

ANAIS ELETRÔNICOS

# XVI SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE MÍDIA, CULTURA, CIDADANIA E INFORMAÇÃO II SEMIC JOVEM

Rosana Maria Ribeiro Borges *editores*  
Douglas Farias Cordeiro

AS REDES  
DESCENTRALIZADAS  
NA PERSPECTIVA  
MIDIÁTICA DA CULTURA,  
DA CIDADANIA E  
DA INFORMAÇÃO

**PPGCOM**  
PROGRAMA DE  
PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO





## **Universidade Federal de Goiás**

Reitora

*Angelita Pereira de Lima*

Vice-Reitor

*Jesiel Freitas Carvalho*

Diretor da FIC

*Daniel Christino*

Coordenadora do PPGCOM

*Rosana Maria Ribeiro Borges*

---

## **Conselho Editorial**

Esta publicação é originária de chamada pública internacional e contou com o trabalho do seguinte Comitê Científico.

Dra. Adriana Rosa Cruz Santos - Universidade Federal Fluminense

Dr. Alexandre Tadeu dos Santos - Universidade Federal de Goiás

Dra. Ana Carolina Rocha Pessôa Temer - Universidade Federal de Goiás

Dra. Andréa Pereira dos Santos - Universidade Federal de Goiás

Dra. Ângela Teixeira de Moraes - Universidade Federal de Goiás

Dra. Cicília M. K. Peruzzo - Centro Universitário FIAM FAAM

Dr. Claudomilson Fernandes Braga - Universidade Federal de Sergipe

Dr. Deyvisson Costa - Universidade Federal do Mato Grosso

Dr. Douglas Cordeiro - Universidade Federal de Goiás

Dra. Kátia Kelvis Cassiano - Universidade Federal de Goiás

Dra. Kelley Cristine Gonçalves Dias Gasque - Universidade de Brasília

Dra. Laura Vilela Rodrigues Rezende - Universidade Federal de Goiás

Dra. Luciene de Oliveira Dias - Universidade Federal de Goiás

Dr. Luiz Antonio Signates Freitas - Universidade Federal de Goiás

Dr. Magno Luiz Medeiros da Silva - Universidade Federal de Goiás

Dra. Marcia Tondato - Escola Superior de Propaganda e Marketing

Dra. Marli dos Santos - Cásper Líbero

Dra. Mônica Rodrigues Nunes - Universidade de São Paulo

Dra. Nélia Rodrigues Del Bianco - Universidade de Brasília

Dra. Núbia Rosa da Silva - Universidade Federal de Catalão

Dr. Ricardo Pavan - Universidade Federal de Goiás

Dra. Rosana Maria Ribeiro Borges - Universidade Federal de Goiás

Dra. Simone Antoniaci Tuzzo - Universidade Federal de Goiás

Dra. Suely Henrique de Aquino Gomes - Universidade Federal de Goiás

Dr. Tiago Mainieri Oliveira - Universidade Federal de Goiás

Dra. Valquíria Aparecida Passos Kneipp - Universidade Federal do Rio Grande do Norte

ANAIS ELETRÔNICOS

# XVI SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE MÍDIA, CULTURA, CIDADANIA E INFORMAÇÃO II SEMIC JOVEM

Rosana Maria Ribeiro Borges *editores*  
Douglas Farias Cordeiro

AS REDES  
DESCENTRALIZADAS  
NA PERSPECTIVA  
MIDIÁTICA DA CULTURA,  
DA CIDADANIA E  
DA INFORMAÇÃO

© PPGCOM UFG, 2022

© Rosana Maria Ribeiro Borges, Douglas Farias Cordeiro, 2022

Projeto gráfico e editoração eletrônica

*Douglas Farias Cordeiro*

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

S471a

Seminário Internacional de Mídia, Cultura, Cidadania e Informação (16.: 2022, Goiânia, GO)

Seminário Internacional de Mídia, Cultura Cidadania e Informação [recurso eletrônico] / Rosana Maria Ribeiro Borges, Douglas Farias Cordeiro. – Goiânia : PPGCOM, 2022.  
p. 825

Anais do seminário promovido pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Informação e Comunicação da Universidade Federal de Goiás.  
ISSN: 2318-4876

1. Mídia. 2. Cidadania. 3. Cultura. I. Borges, Rosana Maria Ribeiro. II. Cordeiro, Douglas Farias.

CDU: 316.77

**As redes descentralizadas na perspectiva midiática da  
cultura, da cidadania e da informação**

22 - 26 | Agosto | 2022  
Goiânia | Brasil

**GT 6 - Teoria, produção de sentido e ética da comunicação**

**O QUE HÁ DE ESPECIFICAMENTE COMUNICACIONAL NA COMUNICAÇÃO INTERNA?**

Carlos Henrique Martins<sup>1</sup>

Simone Antoniaci Tuzzo<sup>2</sup>

**RESUMO**

Este artigo buscar criar linhas que apresentem os conceitos dos temas comunicação organizacional e comunicação organizacional interna, tencionando-os com as linhas teóricas acerca da Teoria do Agir Comunicativo, de Jurgen Habermas. A ideia do trabalho está em compreender o que há de especificamente comunicacional dentro da comunicação organizacional, correlacionando-a com aquilo que seria, de fato uma ação comunicativa. Os pensamentos apresentados seguem os fluxos de pesquisas que estão intrinsecamente ligados às empresas e organizações, locais estes onde pode-se perceber a operacionalização das teorias. O artigo é uma tentativa inicial que mais apresenta provocações do que conclusões sobre o tema, apesar de, após a realização do estudo, ficar evidente uma utilização instrumental e estratégica da comunicação por parte dos agentes da ação social. No entanto, não é objeto deste trabalho criticar o capital ou, neste momento, sua estrutura, mas sim provocar os tensionamentos e evidenciar as origens não comunicacionais das práticas que são tidas como “comunicação organizacional interna” dentro das empresas. A escrita teórica e crítica oriunda de Habermas é um mecanismo estruturante no trabalho, pois sedimenta as possibilidades e, principalmente, as impossibilidades que são construídas de forma errônea dentro dos organismos empresariais. Não distante, o pensamento deste trabalho abre novas possibilidades de pesquisa que mais buscam reforçar a procura por aspectos que sejam essencialmente comunicacionais, e não buscar um aporte teórico apenas nas pesquisas que são frutos de outras áreas, que são, atualmente, o maior núcleo de discurso e referências sobre os temas deste trabalho. Por fim, seguindo todo o mecanismo proposto, este trabalho tem como foco responder a seguinte pergunta: a partir dos escritos de Habermas, o que há de especificamente comunicacional na comunicação organizacional e comunicação organizacional interna? Com um foco no processo teórico, este artigo também irá incitar as práticas, a empiricidade das organizações, a construção estratégica do pensamento e as inferências de realidades travestidas de limites e impossibilidades de contextos efetivamente democráticos.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; comunicação interna; ação estratégica;

---

<sup>1</sup> Acadêmico do Doutorado de Comunicação do PPGCOM-UFG. Mestre em Comunicação pelo mesmo programa. Graduado Comunicação Social, com habilitação em Relações Públicas pela FIC – UFG. Professor Substituto da Faculdade de Informação e Comunicação da UFG. E-mail: carlos@carlosmartins.biz

<sup>2</sup> Doutora e Pós-Doutora em Comunicação pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ. Mestre e Graduada em Relações Públicas pela Universidade Metodista de São Paulo – UMESP. Professora da Universidade da Maia – UMAIA – Porto – Portugal. Pesquisadora dos Grupos de Pesquisa: CiCO - Comunicação, Consumo e Identidades Socioculturais - CNPq-ESPM; Mídia, Imagem e Cidadania – CNPq-UFG e do CITEI – Centro de Investigação, Tecnologias e Estudos Intermédia - UMAIA - Universidade da Maia – Castelo da Maia – Portugal.

## ABSTRACT

This article seeks to create lines that present the concepts of organizational communication and internal organizational communication, intending them with the theoretical lines about the Theory of Communicative Action, by Jurgen Habermas. The idea of the work is to understand what is specifically communicational within organizational communication, correlating it with what would, in fact, be a communicative action. The thoughts presented follow the research flows that are intrinsically linked to companies and organizations, places where the operationalization of theories can be perceived. The article is an initial attempt that presents more provocations than conclusions on the subject, despite the fact that, after carrying out the study, an instrumental and strategic use of communication by the agents of social action becomes evident. However, it is not the object of this work to criticize capital or, at this moment, its structure, but rather to provoke tensions and highlight the non-communicational origins of practices that are considered “internal organizational communication” within companies. The theoretical and critical writing from Habermas is a structuring mechanism at work, as it sediments the possibilities and, mainly, the impossibilities that are wrongly constructed within business organisms. Not far away, the thought of this work opens up new research possibilities that seek to reinforce the search for aspects that are essentially communicational, and not seek a theoretical contribution only in research that is the result of other areas, which are currently the largest nucleus of research. speech and references on the themes of this work. Finally, following all the proposed mechanism, this work focuses on answering the following question: based on Habermas' writings, what is specifically communicational in organizational communication and internal organizational communication? With a focus on the theoretical process, this article will also encourage practices, the empiricity of organizations, the strategic construction of thought and the inferences of realities disguised as limits and impossibilities of effectively democratic contexts.

**Keywords:** organizational communication; internal communication; strategic action;

## INTRODUÇÃO: CAMINHOS NÃO TÃO CLAROS, MAS NECESSÁRIOS

Buscar linhas que materializem as inúmeras dúvidas que pairam a tentativa de uma singela elucidação de conteúdos e reflexões sobre os temas comunicação organizacional, comunicação organizacional interna e seus tensionamentos teóricos e críticos com a obra Teoria do Agir Comunicativo são, indubitavelmente, uma soma de atos complexos e ousados, pois tais linhas buscam colocar em evidência a própria obscuridade que há dentro da construção epistemológica do que venha ser a comunicação e, concomitantemente, o que há de especificamente comunicacional nas pesquisas que sucederão este trabalho. Percebida e inferida por meio de incontáveis formas de percepções na sociedade, considerando, claro, a difusão de estudos de inúmeras áreas que parecem mais velar do que contribuir para a estruturação do objeto e do campo da comunicação, o Doutorado em Comunicação (PPGCOM UFG) e a disciplina de Epistemologia colocam em evidencia a ausência de esforços nas pesquisas atuais da área que se distanciam de fatores especificamente comunicacionais e balizam suas referências, hipóteses e interesses em discussões que não colocam a própria comunicação como força motriz das produções científicas.

Este texto, por sua vez, é também uma tentativa de fazer com que haja sentido na proposta de construção de um trabalho de uma linha de pesquisa com uma temática voltada para a percepção do que seja a comunicação interna e como ela se materializa dentro das empresas, *locus* este que possibilita uma ampla abordagem de ações e reações dentro dos dias que vivemos. Ao mesmo tempo em que possibilita uma ampla abordagem, as organizações também se colocam como locais complexos, transversalizadas por inúmeras práticas de diferentes campos e áreas do conhecimento. Para além disso, e não somente com ênfase para a comunicação organizacional interna, a busca diária em todo o aparato teórico e empírico destes temas buscam também entender não somente o que é comunicação neste contexto, mas também o que há de especificamente comunicacional na COI (Comunicação Organizacional Interna). Em um segundo momento, busca-se ainda avançar nos estudos e entender o que essa comunicação possibilita, muda, transforma e proporciona aos sujeitos inseridos dentro desses “microrganismos empresariais”.

E porque “microrganismos empresariais”? O termo é simples, mas evidencia a certeza de que cada organização, privada ou não, está repleta de uma porção de diretrizes tidas como comunicacionais. Novas nomenclaturas surgem diariamente para embasar práticas que objetivam o desenvolvimento humano, o direcionamento comportamental, a obtenção de resultados dentro destes espaços. Diretrizes que parecem fomentar, restringir ou regular as inúmeras práticas dos atores que ali estão. E, por sua vez, são essas diretrizes que também são responsáveis por fomentar as possibilidades ou as impossibilidades de uma verdadeira ação comunicativa nestes espaços. Espaços estes disseminados por todos os lugares, culturas e, indubitavelmente, responsáveis por colecionar pessoas e tomar conta de grande parte de suas vidas ao longo dos anos, afinal, é certo que o homem passa a maior parte do tempo de sua jornada interagindo com as relações de trabalho que ele se propõe e se permite, compulsoriamente ou não, estar.

E ao pensarmos comunicação organizacional interna estamos, efetivamente, falando de comunicação? E, mais uma vez, sabemos o que há de especificamente comunicacional na comunicação interna e nas suas práticas? Ao falarmos do campo organizacional orientado para o lucro, estamos falando de espaços que possibilitam a experiência comunicacional? Para a última pergunta, o senso comum, a experimentação, os dados científicos que virão a seguir, a observação e a própria vivência já nos colocam dentro um panorama negativo. Há, então, uma possibilidade de novos estudos: quão longe estamos das organizações se tornarem *locus*

da materialização do conceito de “esfera pública”, visto que as mesmas parecem agir inversamente proporcionais ao que é tido como um espaço legitimamente ideal para a proliferação da ação comunicativa.

[...] Habermas define as esferas públicas de modo altamente abstrato, como um fenômeno social elementar situado em plena relação sistema/mundo da vida. Não são instituições, pois não possuem estrutura normativa capaz de diferenciar competências e papéis; não são organizações, pois não funcionam como reguladoras do modo de pertencimento a qualquer organização; e tampouco são sistemas, vez que se caracterizam por manter seus horizontes abertos, permeáveis e deslocáveis. (SIGNATES, 2009, p. 183)

Posto todo o contexto supracitado, e sabendo que o estudo da comunicação em sua mais profunda densidade teórica é um esforço (necessário) do corpo docente do programa (PPGCOM UFG) que recebe o autor deste trabalho, surge um último fato que instiga e também se torna força motriz para a construção desta redação: os estudos voltados para comunicação interna e comunicação organizacional são oriundos, em sua maioria, não de autores da comunicação, mas de estudiosos de áreas como a psicologia, a administração e sociologia. O convite à instrumentalização não é velado, mas o desconvite à ação comunicativa em sua plenitude, sim.

Por fim, busca-se entender com este trabalho: ***a partir dos escritos de Habermas, o que há de especificamente comunicacional na comunicação organizacional e comunicação organizacional interna?***

## **METODOLOGIA DE PESQUISA: A PESQUISA BIBLIOGRÁFICA**

A Pesquisa Bibliográfica deste artigo está estruturada em uma busca sistêmica por conteúdos teóricos e referências que possam contribuir com a linha de pesquisa proposta. Este processo sedimenta e alicerça a força do trabalho, validando-o frente aos estudos da área da comunicação e garantindo que sua existência tenha uma lógica para outros autores e, respectivamente, para linhas de pesquisas que olhem para temas similares aos abordados neste material. Por definição:

As pesquisas bibliográficas caracterizam-se como uma ordenação da realidade empírica [...]; um exercício de crítica teórica e prática [...]; um caráter disciplinar e operacional. A pesquisa bibliográfica é capaz de projetar luz e permitir uma ordenação da realidade empírica. (MINAYO, 200, p.97-98)

As linhas são breves, na intenção de que o conteúdo teórico pesquisa se faça presente e consiga responder os interesses do autor e da área. Certo de que este ainda não é o



momento, este trabalho irá dar gatilhos de pensamentos empíricos para conseguir contextualizar parte do que está sendo abordado e apresentado dentro das linhas teóricas.

## **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL & COMUNICAÇÃO INTERNA: UM CONVITE À INSTRUMENTALIDADE DA RAZÃO**

Neste momento, a construção deste trabalho, conforme apresentado no tópico metodologia, irá consistir em iniciar uma abordagem que apresente o que seja a comunicação organizacional e comunicação organizacional interna, assim como para onde seus estudos e esforços estão orientados e, sobretudo, de onde surgem. A ideia é clara: aprofundamentos que permitam entender o que há de comunicação nestas abordagens.

Ao falar sobre de comunicação organizacional e comunicação interna, a ênfase da escrita deste projeto cria uma luz focal para aquilo que é humano e, respectivamente, para as relações que existem entre essas pessoas e os lugares em que atuam: envolvimento com as instituições ou as relações de trabalho que cada indivíduo se compromete ao longo de sua vida, por exemplo. São destas relações empíricas que surge um viés que retroalimenta a relação teoria x prática. No entanto, para este momento, é de suma importância compreender do que se trata os conceitos e suas respectivas trajetórias ao longo dos anos.

Posto o tema Comunicação Organizacional (CO), é importante criar um primeiro apontamento necessário para este texto: a compreensão do que se entende pelo termo organização, tal qual, “o conceito mais comum de uma organização é o de um grupo de pessoas, cujas atividades são coordenadas total ou parcialmente” (Etzioni 1989, p. 29). Etzioni continua e apresenta três percepções relevantes inerentes à uma organização, mesmo que criadas em outra realidade social da que chamamos “atual”: “divisões de trabalho, poder e responsabilidade de comunicação; a presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços combinados da organização; substituição de pessoal, com desligamentos ou promoções.” (1989, p.3). Os estudos avançam, mas de forma extremamente perceptível, fica evidente que há sempre um mecanismo regulador ao tratarmos desse tema. Essa informação é importante para as linhas futuras deste e de outros textos.

O movimento acerca daquilo que é tido como organização cresce e a comunicação surge como um elemento inerente e necessário para o desenvolvimento desses organismos. Em um estudo realizado no Programa de Pós-Graduação da Universidade Metodista de São Paulo, Lúcia Aponi Sanchez, a autora aponta que

Na organização, como em qualquer grupo humano, a Comunicação é a primeira condição para sua existência. A falta de comunicação direcionada aos diferentes públicos prejudica a organização, porque impede a atividade em equipe, falta o “*espirit de corpus*”, ou seja, a ideia de pertencer, que permite as pessoas se vincularem para realizar algo”. (SANCHEZ, 2006, p.31-32).

A mesma autora reitera que “A meta de toda a comunicação é que alguém, receptor de uma mensagem, após conhecê-la e interpretá-la e ser persuadido adequadamente, consiga dar o retorno exato que o emissor deseja.” (SANCHEZ, 2006, p.31-32). Para o que se estuda neste trabalho, periculosamente percebe-se a comunicação está sempre balizada a alicerçada em aspectos instrumentais e estratégicos. Não distante, Blikstein também apoia a racionalidade estratégica ao dizer que

(...) é bom lembrar que os termos suave, persuadir, persuasão e persuasivo provém da mesma raiz latina SVAD “doce, doçura” e pertencem a mesma família de palavras. Esta relação com a idéia de “doçura” ou “suavidade” reforça ainda mais a recomendação de que a comunicação escrita (bem como todos os outros tipos de comunicação, é claro!) deve ser agradável e ter uma função “lubrificante” e persuasiva, a fim de que as pessoas, a quem solicitamos a colaboração, sejam estimuladas a produzir a resposta de que necessitamos. (1998, p.23),

Neste caminho já posto e que pode ser ainda mais profundo a partir de outros autores que também transferem a comunicação para uma dimensão apenas instrumental, é importante conceituar, então, de forma propriamente dita, o que venha ser a Comunicação Organizacional. O termo tem seu enredo histórico marcado por inúmeras pesquisas há vários anos por diferentes ciências, inclusive pela comunicação.

A área de relações públicas é uma das que sempre estimularam pesquisas e contribuíram para o desenvolvimento e disseminação do termo, pois buscavam, talvez de forma pioneira, buscar diálogos entre os interesses privados e públicos.

É a prática do *public relations*, que ganha força nas maiores empresas durante o período entre-guerras e se consolida nas décadas seguintes. Esse “trabalhar a opinião pública” (Habermas, 1961, p.226) diferencia-se da propaganda por assumir a esfera pública como política, voltando-se para a “opinião pública”, definida pelas pessoas privadas enquanto público, aproveitando-se de sua legitimação[...]. (SIGNATES, 2009, p.161)

A transformação diária do mundo e, conseqüentemente, do mercado de trabalho, assim como uma busca constante por melhores resultados das organizações fizeram com que as práticas da CO se aprimorassem e comesçassem a fazer parte do escopo da construção de uma organização. A busca por informações que garantam o conhecimento dos novos rumos do mercado proporciona a criação e a ampliação de estratégias de um negócio. Neste sentido,

em um mundo cada vez mais complexo e com transformações cada vez mais rápidas, a informação é crucial para o desenvolvimento e a manutenção destes espaços. Essa informação, por sua vez, se torna elemento constitutivo do que também entendemos por CO, e é ela (a informação) que surge como subsídio para alimentar os fluxos estratégicos e direcionar a aplicabilidade de estratégias de comunicação para quem está fora, mas, talvez principalmente, para quem está dentro das empresas.

Ao pensar em definições, Deetz (2004, p.5) afirma que “Comunicação Organizacional é um conjunto de variáveis que afetam a organização ou que são afetadas por ela, visto que as relações humanas são matéria-chave para o desenvolvimento das ações de comunicação na organização”. Para dentro ou para fora, a comunicação organizacional pode ter suas aplicabilidades ramificadas em interna ou externa. Somando com outras visões, e a partir dos escritos de Margarida Kunsch, referência nos escritos referentes às relações públicas, área de formação do autor deste trabalho, temos:

Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a Comunicação Organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2003, P.149-150).

Dentro de uma lógica cronológica, e tendo como suporte os compilados que outros autores dialogam sobre a comunicação organizacional, apresenta-se alguns dados de trabalhos que estudam o tema. A tese de doutorado da Ariane Barbosa, do Programa de Pós-Graduação de Ciência da Informação, da Universidade Federal de Minas Gerais, apresenta uma revisão sistemática de literatura que coloca a CO relacionada diretamente “com atividades de gestão, à medida que coordena, de forma estratégica, as atividades de comunicação de departamentos organizacionais.” (LEMOS, 2018 p.35). Após compilados realizados pela pesquisadora, os textos foram separados em dois grandes núcleos, sendo um com foco nas abordagens conceituais e o outro com foco em processos. As conclusões de abordagens estritamente estratégicas e instrumentais se repetem:

[...] os principais objetivos da CO são informar, divulgar e convencer os funcionários sobre os objetivos e a política da organização. Para se conquistar essa meta, quatro critérios são observados: (1) a necessidade de se aplicar a informação certa na realização de processos de negócio, incluindo gestão e tomada de decisão; (2) a estruturação da comunicação, considerando seu sistema de comunicação organizacional interno; (3) a distribuição, a divulgação e a difusão das informações no nível interno, uma vez que, para absorver a informação desejada e/ou necessária a fim, esses fluxos precisam funcionar de forma eficaz; e (4) a capacidade da

organização e de seus colaboradores de se adaptarem ao ambiente tecnológico (BORCA; BAESU, 2014).

Para superar este tema, mesmo que momentaneamente, apresenta-se abaixo uma breve linha do tempo de Deetz (2004, p.7), com um breve compilado da evolução dos estudos voltados para a comunicação organizacional e quais os elementos foram sendo agregados às teorias, hipóteses e tendências.

**Figura 1: Quadra de evolução do conceito Comunicação Organizacional**

Pesquisador(es)/Obra	Síntese do pensamento
WERT-GRAY, S., CENTER, C., BRASHERS, D. & MEYERS, R. Research topics and methodological orientations in organizational communication: a decade in review. <i>Communication studies</i> , 1991.	Sugestão de três áreas dominantes de trabalho: 1. fluxo de informação e canais 2. clima 3. relação entre superiores e subordinados
REDDING, C. & TOMPKINS, P. Organizational communication: past and future tenses. In: GOLDHABER, G & BARNETT, G. (eds.). <i>Handbook of organizational communication</i> . Norwood, NJ: Ablex, 1988.	Dividem o trabalho em: 1. canais formais de comunicação 2. comunicação hierárquica – subordinados vs superiores 3. canais informais 4. mensuração e organização de informações
PUTNAM, L. & CHENEY, G. Organizational communication: historical development and future directions. In: BENSON, T. (ed.) <i>Speech communication in the 20th century</i> . Carbondale: Southern Illinois University Press: 1985.	Indicam: 1. estudo dos canais de comunicação 2. análise de clima comunicacional 3. comunicação entre superiores e subordinados 4. análise de redes de relacionamento e de equipes de trabalho 5. veículos de comunicação e surgimento adicional de perspectivas
ALLEN, M. W., GOTCHER, J. M. & SEIBERT, J. H. A decade of organizational communication research: journal articles 1980-1991. In: DEETZ, S. A. (ed.) <i>Communication yearbook 16</i> . Newbury Park, CA: Sage, 1993.	Revisão de dezessete áreas de trabalho para Comunicação Organizacional: 1. relações interpessoais 2. práticas comunicacionais 3. cultura e simbolismos 4. fluxos de informação e canais 5. poder e influência 6. tomada de decisão e resolução de problemas 7. grupos de trabalho em comunicação 8. estilos de comunicação e de gerenciamento 9. interface do ambiente comunicacional 10. tecnologia 11. linguagem e mensagens 12. estrutura 13. gerenciamento de informação vs boatos 14. grupos 15. ética 16. interculturalidade 17. clima

Fonte: Deetz (2004, p.7)

Dentro de uma lógica do quadro apresentado, pode-se dizer que a partir dos escritos observados, grande parte do movimento que ressignifica diariamente a concepção da Comunicação Organizacional é a necessidade de um olhar cada vez mais fundamentado no outro, nas suas individualidades, características culturais, sociais etc. Seja para dentro ou para fora de uma organização, o fluxo que tem ficado claro é que a transformação das pessoas e suas respectivas novas formas de expressão colocam a comunicação organizacional com novos desafios. No entanto, toda essa percepção que coloca, ou parece colocar o sujeito no centro de parte das tomadas de decisões para a construção de mecanismos também estratégicos é recente. Talvez apenas a partir dessas novas tendências que “permitted” a expressão do outro (lapses de liberdade) consigam dar indícios para o encontro do que há de especificamente comunicacional nestes espaços. E, ao olhar para quem está dentro deste *locus* organizações, é necessário versar sobre as linhas que materializem a comunicação interna.

Para Marchiori (2008, p.213)

A comunicação interna [...] é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas [...]. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização.

Logo, pensar comunicação interna é pensar em um tema que está dentro de algo maior: a comunicação organizacional. A comunicação interna, por sua vez, ao conversar com várias áreas, precisa também ser compreendida a partir dos estudos da própria comunicação. Mas a raiz epistemológica desta matéria está na comunicação? Complexa tanto nas teorias quanto nos livros, a comunicação organizacional se adapta e é um composto de múltiplas informações, funções e ferramentas.

Um apontamento importante também precisa ficar evidente neste texto. Não é intenção descredenciar ou invalidar a importância dos estudos das diversas áreas. O teórico Signates reitera a importância das novas descobertas com o foco no campo da comunicação, mas também assume a importância dos olhares a partir de outros prismas.

A busca pelo objeto específico da comunicação tem suas exigências próprias. A principal delas é, sem dúvida, a superação da exogenia do campo, sem desprestígio das contribuições que os demais campos científicos venham a trazer. Ou seja, o proveito de conceitos, categorias e metodologias advindos de outros territórios do saber não podem nem devem desviar a atenção do pensamento reflexivo sobre o foco principal: o processo comunicacional. (SIGNATES, 2015, p. 145)

Mattos aponta a CO como uma subárea da Comunicação. No entanto, é certo que a mesma se comporta de forma multidisciplinar, permeada por um universo de diferentes saberes e aplicabilidades. Logo, neste cenário ela é, sobretudo, empírica:

A comunicação organizacional diz respeito tanto a um campo de estudos quanto a um conjunto de fenômenos empíricos, sendo o primeiro considerado subdisciplina ou subárea da Comunicação e o segundo, práticas de comunicação complexas e variadas no âmbito das organizações, sejam elas públicas ou privadas ou ainda do terceiro setor. (MATTOS, 2008, p. 18).

É dentro desta prática que este projeto busca refletir sobre o quanto a comunicação interna e, conseqüentemente, suas práticas estão aptas e cientes dos novos comportamentos e necessidades dos colaboradores de uma organização. Sobre a comunicação interna, Ruão (2016, p. 49) coloca que ela “corresponde ao padrão de mensagens partilhadas entre os membros de uma organização, cumprindo necessidades de interação humana, desenvolvimento de tarefas, e coordenação de objetivos, entre outros.”

O trabalho “Diagnóstico de comunicação interna: estudo de caso em uma instituição pública brasileira”, da autora Amanda Neves Abdala, do Mestrado em Assessoria de Administração do Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, cita sobre comunicação interna: “Compreende-se que é uma forma de comunicação relacionada com a estrutura organizacional, suas unidades e relações de poder” (ABDALA, 2018, p. 42). As linhas instrumentais e estratégicas se repetem, tal qual os lugares de onde surgem as pesquisas: escolas de administração, por exemplo. Ventura (2012, p. 9 *apud* ABDALA, 2018, p. 41 - 42) demonstra essa instrumentalidade da comunicação no âmbito interno de uma organização:

É fundamental trabalhá-la de forma eficaz, clara e esclarecedora, tendo em vista o público-alvo a que se destina, evitando assim o aparecimento de informação incorrecta ou pouco verdadeira. Ter colaboradores bem informados, aumenta os níveis de motivação, fazendo-os sentir responsáveis pelos destinos e objectivos da empresa, prontos a vibrarem com os sucessos corporativos e disponíveis para defender a empresa em momentos menos favoráveis. Um meio ambiente bem informado facilita uma correcta divulgação dos valores da marca e contribui para um correcto posicionamento dos produtos e serviços da empresa.

Cada citação reitera: longe de qualquer argumento sobre sua relevância ou importância, a comunicação interna é um tema necessário. Ao pensarmos na importância da COI nestes ambientes, o que fica evidente são os esforços (ou a necessidade deles) com ênfase para a transformação ou a construção de permissividades – legítimas - que façam com que haja a liberdade do colaborador em construir dentro destes espaços (organizações) linhas democráticas do pensamento (razão) que fomentem o desenvolvimento de ações especificamente comunicacionais pensadas de modo coletivo e descentralizado. E é a partir disso que pensar a comunicação interna é um desafio cada vez maior quando começamos a tencioná-la com a teoria proposta neste artigo.

O autor Torquato pontua:

A missão da comunicação interna pode ser definida como “contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização, ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produto” (Torquato, 2010, p. 55)

Isso se dá porque a sua constituição está dentro da própria dimensão empresarial e institucional e todas as nuances exclusivamente ligadas aos objetivos destes locais. Longe de um estado da arte, mas certo das leituras que subsidiam este artigo, não parece existir muitos outros ambientes que consigam posicionar a comunicação interna se não o campo organizacional, que se obrigou historicamente quase a fundamentar o conceito e,

posteriormente, com o avanço do mundo, mercado e pessoas, viu a comunicação incrementar neste tema aplicabilidades e reflexões tidas como secundárias.

A comunicação organizacional desenvolveu uma identidade interdisciplinar, abrigando várias perspectivas teóricas e pressupostos epistemológicos incluindo (pós) positivismo, realismo, interpretativíssimo, retórica, teoria crítica, pós-modernismo e pós-estruturalismo, feminismo e pós-colonialismo. Na primeira década do século XXI, ela pode ser considerada um campo de perspectivas múltiplas e universal em sua abordagem, por seus métodos, suas teorias, seus âmbitos de pesquisa, seus postulados filosóficos. (KUNSCH, 2009, p.71.).

A pluralidade do conceito é também a pluralidade do povo. A interdisciplinaridade que surge parece estar ligada à compreensão da complexidade do mundo que está fora, mas também que está dentro das organizações. As diferenças atenuadas, a necessidade da expressão na rotina do trabalho, a noção e a busca por melhores condições de trabalho e de vida parecem resultar no aprimoramento não das novas possibilidades de liberdade no ambiente organizacional, mas sim o estímulo à criação de novas barreiras travestidas de estratégias tidas como comunicacionais. Parafraseando o jornalismo e a expressão “*Gate keeper*”, a comunicação interna é também o portão do que também entra ou não entra dentro das empresas.

## **ESTRATÉGICO, INSTRUMENTAL E COMUNICACIONAL: ENSAIOS PRELIMINARES DA LEITURA DA TEORIA DO AGIR COMUNICATIVO**

Habermas entende que “Qualquer encontro que não se limita a contatos de observação mútua, mas que se alimenta da liberdade comunicativa que uns concedem aos outros, movimenta-se num espaço público, constituído através da linguagem” (Habermas,1992, p.23)

Buscar linhas que apresentem as ideias do talvez principal herdeiro da escola de Frankfurt, Habermas, é um grande desafio para o autor deste trabalho, apesar de necessário. Neste fluxo, é importante entender que o que se busca apresentar nestas linhas é a necessidade de teorias que tensionem e evidencie a ausência de conclusões - sim, no plural – daquilo que há de comunicação nos ambientes que em inserimos as pesquisas da área, neste presente estudo, a comunicação organizacional e comunicação organizacional interna.

Avançar nas linhas referentes à TAC é, indubitavelmente, pensar constantemente na crítica à racionalidade instrumental, fator determinante nos estudos de Habermas que “busca se deslocar do pessimismo gerado pela constatação da falácia da promessa iluminista de emancipação pela razão moderna.”

Essa crítica radical à sociedade moderna, por sua vez, é uma discussão inteiramente ampla e que pode ser percebida com diferentes intensidades a depender do lugar em que os diferentes sujeitos da sociedade estão. “Habermas partilha dessa crítica. Não permanece, no entanto, no momento da negatividade, mas tenta salvar a razão da perplexidade e do pessimismo. Ao repensar a ideia de razão e racionalização, Habermas busca superar as oposições que transpassam a cultura contemporânea [...]”. (VIZEU, 2005, s/p)

Neste trabalho, por sua vez, não há como escrever as próximas linhas sem tentar aproximar, não no sentido de diminuir, mas de imbricar o pensamento da racionalidade aplicado ao *locus* empresas e organizações. Ainda não é esta redação fará uma análise empírica destes fatos, mas as abordagens teóricas iniciais que virão a seguir buscam sim entender em que medida essa razão ainda domina e bloqueia as ações especificamente comunicacionais.

Por meio de sua teoria o autor tem, entre alguns, um objetivo claro: estruturar o pensamento epistemológico de uma racionalidade comunicativa. Para isso Habermas cria reflexões que abrem prismas para observar a racionalidade que media as ações e as reações do homem. São interessantes as linhas propostas pelo autor pois navegam em um pensamento filosófico (com foco na linguagem), que colocam o próprio conhecimento dentro de uma dimensão posterior ao ato de racionalizar.

Habermas quer estabelecer a existência de uma racionalidade nas ações de todos os indivíduos; nesse sentido, a eficiência de determinada ação e a intenção de comunicar-se para fazer-se entender já oferecem subsídios importantes para aceitar a racionalidade como elemento fundamental da sociologia. (PINTO, 1995, s/p)

Se há intencionalidade e racionalidade em todas as ações, o fluxo de pensamento precisa nos mostrar de onde vem essa própria razão que estimula um determinado tipo de ação. Para os pensadores de Frankfurt, tais quais Adorno (1903-1969), Marcuse (1898-1979), Horkheimer (1895-1973) e Benjamin (1892-1940), a racionalidade estaria intrinsecamente vinculada à sociedade industrial moderna. Essa racionalidade perpassa o processo em que coloca cada indivíduo e suas respectivas ações estruturadas por um pensamento técnico e com objetivos que levam à fins específicos e previamente definidos.

Com pensamentos oriundos do que Max Weber (1864-1920) já traria à cerca da racionalização, é evidente que a construção de uma sociedade que tem como seus fins ligadas



ao interesse do capital, o processo de racionalização ficaria intimamente ligado, se não subordinado, ao que é técnico.

A transformação pela qual passaram as sociedades industriais nesse processo de modernização, ou seja, de racionalização da ação social, está diretamente associada às formas de desenvolvimento do trabalho industrial na sociedade capitalista, que expandiram os procedimentos e a racionalidade a eles inerente para outros setores do âmbito da vida social. O desenvolvimento industrial, por sua vez, está estreitamente vinculado ao progresso da ciência e da técnica. (GONÇALVES, 1999, 128)

Se a racionalidade é neutra em relação a valores, subjetividade e irracionalidade, parece, de fato, não haver como pensar em uma razão individual que esteja afastadas dos interesses dos lugares que estamos, de seus objetivos, economia e eficácia dos meios. É nesse sentido que os autores que narravam sobre o tema colocavam a ciência e a técnica já submissas os interesses humanos, o que, a partir disso, influenciaria qualquer expressão da razão.

Habermas, a partir disso, cria uma linha discursiva que não contraria em sua plenitude a ideia da racionalidade instrumental da ciência e da técnica em si mesmas (GONÇALVES, 1999), pois também sabe que essas práticas agregam, mesmo que minimamente, fatores que permitem a conservação e manutenção do homem em sociedade.

A autora Maria Augusta Salin Gonçalves traz uma sequência de apontamentos importantes nesse processo:

Habermas considera que o trabalho, pela sua essência de dominar a natureza para pô-la a serviço do homem, possui uma racionalidade do mesmo tipo da racionalidade da ciência e da técnica, isto é, uma racionalidade que consiste na organização e na escolha adequada de meios para atingir determinados fins (1987d *apud* GONÇALVES, 1999, p.128).

A autora continua,

Para ele, a ciência e a técnica ampliam as possibilidades humanas, libertando o homem do jugo das necessidades materiais, sendo o desenvolvimento da espécie humana resultado de um processo histórico de desenvolvimento tecnológico, institucional e cultural, processos que são interdependentes. (GONÇALVES, 1999, p.128).

Por fim, é a partir dessa discussão que Habermas tenta superar a racionalidade anteriormente apresentada: “Habermas busca superar o conceito de racionalidade instrumental, ampliando o conceito de razão, para o de uma razão que contém em si as possibilidades de reconciliação consigo mesma: a razão comunicativa.” (GONÇALVES, 1999, p.127)

A partir deste ponto, é necessário abordar duas diferentes categorias habermasianas que flexionam obrigatoriamente a ação humana: o trabalho e a interação social. O primeiro suscita um tema também importante na obra, onde o homem “emancipa-se progressivamente da natureza”. O segundo ponto, respectivamente, corresponde à interação numa sociedade permeada por normas sociais que são oriundas da própria relação entre os “sujeitos, capazes de comunicação e ação”.

Nessa dimensão da prática social, prevalece uma ação comunicativa, isto é, "uma interação simbolicamente mediada", a qual se orienta "segundo *normas de vigência obrigatória* que definem as expectativas recíprocas de comportamento e que têm de ser entendidas e reconhecidas, pelo menos, por dois sujeitos agentes" (HABERMAS, 1987d, p. 57 *apud* GONÇALVES, 1999, p. 128)

Signates (2009, p.174) nos ajuda a entrar ainda mais dentro da perspectiva da Teoria do Agir Comunicativo:

Avançando ainda mais deste escopo, Habermas encaminha-se a uma teoria de competência comunicativa, isto é, à busca das condições normativas da democracia, enquanto forma de vida ancorada na capacidade dos homens de, utilizando os recursos estruturais e pragmáticos da linguagem, alcançarem o entendimento entre si.

O contexto, na prática, parece utópico dentro de recortes frente à forma como as organizações e a própria sociedade se constituiu. O que fica posto é a construção de uma ação comunicativa que aconteceria a partir das possibilidades do surgimento de uma discussão e diálogo, suscitado pelo próprio sujeito numa relação de dois ou mais, constituindo um fluxo de deliberações e ações que fossem, de fato, do interesse coletivo, e não do individual.

Essa operacionalização que permite uma racionalização do sujeito para construir aquilo que lhe é importante em dado momento, não é desvinculada de todo o seu processo histórico e social. Pelo contrário, assume-se a importância desta bagagem como princípios ativos na tomada de decisões que envolvam uma coletividade e, a partir do mix de experiências de todos os sujeitos envolvidos, há de concluir-se o que é fundamentalmente mais relevante em cada um dos complexos cenários que demandam essas discussões.

Ao mesmo tempo, é importante observar o quanto a sociedade fez suas estruturas se distanciarem do coletivo, do opinativo, do movimento centrado no cidadão e passou a instrumentalizar todos os processos a partir de objetivos focados no capital, no científico modulado e enviesado. Se os elementos sociais públicos e políticos se distanciam dos diálogos

dos homens que precisariam assumir o papel de sujeitos na sociedade, em que distanciamento dessa realidade fica, logo, as organizações tidas como privadas?

Sem a intenção, pelo menos neste bloco, de estreitarmos o caminho deste texto para o campo organizacional, é necessário pensar na linguagem como expressão da possibilidade da construção de narrativas e diálogos entre os sujeitos. "O agir comunicativo resulta da aplicação, em contextos de ação social, do modelo de racionalidade que emana dos processos de entendimento linguístico, que buscam o reconhecimento intersubjetivo de pretensões de validade criticáveis". (BOUNFLEUER 2001, p.30).

Esses atos comunicativos que os sujeitos geram diariamente, mediados como "atos de fala", como cita Gonçalves (1996), "[...] dizem respeito sempre a três mundos: o mundo objetivo das coisas, o mundo social das normas e instituições e o mundo subjetivo das vivências e dos sentimentos [...]". O mundo objetivo estaria ligado à realidade das estruturas da sociedade. O mundo social faz conexão com as interações e relações que mantemos no nosso cotidiano e, por sua vez, o conhecimento que vamos acumulando ao longo dessas interações, inclusive os erros, as incoerências e as novas tentativas de construir melhores alternativas a partir do diálogo e da testagem de ideias. Por fim, o mundo subjetivo é o pilar que faz referência ao que está dentro de cada sujeito, as experiências que cada indivíduo vivencia. Logo, parece impossível pensar em qualquer tipo de ação de um indivíduo sem que a razão para esse movimento passe, obrigatoriamente, por qualquer uma destas categorias. O que parece ficar como desafio de compreensão em cada objetivo estudado é: em que nível cada um destas categorias podem se sobressair em relação às outras?

Já caminhando para as linhas conclusivas deste texto, todo este cenário acontece dentro do Habermas conceitua como Munda da Vida:

O MV é um grande acervo cultural, não apenas de referências simbólicas, ou definições específicas relacionadas a objetos concretos com os quais os agentes da ação social convivem. Ele é, para Habermas, um acervo de concordâncias, de definições consensuais sobre as quais não é necessário debater para chegar a uma conclusão. (GUTIERREZ; ALMEIDA, 2013. p. 154)

É partir desta grande constatação que o ponto focal do pensamento precisa estar voltado para a interação, e não somente para uma racionalização substantiva. Em consonância ao conceito de Munda da Vida, apresenta-se então as linhas teóricas sobre a ação comunicativa:

a ação comunicativa constitui uma classe de interação em que todos os participantes harmonizam entre si seus planos individuais de ação e perseguem, portanto, sem reserva alguma, seus fins ilocucionários, onde o êxito ilocucionário se consegue num

plano de relações interpessoais, no qual os participantes na comunicação se entendem entre si sobre algo no mundo ... os êxitos ilocucionários se produzem no MV a que pertencem os participantes da comunicação, que constitui o pano de fundo de sus processos de entendimento. (HABERMAS, 1988 p. 376, ver tb. p. 378 *apud.* GUTIERREZ; ALMEIDA, 2013. p. 155)

Há ainda inúmeros outros pontos a serem discutidos pela grande obra de Habermas. À exemplo, Habermas pontua que “para a ação comunicativa só podem considerar-se determinantes aqueles atos de fala aos quais os falantes vinculam pretensões de validade susceptíveis de críticas”. (HABERMAS, 1988 p. 391 *apud.* GUTIERREZ; ALMEIDA, 2013. p. 155). São a partir destas premissas que a ação comunicativa acontece de uma forma que faça sentido para todos os sujeitos envolvidos, visto que essas pretensões de validade susceptíveis de críticas estão ligadas diretamente com a subjetividade do sujeito e suas experiências (mais, ou menos, de acordo com seus privilégios); a referência àquilo que já existe no mundo das ordens legítimas;

O último aspecto dessa narrativa teórica é a ação estratégica, um importante fator na construção deste projeto. É certo que esta etapa do pensamento de Habermas está ligada à ação teleológica, ou seja:

a ação na qual o ator atinge um fim, e faz com que se produza o estado de coisas desejado, escolhendo, numa situação dada, os meios mais convenientes e aplicando-os de forma adequada (...) A ação teleológica se amplia e se converte em ação estratégica quando no cálculo que o agente faz de seu êxito intervém a expectativa das decisões de, pelo menos, um outro agente que também atua visando a realização de seus próprios objetivos. (HABERMAS, 1988, v. I, p. 122)

É a partir destes pontos que conseguimos visualizar um ecossistema de informações teóricas que nos permitirão alcançar novas possibilidades do que é essencialmente comunicacional na comunicação organizacional que, como já é estipulado, acontece dentro das organizações que estão intimamente ligadas a todo o escopo supracitado. Habermas faz ponderações e entende a separação que precisa existir entre o Estado x Economia, considerando que o esticamento de ambos os polos coloque na mão de agentes da ação social o empobrecimento daquilo que seria comunicacional.

## **REFLEXÕES SOBRE O TENSIONAMENTO DO AGIR COMUNICATIVO X COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CONCLUSÕES PARA UM RECOMEÇO**

Parece não haver fim para a quantidade de páginas necessárias para contextualizar e estudar todo o processo que envolve os célebres escritos de Habermas e correlacioná-los com

o universo empresarial e organizacional. Os elementos que possibilitam a constituição de uma verdadeira ação comunicativa parecem não existir, pelo menos em sua totalidade, dentro das instituições centradas no capital. Ao que fica evidenciado, talvez sejam poucos os lugares onde estas ações de fato aconteceriam. E qual o impacto deste processo?

As empresas caminham diariamente para novas formas de lidar com seus colaboradores. Manuais de boas práticas, códigos de conduta, uniformes, padrões de comportamento, inúmeras ações que são diariamente vistas e percebidas como formas de poder para com aqueles que fazem parte destes ambientes. Não é novidade que os estudos ligados à comunicação, administração, psicologia e recursos humanos, por exemplo, apresentam uma melhora diária nestes lugares. A inclusão de novas práticas que conversam com as transformações do mundo se torna rotinas ao mesmo tempo em que acompanhar o mercado e os fatores que fazem cada empresa se tornar competitiva no mercado avança.

Essas “melhores práticas” podem ser percebidas, talvez, de duas grandes formas: a construção de novos mecanismos de comunicação interna são uma resposta e um estímulo à entrega de resultados ou, de forma separadas ou simultâneas, ligadas apenas às novas possibilidades reivindicadas dos próprios indivíduos destes espaços (colaboradores)? E que novas práticas estamos falando?

Os caminhos percorridos pelo mundo do trabalho não são tão distantes das transformações que surgem quase compulsoriamente dentro de toda a sociedade. A pluralidade de novos tribos, de orientações sexuais, de liberdades de pensamento e expressão começam a tomar proporções cada vez maiores nos últimos 20 anos. A mídia, por sua vez, se reinventa diariamente e muda seus fluxos estratégicos colocando estes personagens como ativos importantes na construção de seus produtos e narrativas. Não distante disso, a forma como políticas públicas são criadas para atender novos grupos também podem ser vistas como repostas à essas transformações e necessidades sociais. Ao senso comum, parece que até a religião cria novas formas de narrar sobre pautas emergentes visando um cunho estratégico: não perder fiéis. As organizações e empresas não estão fora deste cenário. Pelo contrário, são agentes ativos no fomento do que o mundo deve ou não consumir, inclusive ideologicamente. Campanhas publicitárias, assim como outros produtos midiáticos são, longe de velados, estratégias economicamente movidas para a construção de fluxos de pensamentos (razão) previamente determinas por agentes específicos da ação social.

Nesta complexidade, as empresas também se ajustam. O grande ponto é em que nível os colaboradores se tornam sujeitos das novas práticas dessas empresas, assim como a busca pela compreensão do quanto isso é benéfico para aquele ambiente.

Se retomamos os estudos voltados para Comunicação Organizacional veremos que, por fim, pautas ligadas à cultura, ética, valores, minorias começam a fazer parte das narrativas das empresas. Internamente, e de forma empírica, isso pode acontecer por meio de diferentes ações: palestras sobre partes destes temas; reuniões explicativas sobre assuntos emergentes; programas de contratações de grupos minoritários; entre outras ações. Os modelos de gestão, por sua vez, também se reinventam e trazem promessas de horizontalidade entre os sujeitos de uma organização, assim como novas formas de gestão que tiram a hierarquia do centro e aumentam as possibilidades de discursos entre, o que até então, tínhamos como líder e subordinado. São essas e a partir dessas ações que nos cabe pensar as novas possibilidades de um desenvolvimento de ações essencialmente comunicativas nestes espaços.

Os lapsos do agir comunicativo surgiria, por exemplo, quando um grupo de colaboradores pudesse criar um fluxo de informações, planos de ações e tomadas de decisões sobre pontos de melhorias que se apresentam nestes espaços, partindo deles próprios a intenção e a própria discussão. Apesar de parecer simples, é neste cenário que está a complexidade do pano de fundo que assumiria o papel de limitar as ações, não no sentido de barreiras propriamente ditas, mas muito mais dentro de uma perspectiva de preservar a respectiva organização e o impacto que alterações drásticas poderiam causar aos atores sociais e aos demais indivíduos envolvidos, direta e/ou indiretamente.

Dentro dessa abordagem, surge então respostas ainda rasas ao que foi posto no início deste trabalho: ***a partir dos escritos de Habermas, o que há de especificamente comunicacional na comunicação organizacional e comunicação organizacional interna?***

Há comunicação, no entanto, muito mais estratégica do que comunicacional. Há lapsos de um futuro diferente, onde as ações conversarão com os sujeitos dos espaços organizacionais fazendo-os atores e protagonistas das transformações destes mesmos espaços. Para o autor deste trabalho, e a partir de uma observação participante não metodológica, mas vivencial, há uma tendência que posiciona também um fluxo de práticas que visam o benefício do colaborador, assim como, a construção não puramente estratégica, mas dupla, de um caminho que busque um desenvolvimento do outro para que ele

compreenda e adquira novos privilégios dentro da lógica da racionalidade, e também a obtenção de resultados com ênfase no lucro para sua respectiva manutenção nestes espaços.

E quais os próximos passos a partir destas constatações teóricas? O caminho que parece existir é também uma dupla via: a observação prática, real, vivencial e participante em ambientes que possibilitem a testagem de ações que sejam orientadas, conduzidas, planejadas e pensadas pelos sujeitos daquele espaço e, em simultâneo, e aqui dentro de uma perspectiva de médio e longo prazo, continuar estudando os conceitos, as teorias, métodos e perspectivas do agir comunicativo e sua aplicabilidade dentro destes ambientes,

#### **REFERÊNCIAS:**

Amanda Neves Abdala. **Diagnóstico de Comunicação Interna: estudo de caso em uma instituição pública brasileira**. Dissertação de Mestrado, Instituto Superior de Contabilidade E Administração do Porto, Instituto Politécnico Do Porto. 2018

BETTINE, Marco. **A Teoria do Agir Comunicativo de Jürgen Habermas: bases conceituais**. São Paulo. Edições EACH, 2021

BLIKSTEIN, Izidoro. **Técnicas de Comunicação Escrita**. São Paulo, Ática, 1998.

BORCA, C.; BAESU, V. A. **Possible managerial approach for internal organizational communication characterization**. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Romania, n.124, p. 496-503, 2014.

BOUFLEUER, J. P. **Pedagogia da ação comunicativa: uma leitura de Habermas**. 3.ed. Ijuí: Unijui, 2001. 112p.

GONÇALVES, Maria Augusta Salin. **Teoria da ação comunicativa de Habermas: possibilidades de uma ação educativa de cunho interdisciplinar na escola**, p. 125-140; IN: Análise da Prática Pedagógica • Educ. Soc. 20 (66) • Abr 1999

HABERMAS, Jürgen. **Técnica e ciência como ideologia**. Lisboa: Edições 70, 1987d.

HABERMAS, Jürgen. **Teoria de la Acción Comunicativa**. Trad. Manuel Jiménez Redondo. Madrid: Taurus, 1988. v. I e II.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4.ed. rev. atual. e amp. São Paulo: Summus, 2003.

SIGNATES, Luiz. **A sombra e o acesso da luz: Habermas e a comunicação visual**. Editora Kelps, 2009.

SIGNATES, Luiz. **DA EXOGENIA AOS DISPOSITIVOS: ROTEIRO PARA UMA TEORIZAÇÃO AUTÔNOMA DA COMUNICAÇÃO**. LÍBERO – São Paulo – v. 18, n. 36, p. 143-152, jul./dez. de 2015

ETZIONI, A. **Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo, Atlas, 1999.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo, Pioneira, 1989.

GONÇALVES, Maria Augusta Salin. **Interdisciplinaridade e educação básica: Algumas reflexões introdutórias**. In: Educação Básica e o básico em educação Porto Alegre: Sulina, 1996.

SANCHEZ, Lúcia Aponi. **A Comunicação Organizacional Interna e o ambiente virtual: novas tendências**. Universidade Metodista de São Paulo, Programa de Pós Graduação em Comunicação Social, 2006

LEMOS, Ariane Barbosa. **Comunicação Organizacional e Gestão do Conhecimento: Práticas, Interface E Modelagem**. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, 2018

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Vol. 1. São Paulo Saraiva, 2009

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional**. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008a.

MARCHIORI, M. **Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios**. In: MARCHIORI, M. (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. Vol. 1 Série Comunicação Organizacional. 2.ed São Caetano do Sul: Difusão, 2008b. p. 205-222.

Ruão, T. **A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional**. 2016

SANDRIN, M. F. N; CARLOS, J. G; JÚNIOR, J. B. S; CARVALHO, L. M. O de; **Contribuições e perspectivas da Teoria do Agir Comunicativo para a pesquisa e a formação docente em Ensino de Ciências**

Torquato, G. (2010). **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Pioneira.

Ventura, M. M. G. (2012). **Estratégias de Comunicação Interna**. Dissertação de mestrado, Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Porto, Portugal. Recuperado em 28 de janeiro, 2018

Fábio Vizeu. **AÇÃO COMUNICATIVA E ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**. RAE – Revista de Administração de Empresas, vol. 45, n 4, 2005.