflexões sobre esse desafio, à medida que os autores mencionam que, no dia a dia de uma organização, é preciso buscar respostas para perguntas que raramente são feitas e utilizadas como impulsionadoras de mudanças, como: “O que querem as organizações quando investem em comunicação? O que buscam na comunicação os dirigentes dessas organizações?”. A partir dessas indagações, nasceu a proposta de investigar as compreensões dos gestores de uma empresa sobre o protagonismo atribuído à comunicação, analisando convergências e divergências entre os olhares desses indivíduos.

### **3 METODOLOGIA**

Para alcançar o objetivo proposto para essa pesquisa, optou-se pela realização de um estudo exploratório, que, segundo Gil (1999), é feito para aprimorar ideias com base no levantamento de informações sobre determinado assunto, levando em consideração diferentes aspectos.

Com relação à natureza da pesquisa, trata-se de uma abordagem qualitativa que, também, de acordo com Gil (1999, p. 94) visa “[...] auxiliar os pesquisadores a compreenderem pessoas e seus contextos sociais, culturais e institucionais”. Maanen (1979, apud NEVES, 1996, p. 1) corrobora afirmando que um estudo qualitativo envolve

(...) um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Tem por objetivo traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo social; trata-se de reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, entre contexto e ação.

Quanto aos procedimentos técnicos escolhidos, foi realizada inicialmente uma pesquisa bibliográfica (com os resultados apresentados no item 2 do artigo), que consiste



no “[...] levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos” (FONSECA, 2002, p. 32). Na sequência, foi feita uma pesquisa aplicada em uma organização do setor de tecnologia da informação, de médio porte<sup>1</sup>, com sede na cidade de Bauru, nomeada aqui como “X”. Tal organização foi escolhida por conveniência, por ser uma empresa que se demonstra aberta à realização de estudos.

Para a coleta de dados da pesquisa aplicada, optou-se pela elaboração de um questionário, que, segundo Cervo & Bervian (2002, p. 48) “[...] refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche”. Tal questionário foi composto por perguntas abertas, com o intuito de possibilitar respostas com maior riqueza de detalhes, e foi enviado aos três principais gestores da empresa: gestor de operações (identificado no presente artigo com a sigla GO); gestor comercial e fundador (identificado no presente artigo com a sigla GC); gestora de marketing (identificada no presente artigo como GM). Os participantes preencheram o instrumento de coleta de dados entre os dias 13 e 15 de agosto de 2018.

A fim de interpretar os resultados, optou-se pela metodologia da Análise de Conteúdo, que, segundo Bardin (2000, p. 33) pode ser definida como “(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações, por procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição do conteúdo das mensagens”. A análise de conteúdo se viabiliza por meio do estabelecimento de categorias interpretativas, e, nesse estudo, foram definidas as categorias “Organização” e “Comunicação”, cujos resultados são apresentados na sequência.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

### **4.1 Categoria “Organização”**

Nas perguntas que dizem respeito à categoria “Organização”, foram feitos 2 questionamentos aos gestores, apresentados juntamente com as respostas no Quadro 1.

---

<sup>1</sup> De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014), uma microempresa emprega até 09 pessoas nas áreas de serviço e comércio, e até 19 pessoas na indústria. Quanto à pequena empresa, ela contempla de 10 a 49 empregados no serviço e no comércio, e de 20 a 99 pessoas na indústria. Por sua vez, a média empresa emprega de 50 a 99 pessoas no serviço e no comércio e de 100 a 499 na indústria. Já a grande empresa envolve acima de 100 pessoas no serviço e no comércio, e mais de 500 pessoas na indústria.

**Quadro 1:** Respostas para a categoria “Organização”

Questões / Respostas	Gestor de Operações (GO)	Gestor Comercial (GC)	Gestora de MKT (GM)
<b>O que é uma empresa pra você?</b>	Agregação de pessoas e conhecimentos para gerar algum valor para o mercado e a sociedade.	Um grupo de pessoas qualificadas com alguns objetivos comuns.	Pessoas trabalhando juntas por um objetivo comum.
<b>Como você define a sua empresa?</b>	Incansável na busca do melhor para os clientes, pessoas, sociedade. Mudança constante.	Um grupo de ótimas pessoas focado em ser a melhor solução do Brasil na nossa área.	Uma empresa que é responsável por sua estória, vive o hoje e está conectada com o futuro.

Fonte: elaborado pela autora.

O objetivo principal das perguntas ligadas à compreensão mais ampla do universo organizacional foi verificar se os respondentes fariam alguma menção, mesmo que indireta, à comunicação; além disso, buscou-se analisar se a perspectiva deles da organização estaria mais voltada a um olhar homogêneo e factual, ou a um entendimento capaz de reconhecer a heterogeneidade, a processualidade e a fluidez.

Nas respostas, é possível identificar que, mesmo sem citarem a palavra “comunicação”, os três gestores compreendem, de certa forma, que uma empresa só existe em função do agrupamento de pessoas, o que, indiretamente se conecta com o contexto comunicacional; no entanto, o GC e a GM mencionam que o ambiente organizacional é formado por objetivos comuns. Mesmo que o GC tenha frisado que apenas alguns objetivos coincidem entre os indivíduos da empresa, é possível inferir a tendência de eles vislumbrarem a organização de forma mais homogênea, como um fato e não como uma “ordem negociada” (SPINK, 1996, p. 9) processualmente em meio às heterogeneidades, divergências e relações.

Com relação à segunda pergunta, sobre a maneira com a qual cada um deles define a própria empresa, percebe-se que, enquanto o GO e o GC valorizaram não apenas as pessoas que empregam, mas também os serviços que oferecem ao mercado, a GM menciona as palavras “estória”, “hoje” e “futuro”, o que indica certa consciência quanto ao fato de que a organização se constrói e se reconstrói no dia a dia e não é algo estanque. No entanto, pelo fato de tal gestora ter mencionado a constituição da empresa em torno de objetivos comuns na pergunta anterior, é possível inferir que ainda existem certas pressuposições mais rígidas de

organização que estão enraizadas no modelo mental, talvez em função de um entendimento histórico construído sobre o conceito de organização.

#### 4.2 Categoria “Comunicação”

Na categoria interpretativa “Comunicação”, as perguntas e respostas foram separadas em blocos temáticos para facilitar a análise dos resultados, sendo o primeiro bloco com questionamentos mais gerais sobre a temática (Quadro 2), o segundo mais ligado à relação entre comunicação e gestão (Quadro 3), e o terceiro com uma pergunta sobre o alinhamento entre Universidade e Mercado no âmbito da comunicação (Quadro 4). Na sequência, apresentam-se os resultados do primeiro bloco.

**Quadro 2:** Primeiro bloco de Respostas para a categoria “Comunicação”

Questões / Respostas	Gestor de Operações (GO)	Gestor Comercial (GC)	Gestora de MKT (GM)
<b>O que é comunicação pra você?</b>	Essencial para tudo, equipe, clientes, imagem.	É a forma que as pessoas trocam informações entre si.	É uma forma de alinhar as ideias, processos, pessoas e sonhos de uma forma efetiva, e se bem realizada, será também inspiradora.

<p><b>Como você define a comunicação na sua empresa?</b></p>	<p>Para nosso porte, fazemos coisas acima da média. A importância dada é muito alta.</p>	<p>É um dos pilares que mais tem investimentos. Seja na comunicação interna com a equipe no foco de disseminar as estratégias, os aprendizados, os objetivos e as realizações, assim como na comunicação externa, ou seja, como nos apresentamos junto ao mercado, para nossos <i>prospects</i> e clientes. Sempre buscamos explicitar o máximo possível nossos movimentos alinhados com as tendências de mercado.</p>	<p>A comunicação na empresa é relevante, é através dela que falamos quem somos e para o que viemos. É viva, e sempre está se adequando ao momento, aos objetivos e essencialmente ao momento da própria empresa e de sua equipe.</p>
<p><b>Quais são as suas principais expectativas em relação à comunicação na sua empresa?</b></p>	<p>Melhorar a comunicação interna.</p>	<p>Alinhamento interno com toda equipe, e uma exposição clara e assertiva junto ao mercado.</p>	<p>Uma comunicação bem realizada traz resultados em todas as áreas da empresa. Ela tem um papel relevante para a estratégia do negócio.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

Nesse primeiro bloco de questionamentos apresentados, destaca-se inicialmente o aparente reconhecimento por parte dos três gestores quanto à relevância da comunicação nas organizações e à necessidade de otimizar especialmente a comunicação entre a equipe. No entanto, percebe-se que, no caso do GO, ele se limita a dizer que a comunicação é “essencial para tudo”, o que pode indicar uma dificuldade de conceituar o processo pelo fato dele ser tão natural e inerente à natureza humana, como pontua Wolton (2006).

Outro apontamento relevante sobre a conceituação de comunicação é que o GC acaba definindo-a como “troca de informações”, o que pode indicar uma visão reducionista sobre o fenômeno, ao invés de considerar sua multidimensionalidade e o fato dele ser um processo sociocultural complexo (MASSONI, 2009). Por outro lado, a GM afirma que a

comunicação é “viva”, o que dialoga com o entendimento fluido defendido por Massoni (2009).

Ainda com relação à visão da GM, é válido ressaltar que, quando ela menciona que a comunicação “tem um papel relevante para a estratégia do negócio” ela demonstra uma expectativa de que o referido processo esteja alinhado à tomada de decisões em toda a empresa, o que, dialoga com o que foi citado pelos profissionais de comunicação entrevistados no estudo Latin America Communication Monitor 2016/2017 (MORENO et al, 2017).

Apresentado o primeiro bloco de perguntas e respostas, destacam-se os resultados do segundo bloco.

**Quadro 3:** Segundo bloco de Respostas para a categoria “Comunicação”

Questões / Respostas	Gestor de Operações (GO)	Gestor Comercial (GC)	Gestora de MKT (GM)
<b>Que relação você vê entre a comunicação e a gestão? Explique.</b>	Estão 100% interligadas. Sem uma boa comunicação não há uma boa gestão.	Como disse a comunicação sempre deve ser um dos melhores pilares de qualquer empresa e pessoa. Uma boa tarefa sem uma boa comunicação pode representar muito pouco, inclusive pode representar menos que uma entrega inferior mas bem comunicada. Da mesma forma na gestão, o grande sucesso de qualquer gestão está alinhado em ter uma comunicação assertiva para todos entenderem realmente a proposta da gestão.	Vejo que são disciplinas complementares, uma depende da outra. Não há como uma boa comunicação sem a boa gestão alcançar seus objetivos e vice versa.

<p><b>Quem é responsável pela comunicação na sua empresa?</b> <b>Explique.</b></p>	<p>Marketing, para toda comunicação, mas estamos mudando um pouco. O Endomarketing indo para RH, aliás dedicando uma pessoal integralmente para esse trabalho fundamental.</p>	<p>Temos um departamento que apoia todos na comunicação e busca ampliar os melhores resultados de qualquer comunicação, seja interna ou externa, e hoje nos apoiamos no depto. de Marketing.</p>	<p>O marketing é responsável pela estratégia de comunicação institucional e de endomarketing, mas todos praticam a comunicação em suas responsabilidades.</p>
<p><b>Comunicação e Marketing são sinônimos pra você?</b> <b>Explique.</b></p>	<p>Não entendi.</p>	<p>A comunicação é umas das ferramentas do marketing, por sinal, acho que uma das mais importantes. Depois de um bom plano estratégico, a comunicação é na sequência a mais importante das ferramentas.</p>	<p>Não são sinônimos. Comunicação tem um significado mais amplo, que é a troca de mensagens, a estratégia dos formatos, os relacionamentos, a linguagem, a forma, a partilha, a interação. E Marketing é uma estratégia para se atingir um objetivo que pondera o mercado, o cliente/usuário, a sociedade e o fabricante, para que todos ganhem nesta relação. São métodos e técnicas de negócio.</p>

Fonte. Elaborado pela autora.

Quanto às perguntas e respostas presentes no Quadro 3, destaca-se inicialmente que existe por parte dos gestores o aparente reconhecimento da relação entre comunicação e gestão; no entanto, percebe-se que o GC acaba vislumbrando que a conexão entre os processos existe porque a gestão precisa compartilhar o que deseja à equipe de forma eficaz, e não necessariamente porque o olhar comunicacional é fundamental para a estratégia do negócio e para o fomento ao diálogo e ao compartilhamento em diferentes instâncias.

Em segundo lugar, pontua-se que ainda existe na empresa um olhar setorizado para a comunicação como algo a ser gerido por um departamento, no caso da empresa o

Marketing, com algumas ações sendo migradas para a área de Recursos Humanos. No entanto, ressalta-se de maneira positiva a perspectiva da GM, que afirma que, apesar de haver um ou outro departamento mais a frente dos processos comunicacionais, tais processos são, ou deveriam ser, responsabilidade de todos da empresa.

Com relação ao questionamento quanto ao fato de Marketing e Comunicação serem sinônimos, foram obtidas três visões distintas. O GO afirma não ter entendido a pergunta, e infere-se, mais uma vez, a tendência a considerar a comunicação de forma unidirecional, ou talvez a dificuldade em dissociar o aspecto mais mercadológico da comunicação de sua natureza plural. Por sua vez, o GC menciona que a Comunicação está subordinada ao Marketing e se constitui como ferramenta, ressaltando o fato de que depois do plano estratégico ela é a mais importante. Isso demonstra novamente a dificuldade de relacionar comunicação e estratégia, e a persistência de um modelo mental que ainda coloca os processos mais tradicionais da administração - planejar, organizar, liderar e controlar (SPINK, 1991) – em um nível de prioridade superior à comunicação.

Por sua vez, a GM afirma que a Comunicação tem maior amplitude do que o Marketing, envolvendo a estratégia de formatos, relacionamentos, interações, linguagens e mensagens e não apenas a busca de objetivos ligados ao mercado. Apesar dessa consciência, tendo em vista as demais respostas, entende-se que ainda podem ser desenvolvidas na empresa iniciativas que incentivem o compartilhamento dessa visão que reconhece o protagonismo da comunicação como processo estratégico, pois há ainda certo distanciamento entre a perspectiva da GM e os olhares dos outros dois gestores.

Enfim, apresentam-se os resultados do terceiro bloco, que contempla a pergunta ligada à contribuição da Universidade para a comunicação na empresa, em uma tentativa de refletir sobre algumas possibilidades para aproximar a visão teórica contemporânea, que reconhece o protagonismo da comunicação, e o que efetivamente ocorre no dia a dia das organizações.

**Quadro 4:** Terceiro Bloco de Respostas para a categoria “Comunicação”

Questão / Resposta	Gestor de Operações (GO)	Gestor Comercial (GC)	Gestora de MKT (GM)
<b>Como você acredita que a Universidade pode contribuir para que a comunicação na sua empresa se potencialize?</b>	Formando bons profissionais, trazendo eventos, cursos, e colocando mais a educação de ponta no apoio de melhorar a comunicação, técnicas e pessoas.	Formando melhores profissionais.	A universidade pode se aproximar das empresas, e trazer os estudantes para uma realidade mais próxima do mercado de trabalho. Ainda sentimos uma distância da prática e da teoria, e isso é uma perda para as empresas.

Fonte. Elaborado pela autora.

Destaca-se, nessas respostas, o *gap* existente entre teoria e prática mencionado pela GM, o que pode reforçar a falta de estudos de campo nas empresas, eventos e problematizações que não apenas reafirmem a necessidade da comunicação ser vista como estratégica e pautar as tomadas de decisões em toda a empresa, mas que também busquem entender as diferentes realidades organizacionais, práticas, demandas e modelos mentais dos gestores, reconhecendo e valorizando as diferentes visões que coexistem entre eles a fim de contribuir para implementar processos comunicacionais plurais, multidimensionais e estratégicos, cuja responsabilidade deve ser compartilhada por todos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo foi construído para refletir sobre a pluralidade de olhares com relação à comunicação que coexistem em uma organização, dando voz a gestores distintos a fim de compreender a importância que eles atribuem ao fenômeno. Percebeu-se, analisando as respostas, que parece existir certa consciência por parte dos pesquisados quanto à relevância da comunicação; no entanto, ao mesmo tempo, essa possível consciência coexiste com alguns valores arraigados de exaltar processos de planejar, organizar, liderar e controlar de forma proeminente e dominante, além da tendência de considerar a comunicação como uma ferramenta a ser gerida e não tanto como processo, entendendo a organização de forma mais estanque e homogênea.

Adicionalmente, foi possível visualizar um pouco da discrepância que existe, de um



lado, entre as vertentes teóricas contemporâneas da comunicação, que defendem o referido fenômeno como constituinte da organização e como processo estratégico multidimensional; e de outro lado entre as expectativas e experiências dos gestores organizacionais, o que indica a necessidade de realizar pesquisas de campo para compreender com mais profundidade o contexto das empresas e os caminhos que podem ser adotados.

Além disso, acredita-se que é importante olhar menos para a comunicação e para a organização com base em pressupostos teóricos tomados como certos, e mais para as nuances que se revelam em meio aos inúmeros processos e relações do dia a dia de uma empresa. Afinal, como defende Spink (1991), é no cotidiano que todos se conhecem e reconhecem como gente, ou seja, é no cotidiano que a comunicação e a organização se constituem, e, assim, entende-se que ele precisa ser analisado de forma complexa e plural.

## 6 REFERÊNCIAS

ABERJE. **Pesquisa 2008: comunicação corporativa das organizações**. São Paulo: ABERJE, 2009. Disponível em: <https://goo.gl/5bFdEV>. Acesso em 10 ago 2018.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

CAGLIONI, C.; VERAS, T.; PORÉM, M. E. Reflexões sobre a comunicação nas organizações sob a ótica de estudantes de Administração. In: **XL Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. Curitiba, 2017. Disponível em: <http://portalintercom.org.br/anais/nacional2017/resumos/R12-0699-1.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2018.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

D'ALMEIDA, N.; ANDONOVA, Y. A comunicação das organizações. **Anuário Unesco/Methodista de Comunicação Regional**, 12, n. 12, jan/dez. 2008. p. 31-42.

DEETZ, S. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, M. (org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul, SP: Difusora Editora, 2010. Pg.83-101.

DUARTE, J; MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. In. KUNSCH, M.M.K (org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009. p.333-359.

FAUSTO NETO, A. Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES. A. T. N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p. 39-64.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

HARARI, Y. N. **Sapiens: uma breve história da humanidade**. 22 ed. Porto Alegre: L&PM, 2017.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katalysis**, v. 10, 2007. p. 35-45.

MANUCCI, M. **Atrapados en el presente: la comunicación, una herramienta para construir el futuro corporativo**. Quito - Ecuador: Editorial “Quipus”, CIESPAL, 2005.

MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, M. (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MARCONDES FILHO, C. **Para entender a comunicação: contatos antecipados com a nova teoria**. São Paulo: Paulus, 2008.

MASSONI, S. El espesor de la comunicación. **La ventana, médios y comunicación**. p. 12, 2009. Disponível em: [http://www.pagina12.com.ar/diario/laventana/26-119478\\_2009-02-04.html](http://www.pagina12.com.ar/diario/laventana/26-119478_2009-02-04.html). Acesso em: mai. 2016.

MICHAELIS. Verbete “comum”. 2016. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portuguesportugues&palavra=comum> Acesso em: 02 fev. 2018.

MORENO, A. et al. **Latin American Communication Monitor 2016-2017**. Tendencias en comunicación estratégica: big data, automatización, engagement, influencers, coaching y competencias. Resultados de una encuesta en 17 países. Madrid: DIRCOM/EUPRERA, 2017.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, uso e possibilidades. **Cadernos de pesquisa em administração**, São Paulo. v. 1, n. 3, 2º sem.1996.

REBOUÇAS, N. A comunicação como agente de transformação do ambiente empresarial. In: KUNSCH, M. M. K. **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010. p. 185-201.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. julho/2014. Disponível em: <https://goo.gl/QdcjYP>. Acesso em: 10 jul. 2017.

SERRES, M. **Atlas**. Paris: Flammarion, 1996.

SPINK, P. K O resgate da parte. **Revista de Administração**, v. 26, n. 2, p. 22-31, jun. 1991.

SPINK, P. K Organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição de psicologia do trabalho. **Psicologia e Sociedade**, v. 8, n. 1, p. 174-92, 1996.

WOLTON, D. **Pensar a comunicação**. Trad. Zélia Lea Adghirni. Brasília: Editora UNB, 2004.

WOLTON, D. **É preciso salvar a comunicação**. Trad. Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.