

A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO REFLEXO DOS VALORES CONTEMPORÂNEOS

*Éllida Neiva Guedes**

1. INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO: INTERFACES E IMPACTOS NA ORGANIZAÇÃO

As transformações da contemporaneidade, refletidas em todos os campos da vida do homem, seguem o ritmo das tecnologias da informação e da comunicação. A informação, hoje mais disponível e fácil de ser acessada, muda o comportamento do homem. O indivíduo informado requer cada vez mais participação, nos contextos social e organizacional, o que vem sendo considerado nas modernas teorias de gestão e valorizado nos processos comunicacionais. Nesse cenário, as organizações, impactadas pelas alterações do macrocontexto, têm estado atentas aos relacionamentos com seus públicos, base de seu sucesso e perenidade no mercado.

Com significado renovado, os relacionamentos da organização com seus empregados, clientes, fornecedores, enfim, com seus múltiplos públicos, devem basear-se na ética e nos valores contemporâneos. Busca-se, assim, “[...] um novo relacionamento em que todos são considerados parceiros, participam do negócio e procuram soluções que sejam boas para ambas as partes”, dizem Oliveira e Silva (2006, p. 7). Essa é a visão que deve nortear, hoje, as políticas de comunicação das organizações.

Em nível organizacional, são evidentes as interfaces e a dimensão estratégica da informação e da comunicação, já que essas são determinantes no cotidiano, êxito de qualquer empreendimento e podem gerar resultados econômicos.

Cabe, então, abordar aqui conceitos e interfaces entre “informação” e “comunicação”. Segundo Briggs e Burke (2004, p. 193), o verbo “informar”, derivado do latim, originalmente significava, em inglês e francês, não somente relatar os fatos, mas “formar a mente”. Etimologicamente, informação vem

* É professora de Relações Públicas e Comunicação Organizacional da Universidade Federal do Maranhão, Mestre em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo e doutoranda em Ciências da Comunicação na Universidade de Coimbra.

da palavra *informare*, no sentido de dar forma ou aparência, pôr em forma, criar, mas também representar, apresentar, criar uma idéia ou noção (SIMÕES, 1995, p. 150).

No sentido mais comum, informação refere-se à obtenção e circulação de conhecimentos sobre objetos. Tanto remete à redução ou remoção de incerteza, como é um insumo do processo de tomada de decisão. “Em ambos os casos, a informação constitui um recurso que agrega valor a processos e a produtos” (SROUR, 1998, p. XXIII).

Para Cohn (apud DOWBOR et al., 2001, p. 22),

[...] a informação não se refere a conteúdos, mas sim ao modo como estes entram (ou não) na circulação, pela comunicação. Nestes termos, a informação não diz respeito à transmissão de conteúdos. Seu domínio é o da seleção daquilo que terá valor significativo e que, com base nesse valor, comporá o campo dos conteúdos aptos a integrarem a comunicação.

Logo, a informação não se subordina à comunicação. Ela deixa de ser conteúdo da mensagem contida na comunicação e passa a ser determinante do que é comunicado.

Acompanhando o pensamento que atribui valor significativo à informação, Davenport (2000, p. 18-19) a conceitua como dados dotados de relevância e propósito, que exigem análise e consenso em relação ao significado e à mediação humana. *Dado* ele diz que é a simples observação sobre o estado do mundo, frequentemente quantificado, facilmente obtido por máquinas e transferível. E *conhecimento*, para o autor, é a informação valiosa, porque alguém contextualizou, atribuiu significado, interpretou-a.

Davenport chama de “Ecologia da informação” a administração informacional centrada no ser humano, ou seja, aquela que coloca o homem no centro do mundo da informação e posiciona a tecnologia na periferia.

Lesca e Almeida (apud BEAL, 2004, p.15) classificam a informação em: “informação de atividade”, aquela que garante o funcionamento da organização, como pedido de compras, por exemplo, costuma ser estruturada (padrão definido, como um formulário) e diz respeito ao nível operacional. E “informação de convívio”, que possibilita que os indivíduos se relacionem e pode influenciar seus comportamentos, como o jornal de empresa. Em geral não é estruturada e está presente em todos os níveis hierárquicos (operacional, gerencial e estratégico).

Beal acrescenta a “informação estratégica” a essa classificação, como

[...] aquela capaz de melhorar o processo decisório em função da sua capacidade de reduzir o grau de incerteza em relação às variáveis que afetam a escolha das melhores alternativas para a superação de desafios e o alcance dos objetivos organizacionais (BEAL, 2004, p.15).

Dessa forma, a informação a que se refere este artigo é aquela de caráter significativo e relevante nos processos de interpretação individual e de tomada de decisão na organização e que, ao ser determinante para a comunicação e exercer influência sobre o comportamento das pessoas e dos grupos, agrega valor ao processo comunicacional. Tem características da informação de convívio, na concepção de Lesca e Almeida, e da estratégica, apresentada por Beal.

A evolução da sociedade foi marcada pela escassez de informações e precariedade nos sistemas de transmissão, quando o volume de informações começou a aumentar. A evolução da sociedade e o desenvolvimento da tecnologia giram em torno da informação e do conhecimento e influenciam-se mutuamente, confundindo-se com o próprio movimento da sociedade. O crescimento de um país e até de uma organização é representado, dentre outros indicadores, pelo número de computadores interligados, colocando as novas tecnologias da informação e da comunicação como obrigatoriedade da contemporaneidade. Esse crescimento também está relacionado à qualidade das informações disponibilizadas aos públicos de interesse, aos meios utilizados para tal e ao uso dessas informações na produção de conhecimento aplicado ao produto ou serviço. Enfim, o acesso à informação é essencial ao desenvolvimento humano e das organizações, e sua importância se resalta com a mudança nos conceitos de velocidade e distância, proporcionado pelas tecnologias disponíveis.

O valor que a informação vem adquirindo em decorrência do seu crescimento em quantidade, disponibilidade e velocidade e da maior capacidade de armazenamento e de transmissão proporcionada pela tecnologia a transformou em moeda. Como bens econômicos que se tornaram, a informação e o conhecimento constituem-se em fonte das outras formas de riqueza e em critério de prestígio e poder. Oliveira (apud PERUZZO, 2002, p. 57) diz que a informação é entendida, hoje, como instância fundamental para a produção e a produtividade de bens materiais e simbólicos postos em circulação na era da informação. É a economia da informação, caracterizada por esse bem que não se destrói ao ser consumido e cuja posse não é exclusiva, já que é virtual e desterritorializado. Nesse tipo de economia, as organizações que desenvolvem a capacidade de adquirir, interpretar e disponibilizar informação e conhecimento elevam sua

competitividade, atribuindo à comunicação posição estratégica, já que esses bens são produzidos e consumidos através dos processos comunicativos.

A informação torna-se, assim, fonte de valor e riqueza e influencia as atividades sociais e econômicas, modifica a forma de pensar e as habilidades comunicacionais das pessoas em níveis interpessoal, intergrupar e organizacional e afeta a organização da sociedade e economia.

Considerada valor ativo da organização, a informação é regida por leis que definem o seu comportamento como bem econômico. Moody e Walsh (apud BEAL, 2004, p. 22-28) apresentam as sete leis da informação: a primeira diz que “a informação é (infinitamente) compartilhável”, pois pode ser compartilhada de forma indefinida e usada simultaneamente por inúmeras pessoas, sem ser consumida nesse processo. A segunda – “o valor da informação aumenta com o uso” - defende que quanto mais utilizada, maior o valor a ela associado. A terceira – “a informação é perecível” - diz que esta perde parte de seu valor à medida que o tempo passa. Segundo a quarta lei – “o valor da informação aumenta com a precisão” quanto mais precisa for, mais ela tem sua utilidade aumentada; já, se for inexata pode causar prejuízos. Pela quinta lei – “o valor da informação aumenta quando há combinação de informações” - quanto mais integrada estiver, maior será seu valor potencial dentro das organizações. A sexta lei diz que “mais informação não é necessariamente melhor”, pois o uso da tecnologia gerou um excesso de informação que ultrapassa a capacidade humana de processamento. Segundo a sétima e última lei, “a informação se multiplica”, ao contrário de outros recursos que se esgotam com o uso, sendo dotada da propriedade de multiplicação por operações de síntese, análise e combinação. E mais: seu valor pode ser potencializado pelas oportunidades de reciclagem e uso em novas situações.

Fica claro, então, que a base das transformações vividas pela sociedade e pela organização está na informação. É esta que permite ao homem conhecer a realidade e agir sobre ela. É inegável que a disponibilização de informações foi facilitada pelas possibilidades de interação oferecidas pelos novos dispositivos de comunicação simultâneos, portáteis e interativos. Com isso, a participação do homem na sociedade e as formas de comunicação se ampliaram e fortaleceram-se os conceitos de interatividade, interconexão e inter-relação, agora calcados no padrão digital.

A seguir, discute-se como mudaram as formas de a organização fazer comunicação interna, já que são impactadas pela forte presença da informação, maior participação do empregado e novas tecnologias.

2. A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO REFLEXO DOS VALORES CONTEMPORÂNEOS

2.1 A evolução da comunicação nas organizações até a perspectiva estratégica

Assim como as sociedades e as organizações retratam as características de cada momento histórico e sofrem os impactos da evolução das tecnologias, as formas de comunicação também foram adquirindo novos contornos, consoantes com a evolução da sociedade, das organizações, das teorias organizacionais e das teorias da comunicação. Com isso, o papel da comunicação na organização passou por várias fases até chegar à perspectiva estratégica defendida na contemporaneidade.

A Teoria Científica de Taylor, focada nas tarefas individuais, e a Teoria Clássica de Fayol, com ênfase na estrutura (departamentalização), cujas características são encontradas nas organizações tradicionais, geraram um sistema de comunicação orientado para atender à hierarquia rígida e ao controle de procedimentos e comportamentos padrões, descritos em manuais escritos por engenheiros. Era uma comunicação formal, burocrática, transmissora de mensagens no sentido hierárquico descendente e de mão única.

É evidente que essa comunicação pautada nos procedimentos padrões dos manuais tinha organizações-máquinas como cenário, com processos mecanizados, que só cabem em ambientes estáveis e previsíveis. Esse era um modelo tradicional, onde a comunicação era padronizada e estava relacionada à eficiência organizacional, conforme Daniels, Spiker e Papa (apud SCROFERNECKER, 2005). Essas características eram percebidas nos manuais de relacionamento e nos jornais de empresa, onde prevaleciam notícias sempre positivas sobre os dirigentes e matérias sobre “funcionários-modelo”, por exemplo.

A comunicação organizacional instrumental ou tática centra-se em “passar” informação, reduzindo-se à mera transmissão de informação, onde a interação é praticamente nula. Esse tipo de processo concentra-se, assim, na passividade das pessoas e valoriza os meios transmissionais. É o que ocorre, muitas vezes, na comunicação com o empregado, considerado, nesse caso, como recurso, um quantitativo material que deve ter rendimento satisfatório, como se fosse uma ferramenta, equipamento ou matéria-prima. Na concepção de Chanlat (apud CHANLAT, 1996, p. 29),

[...] reduzir então a comunicação humana nas empresas a uma simples transmissão de informação, visão diretamente inspirada pela engenharia, como pode se ver com frequência nos manuais de comportamento organizacional, é elidir

todo o problema do sentido e das significações. É esquecer que todo discurso, toda palavra pronunciada ou todo documento escrito se insere em maior ou menor grau na esfera do agir, do fazer, do pensar e do sentimento [...].

Nessa perspectiva, a comunicação pode ser considerada como um “pacote de ações padronizadas” utilizadas em qualquer contexto, independente da dinâmica em que atua; uma cópia de ações aplicadas em outras realidades e, ainda, um sistema comunicacional genérico para qualquer situação, segundo Reis (2004, p. 47-48). Nesse caso, a configuração própria de cada organização, com cultura única, e as especificidades de cada público não são consideradas.

Em geral, esse “pacote de ações de comunicação”, de acordo com Argyres (apud REIS, 2004, p. 45), são úteis na produção de informação sobre questões rotineiras, mas não trazem informações profundas que possam produzir alguma mudança. Entende-se que o autor se refere à ausência daquela informação seletiva, que traz significados que podem revolucionar, modificar uma realidade, influenciar decisões. Ou ainda, da informação estratégica de Beal (2004, p. 15).

Segundo Duarte (2004, p. 59), a partir da Teoria das Relações Humanas e da Teoria Comportamental, cujos princípios caracterizam as organizações modernas, começaram a ser valorizadas as relações informais, a motivação, a liderança e a visão sistêmica da organização, acentuando-se a importância do grupo na tomada de decisões e no comportamento do indivíduo. Desenvolveram-se treinamentos para adequação das competências aos cargos, a psicologia passou a ser aplicada ao trabalho e ações de comunicação entre organização e indivíduos começaram a ser implementadas.

Com a alteração das relações de trabalho, o sistema de comunicação passou a basear-se na motivação e nas necessidades humanas, já não sendo mais voltado somente para a realização da tarefa. A comunicação tornou-se fundamental também para o relacionamento entre os níveis hierárquicos.

Já o Estruturalismo, que possibilita a análise das influências internas e externas sobre as organizações, concebe-as como sistemas abertos, onde há compartilhamento de responsabilidade, e a solução de conflitos é possível através de negociação, ampliando a influência da comunicação na solução dos problemas. Nota-se, nesse modelo, que a possibilidade de a comunicação mediar a resolução de conflitos, através da negociação, começava a ser percebida.

A Teoria Contingencial, que defende a necessidade de um modelo administrativo para cada situação e entende a organização como resultante das trocas com o ambiente, adota o pensamento sistêmico para a comunicação, considerando-a um importante aliado para a retroalimentação. Como sistema aberto, a comunicação tem que se adaptar constantemente às condições do meio.

A forma de fazer comunicação organizacional mudou, em especial a partir da década de 1980, diante da necessidade de as organizações aprenderem novas funções adequadas a um cenário social transformado pela globalização e pelas novas formas de gestão com propostas de integração, participação, mais informação e resultados. Assim, a comunicação na organização contemporânea, considerada espaço de relacionamentos, assumiu caráter estratégico e vinculou-se aos negócios e à geração de valor econômico. Deixava de ser “[...] um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse [...]” (BUENO, 2003, p. 7), consolidando-se a perspectiva estratégica da comunicação.

Inicialmente usado no meio militar, o conceito de estratégia relacionava-se à obtenção de posições vantajosas em relação ao inimigo. Ao longo do tempo, adquiriu outras concepções, sendo difundida, na década de 1990, por Michael Porter (apud BEAL, 2004, p. 69), como um “[...] conjunto de atividades distinto das dos competidores que signifique maior valor para os clientes e/ou crie um valor comparável a um custo mais baixo”. Na ausência de uma definição universalmente aceita, a autora considera estratégia como

[...] o conjunto de decisões tomadas para (a) a definição dos objetivos globais (estratégicos) associados a um determinado período de tempo e (b) a identificação dos meios considerados mais adequados para a organização superar seus desafios e alcançar esses objetivos (BEAL, 2004, p. 69).

Assim, considerando a visão dos autores citados, entende-se que estratégia organizacional refere-se à decisão certa, à seleção e uso de meios adequados para alcançar objetivos organizacionais específicos, num período de tempo determinado, de forma alinhada ao planejamento global da organização, a partir de um elemento essencial: a informação.

Segundo Oliveira (2002):

A dimensão estratégica acontece no momento em que os espaços de mediação, negociação, interação e diálogo são abertos, deixando no passado o caráter instrumental e mecânico da comunicação organizacional. O mais importante, agora, não é o emissor, a mensagem ou o meio, mas os receptores, entendidos como interlocutores. Nessa direção, é necessário entender os códigos culturais da organização, o que os interlocutores sentem e percebem em relação à organização, para conectar as demandas e promover a discussão a partir da negociação. Esta possibilita encontrar o caminho do entendimento e aceitação das

diferenças, a partir de um consenso, na busca de um interesse comum. Se isso não acontece, não há, efetivamente, comunicação. A abertura da organização para o diálogo com os interlocutores, a confiança, o conhecimento e a transparência são as exigências para as organizações se posicionarem e se manterem competitivas no contexto contemporâneo (OLIVEIRA, 2002, p. 97-98).

Com base nessa autora, pode-se dizer que comunicação estratégica é aquela que está junto ao poder decisório, com direito a participar do planejamento estratégico da organização; é parte da cultura organizacional; estimula nos interlocutores o desempenho simultâneo do papel de emissor e receptor; gera interação através do diálogo e direciona os fluxos informacionais para o negócio da organização.

Marchiori (2006, p. 27) acrescenta que, para o processo da comunicação ser estratégico, é preciso que ele oportunize uma mudança, um novo comportamento e não simplesmente informe sobre os acontecimentos da organização. Percebe-se que mudança e novo comportamento decorrem do diálogo e interação, que permite confrontos em busca de consenso. Essa interação é permeada pelos valores da cultura da organização, ao mesmo tempo em que oportuniza a construção de significados. A autora lembra que “[...] a cultura e a comunicação organizacional [...] atuam nas raízes de uma organização e posicionam a área de comunicação de uma forma estratégica” (MARCHIORI, 2006, p. 26).

Mudam-se, assim, os objetivos, o conteúdo e a forma de fazer comunicação organizacional. Os conhecidos jornais de empresa que bajulavam os dirigentes já não têm mais espaço. A presença das novas tecnologias reconfigura as formas de acesso e de apresentação dos conteúdos para seguir as características da nova sociedade. A comunicação perde seu caráter instrumental, de algo que pode ser transferido e usado para a realização das tarefas e motivação para a produtividade e torna-se estratégica, pautada na participação, construção de sentidos e geração de resultados.

2.2 Comunicação interna estratégica: informação, participação e tecnologia para gerar resultados

Na Era Industrial, nas organizações conservadoras, os indivíduos eram considerados recursos de produção, assim como o maquinário e o capital, para que atingissem a eficácia desejada, e a administração das pessoas era chamada de “Relações Industriais”. Era uma época em que os instrumentos de comunicação interna eram descendentes, com pouca ou nenhuma participação do empregado, esta às vezes restrita ao preenchimento de formulários de caixas de

sugestão ou ao encaminhamento de receitas culinárias ou poemas para publicação nos antigos ‘jornaizinhos’ da empresa, que bem representavam a comunicação interna verticalizada e transmissional predominante na época.

Na Era da Informação, onde prevalecem organizações em rede, com equipe multidisciplinar, tem-se a “Gestão de Pessoas e com Pessoas”, com a valorização do “capital humano”. Assim, os departamentos de comunicação e os setores de recursos humanos, modernamente, são parceiros, buscam harmonia através do diálogo e defendem o desenvolvimento organizacional calcado na transparência, participação, ética e compromisso.

Novas formas de gestão e modernos modelos de estrutura organizacional, agora flexível e horizontal e até “desterritorializada”, também alteraram a comunicação interna, uma vez que, segundo Hall (2004, p. 171), “as comunicações são moldadas pela estrutura organizacional e, portanto, continuam a moldar de novo essa estrutura”.

A crescente valorização do ser humano e da participação do empregado defendida pelas modernas teorias administrativas orientou as organizações para as pessoas e conferiu maior importância à comunicação organizacional. Quanto maior a circulação de informações de qualidade, maior a oportunidade de participação, de conscientização, de comprometimento do empregado e de utilização dessas informações de forma útil ao negócio, o que produz melhores resultados. Grando (2006, p. 230) diz que “O grau de participação no processo de comunicação gera em cada indivíduo uma reação, um sentimento, um mito ou fantasia, que vai direcionar seus atos e atitudes em relação à empresa”. Participação é o reconhecimento e a criação de oportunidades para o empregado envolver-se nas decisões dos processos e resultados e influenciar no desempenho da organização.

Segundo Almeida (2005, p.121), com base em Tenório,

[...] a circulação das informações [...] contribui para uma maior participação de diferentes atores na estrutura hierarquizada das organizações, pois as informações agora circulam com mais intensidade e são tratadas de maneira mais coletiva.

Em nível interno, hoje nas organizações há maior preocupação com o bem-estar do empregado, levando ao monitoramento do clima organizacional e desenvolvimento de atividades que promovam a participação e elevem a qualidade de vida deles. De acordo com Cabral (2004, p. 67),

Nunca se falou tanto que é preciso valorizar os empregados; sobre a necessidade de integrá-los mais ao ambiente organizacional; de abrir espaço para criação e revelação de talentos; sobre a necessidade de se conferir mais autonomia; sobre tornar cada empregado parceiro estratégico do negócio; da importância sobre

a disseminação da visão e missão organizacional para que os empregados tracem objetivos e estratégias para o alcance do sucesso; de que tão importante quanto o resultado é a forma como se chega a esse resultado.

O empregado repete, na organização, o comportamento que tem como cidadão – exige informação e participação. Ocupa nova posição na estrutura organizacional e apresenta diferentes necessidades de informação e, apesar da impossibilidade da utilização total do quantitativo de informação adquirido, tende a solicitar mais.

As novas tecnologias baseadas na interatividade, ao viabilizarem o tratamento e a disseminação de grandes massas de dados, modificaram os contextos social e organizacional, criaram novas dimensões para uma comunicação simultânea e instantânea na organização e ampliaram as oportunidades de envolvimento e os espaços de articulação entre os atores sociais. No campo virtual, o conceito de tempo é baseado no tempo real, e a distância entre unidades de trabalho está diluída, gerando um novo entendimento de espaço. Isso tem reflexos nos relacionamentos internos, no planejamento da comunicação interna, nos mecanismos de participação do empregado, no retorno da organização aos questionamentos cotidianos dos seus membros e no alinhamento das ações do empregado para o alcance dos objetivos organizacionais.

Portanto, cabe à organização potencializar os recursos da tecnologia em favor da comunicação interna eficaz e do êxito organizacional, com base nas políticas globais. Entende-se aqui a comunicação interna como um processo de construção de sentidos e significados (e não mera transmissão de informações), cujos públicos destinatários, segundo Raigada (s/d, p. 93-94), são interlocutores sociais, por obra da própria atividade social e das relações de produção (e não de consumo) entre eles e a organização.

Assim, através de um processo de comunicação interna inteligente, a organização pode tornar-se um espaço dinâmico que produz seu contexto e que se move em busca da perenidade e sucesso no mercado.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A evolução da forma de fazer comunicação na organização, aqui comentada, mostra a introdução de variáveis que vêm atender às necessidades de cada momento social e organizacional. Na contemporaneidade, volta-se a atenção de forma especial à maior disseminação da informação pelas tecnologias disponíveis e conseqüente crescimento da participação do empregado, agora mais consciente e exigente nos processos organizacionais. São variáveis que colaboraram para a mudança de uma comunicação transmissora de mensagens formal,

descendente e de mão única, que despreza as significações, para outro tipo de comunicação, focada no indivíduo, nas suas necessidades de relacionamento com os pares, na motivação e na participação em decisões da organização.

Nas organizações que tentam acompanhar as transformações do macroambiente onde atuam, a comunicação tende a ser entendida como estratégica. Nesse cenário, as modernas formas de gestão das organizações colocam o indivíduo no centro das ações e incentivam a participação dos públicos nos processos de gestão e de tomada de decisões. Já a comunicação busca a criação, disseminação e compartilhamento da informação e do conhecimento e explora o imediatismo, interatividade e simultaneidade das novas tecnologias, com vistas à eficácia do processo comunicacional e à geração de resultados.

Como reflexo das transformações tecnológicas, sociais, culturais e políticas tem-se, hoje, a ampliação da organicidade da sociedade e do universo de locução entre as organizações e seus públicos de interesse, através de recursos interativos e simultâneos oferecidos pela tecnologia digital. Os relacionamentos da organização com os públicos internos são os que primeiro refletem o valor atribuído à comunicação. Através deles, é possível perceber a posição que o empregado ocupa na estrutura e nas tomadas de decisão e se a organização entende a comunicação com o empregado como ferramenta estratégica propulsora dos objetivos organizacionais.

Já não cabe mais o repasse de informações. A organização precisa gerenciar seus relacionamentos com base na perspectiva do outro e no intercâmbio de opiniões, reposicionando seus públicos, em especial, o empregado, como interlocutores e não mais como meros receptores passivos. Para tanto, o processo comunicacional interno deve ir além dos modelos tradicionais e se utilizar dos recursos que a tecnologia disponibiliza, sem abandonar, no entanto, o estímulo à comunicação face a face, direta, sem intermediações.

Esse é o contexto a ser considerado na implementação de ações de comunicação organizacional contemporânea, numa perspectiva integrada e estratégica, fundamentada na transparência, relações democráticas e geração de resultados para a organização.

O processo comunicacional tem que acompanhar os movimentos evolutivos do homem, da sociedade e das organizações. Ao associar aspectos contemporâneos da sociedade da informação à comunicação interna, espera-se ter colaborado para que esse debate cresça, espalhe-se e ajude a consolidar a comunicação como condição indissociável ao sucesso de qualquer empreendimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Paul Edman de. De Habermas a Porter. In: NASSAR, Paulo. (org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: A77, 2005. v. 2.
- BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRIGGS, Asa; BURKE, Peter. **Uma história social da mídia: de Gutemberg à Internet**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e prática**. Barueri: Manole, 2003.
- CABRAL, Valéria. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. **ORGANICOM Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, n 1, ago. 2004.
- CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (coordenador). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.
- DAVENPORT, T.H. **Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 2000.
- DOWBOR, Ladislau. Economia da comunicação. In: DOWBOR, Ladislau et al. (org.). **Desafios da comunicação**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- DUARTE, Jairo Gonçalves. **A comunicação e a informação no ambiente complexo das organizações**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo: 2004.
- GRANDO, Giselle Bruno. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2006.
- HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processo e resultados**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: Um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2006.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica**. 2002. 176 p. Tese (Doutorado em Comunicação). - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: 2002.
- OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- PERUZZO, Cicília; BRITTES, Juçara (org.). **Sociedade da Informação e novas mídias: participação ou exclusão**. São Paulo: INTERCOM, 2002.
- RAIGADA, Jose L. Piñuel. **Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones**. Madri: Editorial Síntesis, s/d.
- REIS, Maria do Carmo. Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva. In: **ORGANICOM Revista Brasileira de comunicação Organizacional e Relações Públicas**, Universidade de São Paulo, Escola de Comunicação e Artes, n 1, ago. 2004.
- SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Perspectivas teóricas da comunicação organizacional**. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/cleusa1.htm>>. Acesso em: 12 nov. 2005.
- SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas: função política**. 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 1995.
- SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.