

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO E DESIGN  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

ANGÉLICA DAL'NEGRO CARVALHO

**RELAÇÕES PÚBLICAS COMO PROCESSO EDUCATIVO NA GESTÃO DA  
COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES: UM REPOSICIONAMENTO  
DO PROCESSO NA FORMAÇÃO E MANUTENÇÃO DE ECOSSITEMAS  
COMUNICATIVOS**

CURITIBA  
2014

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SETOR DE ARTES, COMUNICAÇÃO SOCIAL E DESIGN  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
CURSO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
HABILITAÇÃO EM RELAÇÕES PÚBLICAS

ANGÉLICA DAL'NEGRO CARVALHO

**RELAÇÕES PÚBLICAS COMO PROCESSO EDUCATIVO NA GESTÃO DA  
COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES: UM REPOSICIONAMENTO  
DO PROCESSO NA FORMAÇÃO E MANUTENÇÃO DE ECOSSITEMAS  
COMUNICATIVOS**

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado à disciplina de TCC  
II, como requisito para formação  
acadêmica.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Regiane  
Regina Ribeiro.

CURITIBA  
2014

aprovação

## **AGRADECIMENTOS**

Não poderia começar estas linhas sem agradecer ao meu pai e a minha mãe, pelo apoio, carinho, suporte e amor. E aos meus irmãos, pela paciência.

Agradeço à Universidade Federal do Paraná, aos docentes e funcionários, por me receberem e, apesar das dificuldades, auxiliarem-me nesse caminho.

Aos amigos queridos que conquistei durante esses anos, em especial à Camila, à Cristiane e à Tatiana, por terem aguentado minhas crises e terem dado o máximo de suas amizades.

Ao meu namorado, Paulo, por ter acompanhado de perto, o mais próximo possível, toda a minha trajetória – desde antes do vestibular até aqui.

À professora, orientadora e amiga Regiane Ribeiro, pela paciência, pelos conselhos, pelo carinho, pelo apoio e por ter me ensinado o melhor lado das Relações Públicas.

Aos amigos Hendryo André e Juliana Pinheiro e ao mestre Carlos Rocha, por me ensinarem os valores de um profissional.

Àqueles que, de alguma forma, contribuíram para que conquistasse esse sonho.

E por último, e não menos importante, agradeço à Deus pela oportunidade do estudo, pela orientação na escolha do caminho a seguir, pela força nos momentos difíceis e pelo auxílio vindo por meio dos irmãos do plano espiritual, que sempre estiveram ao meu lado.

## RESUMO

Inspirada nos estudos sobre responsabilidade social e educomunicação do Grupo de Pesquisa “Comunicação, Educação e Organizações” (da Universidade Federal do Paraná e cadastrado no CNPq), esta monografia irá discutir a aplicação da educomunicação como estratégia de relações públicas para aprimorar a comunicação interna. Os avanços recentes na área da comunicação vêm modificando a maneira como as pessoas se organizam e se relacionam. Essas mudanças afetam, também, o âmbito organizacional e, por isso, as Relações Públicas são uma forte aliada no relacionamento entre a gerência e seus públicos, principalmente os funcionários. O relações públicas pode se apropriar das teorias da Educomunicação, área de estudo em desenvolvimento no Brasil, para criar um ecossistema comunicativo que possibilite o diálogo e a participação dos funcionários a fim de elevar o nível da comunicação interna. Por isso, este trabalho irá debater sobre organizações, relações públicas e educomunicação e irá propor uma readequação do processo de relações públicas, voltado para a educomunicação.

**Palavras-chave:** Comunicação interna – Relações públicas – Educomunicação – Ecossistema comunicativo – Organizações.

## ABSTRACT

Inspired by studies about social responsibility and educommunication from “Communication, Education and Organizations” (from Federal University of Paraná and registered at CNPq), this monograph will discuss the implementation of educommunication as a public relations strategy to enhance internal communication. The recent advances in communication have been modifying the way how people organize themselves and how they relate. These changes also affect the organization context and that’s why public relations are a strong ally in the relationship between the management and their publics, mainly the employees. The public relations professional can adapt theories of educommunication, a developing area in Brazil, to create a “communicative ecosystem” which facilitates the dialogue and participation of employees in order to raise the level of internal communication. Therefore, this paper will debate about organizations, public relations, educommunication and will propose a readjust of the public relations process, facing the educommunication.

**Keywords:** Internal communication – Public relations – Educommunication – Communicative ecosystem – Organizations.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: <u>Gráfico da Comunicação Organizacional Integrada</u> .....	19
Tabela 1: <u>o processo de relações públicas</u> .....	44

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>10</b>
2.1 MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E SEUS REFLEXOS NA COMUNICAÇÃO .....	12
<b>3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, RELAÇÕES PÚBLICAS E A IMPORTÂNCIA DO FUNCIONÁRIO .....</b>	<b>18</b>
3.1 RELAÇÕES PÚBLICAS: GERENTE DA COMUNICAÇÃO E DOS RELACIONAMENTOS.....	20
3.2 RELAÇÕES PÚBLICAS NA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA HUMANIZADA.	24
<b>4 EDUCOMUNICAÇÃO.....</b>	<b>28</b>
4.1 EDUCAÇÃO LIBERTADORA, PEDAGOGIA DO OPRIMIDO E DIÁLOGO .....	32
4.2 EDUCAR POR MEIO DA COMUNICAÇÃO .....	35
4.3 ECOSSISTEMAS COMUNICATIVOS.....	37
4.4 A DESCOBERTA DA EDUCOMUNICAÇÃO.....	40
<b>5 PROPOSTA DE READEQUAÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS: COMO TORNÁ-LA FOMENTADORA DE UM ECOSSISTEMA COMUNICATIVO ORGANIZACIONAL PARA O PÚBLICO INTERNO? .....</b>	<b>43</b>
5.1 O PROCESSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	44
5.2 READEQUAÇÃO DO PROCESSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS PARA O PÚBLICO INTERNO SOB A INFLUÊNCIA DA EDUCOMUNICAÇÃO.....	47
5.2.1 Levantamento da Cultura Organizacional .....	47
5.2.2 Determinação dos grupos de acordo com o diálogo e a participação .....	49
5.3.3 Levantamento da percepção dos grupos em relação ao ambiente de trabalho .....	51
5.4.4 Revisão e ajustamento da política administrativa .....	53
5.5.5. Ampla programação de promoção do diálogo e da participação com o público interno	53
5.5.6 Controle e avaliação dos resultados .....	56

<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>58</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>63</b>



## 1 INTRODUÇÃO

Os meios de comunicação estão cada vez mais presentes no cotidiano das pessoas. Ao mesmo tempo em que se desenvolvem com os avanços da tecnologia, eles inserem na sociedade mudanças em relação aos paradigmas vigentes e à maneira como mediamos o mundo. Isso acontece porque o processo de comunicação vem se modificando e, com isso, também gera mudanças na forma como as pessoas se organizam, relacionam-se e entendem a realidade. A comunicação é uma área interdisciplinar e, por isso, muitas vezes aparece aliada a outros campos do conhecimento para estabelecer novos conceitos e práticas.

Ao longo do século passado, os modelos de administração das organizações variaram em relação ao contexto em que estavam inseridas. De padrões que focavam no trabalho a aqueles que motivavam o funcionário, cada modelo tentou se adequar às necessidades de sua época. Em meio a tantas teorias, esta pesquisa defende a visão sistêmica das organizações e, nesse contexto, a necessidade da comunicação, para que mantenham estabilidade e sejam atuantes na sociedade, e de uma administração participativa, em que o funcionário faça parte das decisões da gerência.

Ao entender que as organizações precisam dar atenção aos seus ambientes, interno e externo, e às pessoas que participam de seu desenvolvimento, não se pode negar a necessidade da comunicação. Independente do tipo e do porte, o interior de uma organização é feito de pessoas que se relacionam e se comunicam. Dessa forma, a organização deve aceitar que a comunicação entre os funcionários e entre eles e a gerência é um processo natural, inerente e que não pode ser excluído.

Na comunicação, o profissional de relações públicas é aquele designado para desenvolver a área e os relacionamentos das organizações. É ele quem auxilia a administração a criar e gerenciar a comunicação organizacional e suas vertentes: comunicação mercadológica, institucional, interna e administrativa.

A comunicação interna, área de abordagem desta pesquisa, fomenta o relacionamento entre a gerência e os funcionários, mas também pode ser uma grande aliada na construção de um ambiente aberto, participativo, facilitador do

diálogo e do pensamento crítico. Desenvolver a comunicação interna é uma maneira de entender os funcionários e suprir suas demandas.

Dessa forma, uma organização que trabalhe a comunicação em busca de melhorar seus relacionamentos, dando ao funcionário a oportunidade de entender a comunicação no processo de formação do conhecimento e de promover o diálogo, possui vantagens porque, nesse ambiente, os funcionários podem se expressar, opinar e participar do desenvolvimento da organização.

Por meio da educação, uma das áreas de interface da comunicação, as organizações podem aprimorar a relação que estabelecem com seus funcionários, fazendo-os entenderem que são atores do local onde trabalham. Unidas, comunicação e educação formam um campo do conhecimento que vem se desenvolvendo na América Latina, a educomunicação. Esse campo é de intervenção social e trabalha com pessoas a fim de ajudá-las no processo de aquisição do conhecimento, permitindo a criação de seres humanos críticos e independentes, bem como espaços propícios para o diálogo e participação (os ecossistemas comunicativos).

O objetivo deste trabalho é apresentar de que maneira o profissional de Relações Públicas pode utilizar dos conhecimentos da educomunicação para criar um espaço propício ao diálogo e à participação que torne o funcionário ator de seu trabalho, aprimorando, assim, a comunicação interna e criação do vínculo entre a organização e público interno.

Portanto, este trabalho iniciará as discussões teóricas sobre a relação entre os modelos de organizações mais conhecidos e a maneira como abordavam o funcionário e o ambiente. Adota-se a abordagem sistêmica das organizações como apropriada para a inserção da educomunicação, bem como a utilização de um modelo de gerência mais participativo, já que as organizações abertas, dinâmicas, flexíveis à mudança e que entendam a importância de seus funcionários, são as mais indicadas para o desenvolvimento desta pesquisa.

Em seguida, esta pesquisa irá apresentar aspectos da comunicação organizacional e a atuação do profissional de relações públicas neste meio. A proposta é defender o profissional de Relações Públicas como capacitado para atuar com a comunicação nas organizações, bem como com o público interno.

Após, serão apresentadas a área da educomunicação, seus principais autores e conceitos importantes para a aplicação do campo e, em seguida, de que maneira o relações públicas pode se utilizar dessa área para criar ecossistemas comunicativos, readequando o processo de relações públicas nas organizações para um processo destinado ao público interno e planejado sob a ótica da educomunicação.

O novo processo de relações públicas é uma alternativa para utilizar a educomunicação a fim de auxiliar a administração da organização a promover programas de comunicação que envolvam seus funcionários na busca do vínculo e da melhoria do relacionamento, em prol da organização, e na compreensão do papel do funcionário e do seu potencial, em prol do público interno.

Diante disso, relações públicas e educomunicação unidas para melhorar o relacionamento entre a administração da organização e seus funcionários será o tema discutido neste trabalho. A metodologia desta pesquisa se resume à pesquisa bibliográfica e documental. As discussões teóricas serão relacionadas a uma proposta de ação para as organizações.

## 2 COMUNICAÇÃO E ORGANIZAÇÕES

O processo comunicativo vive uma era dinâmica, tecnológica, rápida e mais participativa, em que as novas tecnologias da comunicação (celulares, *tablets*, computadores portáteis) permitem novas experiências em relação ao armazenamento e circulação de dados, pois facilitam o acesso à informação, à troca de conhecimento e às discussões sobre a vida e o mundo.

Mais do que apenas avanços tecnológicos, a comunicação também proporciona novas sensibilidades, percepções, sentimentos, relações com o tempo e o espaço e novas interações. Essa mudança faz com que a cultura da sociedade também mude, pois as maneiras de pensar e de agir tornam-se diferentes:

A integração potencial de texto, imagens e sons no mesmo sistema – interagindo a partir de pontos múltiplos, no tempo escolhido (real ou atrasado) em uma rede global, em condições de acesso aberto e de preço acessível – muda de forma fundamental o caráter da comunicação. E a comunicação, decididamente, molda a cultura [...]. Como a cultura é mediada e determinada pela comunicação, as próprias culturas, isto é, nossos sistemas de crenças e códigos historicamente produzidos são transformados de maneira fundamental pelo novo sistema tecnológico e o serão ainda mais com o passar do tempo (CASTELLS, 1999, p. 354).

Com o avanço das tecnologias da comunicação, principalmente com o uso da *internet*, as possibilidades de interação entre as pessoas e entre as pessoas e os veículos de comunicação aumentaram, bem como as maneiras de buscar informações, de opinar e de debater assuntos<sup>1</sup>. Dessa forma, tornou-se mais fácil dar uma resposta aos meios sobre o conteúdo que o usuário recebe, mesmo que a população ainda não se encontre próxima do uso consciente dos meios, bem como do próprio processo de comunicação.

---

<sup>1</sup> Apesar dos avanços, o Brasil ainda percorre um longo caminho em busca do uso democrático e crítico dos meios de comunicação. Por muitos anos, a comunicação no país viveu sob a dominância dos meios massivos, principalmente da televisão, utilizados pelos produtores de informação de acordo com seus interesses ou dos da instituição ao qual representavam (no Brasil, os grandes meios massivos pertencem a poucas e poderosas famílias, que detém o monopólio da comunicação no país). Apesar de apresentarem alto poder de alcance, esses meios produzem uma mensagem única para pessoas diferentes em locais diferentes, fazendo com que o contexto e a vivência de todas essas pessoas sejam desconsiderados do processo. Além disso, eles sempre foram conhecidos na área da comunicação pela dificuldade que apresentam em receber e se apropriar do retorno de seus receptores sob os conteúdos consumidos.

Um dos segmentos da sociedade que vem se apropriando das modificações culturais que os avanços na área da comunicação proporcionam são as organizações, que “são influenciadas por essas mudanças e passam a ser geridas de acordo com os relacionamentos definidos para os diferentes grupos de interesse que as envolvem” (FORTES, 1998, p. 33).

Os estudos sobre administração de empresas a partir do século XX<sup>2</sup> mostram que os modelos de gestão das organizações adaptaram-se às demandas da sociedade, que são associadas às mudanças culturais. Segundo Kunsch (2003, p. 27), “as organizações constituem aglomerados humanos planejados conscientemente, que passam por um processo de mudanças, se constroem e reconstroem sem cessar e visam obter determinados resultados”.

Para Paulo Nassar (In KUNSCH, 2008, p. 62), as organizações são “como um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade”.

Toda organização está presente em um ambiente e o seu relacionamento com o exterior é fundamental para sua sobrevivência. Por isso, sua estrutura precisa ser pensada de acordo com o meio onde está inserida e deve utilizar a comunicação para manter os relacionamentos “vivos”.

Como uma união de esforços em busca de um objetivo comum em seu favor, uma organização precisa planejar suas ações e entender o seu dinamismo a fim de se adaptar às mudanças do exterior e entender os processos internos que afetam sua produção (independente do tipo de produto ou serviço que ofereça). Devido ao fato de ser formada por pessoas e de estar inserida em um determinado ambiente, ela não pode deixar de considerar a interação, os relacionamentos, a história e a cultura que possui.

---

<sup>2</sup> Chiavenato (2003) apresenta a trajetória da administração a partir no início do século XX. Nesta pesquisa, serão apresentadas algumas teorias importantes para entender de que maneira a relação entre a administração, o ambiente interno e o funcionário caminhou até os dias de hoje, como as teorias Científica, Clássica, Burocrática e dos Sistemas.

## 2.1 MUDANÇAS NA ADMINISTRAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES E SEUS REFLEXOS NA COMUNICAÇÃO

Durante muito tempo, as organizações passaram por processos de mudanças de acordo com o contexto e as necessidades da sociedade, sendo moldadas até chegarem aos dias de hoje. Algumas teorias da administração<sup>3</sup> mostram que, nesse percurso, a comunicação e os aspectos referentes ao ambiente interno foram negligenciados, pois as demandas eram outras – em busca do lucro – e não havia a preocupação com o funcionário ou o ambiente de trabalho, salvo para melhorar a produção.

O início dos estudos sobre administração de empresas mostra que o objetivo dos gerentes era aperfeiçoar a produção a partir de modelos eficientes. Frederick Taylor, em 1911, e Henri Fayol, em 1916, apresentaram modelos de administração que pretendiam simplificar a produção, aumentando a produtividade e diminuindo os gastos. Esses modelos não valorizavam fatores psicológicos, sociais e culturais relacionados aos funcionários ou ao ambiente, apenas enfatizavam, respectivamente, a tarefa e a autoridade dos cargos e divisão do trabalho (CHIAVENATO, 2003, p. 54-6, 80-82).

A partir de 1930, as organizações passaram a sentir que as alterações de comportamento dos funcionários afetam diretamente a produção. Na época, essa mudança passou a ser estudada pela Escola das Relações Humanas<sup>4</sup>, modelo que revelou a influência de fatores psicológicos (principalmente em relação à sociabilidade do homem) no desempenho dos funcionários. A interação social e os grupos formais e informais de relacionamento, segundo essa vertente, refletem de forma relevante na produção das empresas (CHIAVENATO, 2003, p. 106-107).

Anos depois, em 1940, estudiosos passaram a desenvolver os estudos do cientista Max Weber (falecido em 1920) sobre o sistema burocrático, que era

---

<sup>3</sup> Chiavenato (2003).

<sup>4</sup> Os estudos da Teoria das Relações Humanas influenciaram, ao longo dos anos 50 e 60, outros autores que passaram a observar as organizações como ambientes dotados de dinâmica interna e relacionamentos. Assim, surgiram novas teorias que indicavam o comportamento, as necessidades e os fatores psicológicos dos funcionários como variáveis importantes da produtividade (por exemplo, o Desenvolvimento Organizacional, de 1962, e o modelo da Hierarquia das Necessidades). Além disso, surgem também teorias sobre liderança a partir desses estudos. Ver mais em Chiavenato, 2003; Chiavenato, 2005; e Stephen Robbins, 2005.

considerado um “tipo ideal” de organização, incorporando-os aos estudos da administração. A burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, em busca da máxima eficiência no alcance desses objetivos (CHIAVENTATO, 2003, p. 258). Por meio da burocracia, a organização pretende definir minuciosamente a maneira pela qual as tarefas devem ser realizadas, apostando em (a) normas, regulamentos e documentos para formalizar as ações, (b) na racionalidade da produção (adequá-la ao seu objetivo final), (c) na hierarquia das funções e (d) na impessoalidade dos cargos (importância do cargo e não da pessoa que o ocupa).

O roteiro faz com que comportamentos, o serviço e até mesmo os relacionamentos se tornem previsíveis. Portanto, apesar de organizar o trabalho, a burocracia pode apresentar disfunções, como a falta de comunicação, a resistência a mudanças, o excesso de formalismo, a rotina e o apego às normas, porque “a organização, para ser eficiente, exige um tipo especial de legitimidade, racionalidade, disciplina e limitação de alcance” (CHIAVENATO, 2003, p. 267), e precisa seguir planejar seus moldes.

O sistema burocrático não estimula o crescimento pessoal e profissional dos funcionários, não considera a estrutura informal<sup>5</sup> da organização, aquela formada pelas interações do dia a dia, e não dispõe de um ambiente propício para o diálogo e a resolução de conflitos devido ao excesso de hierarquia. Ou seja, pressões externas, imprevistos e até mesmo oportunidades dificilmente são considerados nesse modelo porque não são previstos pela organização.

A teoria da administração e que apresenta grande importância para o desenvolvimento deste trabalho é Teoria dos Sistemas. Ela segue o princípio<sup>6</sup> de que a organização é um sistema que faz parte de um todo e que dentro dela existem várias outras partes, que se unem e se completam para formar a organização. Um

---

<sup>5</sup> Ao longo dos anos, a burocracia de Weber foi estudada e adaptada a outras teorias, como a de Philip Selznick, que propõe estudar as organizações formais a partir de uma burocracia flexível. Para Selznick a organização é uma estrutura social que está sujeita a pressões externas e por isso deve se adaptar ao ambiente e renovar seus objetivos. Além disso, em seu interior existe uma espécie de estrutura informal que vive em conjunto com a formal. Por isso, as organizações devem ser estudadas considerando a influência que recebem do ambiente interno e externo. Ver mais em Chiavenato (2003, p. 273).

<sup>6</sup> A teoria tem como base os estudos do biólogo Ludwig von Bertalanffy, que na década de 1950 criou a Teoria Geral dos Sistemas. Ela tentou eliminar as barreiras entre as ciências a partir do pressuposto de que estas são interdependentes e precisam umas das outras para que haja a compreensão dos fenômenos. Bertalanffy propõe uma visão sistêmica para os acontecimentos, defendendo a ideia de que tudo está interligado e de que para entender uma parte de determinado fenômeno é preciso inseri-la no todo ao qual ela pertence (CHIAVENATO, 2003 p. 410-411).

sistema, segundo Chiavenato (2003), é um conjunto de elementos dinamicamente relacionados entre si, formando uma atividade para atingir um objetivo, operando sobre elementos de entrada e fornecendo elementos de saída processados<sup>7</sup>.

[...] por sistema entendemos um conjunto de elementos interdependentes, que formam um todo unitário, visando à realização de objetivos comuns, com as características de importação, transformação e exportação de energias, numa perspectiva dinâmica e total (KUNSCH, 2003, p. 29-30).

Quanto a sua composição, um sistema é formado por seu exterior, sendo parte integrante de outro sistema, e por seu interior, construído por elementos que influenciam seu funcionamento. De acordo com a natureza, os sistemas podem ser abertos ou fechados<sup>8</sup>. Nos sistemas fechados o trabalho é mecânico e não há troca com o ambiente externo porque, apesar de influenciarem o todo, não estão abertos para receber suas influências. Já nos abertos, que são flexíveis e dinâmicos, a troca com o ambiente existe porque o sistema reconhece sua influência e, por isso, relaciona-se com ele. O contrário também acontece, sendo que as ações do sistema impactam o ambiente organizacional, gerando o equilíbrio (CHIAVENATO, 2003, p. 477).

Outro elemento importante de um sistema é a sua capacidade de retroalimentação, ou seja, a resposta que o ambiente dá às organizações sobre ações feitas por elas, e que acontece por meio da comunicação: “a retroação impõe correções no sistema, para adequar suas entradas e saídas e reduzir os desvios ou discrepâncias, no intuito de regular o seu funcionamento” (CHIAVENATO, 2003, p. 422).

Ao analisar os sistemas de acordo com a comunicação, o ambiente e o funcionário, nota-se que o sistema aberto é mais vantajoso e apresenta mais chances de obter sucesso, pois se entende que ele “tem capacidade de crescimento, mudança, adaptação ao ambiente e até auto-reprodução sob certas condições ambientais” (CHIAVENATO, 2003, p. 479), característica que o fechado não apresenta. Nessa perspectiva, a comunicação tem papel fundamental para a sobrevivência do sistema, já que ele se relaciona e interage para alcançar o objetivo

---

<sup>7</sup> Os elementos de entrada, ou *inputs*, são insumos (dados, recursos humanos ou financeiros, matéria-prima, etc.) que entram na organização, são trabalhados em seu interior, e voltam ao ambiente como elementos de saída, ou *outputs* (informação, produto, serviços, etc.).

<sup>8</sup> Kunsch compara os sistemas fechados e abertos com as organizações tradicionais e as flexíveis, respectivamente. Ver mais em Kunsch (2003, p. 50-57).



proposto. A área atua na integração e na troca de influência entre sistema-ambiente e sistema-subsistemas.

Nos modelos de organização vistos até aqui, entende-se que vontades, objetivos de vida e a própria cultura dos funcionários perdem espaço para o objetivo da organização. A preocupação em entender a importância do funcionário para o desenvolvimento da organização está, na maioria das vezes, voltada para o lucro que o aperfeiçoamento que a produção pode gerar. As organizações levaram muito tempo para descobrir que

[...] os maiores problemas da produção não se encontram no aumento da produtividade ou no incremento da eficiência nas fábricas, mas nas pessoas, que sofrem mudanças nas suas técnicas de trabalho, ou perdem os seus postos de serviço para outras pessoas eficazes ou para procedimentos automatizados (FORTES, 1998, p. 14).

Mesmo décadas após o surgimento dessas teorias, ainda hoje existem organizações que formulam seus modelos de gestão com o pensamento de que a desvalorização do funcionário, ao longo do tempo, instaura insatisfação, desmotivação e má vontade, tornando-se um risco para a produção e para o lucro.

Essa visão não é errada, já que a decisão sobre o que é certo ou errado é relativa e concerne a cada organização, porém, deixa de valorizar a real importância do funcionário, que é um ser humano e contribui com seu esforço para mover a organização, e ela é prejudicial para o desenvolvimento humanitário da organização. Esse pensamento, apesar de estar de acordo com a lógica do mercado capitalista, revela-se egoísta quando se delega às organizações a responsabilidade pelas pessoas que empregam.

A sociedade, hoje, encontra possibilidades melhores de estabelecer a comunicação. Ela está conectada aos fatos, atuante em movimentos sociais, ela protesta, reivindica. Por isso, é importante que as organizações atentem para um modo de gestão que considere a influência das pessoas:

As empresas, ao alargarem os limites de suas atividades, estabelecem sistemas de controle que afetam imediatamente o seu funcionário, quando, na verdade, estariam precisando de empregados altamente encorajados. Uma administração aberta subentende o concurso da totalidade dos funcionários por meio de atos gerenciais humanizados, aplicando cooperativamente a mão-de-obra e o talento do quadro de pessoal, reduzindo as chefias intermediárias, eliminando a rigidez da hierarquia e o

poder de imposição dos dirigentes, cedendo lugar ao diálogo (FORTES, 1998, p. 97).

Maximiano (1995, p. 19) entende que a motivação é um fator importante nas organizações, porém, o autor apresenta a ideia de uma administração participativa, uma “filosofia ou política de administração de pessoas, que valoriza sua capacidade de tomar decisões e resolver problemas”.

Ele explica que os avanços das tecnologias exigiram um remodelamento da administração nas organizações. O trabalho de muitas pessoas vem sendo substituído pelo das máquinas, o que também modifica os grupos de trabalho nas empresas, que contam com menos pessoas, porém mais qualificadas. Maximiano (1995, p. 29) também aponta para o surgimento de uma organização virtual, já que a sociedade dinâmica faz com que seus valores estejam presentes em todos os lugares e seu trabalho possa ser realizado em qualquer lugar e a qualquer hora. Esse “novo contexto tecnológico e competitivo intensificou a necessidade de um novo modelo de administração e organização, com distribuição uniforme da iniciativa, do conhecimento e do poder de decisão” (MAXIMIANO, 1995, p. 31), a administração participativa, que

procura recriar nas organizações e nos ambientes de trabalho características que existem há muito, mas estão latentes ou esquecidas, e fazer das organizações contemporâneas agregados de grupos inteligentes, que dependam mais de si próprios e menos da hierarquia (MAXIMIANO, 1995, p. 86).

As organizações que assumem esse modelo apresentam características importantes em relação ao relacionamento com o funcionário. Entre elas, (a) a confiança; (b) a liberdade para falar; (c) o uso construtivo de ideias; (d) a participação e envolvimento nas metas, nos métodos, nas escolhas, nas recompensas; (e) a comunicação entre pessoas e grupos; (f) fluxos de informações diversos, e não apenas o vertical; (g) interação e trabalho em equipe; (h) tomada de decisão compartilhada (MAXIMIANO, 1995, p. 87-8).

As organizações precisam aceitar a naturalidade do processo de comunicação e considerá-lo no planejamento de suas ações. Para Marchiori, a comunicação nas organizações é comumente

tratada como uma ferramenta, um instrumento que pode melhorar o processo de gerenciamento de um determinado empreendimento. Entendemos que essa é, sim, uma das funções da comunicação, mas é preciso avançar, é preciso visualizar a comunicação como um processo, como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos. É necessário ampliar a visão de comunicação organizacional. As empresas que passarem a entender e a praticar a comunicação nessa perspectiva, certamente, estarão evoluindo como organização (MARCHIORI, 2010, p. 148).

Além disso, devem entender que o funcionário deve ser valorizado como pessoa, e não como mero subordinado ou cliente em potencial, adotando uma administração que valorize a participação dessas pessoas. Para isso, é preciso que, em suas características, a organização se encaixe em um modelo de gerência mais flexível, que aceite a mudança e a controvérsia como oportunidades de aprendizagem e o diálogo e a participação como oportunidades de crescimento.

Nessa proposta, a comunicação possui extrema relevância, pois é através dela que existe a disseminação de informação (formal e informal), o gerenciamento das funções administrativas, o relacionamento com os públicos, a criação do vínculo e o entendimento e a sinergia dos esforços em busca do objetivo proposto por elas. As organizações que pretendem estar atentas à valorização do funcionário devem compreender que as mudanças começam na forma como administram, mas se realizam a partir da maneira como se comunicam.

### **3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, RELAÇÕES PÚBLICAS E A IMPORTÂNCIA DO FUNCIONÁRIO**

As organizações precisam se comunicar. Mais do que um dever, esta é uma necessidade caso queiram ser atuantes na sociedade e se estabelecerem no mercado. A comunicação oferece diversos benefícios para as organizações e, por isso, ter um planejamento bem estabelecido na área, tanto para seu interior quanto para o exterior, auxilia na maneira de enfrentar as mudanças de um ambiente cada vez mais dinâmico e de uma sociedade cada vez mais exigente. Como defende Kunsch (2003, p. 69), “o sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas e do relacionamento das organizações com o ambiente externo”.

Para estabelecer e promover a comunicação nesse ambiente existe a comunicação organizacional. Ela acontece dentro das organizações, podendo seguir fluxos internos e externos, e é interdisciplinar porque utiliza dos saberes de outras ciências para aperfeiçoar suas técnicas e processos. Nas organizações, o processo de comunicação

[...] é o componente mais importante para o estabelecimento de relacionamentos da organização com os mais diversos públicos, as redes de relacionamento e a sociedade. É por meio da comunicação que ela estabelece diálogos a respeito de suas políticas, suas ações e suas pretensões; informa, organiza e reconhece os seus públicos [...]; legitima a sua existência; e trabalha para a melhoria do ambiente de trabalho, entre outros objetivos (NASSAR IN KUNSCH, 2008, p.64).

Nassar (In KUNSCH, 2008, p.73) define a comunicação organizacional como sistema social e tecnológico “que tem como objetivo de estudo os processos comunicacionais, no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade”.

A comunicação nas organizações compreende quatro áreas estratégicas e que são importantes para o desenvolvimento do trabalho. Essas áreas formam o composto da comunicação organizacional e são divididas em comunicação mercadológica, institucional, interna e administrativa (KUNSCH, 2003, p. 150).

Quando trabalhadas de forma conjunta, essas áreas se unem para garantir a eficiência da comunicação nas organizações. Pensar a comunicação em uma perspectiva de convergência, em que essas áreas busquem a sinergia para os esforços, é a proposta da comunicação integrada.

[...] uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003, p. 150).

O gráfico a seguir elucida de que maneira a comunicação organizacional integrada acontece nas organizações,

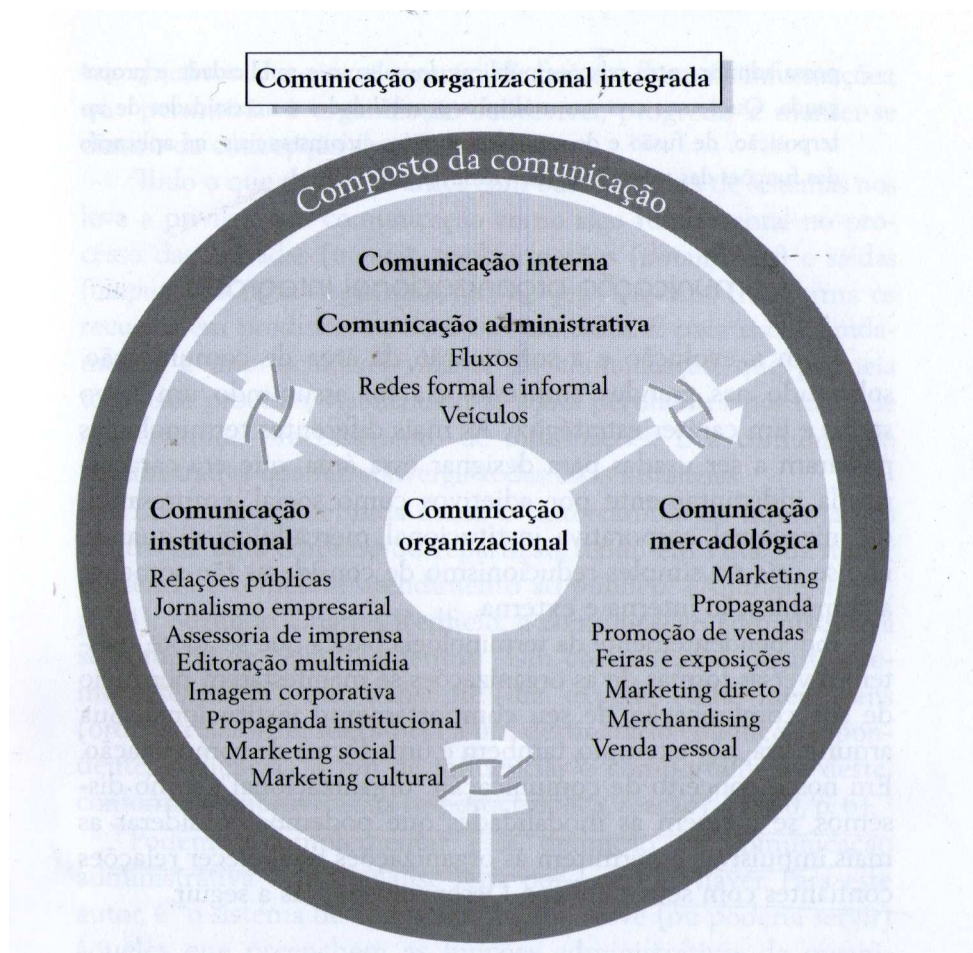


Figura 1: Gráfico da Comunicação Organizacional Integrada. KUNSCH, 2003, p. 151.

Toda organização pressupõe, em seus processos, uma comunicação contínua que dê suporte para as ações. A comunicação administrativa é aquela que viabiliza o sistema organizacional, por meio dos fluxos e redes de comunicação, a

partir da troca de informações administrativas para a realização das funções e tarefas.

A comunicação mercadológica é aquela que atua com base nos (e em favor das) estudos e nas definições de mercado estabelecidas pelo *marketing*, pela publicidade e propaganda e pelas áreas afins, para estruturar a comunicação entre público-alvo e organização. Ou seja, é uma vertente da comunicação que tem como objetivo promover e/ou vender um produto ou serviço da organização para o consumidor.

Toda organização tem um lado público que está exposto à sociedade. A imagem que uma organização projeta para seus públicos depende da maneira como ela age e se relaciona. A comunicação institucional é a área que estabelece os meios necessários para comunicar informações que dizem respeito a própria organização aos seus públicos. Ela deve identificar a identidade do local (ou seja, pesquisar sua história, encontrar missão, visão e valores, entender as políticas e diretrizes), e planejar estratégias para expor essa identidade aos públicos que, a partir disso, irão formar uma imagem.

A área da comunicação que abrange os funcionários é chamada de comunicação interna. Essa comunicação, voltada ao público interno, é “uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis” (RHODIA, 1985 *apud* KUNSCH, 2003, p. 154).

O auxílio de um profissional da comunicação que entenda sobre públicos, que tenha conhecimentos e habilidades para lidar com pessoas e possa mediar interesses da organização e, também, dos públicos com os quais se relacionam faz-se necessário para gerenciar a comunicação entre organização e funcionário.

### 3.1 RELAÇÕES PÚBLICAS: GERENTE DA COMUNICAÇÃO E DOS RELACIONAMENTOS

Para a Associação Brasileira de Relações Públicas (1955)<sup>9</sup>,

[...] entende-se por Relações Públicas o esforço deliberado, planejado, coeso e contínuo da alta administração, para estabelecer e manter uma compreensão mútua entre uma organização, pública ou privada, e seu pessoal, assim como entre essa organização e todos os grupos aos quais está ligada, direta ou indiretamente.

O objetivo das relações públicas é trabalhar com as organizações e seus públicos:

estão na abrangência da esfera de Relações Públicas os grupos que possivelmente tenham ou venham a ter curiosidade ou inquietação com uma empresa específica. Devem receber uma informação extensa, tanto em volume como em profundidade (FORTES, 1998. p. 16).

A área deve identificar públicos e elaborar estratégias para promover e administrar relacionamentos com eles; mediar interesses e possíveis conflitos; auxiliar as organizações a cumprirem seus objetivos de acordo com políticas, metas e missão, e gerenciar a comunicação entre elas e seus públicos; e, ainda, auxiliar na formulação de uma comunicação mais humana (KUNSCH, 2003, p. 89-91).

Para Andrade (2005, p. 98), “a atividade de Relações Públicas consiste na execução de uma política e um programa de ação que objetivam conseguir a confiança para as empresas, públicas ou privadas, de seus públicos, de molde a harmonizar os interesses em conflitos”.

As relações públicas, de acordo com a já apresentada teoria dos sistemas, pode ser considerada como um subsistema do organização e, portanto,

não podem ser consideradas isoladamente. Primeiro, porque são parte integrante do sistema organizacional, como os muitos outros existentes e que operam no macrossistema ambiental. Segundo, porque, para sua atuação de fato contribuir para agregar valor e ajudar as organizações a cumprir sua missão e alcançar seus objetivos globais, não poderão prescindir da interação com as outras áreas, numa perspectiva de comunicação integrada (KUNSCH, 2003, p. 99).

As relações públicas nas organizações atuam de acordo com quatro teorias, de acordo com Ehling, White e Gruning (1992, apud KUNSCH, p. 97-98).

---

<sup>9</sup> Definição oficial de Relações públicas, criada em 1955 por uma comissão da Diretoria da ABRP São Paulo. Disponível no site Portal-RP: [http://www.portal-rp.com.br/historia/parte\\_13.htm](http://www.portal-rp.com.br/historia/parte_13.htm). 11/04

A teoria interorganizacional se refere às relações e interações entre a organização e seu ambiente interno – departamentos, grupos, indivíduos.

A teoria de gerenciamento diz respeito à administração e tem suas bases no planejamento.

A teoria da comunicação dá suporte para o profissional poder estabelecer relacionamentos, mediações e pensar no processo de comunicação dentro das organizações.

A última teoria, a de conflitos e resoluções, trata de crises, conflitos, controvérsias e todos os problemas advindos dessas situações.

Segundo Kunsch, essas teorias se refletem na prática da profissão e se relacionam respectivamente com quatro funções importantes da área nas organizações: administrativa, estratégica, mediadora e política.

A função administrativa, que se aproxima da teoria interorganizacional, é responsável por “atingir toda a organização, fazendo as articulações necessárias para maior interação entre setores, grupo, subgrupos etc” (KUNSCH, 2003, p. 100), utilizando de suas ferramentas e conhecimentos – como pesquisas, diagnósticos, planejamento, avaliação – para gerenciar a comunicação nas organizações.

A função estratégica, próxima à teoria de gerenciamento, expressa ações específicas planejadas de acordo com as necessidades e limites da organização para atingir ao público de maneira específica, respeitando os objetivos da organização, a fim de criar vínculo e buscar a boa vontade. Para Kunsch (2003), as relações públicas precisam trazer resultado para as organizações e, por isso, as estratégias de comunicação existem para ajudar os dirigentes a identificarem oportunidades e problemas “relacionados com a comunicação e a imagem institucional da organização no ambiente social, avaliando o comportamento dos públicos e da opinião pública [que] pode afetar os negócios e a própria vida da organização” (2003, p. 103-104).

Ligada às teorias da comunicação, a função mediadora permite ao profissional mediar os relacionamentos e interesses entre a organização e seus públicos. Essa função se vale dos preceitos da comunicação para estabelecer o vínculo entre emissor e receptor no processo que envolve as interações sociais, comunicativas, emocionais, econômicas, entre tantas outras. Essa função “não se trata [...] simplesmente de informar, prestar informações, mas de praticar a



comunicação no seu verdadeiro sentido etimológico [...] isto é, numa perspectiva de troca, de reciprocidade e de comunhão de ideias” (KUNSCH, 2003, p. 105-106), propiciando o diálogo e a participação do público.

Já a função política, relacionada à teoria dos conflitos-resoluções, trabalha as relações de poder existentes nas organizações e, por isso, a função também serve para tratar de conflitos e problemas decorrentes dessas relações. Assim como o ambiente externo afeta a maneira como a organização se porta na sociedade, com a economia, as mudanças culturais, as tendências etc, o ambiente interno também influencia nas decisões que ela assume. Por isso, “o poder que ocorre no interior das organizações (poder micro) e aquele advindo do controle externo e das forças sociais (poder macro)” (KUNSHC, 2003, p. 110) podem interferir na maneira como ela se relaciona com seus públicos, havendo a necessidade de um profissional que atue para a negociação de forças e intermediação de soluções entre organização e públicos afetados.

Cabe às relações públicas, no exercício da função política e por meio da comunicação, gerenciar problemas de relacionamentos internos e externos, surgidos ou provocados pelo comportamento de determinados públicos e/ou por certas decisões das organizações. E é no âmbito do poder micro e macro que tudo isso ocorre. São instâncias que permeiam todo o processo de negociação e da busca de solução numa dimensão pública” (KUNSCH, 2003, p. 111).

As relações públicas estão presentes em todas as instâncias de uma organização, pois se entende que ela é representante da área de comunicação, esta que permeia todos os processos desse ambiente, e a utiliza para agir e pró-agir em favor da organização e de seu melhoramento:

A natureza e o papel das Relações Públicas é alterar uma situação presente, talvez desfavorável, para um posicionamento futuro mais coeso com a direção dada ao objeto social que pretende a modificação [...]. Com um processo específico, o profissional tem o instrumental necessário para efetivar diálogos duradouros com os diversos grupos e interesse da organização (FORTES, 1998, p. 34).

Em relação à comunicação com o funcionário, as relações públicas se utilizam das quatro funções anteriormente citadas para administrar a comunicação entre organização e seus subsistemas; para pensar em estratégias de comunicação que conquistem a boa vontade do funcionário, mas que também cativem a

organização para a importância dessa força; para fazer a mediação de interesses, vontades e necessidades da organização e seus empregados; e para que esteja no comando das relações de poder existentes entre esses dois polos.

Também fazem parte das funções básicas do relações públicas “pesquisa, assessoramento, coordenação, planejamento, execução, controle e avaliação” (FORTES, 1998, p. 40), etapas importantes para o estabelecimento de planos e ações de relações públicas. Por isso, o profissional de relações públicas pode e deve atuar no estabelecimento e na administração da comunicação interna.

### 3.2 RELAÇÕES PÚBLICAS NA GESTÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA HUMANIZADA

Todo tipo de ação comunicacional destinada aos funcionários de uma organização é considerada comunicação interna. Esse público<sup>10</sup>, chamado de público interno, pode ser designado como “os grupos que estão estreitamente vinculados aos objetivos da organização, fortemente compenetrados de sua missão específica e compõe seu quadro de colaboradores permanentes, isso é, recebem salário e possuem relação de dependência” (LAMMETYN, 1997, p. 129 *apud* FRANÇA, 2008, p. 40-41).

O público interno carrega a imagem de representante da organização, como aquele em quem todos os outros públicos possivelmente irão confiar. “Manter boas relações com os ‘públicos internos’ – os funcionários – é tão importante quanto o bom relacionamento com os investidores e outros grupos externos” (MARCONI, 2009, p. 115). Por isso, para as organizações, é importante tratá-lo com respeito e dignidade e motivá-lo com ambiente de trabalho agradável, bom salário, integração, reconhecimento e respeito. Isso faz com que o funcionário se sinta satisfeito, como

---

<sup>10</sup> Para Andrade, público é “o agrupamento espontâneo de pessoas adultas e/ou de grupos sociais organizados, com ou sem contiguidade física, com abundância de informações, analisando uma controvérsia, com atitudes e opiniões múltiplas quanto à solução ou medidas a ser tomadas perante ela; com ampla oportunidade de discussão, e acompanhando ou participando do debate geral por meio da interação pessoal ou dos veículos de comunicação, à procura de uma atitude comum, expressa em uma decisão ou opinião coletiva, que permitirá a ação conjugada” (ANDRADE, 2005, p. 41).

parte integrante da organização, útil e se torne leal e dedicado ao trabalho que realiza (ANDRADE, 2008, p. 96-97).

Apesar de todos esses aspectos serem importantes para a realização do público interno, tratar o funcionário por essa perspectiva revela a intenção das organizações de manter seu bom funcionamento, seus funcionários produzindo adequadamente e, conseqüentemente, obter retorno financeiro por isso. Não se pode excluir o fato de que as organizações precisam do lucro, pois é dessa maneira que irão sobreviver no mercado e que, sendo assim, planejarão suas ações de acordo com essa lógica. O problema dessa abordagem é que ela negligencia o aspecto humano que constrói as interações da organização com o público interno.

Ao refletirmos sobre a comunicação interna no contexto organizacional perguntamos: Por que estamos nos questionando em relação a uma visão centrada na produção de mídia? Como olhar para a comunicação de uma maneira mais abrangente? Como evoluir em relação às questões básicas: o quê, quando, como informar? De que forma as organizações podem experimentar a comunicação interna? Como construir e reconstruir, pela comunicação, os processos que são inerentes às realidades vivenciadas em um determinado momento da organização? (MARCHIORI, 2008, pp. 3-4)

A organização precisa entender que, além de respeitar os direitos dos funcionários garantidos pela lei, é preciso “atuar de forma socialmente responsável com o público interno [...] investir no seu desenvolvimento pessoal e profissional, assim como oferecer sucessivas melhorias nas suas condições de trabalho” (ETHOS)<sup>11</sup>.

A comunicação interna deve estabelecer um relacionamento que busca equilibrar os interesses da organização e de seus funcionários, obtendo a satisfação de ambas as partes. Como área interdisciplinar e atuante em conjunto com o composto da comunicação, a comunicação interna, além de ser uma ferramenta com grande potencial de humanização das relações com o funcionário, pretende fazer com o que eles fiquem bem informados sobre o ambiente onde trabalham. Para isso, é preciso que a comunicação com os funcionários seja estratégica, aliada às políticas e aos objetivos da organização, e se situe em seu planejamento para que “contemplem as pendências, se não as resolvendo, pelo menos fazendo com que o indivíduo as entenda e escolha, sem ser forçado a isto, o posicionamento que lhe pareça adequado” (FORTES, 1998, p. 15).

---

<sup>11</sup> Citação disponível no site do Instituto ETHOS de Responsabilidade Social.

Para Kunsch (2003, p. 159), “a importância da comunicação interna reside sobretudo nas possibilidades que ela oferece de estímulo ao diálogo e à troca de informações entre a gestão executiva e a base operacional. [...] [ Ela é responsável para] contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem”.

A comunicação é mais que símbolos ou mensagens. É o processo vital pelo qual uma organização sobrevive, adapta-se e prospera. As comunicações com funcionários podem ser verbais ou escritas, pessoalmente ou a distância, individuais ou em grupo, visuais ou eletrônicas. As pessoas se comunicam continuamente com clientes, com outros públicos externos, com seus pares no ambiente de trabalho, com a gerência. Elas falam e ouvem. Aconselham e reagem; desenvolvem ideias, atitudes e geram fidelidade. (BEVAN; BAILEY, 1998 *apud* MARCONI, 2009, p. 119).

Essa visão mais humana da comunicação interna, de que os funcionários são cidadãos e seres humanos dotados de emoções, necessidades e direitos, vai de encontro ao pensamento mecanicista que guia muitas organizações de que os funcionários são apenas empregados, representantes ou possíveis clientes. A proposta é compreendê-los a partir do relacionamento verdadeiro, como seres humanos que trabalham para ajudar a organização a buscar seu objetivo, mas que também possuem vivências, emoções, opiniões, história e dignidade:

uma comunicação interna participativa, por meio de todo o instrumental disponível (murais, caixa de sugestões, boletins, terminais de computador, intranet, rádio, teatro, etc.), envolverá o empregado nos assuntos da organização e nos fatos que estão ocorrendo no país e no mundo [...] e [o funcionário] será considerado não um mero número do cartão eletrônico [...], mas alguém que exerce suas funções em parceria com a organização e em sintonia com a realidade social vigente (KUNSCH, 2003, p. 159).

Uma organização fechada, que não entenda a importância do ambiente interno em seu funcionamento, e que siga a lógica de maior produção com menores gastos, dificilmente estará preocupada em disponibilizar recursos financeiros, materiais e humanos para propor ações de comunicação voltadas para os funcionários. Por isso, organizações abertas, flexíveis, que pensam no coletivo, que valorizam seus funcionários como seres humanos, que buscam os laços e o relacionamento com esse público têm muito mais chances de ter sucesso nessa abordagem da comunicação interna.

Dessa forma, ela deve configurar-se como sistema aberto, com valores e diretrizes diferentes dos sistemas fechados (ou organizações tradicionais), que são

individualistas e não possuem valores comunitários, pois “é fundamental entender a comunicação como um processo que efetivamente comunica, envolve, inova, acresce conhecimento, enfim desenvolve pessoas no interior das organizações” (MARCHIORI, 2008, p. 5). Nessa vertente, a comunicação assume duas funções fundamentais, que são as do diálogo e da participação entre os funcionários.

A comunicação interna vem olhando com muito maior ênfase para a questão formativa – ou seja, de que maneira as pessoas nos seus processos comunicacionais constroem a realidade organizacional – e, como esta experiência possibilita que as pessoas se vejam como tais e encontrem sentido em sua atuação dentro do negócio da organização (MARCHIORI, 2008, p. 5).

Uma das propostas para que a organização trate seus funcionários não como meros empregados, mas como seres humanos e cidadãos, é dar-lhes a oportunidade do diálogo, da participação, da criação. Dar-lhes bases para o conhecimento, ensiná-los a pensarem por conta própria para que, então, entendam o mundo, os relacionamentos, as relações de poder. Dar-lhes espaço para opinarem, criticarem, crescerem.

A educomunicação, área do conhecimento que une a comunicação social e a educação, apresenta ações com esses valores. Em desenvolvimento na América Latina, a educomunicação pretende estimular o pensamento para criar conhecimento, crítica, solidariedade e libertação.

## 4 EDUCOMUNICAÇÃO

Se a comunicação passa por mudanças de paradigma, com a educação não é diferente. A informação e o conhecimento sempre foram aspectos importantes para a sociedade e utilizados como argumento de poder. Eles já foram centralizados na família e na religião (em locais como igrejas e mosteiros) e popularizaram-se com a revolução cultural advinda pelo impresso. Nos dias de hoje, a função de transmitir conhecimento é formalmente designada às escolas.

[...] as sociedades centralizaram sempre o saber, porque o saber foi sempre fonte de poder, desde os sacerdotes egípcios aos monges medievais ou, atualmente, aos assessores políticos. Dos mosteiros medievais às escolas de hoje, o saber conservou esse duplo caráter de ser, ao mesmo tempo, centralizado e personificado em figuras sociais determinadas (MARTÍN-BARBERO, 2011, p.126).

Com o auxílio do professor e do livro, elas assumiram a função de transmissoras do saber e da cultura. Porém, nas últimas décadas, a educação vivencia uma nova quebra de paradigma em que a área vem perdendo seu papel na sociedade para os meios de comunicação.

Para Jesús Martín-Barbero (*apud* CITELLI, 2011, p. 126), “a escola deixou de ser o único lugar de legitimação do saber, pois existe uma multiplicidade de saberes que circulam por outros canais difusos e descentralizados”. As novas tecnologias da comunicação, principalmente no que se refere ao acesso a fontes de informação e conhecimento, modificam os modos de circulação de informações e, conseqüentemente, do saber. Este, que era exclusivo à escola e aos livros, também está presente nos jornais e telejornais, nos sites de notícias, nos aplicativos de celular, nas novelas<sup>12</sup>.

Além disso, a comunicação linear e vertical, feita de um emissor para um receptor, perde espaço para a comunicação em rede, em que o sujeito torna-se

---

<sup>12</sup> Não se propõe defender neste estudo que a escola e os livros deixaram de circular o saber, nem ao menos que este saber seja aquele tradicionalmente delegado à escola, como matemática, ciências, história, etc. Entende-se o saber como todo o conhecimento necessário para a vida, passando por disciplinas escolares, cultura, política, cidadania, problemas do bairro, questões referentes à saúde, e por tantas outras maneiras de perceber a realidade. Além disso, esses dois elementos difusores do conhecimento – escola e livro – ainda são considerados bases para a educação, porém, os meios de comunicação possibilitam uma nova maneira de adquirir conhecimento, seja aquele delegado à escola ou o necessário para a vida.

emissor, receptor e, muitas vezes, cria o meio em que a mensagem é transmitida. Refletido no sistema educativo, esse panorama influencia na maneira como o saber é repassado para crianças e adolescentes, já que o sistema educacional se choca com os rumos que a comunicação vem assumindo na sociedade.

Martín-Barbero analisou os problemas da educação na América Latina e defendeu que a educação e a comunicação passam por destempos (ou diferentes temporalidades) que refletem, respectivamente, rupturas no modo como o conhecimento é adquirido entre as gerações e rupturas na percepção do espaço e tempo.

O autor defende que o conhecimento e a informação são pilares do desenvolvimento social e que o avanço das tecnologias geram mudanças nos aspectos culturais da sociedade. A comunicação em sua configuração atual possibilita novas experiências em relação ao armazenamento e circulação de informações e novas formas de busca de informação, de troca de conhecimento e de relacionamentos, permitindo outros tipos de produção de sentido. A ruptura que os avanços tecnológicos causaram nas maneiras de a sociedade se comunicar geram o que o autor denomina como “destempo da comunicação”.

Essas novas experiências, segundo o autor, interferem na maneira como as pessoas adquirem o conhecimento. A disseminação da cultura e do saber, antes feita pela escola, passa a ser realizada também pelos meios de comunicação, gerando uma descentralização cultural.

Assim como a comunicação enfrenta uma quebra de paradigma, o sistema de educação também passa pelo seu destempo. Com o uso do livro nas salas de aula, a aquisição do conhecimento foi vinculada à capacidade de leitura do indivíduo. Essa tendência é praticada nas escolas por meio do sistema de séries (ou ano letivo, divididas em ensino infantil, fundamental e médio), em que cada uma foi programada para receber alunos de determinada faixa etária e para repassar conteúdo pré-definidos de acordo com a capacidade de aprendizado de cada idade.

Porém, relacionar a capacidade de leitura com a idade de cada indivíduo pode ser um erro porque nem sempre a idade física corresponde a uma idade

mental<sup>13</sup> padrão. Por isso, o sistema “é vertical, autoritário na relação professor-aluno e linearmente sequencial no aprendizado” (MARTÍN-BARBER *apud* CITELLI, 2011, p. 123) e não reconhece avanços ou atrasos de cada indivíduo. Além disso, por ser baseado no livro e na comunicação vertical (como a educação bancária), ele reforça conteúdos memorizados e desvaloriza a imagem e os meios de comunicação, associados ao texto como complemento, deixando de serem entendidos nos diversos sentidos e interpretações.

Dessa forma, educadores rejeitam as mudanças da comunicação na sociedade em diversos aspectos: seja pela falta de conhecimento sobre o funcionamento tecnológico dos meios de comunicação ou pelo fato de que estes possibilitam uma troca de experiências que muitos não estão preparados para assumir, já que o aluno também é produtor de conhecimento, quer compartilhá-lo com o ambiente, mas o educador pode temer perder sua autoridade em sala de aula.

Diante deste panorama, Martín-Barbero defende que a sociedade está diante de um colapso no sistema educacional. Estudantes, geralmente crianças e adolescentes, que estão inseridos nessa era dinâmica, que são atores do processo de comunicação, que criam conteúdos, emitem opiniões, disseminam informação, chocam-se com uma sala de aula onde o professor tem autoridade sobre o processo, onde o livro é o centro do conhecimento e os meios de comunicação (audiovisuais ou *internet*, que são parte da cultura dos estudantes) tem o uso subestimado.

O resultado do colapso reflete uma sociedade em que o conhecimento é adquirido de duas maneiras: um para a vida profissional, advindo da educação tradicional e no qual os estudantes perderam o interesse, e outro para a vida, advindo das diversas formas de comunicação entre o indivíduo e o mundo e que são facilitadas pelos meios de comunicação.

---

<sup>13</sup> É preciso entender as relações entre idade real, idade mental e capacidade de leitura. No modelo atual de educação, o sistema é dividido em séries (ou anos letivos) que recebem crianças e adolescentes com determinada faixa etária e, conseqüentemente, possui conteúdos pré-definidos de acordo com a capacidade de aprendizagem dos indivíduos designados para cada série. É caso das séries dos ensinos infantil, fundamental e médio. Dessa forma, entende-se que o desenvolvimento da capacidade de compreensão de um texto (que é uma das bases para a educação) é relacionado ao desenvolvimento escolar do indivíduo que, nos moldes atuais, está ligado a sua faixa etária. Por exemplo, uma criança com 10 anos é normalmente inserida no quinto ano do ensino fundamental. Porém, nem sempre essa criança possui uma idade mental referente a sua idade física, podendo ser inferior ou superior. No caso de ser inferior, ela pode apresentar dificuldades para aprender o conteúdo já estabelecido para crianças do quinto ano.



Por isso, Martín-Barbero questiona de que maneira a educação pretende ser um espaço social e cultural de apropriação do conhecimento se, ao mesmo tempo, ela rejeita as mudanças da comunicação, presentes na vida das crianças e dos adolescentes. O autor defende que os meios de comunicação não são o problema que afeta a educação, mas também não são os salvadores do sistema. Para ele, a escola precisa se modernizar para inserir os meios e aceitar os moldes atuais do processo de comunicação.

Diante desses panoramas de ruptura de paradigmas na educação e na comunicação, entende-se que essas áreas são interligadas pela influência mútua que exercem e pela mudança que geram na sociedade. Em relação à comunicação, é preciso educar para o uso dos meios para que se tornem fonte de informação, debate, opiniões e aprendizagem, resultando na ação do receptor em busca da cidadania, da mudança e da construção de um mundo melhor. Assim, a comunicação pode, ainda, auxiliar o próprio sistema educacional a modificar seus alicerces para criar um processo de aprendizagem participativo, crítico e baseado em vivências, resultando, novamente, na ação do educando em busca da cidadania, da mudança e da construção de um mundo melhor.

Ao entender a contribuição recíproca entre a educação e a comunicação para a libertação dos indivíduos (no plano das ideias, do conhecimento), estudiosos passaram a analisar as relações entre esses campos do conhecimento, abrindo espaço para uma nova área de estudos: a Educomunicação.

A educomunicação apresenta um referencial teórico com bases latino-americanas e estuda “a inter-relação comunicação/educação como campo de diálogo, espaço para o conhecimento crítico e criativo, para a cidadania e solidariedade” (SOARES, 2011, p. 13). A proposta é utilizar dessa inter-relação para refletir e elucidar sobre o papel da comunicação na formação do conhecimento, auxiliando os profissionais de ambos os campos a enfrentar as mudanças que acontecem na sociedade.

Para entender a atuação da nova área e os motivos de sua ascensão, é preciso buscar as raízes teóricas que levaram ao desenvolvimento dessa vertente.

#### 4.1 EDUCAÇÃO LIBERTADORA, PEDAGOGIA DO OPRIMIDO E DIÁLOGO

O educador e pedagogo brasileiro Paulo Freire é uma das grandes referências para a descoberta da educomunicação. Ele entende a comunicação como componente do processo de educação e defende que o homem é um ser de relações e, por isso, precisa da comunicação para obter conhecimento (SOARES, 2011, p. 22).

Freire voltou seus estudos para um sistema de educação que utilizasse do diálogo e da participação como método para a obtenção de conhecimento crítico e baseado na realidade dos educandos/oprimidos<sup>14</sup>. Influenciado pelos estudos de Karl Marx, o autor apresentou em sua obra o contexto de um paradigma da educação formado por três elementos do processo: educador/opressor, educando/oprimido e educação bancária.

O educador ou opressor é aquele que detém o poder e que muitas vezes, intencionalmente ou não, entende o oprimido como sujeito incapaz de ter autonomia. Ao mesmo tempo, sente-se ameaçado pela ideia de um educando detentor de conhecimento, já que, nesse processo, poderá igualar-se ao educador e tomar seu lugar. Por isso, o educador, segundo Freire, é um falso generoso porque dá ao outro um saber limitado, forjado pelos próprios interesses, num ato de falsa bondade que, na verdade, tem o intuito de alimentar a dependência (FREIRE, 2007, p. 49-54).

Já educando ou oprimido é o sujeito condicionado a entender o mundo da maneira como é apresentado pelo educador. Alienado, ele toma para si a visão do opressor de que é incapaz, pois essa é a realidade em que está imerso, num ato chamado pelo autor de “auto desvalia”. O relacionamento entre os dois polos baseia-se em um ciclo em que educador reforça sua crença na ignorância do educando e este reforça sua (pseudo) ignorância por intimidar-se diante do educador. Seu exemplo de poder é o opressor e por isso, muitas vezes, busca o conhecimento para, em vez de se libertar, igualar-se a ele (FREIRE, 2007, p. 58-60).

Segundo Freire, o processo de aprendizagem entre educador-educando é rígido e estático, em que conteúdos prontos e sem ligação com a realidade do

---

<sup>14</sup> Freire apresentou em sua obra o contexto de um paradigma da educação em que educadores eram considerados opressores e educandos, oprimidos.

educando são repassados de forma a serem memorizados e absorvidos. Ou seja, o educador deposita conteúdos no educando.

Em lugar de comunicar-se, o educador faz “comunicados” e depósitos que os educandos, meras incidências, recebem pacientemente memorizam e repetem. Eis aí a “concepção bancária” da educação, em que a única margem de ação que se oferece aos educandos é a de receberem os depósitos, guardá-los e arquivá-los (FREIRE, 2007, p. 66).

A educação bancária, como é chamada, não dá margem para a criatividade, para a crítica ou para a concepção do conhecimento, pois a transmissão do saber é um ato de falsa doação do educador. Para o autor, educandos desestimulados a participarem desenvolvem menos a capacidade crítica, bem como conteúdos prontos e “mastigados” exigem pouca capacidade de pensar do educando. Por isso, Freire acredita que nesse modelo a possibilidade de inserção do oprimido no mundo é muito pequena, o que favorece a autoridade e falsa generosidade dos educandos (FREIRE, 2007, p. 65-70).

Diante de uma educação presa em sistema rígido e linear, Freire propôs uma educação libertadora, problematizadora, em que o educando adquirisse consciência de sua situação de oprimido e, a partir disso, encontrasse dentro de si o incentivo para buscar o conhecimento e agir para mudar sua própria realidade.

Quando o oprimido entende a situação e condição em que se encontra, cria dentro de si a vontade de lutar por sua libertação. Se, por um lado, Freire defendeu que ninguém sai dessa situação sozinho, porque é preciso ter o entendimento sobre a condição de opressão e a motivação para se libertar; por outro, defendeu que ninguém é libertado por outrem pois essa vontade de ser autônomo surge dentro de cada um. Por isso, o processo de libertação dos indivíduos acontece em conjunto, com diálogo e reflexão crítica. A educação libertadora acontece por meio do que Freire chamou de “pedagogia do oprimido”,

[...] aquela que tem de ser forjada *com* ele [o oprimido] e não *para* ele [...]. Pedagogia que faça da opressão e de suas causas objeto da reflexão dos oprimidos, de que resultará o seu engajamento necessário na luta por sua libertação, em que esta pedagogia se fará e refará (FREIRE, 2007, p. 34, grifos do autor).

O processo de libertação acontece quando o saber é construído em conjunto e gera a práxis, que é a “reflexão e ação dos homens sobre o mundo para

transformá-lo” (FREIRE, 2007, p. 42). Um conhecimento pode ser o impulso para uma iniciativa, mas essa só se torna práxis se seu resultado gerar nova reflexão crítica. Dessa forma, oprimidos almejarão a liberdade por meio da “práxis de sua busca; pelo conhecimento e reconhecimento da necessidade de lutar por ela [a liberdade]” (FREIRE, 2007, p. 34).

A educação libertadora, ao entender a dependência dos oprimidos, “deve tentar, através da reflexão e da ação, transformá-la em independência” (FREIRE, 2007, p. 60). Por isso, precisa de educadores que tomem para si a luta para libertação dos indivíduos, tornando-se companheiros dos educandos e acreditando na capacidade de pensamento dos homens (FREIRE, 2007, p. 71).

O educador é aquele que deve auxiliar na mediação entre o oprimido e o mundo e criar bases para o diálogo crítico e a reflexão que conduza à prática, dando suporte na obtenção da autonomia do pensamento (que nasce dentro do grupo oprimido). Ele deixará de deter o conhecimento para construí-lo junto de seus educandos.

Já os educandos deixarão de ser passivos para tornarem-se críticos. Eles, segundo Freire, são inconclusos e inacabados, porque são sujeitos que possuem história, que se constroem no mundo e com o mundo. Dessa forma, com a ajuda do educador, devem desenvolver a capacidade de interpretação do mundo e compreender as relações entre ambos, em um processo de construção. Ao contrário da educação bancária, que anula a consciência, inibi a criação e submete os educandos ao fixo e estático, o educando/oprimido deve manter-se em movimento porque o mundo está em constante mudança (FREIRE, 2007, p. 83-87).

Tudo isso acontece a partir do diálogo e da troca, em um espaço onde o educador ensina e é ensinado, o educando recebe o ensinamento e também transmite tantos outros. Ambos tornam-se “sujeitos do processo em que crescem juntos e em que os ‘argumentos de autoridade’ já não valem” (FREIRE, 2007, p. 79).

Por fim, Freire defendeu a importância do diálogo, que é a essência da educação libertadora. Para o pedagogo, a palavra possui duas dimensões – ação e reflexão – e precisa delas para se tornar verdadeira<sup>15</sup> (para haver práxis). Defendeu, então, que a palavra verdadeira é direito de todos os homens e não acontece se for colocada em uma situação de ordem ou imposição, porque deixa de ser verdadeira

---

<sup>15</sup> Freire explica: Uma palavra sem ação e reflexão torna-se vazia, já uma palavra de ação, sem reflexão, torna-se ativismo (FREIRE, 2007, p. 44).

se roubar do outro o direito de expressão, de reflexão e de ação. Dessa maneira, o diálogo é coletivo e representa “o encontro dos homens, mediatizados pelo mundo, para pronunciá-lo<sup>16</sup>, não se esgotando, portanto, na relação eu-tu” (FREIRE, 2007, p. 91).

O diálogo só existe se houver amor, já que se aproximam por meio da solidariedade, como sentimento e ação daqueles que buscam a liberdade ou se solidarizam com eles. Se houver humildade entre os homens, já que no diálogo é preciso acreditar no outro e estabelecer uma relação horizontal, não sendo possível que o sujeito se veja como superior ou ache que o outro deve ser ensinado por ser incapaz. Se houver esperança, já que é preciso esperar algo do que se faz e acreditar no que se faz. E se houver pensamento crítico e percepção da realidade, pois estas são as bases para o entendimento (FREIRE, 2007, p. 94-6).

#### 4.2 EDUCAR POR MEIO DA COMUNICAÇÃO

Para o comunicador e educador argentino Mario Kaplún, a comunicação está entrelaçada à educação porque todo ato de fala está dotado de intenção formativa, seja para fazer o outro conhecer a realidade de quem fala, ou para refletir uma opinião, ou para convencer o outro sobre o que se diz, ou para gerar um discurso. O autor contribuiu para a área ao apresentar a relação entre a comunicação e a educação na sala de aula

Em sua obra “*Una pedagogía de la comunicación*” (1998), Kaplún relê o comunicador paraguaio e grande influência para a educomunicação Juan Díaz Bordenave, que apontou as relações entre modelos de comunicação e sistemas de aprendizagem. Díaz diferenciou três tipos, segundo Kaplún: modelo exógeno com ênfase nos conteúdos, modelo exógeno com ênfase nos efeitos e modelo endógeno

---

<sup>16</sup> Para o autor, existir é pronunciar o mundo, em um ato de criação humana. Em resposta, o mundo volta pronunciado aos homens, que devem pronunciá-lo novamente em um ciclo dinâmico e produtivo. Ou seja, os homens significam o mundo, dando a ele sentido. Porém, o mundo e as relações estabelecidas pelos homens são dinâmicos e, dessa forma, todas as coisas passam por processos de ressignificação, em um ciclo. Freire também acredita que o silêncio só se vale quando proposto pela meditação do sujeito em sintonia com o mundo, buscando a aproximação e não o afastamento.

com ênfase no processo. Modelo exógeno é aquele em que o processo de educação acontece de fora para dentro do sujeito, já o endógeno é construído dentro do próprio sujeito (KAPLÚN, 1998, p. 18).

O primeiro modelo de comunicação, com ênfase nos conteúdos, corresponde à educação tradicional, em que o principal elemento do processo é a mensagem transmitida. Este modelo tem como alicerces o professor e o livro. O educador transmite os conteúdos para um educando considerado ignorante (corresponde à educação bancária de Paulo Freire), em um processo vertical e autoritário. O conteúdo trabalhado é pré-estabelecido pelo professor e, por isso, não há espaço para o diálogo e a participação, pois isso fugiria do plano de aula definido. Dessa forma, o erro é repreendido e a falta de diálogo, de expressão e, conseqüentemente, de participação, faz com que o aluno se torne individualista e passivo e que o conteúdo não seja assimilado, mas sim memorizado (KAPLÚN, 1998, p. 20-28).

A educação com ênfase nos efeitos diz respeito à maneira como o indivíduo se comporta ao receber um conteúdo e o seu principal elemento é o efeito produzido pela mensagem. Por isso, é um modelo que abre espaço para a participação do receptor ao analisar sua retroalimentação (ou *feedback*). Apesar de parecer mais democrático, devido à possibilidade de participação, ele é tão autoritário quanto o anterior porque usa de uma comunicação manipuladora e persuasiva, a mesma utilizada nos meios de comunicação de massa, na publicidade e na propaganda política, segundo Kaplún.

Na prática, o professor (também chamado de programador) transmite um conteúdo pré-estabelecido e manipulado, com o intuito de convencer o educando de que o que ele diz é correto e para prever qual será a resposta deste educando à mensagem repassada. Baseado na recompensa pelo pensamento que for julgado correto, esse modelo não estimula a crítica, os questionamentos e o erro porque condiciona o educando a aceitar ideias e crenças do educador.

Com isso, ele gera o hábito, que é uma conduta mecânica, automática e isenta de reflexão e personalidade. Além disso, estimula uma falsa participação que serve apenas para confirmar o efeito que o educador já previa (KAPLÚN, 1998, pp. 29-45). Para Kaplún (1998, p. 45), esse modelo não serve para uma educação libertadora porque *“imponer, moldear conductas, tratar de suscitar hábitos*

*automáticos no generan [...] creatividad ni participación ni conciencia crítica*<sup>17</sup>, elementos fundamentais para essa prática.

Já a educação com ênfase no processo se relaciona com a transformação das pessoas, com o desenvolvimento do intelecto e da consciência social. O principal elemento do processo é a própria pessoa, segundo Kaplún, que relaciona esse modelo com a educação libertadora de Paulo Freire. O objetivo do modelo é “ver a la educación como un proceso permanente, em que el sujeto va descubriendo, elaborando, reinventando, haciendo suyo el conocimiento” (KAPLÚN, 1998, p. 50).

Para isso, estimula a práxis (ação que gera reflexão e, novamente, gera ação), educando para democracia, para formar cidadãos e auxiliar na transformação da sociedade. Assim como na educação libertadora, educador e educando assumem juntos as possibilidades de ensinar e aprender. Utiliza-se de reflexões e debates e, por isso, o conhecimento é adquirido em conjunto. O erro e o conflito, então, são vistos como oportunidades de aprendizados (KAPLÚN, 1998, p. 46-55). Independente do uso dos meios e da tecnologia, o modelo pretende transformar o sujeito sem usar da manipulação para isso, porque

*lo que importa aquí, más que enseñar cosas y transmitir contenidos, es que el sujeto aprenda a aprender; que se haga capaz de razonar por sí mismo, de superar las constataciones meramente empíricas e inmediatas de los hechos que la rodean (conciencia ingenua) y desarrollar su propia capacidad de deducir, de relacionar, de elaborar síntesis (conciencia crítica)*<sup>18</sup> (KAPLÚN, 1998, p. 51).

### 4.3 ECOSSISTEMAS COMUNICATIVOS

A teoria de Martín-Barbero apresentada no início deste capítulo fala sobre o colapso da educação. Ao questionar a maneira como a escola deve se modernizar e

<sup>17</sup> Em tradução livre, “impor, moldar condutas, suscitar hábitos automáticos não geram [...] criatividade, nem participação, nem consciência crítica”.

<sup>18</sup> Em tradução livre, “o que importa aqui, mais do que ensinar coisas e transmitir conteúdos, é que o sujeito aprenda a aprender, que se faça capaz de raciocinar por si mesmo, de superar as constatações meramente empíricas e imediatas dos atos que a rodeiam (consciência ingênua) e desenvolver sua própria capacidade de deduzir, de relacionar, de elaborar sínteses (consciência crítica).

aceitar os reflexos das transformações da comunicação e da cultura nas salas de aula, o autor defende que o sistema educacional considere a formação de um ecossistema comunicativo, espaço em que cultura, educação e comunicação encontram-se associadas.

Segundo o Dicionário Aurélio, ecossistema é o “conjunto dos seres vivos e elementos inanimados nas numerosas interações de um meio natural”, ou seja, expressa a relação dos seres vivos entre si e entre eles e os diversos ambiente em que vivem. A partir da definição de ecossistemas, Martín-Barbero propôs a noção de ecossistema comunicativo, que pode ser entendido como o ambiente em que acontecem as relações entre os seres humanos, e entre os seres e o mundo, todas mediadas pela comunicação, e que considera as diversas variáveis desse processo. Esse ambiente é intangível e não possui lugar fixo, ele é imaterial e representa as relações que envolvem as pessoas e que acontecem por meio da comunicação e, por isso, precisa considerar os elementos variáveis que formam esse processo.

Ele se manifesta de acordo com duas dinâmicas da sociedade. A primeira diz respeito à relação do homem “com as novas tecnologias – desde o cartão que substitui o dá acesso ao dinheiro, até as grandes avenidas da *Internet* –, com sensibilidades novas, claramente visíveis entre os mais jovens” (MARTÍN-BARBERO, 2011, p. 125). Para o autor, essa mudança afeta mais os jovens, que se adaptam a elas porque cresceram nessa nova cultura, fato que se choca com a realidade dos adultos.

A segunda dinâmica diz respeito à comunicação, principalmente no que tange os meios de comunicação, e às mudanças que gera na aquisição do conhecimento.

[...] se concretiza com o surgimento de um ambiente educacional difuso e descentrado [...]. Um ambiente de informação e de conhecimentos múltiplos, não centrado em relação ao sistema educativo que ainda nos rege [o modelo de educação bancária] que tem muito claro seus dois centros: a escola e o livro (MARTÍN-BARBERO, 2011, p. 126).

Dessa forma, Martín-Barbero defende que o saber concedido pela escola em sua configuração atual, que permitirá a criação de uma carreira profissional, e o saber para a vida, convivência e cidadania, são vindos de lugares e maneiras diferentes. Por isso, o saber encontra-se difuso e descentralizado.



A proposta do autor é que a escola crie um ambiente “que cuide da saúde e do bom fluxo das relações entre as pessoas e os grupos humanos, bem como do acesso de todos ao uso adequado das tecnologias da informação” (SOARES, 1999, s/n), um ecossistema comunicativo em que o professor entenda a cultura e a comunicação como variáveis do processo de educação.

Alguns autores brasileiros também discutem as quebras de paradigma da comunicação e da educação e a ascensão de ecossistemas comunicativos.

A professora da ECA-USP Maria Aparecida Baccega (2000) fala sobre o choque cultural que ocorre nas salas de aula ao entender que as tecnologias da comunicação permitiram a quebra de barreiras referente ao tempo, ao espaço e à velocidade da informação, Baccega (2000, p. 8) defende a existência do novo *sensorium*, ou seja, “novas sensibilidades, novos modos de relacionar-se, maneiras diferentes de *estar junto* [grifo do autor] com outras pessoas, de circular pelas cidades”.

Ainda segundo a autora, a geração que cresceu nessa nova realidade – um novo *sensorium* em que as interações são mediadas pelos meios de comunicação e que geram outras formas de saber – choca-se com uma geração mais antiga em que os espaços de relacionamentos eram físicos (restaurantes, praças, mercados), como é o caso da maioria dos professores. Pode-se entender, desta forma, que o novo *sensorium* é o fator que media a relação entre o indivíduo e o ecossistema comunicativo.

Para Adílson Citelli (2006, p. 8),

o conceito de ecossistema comunicativo abriga: a) experiências culturais, entendidas quer no sentido amplo, quer no particular, pois dizem respeito, também, à capacidade de os media produzirem bens simbólicos, valores, formas de representação etc.; b) um conjunto de possibilidades técnicas e tecnologias, que incluem mediadores como a internet, a televisão, o rádio etc.; c) um espaço educativo deslocalizado, em que são produzidos os conhecimentos e informações.

Citelli aponta no conceito de ecossistema comunicativo a importância das experiências culturais – incluem-se vivências e emoções adquiridas pelos meios de comunicação – e a influência das tecnologias para a mudança de percepção do mundo e interação com os grupos. Além disso, o autor aborda a noção de que o espaço educativo, incluindo a escola, faz parte desse conceito. O autor entende que a sociedade está diante de fluxos e tensões entre a escola e outras fontes de

aquisição do conhecimento. Nesse sentido, “as salas de aula estão integradas, sob diferentes formas, dinâmicas e extensões, num ecossistema comunicativo” (2006, p. 8). Elas tornam-se integrantes do ecossistema comunicativo porque também são dotadas de fluxos e redes de comunicação, mesmo passando pelos problemas em sua metodologia de ensino já relatados nesta pesquisa.

#### 4.4 A DESCOBERTA DA EDUCOMUNICAÇÃO

Uma pesquisa realizada pelo Núcleo de Comunicação e Educação (NCE), da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP) com 178 profissionais de comunicação e educação, em 1997 e 1998, apontou para o surgimento do novo campo, que é de intervenção social, é autônomo e está em desenvolvimento (SOARES, 1999, p. 1-6).

Devido ao fato de a sala de aula ser o local em que o choque entre a comunicação e a educação torna-se mais visível e preocupante, a educomunicação tem neste ambiente seu principal ponto de estudo. As dificuldades encontradas dentro da sala de aula refletem o colapso que a educação está passando e demonstram a necessidade de adaptação da educação ao papel que a comunicação vem assumindo na sociedade.

Fora da sala de aula, os meios permitem aos educandos uma experiência multimídia, com a possibilidade de acesso a diversos tipos de conteúdo, de expressão de opiniões e ideias e de emissão de conteúdos. Dentro da sala de aula, o panorama é diferente porque a comunicação é vertical e linear e, ainda, os meios deixam de ser corretamente utilizados pelos professores.

Entre as questões em discussão estão a perda do controle sobre a educação por parte de seus principais agentes: os professores e os alunos [...], os atuais e vindouros paradigmas da educação em seu confronto/associação com o mundo da informação e [...] o papel do professor/instrutor nesta revolução tecnológica (SOARES, 2011, p. 13)

É importante ressaltar que a sala de aula não é o único lugar possível de se trabalhar a educomunicação, pois a comunicação e a educação atuam juntas. Ao se comunicar, pressupõe-se a aquisição de conhecimento ao longo do processo, já que

a comunicação é uma troca. Assim também o é com as maneiras de educar, que utilizam do processo comunicativo para fazer circular o conhecimento. Como defende Paulo Freire, todo ato de comunicar é, também, um ato de educar.

O professor da USP Ismar de Oliveira Soares, um dos principais pensadores para a educomunicação no Brasil, coordenador do NCE e autor de pesquisas e materiais teóricos para o campo define educomunicação

[...] como sendo um conjunto das ações inerentes ao planejamento, implementação e avaliação de processos e produtos destinados a criar e fortalecer ecossistemas comunicativos em espaços educativos, melhorar o coeficiente comunicativo das ações educativas, desenvolver o espírito crítico dos usuários dos meios massivos, usar adequadamente os recursos da informação nas práticas educativas e ampliar a capacidade de expressão das pessoas (SOARES, 2004, p. 1).

Segundo Soares (1999), há quatro áreas de intervenção social da educomunicação: educação para a comunicação, mediação tecnológica na educação, gestão comunicativa no espaço educativo e reflexão epistemológica sobre a inter-relação comunicação-educação<sup>19</sup>.

A área da educação para a comunicação pretende refletir a relação entre os polos do processo de comunicação – produtores e receptores – e a mediação para a formação de receptores críticos. A educação para a comunicação apresenta três vertentes: a moralista, a culturalista e a dialética. A primeira tem uma postura defensiva em relação ao impacto negativo dos meios, a segunda educa para ler de forma adequada os conteúdos dos meios, e a última estuda a relação entre receptores e os meios considerando o lugar sócio-político-cultural de ambos.

O objetivo dessa área é educar para a leitura crítica dos meios de comunicação. Para isso, ela propõe esclarecer de que maneira o processo de comunicação se materializa, dando às pessoas conhecimento para compreenderem as funções do emissor, do receptor e do conteúdo da mensagem. Com isso, a área pretende modificar a maneira como as pessoas mediam e se apropriam dos conteúdos transmitidos pelos meios de comunicação.

---

<sup>19</sup> Em 2011, Soares publicou o livro “Educomunicação: o conceito, o profissional, a aplicação – contribuições para a reforma do ensino médio”, obra em que acrescentou outras duas áreas de intervenção social da educomunicação: a de expressão comunicativa através das artes (que estuda o potencial criativo e comunicativo e expresso por meio das manifestações artísticas) e a de pedagogia da educação (que estuda a didática do ensino escolar).

A mediação tecnológica na educação é a área que compreende o uso das tecnologias de informação no processo educativo. A educação encontra hoje profissionais despreparados para lidar com as novas tecnologias, seja no uso do equipamento, seja na maneira como ele pode auxiliar na aprendizagem. A educomunicação pretende refletir e agir sob o uso dos meios de comunicação como facilitadores do processo de educação.

A área da gestão da comunicação corresponde ao planejamento e execução de projetos de educomunicação. Essa área é responsável pela criação e mediação de ecossistemas comunicativos em ambientes que pretendem fortalecer a comunicação, o diálogo, a participação e o pensamento crítico de seus participantes.

Por fim, a área da reflexão epistemológica sobre a inter-relação comunicação-educação diz respeito à reflexão científica da educomunicação feita nas universidades, faculdades e núcleos do conhecimento. Tal reflexão dá reconhecimento e maiores condições para a evolução e a legitimação do campo, que rompe barreiras da pesquisa que mantém os campos do saber isolados um dos outros.

Entendendo os princípios e objetivos da educomunicação e aliando-os à vertente da comunicação interna voltada ao aspecto humanizado, pressupõe-se que a educação pode contribuir de forma grandiosa com a comunicação para garantir o entendimento e a participação dos funcionários nas organizações. O profissional de relações públicas que atua à frente da comunicação pode se apropriar desses estudos para construir um ecossistema comunicativo que facilite a introdução do diálogo, da participação e da criticidade nos espaços internos das organizações.

## **5 PROPOSTA DE READEQUAÇÃO DAS RELAÇÕES PÚBLICAS: COMO TORNÁ-LA FOMENTADORA DE UM ECOSISTEMA COMUNICATIVO ORGANIZACIONAL PARA O PÚBLICO INTERNO?**

As organizações flexíveis e dinâmicas, que estão atentas ao ambiente, possuem maiores chances de se adaptarem às mudanças e de enfrentarem conflitos. Ao darem importância para a comunicação e para os funcionários, as organizações criam uma oportunidade para realização de uma comunicação mais humana, voltada para a educação, para a crítica e para a formação do conhecimento.

Tem-se a comunicação como um processo abrangente e formativo, que permite maior desenvolvimento das organizações, confere às pessoas possibilidades para desenvolverem capacidades e estimula o conhecimento com vistas a modificar estruturas, processos e comportamentos. A perspectiva da comunicação como processo é, sem sombra de dúvida, uma atitude que incita as pessoas a explorarem suas potencialidades e a desafiarem-se como seres humanos (MARCHIORI, 2008, pp. 8-9).

Quando o funcionário participa do local onde trabalha, sua capacidade de compreender o funcionamento da organização aumenta, bem como a de entender fatores que, por ventura, não aceitava. Ele tem o direito de saber da sua importância para o desenvolvimento da empresa, de se sentir parte do ambiente e de estar a par das decisões que a organização faz em relação a ele. As interações entre organização e público interno dependem da cooperação. O funcionário quer cooperar, ele quer participar do trabalho que está exercendo, é preciso dar oportunidade para que ele o faça (ANDRADE, 2008, p. 96).

Diante desse panorama, muitas organizações apresentam o perfil dinâmico e aberto para inserir a mudança em relação à comunicação a fim de valorizar o funcionário, mas muitas vezes não sabem como aplicá-la. Como fazer com que o funcionário seja estimulado a crescer? É preciso mostrar, por meio do diálogo e da participação, que o funcionário tem condições de pensar por si só, que ele pode ser criativo, que ele tem potencial.

Para isso, o profissional de relações públicas pode unir os valores da educação e da comunicação, bem como os meios de comunicação, para inserir no planejamento das organizações ações que estimulem o diálogo e a participação.

Nesse sentido, a educomunicação na sua área de intervenção social denominada gestão de programas é aquela em que o relações públicas pode desenvolver estratégias para aprimorar a comunicação interna, como propões este trabalho.

## 5.1 O PROCESSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS NAS ORGANIZAÇÕES.

Ao instaurar o processo de relações públicas em uma organização, ela pretende ser orientada pelo profissional da área para criar ou readequar a comunicação e o relacionamento com os públicos a quem ela atinge. São eles os funcionários, os acionistas, os fornecedores, a imprensa, a comunidade, os consumidores, entre outros grupos que variam de acordo com cada empresa.

Waldyr Fortes, relações públicas e membro do Departamento de Comunicação da Universidade Estadual de Londrina, defende que por meio desse processo a organização consegue alcançar o comportamento sinérgico entre os públicos, a integração com seus ambientes, a incorporação de uma postura proativa diante dos problemas, a conquista da participação das pessoas, além de usufruir das vantagens competitivas que uma organização flexível, diante da dinâmica do ambiente, possui no mercado (FORTES, 1998, p. 37-38).

Para que o processo de relações públicas aconteça, o profissional deve conhecer a organização, entender seu comportamento e, então, orientá-la “para a direção de seus objetivos maiores, de maneira coerente e sistematicamente racional, à procura de resultados concretos e estabelecidos com antecedência” (FORTES, 1998, p. 37). As organizações são diferentes, possuem missões diferentes e atendem grupos com interesses diferentes. Por isso, o processo de relações públicas nunca é igual e

[...] deve proporcionar uma sistemática capaz de atender às organizações em sua totalidade, partindo do conhecimento pleno dos seus grupos de interesse e do autoconhecimento, para acolher os desejos, aspirações e necessidades de seus públicos (FORTES, 1998, p. 39).

Fortes é um dos autores de relações públicas que apresenta o passo a passo do planejamento, da execução e da avaliação do processo de relações

públicas nas organizações. Em seu livro “Relações Públicas: processos, funções, tecnologia e estratégia” (1998), o autor se base nas obras e teorias de Cândido Teobaldo de Souza Andrade – um dos mais renomados teóricos da área no país – para apresentar o processo de relações públicas. Esse processo é flexível e perene e passa por seis fases, divididas em quatro momentos, que podem ser analisadas na tabela a seguir:

MOMENTO	FASES	DESCRIÇÃO	OBJETIVO	FERRAMENTAS
1	<b>Determinação do grupo e sua identificação como público</b>	Identificar os grupos afetados pela organização, direta ou indiretamente, e estabelecer relacionamentos com eles	Conhecer os grupos e apreender a possibilidade de transformá-los em públicos	Pesquisa
	<b>Apreciação do comportamento do público</b>	Conhecer os públicos, suas opiniões e necessidades e seus comportamentos e interesses	Avaliar como as ações da organização afetam o público e entender o que eles esperam da organização	Pesquisa interna Pesquisa interna/externa Pesquisa de apoio técnico Enquetes
2	<b>Levantamento das condições internas</b>	Verificar as características das organizações - normas, estrutura, ambientes, relacionamentos, cultura, valores, atividades e dados básicos da organização	Apontar pontos fortes e fracos do ambiente interno e oportunidades e ameaças do ambiente externo para a criação do equilíbrio entre os interesses privado e dos públicos	Pesquisa Institucional
	<b>Revisão e ajustamento da política administrativa</b>	Utilizar o conhecimento das pesquisas realizadas para readequar as ações organizacionais aos objetivos da comunicação	Orientar a organização para os problemas e oportunidades do ambiente, a fim de ajustar as ações de acordo com o relacionamento que se pretende construir	Pesquisa, assessoramento e coordenação
3	<b>Amplio programa de informações</b>	Criar um programa de informação que contemple os relacionamentos com os públicos	Utilizar a comunicação de forma estratégica, planejada, para buscar o interesse público	Planejamento e execução.
4	<b>Controle e avaliação dos resultados</b>	Acompanhar e avaliar as ações de comunicação	Verificar se as ações seguem o planejamento, readequá-las caso seja necessário, e avaliar os resultados do programa para a organização e para os públicos	Controle, avaliação e pesquisa.

Tabela 1: o processo de relações públicas. Baseado em Fortes, 1998.

Essas fases, segundo Fortes, estão inseridas em quatro momentos (1998, p.41-44). De início, acontecem as primeira e segunda fases, quando se estudam os grupos de interesse afetados pela organização, buscando determinar quem são

eles, de que maneira podem ser categorizados como públicos, como se comportam diante das ações da organização e o que esperam dela. Nesse momento, a classificação de públicos e a pesquisa são importantes ferramentas de trabalho para o relações públicas.

No segundo momento, acontecem as terceira e quarta fases, quando o profissional levanta as condições internas da organização, estudando o que ela é, o que pretende ser e o que faz para que isso aconteça. Em seguida, são feitos os ajustamentos e revisões necessários para que as ações sejam condizentes com o que a empresa quer alcançar. Pesquisa, assessoramento na recomendação de ações, ideias e alternativas a seguir e coordenação para acompanhar as atividades são passos importantes nesse momento.

No terceiro momento, o profissional planeja e executa um programa de informação para esses grupos, levando-os ao conhecimento da organização e de seus valores, com o objetivo de cativá-los como públicos da organização. É preciso pensar a comunicação como elo entre os públicos e a empresa e, por isso, adequar a mensagem e o meio ao público que deve ser comunicado, de maneira a atingi-lo de forma satisfatória. Planejar estratégias e recursos e executar o planejamento, produzindo materiais e sustentando os relacionamentos, são passos fundamentais para o sucesso desse momento.

No último momento, analisam-se as ações e avaliam-se os resultados do programa de informação e do contato com os grupos. O profissional acompanha as ações previstas no processo de relações públicas para verificar se elas são executadas conforme o planejado e se variáveis ambientais podem exigir mudanças de ação. Além disso, o relações públicas retoma a função de pesquisa para descobrir se a comunicação estabelecida obteve sucesso tanto para a empresa quanto para o público.

O processo de relações públicas altera a maneira de as empresas administrarem suas ações. Fortes alerta que ele afeta cada uma das empresas de forma diferente e seu sucesso depende da adequação das ações de acordo com as reais necessidades da empresa. Por isso, para o autor, instaurar o processo é algo inovador para a empresa e necessita da participação e sinergia das pessoas, em especial dos funcionários, que serão aqueles cujo processo atingirá fortemente se



considerar-se que ele altera as diretrizes e a forma de administrar (FORTES, 1998, p. 46-47).

## 5.2 READEQUAÇÃO DO PROCESSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS PARA O PÚBLICO INTERNO SOB A INFLUÊNCIA DA EDUCOMUNICAÇÃO

A proposta desta monografia é apresentar um processo de relações públicas alternativo, direcionado para o público interno, que utilize dos conceitos da educomunicação para criar ecossistemas comunicativos que facilitem o diálogo e a participação do funcionário, tornando-o crítico e atuante na obtenção do conhecimento.

Para isso, o processo de relações públicas apresentado por Waldyr Fortes foi adaptado para alcançar o objetivo deste trabalho. Supondo que sua aplicação se dê em organizações abertas e flexíveis, esse processo pressupõe que as organizações já tenham delimitados os seus públicos, suas condições internas e uma área de comunicação que contemple o relacionamento com o funcionário. A nova proposta de processo de relações públicas se apresentará em seis fases: (a) levantamento da cultura organizacional, (b) determinação dos grupos de acordo com o diálogo e a participação, (c) levantamento da percepção dos grupos em relação ao ambiente de trabalho, (d) revisão e ajustamento da política administrativa, (e) amplo programa de promoção do diálogo e da participação com o público interno, e (f) controle e avaliação dos resultados.

### 5.2.1 Levantamento da Cultura Organizacional

Nesta fase, o processo se assemelha ao Levantamento das Condições Internas proposto por Fortes. Porém, a proposta é conhecer a cultura das organizações, que é o

[...] conjunto de hábitos, crenças, valores e tradições, integrações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. Representa a maneira tradicional e costumeira de pensar a organização e fazer as coisas e que são compartilhadas por todos os membros da organização. Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros da organização no dia-a-dia e que direcionam suas ações para a realização dos objetivos organizacionais (CHIAVENATO, 2003, p. 373-374).

A cultura organizacional representa crenças e valores que se estabelecem por meio do comportamento dos membros de uma organização, porém também os guia. Segundo Silva e Nogueira (2013, p. 4), “a cultura organizacional é influenciada pelos indivíduos que compõem a organização, pela sociedade na qual está inserida e, ainda, pela cultura do país onde está instalada. Outros fatores que também influenciam são o mercado no qual a empresa atua e o tipo de liderança que ela possui”.

É por meio da cultura organizacional que é possível entender como as relações internas se dão nas organizações. Se os membros de uma empresa acreditam que o diálogo é uma ação que estimula o bem comum e suas ações forem pautadas em influências dialógicas, criarão em seu ambiente uma cultura mais aberta e participativa, renegando ações impostas.

Através da cultura organizacional é possível captar a lógica das relações internas, suas contradições e mediações para melhor compreender os estágios administrativos, os sucessos e os fracassos organizacionais, as facilidades e dificuldades impostas às possíveis mudanças que podem vir a ser implementadas; bem como construir o processo de comunicação na organização (SILVA; NOGUEIRA, 2013, p. 5).

O relações públicas pode se apropriar da observação e da pesquisa institucional para diagnosticar a cultura organizacional. A observação pode se dar por meio de um estudo de campo, em que o profissional poderá observar e anotar as ações vindas dos funcionários que julgar importantes para essa análise. Já a pesquisa institucional serve para analisar as condutas administrativas e verificar se o desempenho da organização condiz com os objetivos por ela propostos ou, ainda, onde se encontram as dificuldades. Além disso, ela analisa o desempenho dos subsistemas organizacionais e levanta pontos fortes e fracos da organização.

É através desse tipo de pesquisa que se pode fazer a investigação e a crítica a respeito de normas e dos processos de organização, para explicar a atitude e a opinião dos públicos no que diz respeito a pessoal, instalações,

equipamento, horário, localização e métodos de trabalho. Os objetivos desse tipo de pesquisa são: descrever o que a instituição fez e está fazendo (descritivo), fixar normas para o que a instituição deveria estar fazendo (normativo); analisar e definir problemas setoriais (analítico) (ANDRADE, 1994, p. 52 *apud* KUNSCH, 2003, p. 290).

O estudo da cultura organizacional para a readequação do processo é necessário para que o relações públicas compreenda o ambiente, tanto físico quanto abstrato, em que a organização está inserida, para que possa planejar soluções voltadas diretamente para os problemas encontrados, bem como ações voltadas para as oportunidades do local. Toda ação de comunicação deve ser adequada para o contexto em que será recebida e, antes de qualquer planejamento, é preciso saber com quais variáveis o profissional irá lidar. Igualmente, toda ação de educação, na lógica deste trabalho, precisa ser pensada de acordo com a capacidade de interação, aceitação de conteúdo e participação dos grupos a serem trabalhados.

### 5.2.2 Determinação dos grupos de acordo com o diálogo e a participação

A segunda fase do processo de relações públicas readequado sob a ótica da educomunicação assemelha-se às duas primeiras fases de Fortes. Como este processo pressupõe que a organização tenha seu público interno definido e reconhecido, a proposta readequada dessa etapa é encontrar os grupos que se formam dentro do público interno de acordo com os níveis de participação e diálogo.

Para isso, é preciso que o relações públicas aproprie-se da pesquisa para definir qual o nível de engajamento dos funcionários, suas opiniões e comportamentos diante da proposta de participação e do diálogo. Das ferramentas de pesquisa sugeridas pelo autor ao longo de sua obra<sup>20</sup>, a pesquisa de motivação, de opinião, de mídia e de índice de entendimento podem ser grandes aliadas do profissional.

A pesquisa de motivação é utilizada “para discernir posturas, intenções, motivos e hábitos do público interno” (FORTES, 1998, p. 77). Essa pesquisa busca entender as motivações que levam o funcionário a agir com comportamento

---

<sup>20</sup> Para saber mais, consulte: FORTES, Waldyr Guiterrez. *Relações Públicas: processos, funções, tecnologias e estratégias*. Londrina: Ed. UEL, 1998.

específico diante de dada situação. Nesse caso, a pesquisa pode propor perguntas com situações hipotéticas para saber quais motivos levam um funcionário a sentir vergonha de se expressar, ou a sentir-se desmotivado a buscar o conhecimento, ou ainda, a lutar por seus direitos. Busca-se entender se a organização contribui, positiva ou negativamente, na maneira como o funcionário age.

A pesquisa de opinião busca conhecer a opinião pública formada pelos funcionários. Segundo Andrade (2008, p. 2), “a opinião forma-se no calor das discussões dos componentes do público e corresponde a uma situação em que se apresentam diferentes e contrárias atitudes sociais acerca de uma questão que interessa, de alguma maneira, a comunidade”.

Para ser uma opinião pública, a ideia não é necessariamente uma opinião unânime, muito menos da maioria; é diferente da opinião de outros elementos do público; é formada de diversas outras opiniões partilhadas pelos integrantes do público; e está em processo de formação, não havendo um consenso completo (ANDRADE, 2008, p. 4). Basicamente, para se ter uma opinião pública, o público envolvido precisa (a) de informações sobre a situação a qual a opinião se formará, (b) da exposição de ideias e do debate e (c) da controvérsia entre as ideias levantadas para que, então, chegue-se (d) a uma opinião amplamente discutida.

O uso desse tipo de pesquisa com o público interno é proposto para que o relações públicas descubra qual a opinião pública que se forma entre os funcionários em relação à organização, à maneira como ela trata esse público e, também, em relação aos espaços de participação e diálogo. Além disso, descobrir se é uma opinião pública autêntica, ou seja, se essas opiniões caracterizam o pensamento da maioria ou se é a opinião de poucos, se ela é amplamente discutida ou se é apenas absorvida pelos funcionários sem que haja pensamento crítico e, ainda, se ela é formulada por líderes de opinião.

A pesquisa de mídia tem por objetivo descobrir “a eficácia dos veículos de relacionamento público, mediante o levantamento dos grupos de interesse da empresa e a melhor forma de alcançá-los” (FORTES, 1998, p. 85). Essa ferramenta é importante para averiguar o sucesso dos veículos de comunicação implantados no relacionamento com o público interno, no caso de a organização produzir esses materiais, e se o tipo e a mensagem são apropriados ao público.

Ela também é útil para descobrir quais os tipos de comunicação que facilitam o acesso do funcionário à informação, à oportunidade de diálogo e à disseminação da opinião pública: orais, por meio do “boca a boca”; escritos, por meio de jornais (comerciais, de autoria da organização ou até mesmo de sindicatos), folders, murais; visuais, como a televisão; ou os virtuais, com os conteúdos disponíveis na *internet*<sup>21</sup>.

Já a pesquisa de índice de entendimento, segundo Fortes, serve como complemento à anterior e busca compreender a percepção dos funcionários em relação aos conteúdos das mensagens criadas pela organização e destinada a eles.

Realizada junto a uma amostra do grupo a ser informado, afere a atratividade do material, se é decodificado, o grau de emoção decorrente da leitura e fidelidade na interpretação da mensagem transmitida, garantindo a assimilação da imagem visual e do texto. Pode logicamente ser estendida para suportes diversificados, especialmente os audiovisuais e virtuais; [...] [quando] o entrevistado vê e/ou ouve os recursos e posteriormente é aquilatado o índice de lembrança e entendimento (FORTES, 1998, p. 87).

### 5.3.3 Levantamento da percepção dos grupos em relação ao ambiente de trabalho

Em seu interior, as organizações são formadas por um espaço físico que dá suporte ao trabalho realizado. Independente do tamanho, normalmente esse espaço abriga setores ou departamentos que seguem a estrutura organizacional. Porém, ela não é constituída apenas por um ambiente físico. Existe, ainda, um ambiente interno intangível capaz de orientar e modificar comportamentos, sentimentos e atitudes dos funcionários.

Os espaços organizacionais são hoje permeados pela exploração dos complexos relacionamentos de poder, de conhecimento e de discurso. São ambientes mutáveis e que se ampliam a cada novo processo, refletindo diferentes relações internas no interior de uma organização. Esse é o ambiente a ser observado, entendido e trabalhado. (MARCHIORI, 2010, p. 157).

As ações, a filosofia, as metas, a cultura, os comportamentos, os relacionamentos e as pessoas que formam uma organização são capazes de

---

<sup>21</sup> Fortes apresenta em sua obra uma vasta explicação sobre os tipos de veículos de comunicação e as técnicas de comunicação. Para saber mais, consulte a obra.

construir esse ambiente, que é formado por uma atmosfera simbólica a qual se dá o nome de clima organizacional. Ele “representa o ambiente psicológico e social que existe em uma organização e que condiciona o comportamento dos seus membros” (CHIAVENATO, 2001, p. 144). Para Oliveira (2009, p. 280), o clima “é o resultado da análise de como as pessoas se sentem em relação à empresa, com seu modelo e administração, bem como aos relacionamentos interpessoais existentes”.

O clima organizacional é a maneira como o funcionário percebe a organização e age sobre elementos de motivação e frustração, variáveis dependentes da forma como ele sente o ambiente de trabalho. “Portanto, o clima organizacional é, simultaneamente, a percepção que os funcionários têm da empresa e sua reação a esta percepção” (OLIVEIRA, 2009, p. 282).

O clima pode ser positivo, com um ambiente interno agradável que possibilite a troca de informações e experiências, o diálogo e a participação; ou negativo, em locais com excesso de autoridade, falta de comunicação e sem integração. Para que o público interno sintam-se útil, parte atuante da organização e satisfeito com o trabalho que realiza, ele precisa estar situado em um ambiente propício para que tais condições aconteçam, um local em que o clima seja positivo.

Para Levering e Moskowitz (1994, *apud* CHIAVENATO, 1994, p. 39), as duas características principais de um bom local de trabalho são o respeito e a credibilidade. O funcionário prefere trabalhar em um local onde pode ser espontâneo e ter oportunidades de crescimento, pois a organização respeita seu potencial, além de que as próprias pessoas se respeitam entre si. Em relação à credibilidade, ela influencia no clima organizacional porque os funcionários se sentem confortáveis em questionar as ações da organização com a garantia de que terão uma resposta.

É importante discernir os conceitos de cultura organizacional e clima organizacional. As duas são formadas pelas pessoas, porém, enquanto a cultura se expressa por hábitos, valores e costumes existentes em uma empresa, pautando maneiras de agir e pensar, o clima reflete a forma como as pessoas percebem a empresa, o que eles sentem e pensam sobre ela e como respondem a esses fatores.

Por exemplo, se os funcionários de uma empresa têm, em seus procedimentos, o costume de burlar regras para conseguir terminar o trabalho rapidamente, terão em seu ambiente uma cultura repleta do famoso “jeitinho”, em

que a burocracia necessária é desrespeitada. Dessa forma, os funcionários podem perceber a empresa – ou seja, o clima – como um local onde a honestidade é desvalorizada, ou então onde desrespeitar as normas é correto. Por isso, podem sentir-se desmotivados e, ainda, serem afetados no comportamento fora da empresa. Nesse caso, a empresa apresenta uma cultura de burlar regras e um clima de desonestidade.

Nessa etapa, a pesquisa de clima organizacional é importante para diagnosticar as condições ambientais referentes às percepções dos funcionários e ao desequilíbrio do ambiente. Ela deve identificar “causas das ansiedades, frustrações e tensões, bem como alegrias e contentamentos existentes entre as pessoas que trabalham na empresa considerada” (OLIVEIRA, 2009, p. 282).

#### 5.4.4 Revisão e ajustamento da política administrativa

Nesta fase, que assemelha-se à de Fortes, após uma ampla coleta de dados, o relações públicas deve fazer um diagnóstico do ambiente e dos funcionários e levá-los à administração, apontando as oportunidades e as falhas e sugerindo ações que desenvolvam o lado humano da organização e o lado crítico dos funcionários. Como resultado, deverá apresentar um programa que estimule o diálogo e a participação do público interno e que melhore a percepção que ele tem do local de trabalho.

#### 5.5.5. Amplo programa de promoção do diálogo e da participação com o público interno

Por meio dos dados coletados e do consenso da administração, o relações públicas pode planejar e executar ações com o intuito de melhorar uma das funções que o próprio profissional já exerce, que é o de informar o público interno sobre o local onde trabalham, o papel que desempenham e situações importantes do

cotidiano organizacional, mas também dar a oportunidade para que esse público se expresse, desenvolva-se e adquira o conhecimento por meio da própria reflexão.

Dessa forma, torna-se fácil fazer o funcionário compreender as ações que a organização executa, sendo elas boas ou ruins, como resposta a situações boas e ruins ou como causadoras de situações boas ou ruins. Essas ações são facilmente percebidas no dia a dia das organizações: a troca de um gerente de equipe, o corte do cafezinho para economizar nos gastos, a inserção de um novo modelo de trabalho, a troca de maquinário, o remanejamento de funcionários para outra unidade, a extinção ou criação de um setor, uma campanha de sustentabilidade que extinga copos plásticos, a criação de um jornal mural, a terceirização de um setor, ou até mesmo a proposta deste trabalho – inserção de uma nova maneira de comunicação entre organização e público interno.

O diálogo e a participação dos funcionários geram entendimento e sinergia no trabalho em busca dos objetivos propostos, além de evitar boatos. Porém, deixá-lo alheio torna-o descompromissado, desmotivado e desinformado, sendo o retorno financeiro o único elo entre ele e a empresa. O propósito não é fazer com que a empresa dependa de seus funcionários para cada ação que tomar, até porque isso poderia dificultar o trabalho tendo em vista que esse modelo não está na cultura das organizações modernas, mas que eles entendam o cotidiano da organização, o motivo de certas atitudes serem tomadas e que possam ser atuantes, de alguma forma, em decisões que permitam esse tipo de participação.

Outra proposta é a de inserir canais de comunicação que abram espaço para que o funcionário produza a comunicação e a informação, que tenha iniciativa para dar retroalimentação (ou *feedback*) ao que a organização comunica, mas também para que comunique à organização, com suas próprias capacidades, sobre o que pensam e fazem. Por exemplo, em vez de um jornal mural em que a organização informa seus acontecimentos aos funcionários, por que não um jornal escrito pelos funcionários, que comunique suas particularidades?

Também é possível encontrar meios de estimular o pensamento dos funcionários voltados para a compreensão do papel que desempenham na empresa, para que saibam que são importantes e que fazem a diferença. Em síntese, as propostas acima apresentadas são:



- Informar e debater sobre as ações realizadas pela organização que concernem aos funcionários, a fim de promover a participação e o diálogo em busca do entendimento,
- Promover a participação do funcionário nas tomadas de decisão, quando possível,
- Criar canais de comunicação que permitam a criação de conteúdos por parte dos funcionários, como jornais, jornais murais, revistas, textos virtuais, etc,
- Estimular o entendimento por parte do funcionário em relação à importância do trabalho que executa.

Para a execução desses objetivos, é importante que o relações públicas adequa as ações para os resultados das pesquisas que realizou. A seguir, listam-se algumas propostas a serem realizadas, porém, ressalta-se que são propostas genéricas e a aplicabilidade dessas ações precisam ser verificadas de acordo com a realidade de cada organização:

- Promover mensalmente um encontro com os funcionários da empresa para estimular a participação, levando situações de erro que porventura ocorreram no período e solicitando alternativas e opiniões; situações de acertos, parabenizando e reconhecendo a equipe; e levantando opiniões sobre o motivo de essas situações – boas e ruins – terem acontecido. Nesses encontros, é importante que os funcionários se expressem e que o relações públicas haja como mediador das discussões;
- Realizar encontros com os grupos de funcionários definidos nesse processo para discutir sobre ações a serem executadas em relação ao público interno, abordando os motivos para tal tomada de decisão e questionando o público para saber o que pensam, se concordam ou se tem alguma alternativa, dados que devem ser repassados à organização. Elaborar cartilhas ou boletins virtuais, de acordo com o melhor alcance para os funcionários, informando os resultados dessas reuniões;
- Realizar oficinas de leitura crítica dos meios de comunicação, para que os funcionários possam entender de que maneira ocorre o processo de

comunicação, como o conteúdo é produzido e como podem interpretá-los, além de estimular a busca de outras fontes de informação;

- Promover uma Semana do Funcionário com ações que contemplem o público interno no geral, mas que também apresentem palestras e atividades voltadas para a área da comunicação, como oficinas de rádio e produção de vídeo, palestras sobre o uso da *internet* e das redes sociais, importância da pesquisa da veracidade dos conteúdos disponíveis na *internet*, etc;
- Se a empresa possuir um jornal (mural ou impresso) voltado ao público interno, criar uma editoria com conteúdos que abordem as situações vividas pelos funcionários na organização, de acordo com os resultados obtidos nas pesquisas de cultura e clima organizacional;
- Criar um canal de comunicação que esteja de acordo com as necessidades do público interno (rádio, jornal, boletim, etc), cujo conteúdo seja produzido pelos próprios funcionários;
- Em relação à ação anterior, capacitar os funcionários para sua realização;
- Capacitar líderes que coordenem grupos de funcionários, orientem o trabalho, mas que também estimulem a participação, que distribuam as tarefas e que compartilhem o poder de decisão para aquele grupo;
- Promover, junto ao departamento de recursos humanos ou com auxílio de um profissional da área, dinâmicas de grupo que expliquem a importância do trabalho em equipe e que abordem o fato de que cada funcionário é importante para os resultados que a organização alcança;

#### 5.5.6 Controle e avaliação dos resultados

Essa fase também se assemelha à proposta por Fortes. O relações públicas também precisa controlar as ações do processo e verificar se elas estão de acordo com o planejamento. Além disso, precisa ficar atento às variáveis ambientais ou se algo planejado não esteja sendo bem aplicado na prática, para então rever ações e modificar o que for necessário.

O profissional também precisa fazer a avaliação dos resultados obtidos com esse processo. Ao realizar a proposta de Fortes, que prevê a avaliação do processo

de acordo com os objetivos da organização, o relações públicas também precisa avaliar o processo do ponto de vista do público interno. Assim, além de descobrir se o processo gerou resultados para a organização, com a melhoria do relacionamento e do vínculo, é necessário pesquisar se ele causou alguma mudança na percepção do público interno.

É preciso descobrir se o processo foi bem aceito, o que os funcionários acharam das ações realizadas, se eles têm alguma opinião, crítica ou sugestão referente ao que foi implantado. Porque, em primeira instância, esta é uma proposta de processo de relações públicas para os funcionários, para que se tornem atores e críticos. Dessa forma, nada mais correto do que perguntar a eles se estão satisfeitos.

Nessa fase, a pesquisa torna-se, novamente, uma grande aliada do profissional. Com a avaliação, o relações públicas deterá o *feedback* necessário para que o processo seja algo dinâmico e em constante crescimento.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A sociedade muda, ela é ativa e está em constante desenvolvimento. Diversos setores da sociedade mudam – a moda, as tendências, a cultura, a economia – e a mudança não é diferente para a comunicação e para as organizações. Elas precisam ser abertas à mudança, pois, caso contrário, ficarão para trás.

Ao abordar a comunicação, em qualquer área, deve-se considerar que ela não existe se não houver o entendimento por parte do outro. Por isso, a proposta deste trabalho é pautada pelo entendimento, pela necessidade de diálogo e participação. Na realidade das empresas, nem sempre esses valores estão assegurados. Muitas delas não conseguem acompanhar o raciocínio da comunicação crítica, mais humanizada, porque ainda não a incorporaram em seus interiores.

A mudança de perspectiva em relação à comunicação deve acontecer nas organizações em suas políticas e seus valores mais íntimos para que possa se refletir em ações que perdurem. A área pode promover uma face mais humana, solidária e cidadã para as organizações. Por isso, elas precisam entender que comunicação nunca é igual e não pode ser padronizada e que promover um ecossistema comunicativo abre portas para que as pessoas se libertem da alienação.

No que diz respeito à mudança de postura, muitas organizações ainda encaram seus funcionários como clientes, aqueles que irão propagar a marca para seus conhecidos. Por isso, os motivam de forma mascarada para que eles trabalhem melhor em busca de lucro, quando na verdade poderiam buscar um funcionário mais humano. O cuidado com o funcionário não precisa ser encarado como uma obrigação com vistas ao lucro, mas como uma responsabilidade para com aqueles que constroem a organização. Por isso, usar da educomunicação como proposta para humanizar as organizações é uma importante estratégia de relações públicas.

A área aborda diversos conceitos que se fossem minimamente aplicados, ajudariam a sociedade a tornar-se melhor. A ideia de inserir a educomunicação nas

organizações permeou meu pensamento desde quando tomei conhecimento do campo, por meio do Grupo de Pesquisa “Comunicação, Educação e Organizações”, comandado pela professora, doutora e minha orientadora Regiane Ribeiro, em 2012. Quando comecei a estudar a educomunicação, tive dificuldade em encontrar referências da área voltadas para o ambiente organizacional. Questionei-me sobre o fato de poucos (ou até mesmo ninguém, pois não encontrei nenhum estudo sobre o tema) terem associado uma coisa a outra, mas ao me aprofundar nos estudos, não foi difícil encontrar o motivo.

A educomunicação está em desenvolvimento no Brasil e possui diversos estudos e autores que procuram contribuir para melhorar o sistema educativo do país. Por isso, a grande maioria dos trabalhos desse campo é destinada às salas de aula, local em que o colapso do sistema é mais visível. O problema é que ainda são poucos os profissionais que se aproveitam desse campo teórico para mudar a educação no país. Imagine, então, avançar os estudos para inseri-lo nas organizações.

De qualquer forma, busquei pesquisar sobre o tema e relacionar organizações e educomunicação, sendo as relações públicas o grande mediador entre uma área e outra. Mesmo que esta pesquisa esteja no plano da teoria, é possível compreender que ao utilizar a educomunicação nas organizações, os resultados confluem para um ambiente mais dinâmico, aberto e produtivo – em favor da organização – e funcionários mais críticos, livres (em relação ao pensamento) e participativos. A educomunicação é uma área propícia para trabalhar todos esses aspectos.

A proposta de readequação do processo de relações públicas, bem como as ações para executar esse processo, são formas de motivar o funcionário levando em conta sentimentos, emoções e direitos do funcionário como ser humano. Dessa forma, o retorno financeiro transforma-se em uma resposta desse processo, não o motivo para ele ser feito.

Dentro das organizações, as relações públicas podem atuar como processo educativo para formar o funcionário cidadão, que, em um esforço coletivo, entenda dentro de si sua relevância para a organização, a importância que exerce no trabalho que realiza e que sua participação é importante para definir os rumos da organização. Para Andrade, “atualmente as Relações Públicas fazem parte da

Educação e que a elas cabe o papel importante de esclarecer a todo o cidadão sua participação nos problemas levantados na comunidade” (2005, p. 98).

Ao unir a gerência da comunicação entre organização e público interno, o conhecimentos sobre cultura e clima organizacional e os princípios da educomunicação, esse profissional tem em seu escopo de trabalho uma oportunidade de extrema relevância, que é a criação de ecossistemas comunicativos dentro das organizações.

Nas organizações, um ecossistema comunicativo, essa atmosfera que valoriza a comunicação, deve assumir a frente do processo de interação social, estimulando o diálogo, a participação e a crítica do funcionário. Além da comunicação com o funcionário, a criação desse ecossistema prevê a aceitação das variáveis psicológicas e sociais dos trabalhadores, seus sentimentos e suas crenças relacionadas ao ambiente de trabalho e também em relação à vida – fatores estes que influenciam o clima organizacional.

Uma organização que apresente um ambiente propício para a participação e o diálogo consegue construir uma atmosfera favorável de trabalho. Como em um ciclo, o relações públicas pesquisa o ambiente para criar um ecossistema comunicativo, este insere valores e ações que alteram o clima, que por sua vez irá melhorar o ecossistema e assim por diante.

Dessa forma, o relações públicas pode auxiliar os funcionários a deixarem de ser mero executores de tarefas para se tornarem atores e críticos do trabalho que desempenham.

Um novo olhar sobre as relações internas possibilita a criação e o desenvolvimento de ambientes organizacionais mais saudáveis. Toma-se como referência, nesta reflexão, o conceito de comunicação de Borman (1983, p. 100), entendido como o processo social humano pelo qual as pessoas criam, desenvolvem e sustentam consciência grupal, compartilhada e simbólica. A comunicação instrumentalizada cede espaço para a construção de significados nas organizações. Organizações são processos dinâmicos por meio dos quais os significados são construídos. Estes significados fazem sentido para as pessoas, permitindo o desenvolvimento de relações e provavelmente a construção de novos significados. É indispensável o desenvolvimento de processos mais interativos que permitam às pessoas explorar suas potencialidades e se desafiar como seres humanos. A função da comunicação passa a ser formadora, e não meramente informativa (MARCHIORI, 2008, p. 6).

A partir desta visão, entende-se os objetivos de Freire ao propor que as pessoas estão em constante processo de significação do mundo e, também, da

importância de uma abordagem formativa da comunicação. A área da educomunicação pretende explorar essa vertente, educando para auxiliar no processo de significação que os funcionários realizam em relação aos acontecimentos organizacionais e, a partir disso, externar esses significados para a vida pessoal. Assim, as empresas ajudam a promover a libertação do pensamento, a ascensão da crítica e o desenvolvimento de seres humanos melhores.

Mesmo assim, o relações públicas poderá encontrar dificuldade para executar propostas como a deste trabalho porque elas representam uma postura diferente aos olhos das organizações. Quando a empresa vive uma situação caótica, a mudança vem como auxílio para solucionar o problema; mas se a situação da empresa está estabilizada, sem problemas aparentes, mudar pode parecer algo complicado e que despande trabalho. Esse é o pensamento que norteia diversas empresas, em que o relacionamento com o funcionário já existe e é estabilizado, mas pode ser melhorado. Por isso, ações de mudança que dependem da gerência são as mais difíceis de serem implantadas.

Outro impasse pode ser o repasse de recurso financeiro para realizar essas ações, porque o retorno do processo é a médio ou longo prazo (assim como muitos dos trabalhos de relações públicas). Muitas vezes, empresas gastam de seus orçamentos para realizar campanhas internas com o objetivo de convencer os funcionários sobre os valores e as vantagens mercadológicas do local – com cunho persuasivo – a fim de projetar uma boa imagem; quando poderiam remanejar esses gastos na realização de ações que informem e estimulem o funcionário a criar por conta própria essa imagem, disponibilizando informações e estimulando-os a desenvolver esse conhecimento, substituindo a persuasão por pensamento crítico (por isso, é essencial que a organização aja coerentemente com sua missão, seus valores e seu planejamento). O relações públicas deve mostrar essa vertente para a organização a fim de conseguir a boa vontade da administração.

Pensando nisso, a proposta apresentada neste trabalho é ampla e pode ser adaptada para a maioria das empresas. Ela não é fixa e permite que se pense em diversas outras ações voltadas apenas para um resultado: o de criar e manter um ecossistema comunicativo. Cabe a nós, relações públicas, buscar a mudança nas organizações, por mais difícil que ela seja. Porque se a mudança vier como uma opção desesperada, executaremos o famoso “apagar o incêndio”. Mas se a

mudança vier para melhorar o que já existe, aí então faremos o que sabemos de melhor: enfrentar os tubarões.



## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. Curso de Relações Públicas: Relações com os diferentes públicos – 6ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. Pp. 1-21, 95-109.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Psicosociologia das relações públicas**. São Paulo, ed. Loyola, 2005.
- AZAMBUJA, G. O sistema e o mundo da vida no contexto da comunicação organizacional. In KUNSCH, M. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. (org.) São Paulo: Saraiva, 2009.
- BACCEGA, Maria Aparecida. Novas tecnologias, novas sensibilidades. **Comunicação & Educação**, São Paulo, n. 18, p. 7-14, mai. 2000. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/comueduc/article/view/36915/39637>>. Acesso em: 28 jul. 2014.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. (7ª ed.) Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CITELLI, Adílson. A linguagem entre a comunicação e a educação. **Comunicação & Educação**, São Paulo, ano XI, n. 1, p. 7-11, jan. 2006. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/comueduc/article/view/37557/40271>>. Acesso em: 28 jul. 2014.
- FRANÇA, Fabio. Públicos: **como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul, SP: Yendis Editora, 2008. p. 40-41.
- FREIRE, Paulo. **Pedagogia do oprimido**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2007.
- FORTES, Waldyr Guitierrez. **Relações Públicas: processos, funções, tecnologias e estratégias**. Londrina: Ed. UEL, 1998.
- INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL. **Público Interno**. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/conteudo/gestao-socialmente-responsavel/publico-interno/#.U00vyFVdUII>>. Acesso em: 27 jan. 2014.
- KAPLÚN, Mario. **Una pedagogía de la comunicación**. Madrid: Ediciones de la Torre, 1998.
- KUNSCH, Margarida. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo, Sumus: 2003.
- MARLENE MARCHIORI. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexões: Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, p.145-159, jan. 2010. Disponível em: <[http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os\\_desafios\\_de\\_comunicaçãp\\_interna.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/images/os_desafios_de_comunicaçãp_interna.pdf)>. Acesso em: 11 mar. 2014.
- MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna: um olhar mais amplo no contexto das organizações**. Londrina, 2008. Disponível em: <[http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/backup-03-10-2012/publicacoes/Marchiori,\\_M.\\_.\\_Comunicac\\_o\\_interna\\_um\\_olhar\\_mais\\_amplo\\_no\\_contexto\\_das\\_organizac\\_es.\\_2008.\\_Trabalho\\_apresentado\\_no\\_X\\_Congreso\\_Latinoamericano\\_de\\_investigacion\\_de\\_La\\_comunicacion.pdf](http://www.uel.br/grupo-estudo/gecorp/backup-03-10-2012/publicacoes/Marchiori,_M._._Comunicac_o_interna_um_olhar_mais_amplo_no_contexto_das_organizac_es._2008._Trabalho_apresentado_no_X_Congreso_Latinoamericano_de_investigacion_de_La_comunicacion.pdf)>. Acesso em: 11 mar. 2014.

MARCONI, Joe. **Relações públicas** - o guia completo. São Paulo: Cengage Learning, 2009. Pp. 115-19.

MARTÍN-BARBERO, Jesus. **Desafios Culturais**: a comunicação à educomunicação. IN Educomunicação: construindo uma nova área de conhecimento. Org. CITELLI, Adilson Odair; COSTA, Maria Cristina Castilho. São Paulo: Paulina, 2011.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Além da hierarquia**: como implantar estratégias participativas para administrar a empresa enxuta. São Paulo: Atlas, 1995.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In KUNSCH, M. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. (org.) São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Introdução à administração**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2009. Pp.280-282.

PORTAL-RP. **Definição Oficial**. Disponível em: <[http://www.portal-rp.com.br/historia/parte\\_13.htm](http://www.portal-rp.com.br/historia/parte_13.htm)>. Acesso em: 11 abr. 2014.

SILVA, Rose Mendes da; NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. Cultura e comunicação nas organizações complexas. **Datagrama zero: Revista de Ciência da Informação**, Goiás, v. 14, n. 5, p.1-10, out. 2013. Disponível em: <[http://www.bc.ufg.br/uploads/88/original\\_DataGramaZero\\_out\\_2013.pdf](http://www.bc.ufg.br/uploads/88/original_DataGramaZero_out_2013.pdf)>. Acesso em: 02 abr. 2014.

SOARES, Ismar de Oliveira. **Alfabetização e Educomunicação**: o papel dos meios de comunicação e informação na educação de jovens e adultos ao longo da vida. 2004. Disponível em: <<http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/89.pdf>>. Acesso em: 30/01/2013.

\_\_\_\_\_. **Comunicação / Educação Emergência de um novo campo e o perfil de seus profissionais**. 1999. Disponível em: <<http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/140.pdf>>. Acesso em: 20/01/2013.

\_\_\_\_\_. **Ecossistemas Comunicativos**. 1999. Disponível em: <<http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/28.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2014.

\_\_\_\_\_. Educomunicação: um campo de mediações. IN CITELLI, Adilson O.; COSTA, Maria C. C. **Educomunicação**: construindo uma nova área de conhecimento. São Paulo: Paulinas, 2011.

SOARES, Ismar de Oliveira. GESTÃO COMUNICATIVA E EDUCAÇÃO: CAMINHOS DA EDUCOMUNICAÇÃO. **Comunicação e Educação**, São Paulo, n. 23, p.16-25, jan/abr. 2002. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/comueduc/article/view/37012/39734>>. Acesso em: 03 fev. 2013.