



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Habilitação em Comunicação Organizacional

**DESENVOLVIMENTO E PERSPECTIVAS DA
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL:
Uma análise da identidade teórica do curso de graduação da FAC/UnB**

GABRIEL RIBEIRO MARTINS

Brasília/DF, dezembro de 2014



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Habilitação em Comunicação Organizacional

**DESENVOLVIMENTO E PERSPECTIVAS DA
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL:
Uma análise da identidade teórica do curso de graduação da FAC/UnB**

GABRIEL RIBEIRO MARTINS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional, da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília – FAC/UnB, como requisito para obtenção do título de bacharel em Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Tiago Quiroga Fausto Neto

Brasília/DF, dezembro de 2014



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Trabalho de Conclusão de Curso

GABRIEL RIBEIRO MARTINS

DESENVOLVIMENTO E PERSPECTIVAS DA
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL:
Uma análise da identidade teórica do curso de graduação da FAC/UnB

Aprovado em _____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Tiago Quiroga Fausto Neto
FAC/UnB

Prof.^a Dra. Elen Cristina Geraldês
FAC/UnB

Prof. Dr. João José Azevedo Curvello
FAC/UnB

Prof. Dr. Samuel Pantoja Lima
FAC/UnB

DEDICATÓRIA

*Aos familiares e amigos,
pelo apoio, paciência e confiança inestimáveis.*

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos colegas das primeiras turmas do curso de graduação em Comunicação Organizacional da FAC/UnB, com os quais dividi os primeiros momentos desta habilitação, incluindo suas surpresas, descobertas e dificuldades.

Agradeço ao Professor Doutor Tiago Quiroga Fausto Neto, pela confiança investida neste trabalho e pelas inestimáveis colaborações para a minha formação acadêmica e para o desenvolvimento do curso. Agradeço aos que aceitaram avaliar e contribuir com o desenvolvimento deste trabalho. À Professora Doutora Elen Cristina Geraldês pelos conselhos, parcerias e oportunidades proporcionadas e ao Professor Doutor João José Azevedo Curvello pela atenção dedicada a este trabalho. Um agradecimento a todos os professores do curso e da FAC/UnB, exemplos notáveis de profissionalismo e comprometimento, pelas oportunidades e espaços dedicados ao desenvolvimento acadêmico de seus alunos.

Agradeço aos que colaboraram com a minha formação profissional prática. Minha gratidão aos amigos da RP1 Comunicação, Conselho Federal de Enfermagem e Classificação Indicativa – Ministério da Justiça, que sempre me ofereceram espaços de descoberta, de tentativas, erros e, principalmente, de aprendizado.

Minha gratidão à Geniane Lúcia Ribeiro Martins e Gustavo Ribeiro Martins, meus pais e eternos amigos, que confiaram, com paciência e incentivo, na minha capacidade.

RESUMO

O curso de graduação em Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília surge com a proposta de oferecer uma nova área de formação. O curso aparece como principal objeto deste trabalho, no qual o autor busca, por meio de pesquisa bibliográfica e análise empírica, discutir quais os marcos identitários da habilitação, de que forma eles dialogam com o pensamento hegemônico nacional e internacional, e quais perspectivas surgem desta comparação. No primeiro momento, retoma-se um histórico de mudanças sociais causados pela globalização e pelo advento da internet, fato este que coloca a Comunicação em um papel de destaque na sociedade, da mesma forma que as organizações. Em seguida, a produção científica nacional do campo é analisada e discute-se suas congruências com as escolas internacionais, identificando modelos e semelhanças. O curso da FAC/UnB é investigado detalhadamente no terceiro capítulo, identificando seus marcos identitários. Dessa forma, ao final, retomando as questões que surgiram durante o trabalho, é possível apontar algumas perspectivas possíveis para o futuro da área de Comunicação Organizacional no Brasil, especialmente para o curso de graduação da FAC/UnB.

Palavras-chave: Comunicação. Comunicação Organizacional. Identidade teórica. Projeto Pedagógico. Universidade de Brasília.

ABSTRACT

The undergraduate degree in Social Communication – Organizational Communication from the Faculdade de Comunicação at the Universidade de Brasília comes with a proposal to offer a new formation area. The course appears as the main object of this work, in which the author seeks, by means of literature and empirical analysis, identify the main milestones of the graduation, how they dialogue with national and international hegemonic thinking, and perspectives which arise from this comparison. First, makes up a historic social changes caused by globalization and the advent of the Internet, a fact that puts Communication in a prominent role in society, just as the organizations. Then the national scientific production is analyzed and its congruence with international schools is discussed, identifying similarities and models. The course of FAC/UnB is investigated in detail in the third chapter, identifying their identity milestones. Thus, at the end, some possible perspectives for the future of the Organizational Communication in Brazil, especially for the undergraduate course of FAC/UnB are pointed.

Keywords: Communication. Organizational Communication. Theoretical Identity. Teaching Project. University of Brasilia.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura I: Composto da comunicação integrada	46
Tabela I: Orientações discursivas em Comunicação Organizacional	36
Tabela II: Características das escolas americanas	39
Tabela III: Estágios da formação acadêmica	61
Tabela IV: Fluxograma do curso de Comunicação Organizacional	62
Tabela V: Autores referenciados nos planos de ensino analisados	65
Tabela VI: Ementas das disciplinas do 1º semestre	66
Tabela VII: Ementas das disciplinas do 2º semestre	67
Tabela VIII: Ementas das disciplinas do 3º semestre	68
Tabela IX: Ementas das disciplinas do 4º semestre	69
Tabela X: Ementas das disciplinas do 5º semestre	70
Tabela XI: Ementas das disciplinas do 6º semestre	71
Tabela XII: Ementas das disciplinas do 7º semestre	72
Tabela XIII: Palavras-chave utilizadas nos Trabalhos de Conclusão de Curso dos primeiros graduados em Comunicação Organizacional (2013/2014)	74
Tabela XIV: Autores referenciados nos Trabalhos de Conclusão de Curso dos primeiros graduados em Comunicação Organizacional (2013/2014)	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CES – Câmara de Educação Superior

CNE – Conselho Nacional de Educação

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

DOU – Diário Oficial da União

FAC – Faculdade de Comunicação

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais

MEC – Ministério da Educação

PUC – Pontifícia Universidade Católica

Reuni – Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

TCC – Trabalho de Conclusão de Curso

UnB – Universidade de Brasília

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1. UM DIAGNÓSTICO DA ATUALIDADE	12
1.1. O mundo globalizado	12
1.2. Uma sociedade de informação	14
1.3. O advento da internet	18
1.4. Mudanças organizacionais	22
1.5. Questões sobre a Comunicação Organizacional no Brasil	29
2. ASPECTOS DO DESENVOLVIMENTO ACADÊMICO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	31
2.1. Abordagens para o estudo de Comunicação Organizacional	33
2.2. Escolas internacionais	37
2.3. Brasil: autores e conceitos	41
2.4. Institucionalização e mercado	47
2.5. Comunicação Organizacional <i>versus</i> Relações Públicas	50
2.6. Efeitos da institucionalização no ambiente acadêmico	52
3. COMUNICAÇÃO E UNIVERSIDADE	55
3.1. A FAC/UnB: pioneirismo e resistência	55
3.2. Habilitação em Comunicação Organizacional	57
3.3. Projeto Pedagógico	59
3.4. Referências e objetivos	64
3.5. Produção discente	73
4. DESENVOLVIMENTO E PERSPECTIVAS	78
4.1. Identidade teórica	78
4.2. Um campo de múltiplas abordagens	83
4.3. Considerações finais – Comunicação para a contemporaneidade	86
REFERÊNCIAS	88
APÊNDICES	93

INTRODUÇÃO

A preocupação com os efeitos dos meios de comunicação ganha relevância, principalmente, na primeira metade do século XX, com a propaganda e a imprensa atraindo a atenção de pesquisadores interessados em entender seus efeitos sociais e sua importância política em uma época marcada por duas grandes guerras. Sociólogos, cientistas políticos, psicólogos estão entre os pioneiros da pesquisa em Comunicação. Com o advento de novos meios, mais recentemente da internet, observa-se que a dinâmica social, a estrutura das organizações e o próprio indivíduo se transformaram. Essa penetrabilidade nos mais diversos setores sociais atribuem à Comunicação um papel de extrema relevância e demonstra a necessidade de compreender e estudar este campo. Além dos estudos dos efeitos dos meios de massa (mass media), a Comunicação como área abrangente de estudos tem apresentado correntes ou subáreas emergentes, que tem atraído a atenção de pesquisadores que buscam entender o campo na sua contemporaneidade. Um exemplo é a comunicação organizacional.

Propõe-se como objetivo deste trabalho analisar de que forma o curso de graduação em Comunicação Organizacional da Universidade de Brasília colabora para a pesquisa na área e para a formação de um profissional. Para isso, são avaliados a proposta pedagógica do curso, a matriz curricular e o perfil do egresso, com o objetivo de definir a identidade teórica da graduação, e de compreender a forma como ela dialoga com o pensamento hegemônico brasileiro e se relaciona com as escolas internacionais de Comunicação Organizacional, tentando enxergar perspectivas para o desenvolvimento da área no país.

Este trabalho procura entender quais são as condições históricas e as mudanças sociais que colocam em foco os estudos da comunicação no contexto organizacional, contexto este que adquire grande importância na dinâmica social contemporânea. Realiza-se uma breve retomada do histórico da comunicação organizacional nos Estados Unidos e na Europa, buscando suas origens conceituais e as escolas que influenciaram o pensamento nacional. Em seguida, volta-se ao desenvolvimento institucional e científico da área, buscando uma identidade teórica que caracterize os estudos de comunicação organizacional no país e autores que se destacam na área, como forma de contextualizar o objeto de maior análise.

Mais especificamente, no primeiro capítulo, busca-se dialogar com autores que realizam uma análise histórica das mudanças sociais que aconteceram, principalmente, com o advento dos meios de comunicação – mais especificamente da internet – que proporcionaram uma transformação na relação entre sociedade e organizações. Assim, pretende-se entender

quais as características da nova sociedade, da nova economia, da nova estrutura organizacional e da nova postura do indivíduo, como consumidor, espectador ou participante do processo comunicativo, além de perceber de que forma essas mudanças colaboram para a emergência dos estudos em comunicação organizacional.

O segundo capítulo traz um estudo das principais escolas americanas e europeias, buscando compreender os paradigmas que norteiam as pesquisas nestes países, revelando um quadro dinâmico e diverso da comunicação organizacional. Na sequência, retoma-se o histórico de desenvolvimento do campo no Brasil, identificando suas origens nos departamentos de jornalismo empresarial e relações públicas e o estabelecimento da filosofia de comunicação integrada, que se revela o conceito de maior adoção nas pesquisas brasileiras. Também são analisadas as congruências entre o pensamento hegemônico brasileiro com as escolas americana, europeia e com alguns representantes da América Latina.

O primeiro curso de Comunicação Organizacional do Brasil, a nível de graduação, é o objeto do terceiro capítulo. Objetiva-se analisar o seu projeto pedagógico, sua matriz curricular, suas referências e suas produções, para compreender qual é a identidade teórica da Comunicação Organizacional na Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília. A descrição detalhada pretende servir como material basilar das análises finais, compreendidas no último capítulo.

Ao final, toda a pesquisa bibliográfica e empírica é utilizada para discutir as perspectivas para o pensamento brasileiro na área, problematizando sua relação com os conceitos hegemônicos trabalhados no país, e relacionando as escolas internacionais, com o objetivo de identificar possíveis caminhos para a Comunicação Organizacional brasileira. O curso de graduação em Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional da FAC/UnB se apresenta com intenção de originalidade e com um projeto pedagógico congruente com o pensamento hegemônico adotado no país. Esses aspectos são considerados em uma análise final, que problematiza o real papel social da Comunicação Organizacional, apresentando perspectivas que podem, ou não, colaborar com o desenvolvimento da área em um sentido de ampliar e estabelecer novas discussões.

1. UM DIAGNÓSTICO DA ATUALIDADE

Ainda que o tema deste trabalho seja, de forma geral, pensar as características da comunicação organizacional no Brasil, é primordial fazer um retrospecto para compreender a nossa atualidade. Analisar a dinâmica que perpassa os diversos campos da nossa sociedade, sejam eles políticos, econômicos, culturais, é necessário para que se construa um retrato do mundo contemporâneo, onde as organizações e a comunicação aparecem como atores sociais relevantes. Juntas, comunicação e organização suscitam o interesse cada vez maior pela pesquisa e pela compreensão de seus processos.

Inicialmente, propõe-se uma retomada nos conceitos de globalização e sociedade contemporânea, por meio da obra de Milton Santos, para identificar transformações sociais e econômicas que atribuem às técnicas de informação um protagonismo emergente. A partir desse ponto, com a colaboração de Roger Silverstone e Douglas Kellner, busca-se compreender de que forma o destaque e a relevância adquiridos pela comunicação influenciam a relação da sociedade com a cultura da mídia, problematizando os seus efeitos e o monopólio da sua produção, potencialmente ameaçado pela internet.

O ambiente informacional e suas ferramentas são retomadas desde a origem e desenvolvimento, incluindo a análise dos grupos que participaram desse processo pioneiro, até a discussão sobre as transformações sociais consequentes da emergência e penetração da internet em diversos escopos do cotidiano atual, carregando consigo os valores de compartilhamento, liberdade e transparência. Isso transforma definitivamente as estruturas organizacionais e dá maior destaque à comunicação, que atua como elemento fundamental dentro dessa nova dinâmica. Por fim, realiza-se uma breve consulta aos últimos dados sobre o avanço da comunicação no Brasil, buscando identificar novas demandas, anseios e tendências, apurados pela pesquisa, que apontem para a emergência e consolidação do objeto de estudo basilar deste trabalho: a comunicação organizacional.

1.1. O mundo globalizado

O termo globalização nos remete à internacionalização dos processos sociais, econômicos, políticos e culturais da atualidade. As origens e as características desse fenômeno tem sido uma questão de interesse de sociólogos, geógrafos, economistas e outros vários

estudiosos, demonstrando a relevância e inesgotabilidade das discussões acerca dessa temática. Ainda que diverjam em relação à origem da globalização e suas consequências, é quase consenso que a informação está entre os pilares da nova realidade mundial.

No âmbito acadêmico, as discussões que abordam esse processo são constantes e abarcam diversos pontos de vista. Para além de apresentar uma visão absolutamente otimista ou pessimista do processo de globalização, o geógrafo brasileiro Milton Santos (2013) faz uma análise das consequências desse processo na sociedade. De forma geral, apesar dos possíveis benefícios advindos de todo o avanço técnico e científico, ele pode significar um retrocesso na busca por uma sociedade humanizada, de fato.

Para Santos (2013), as técnicas de informação (que incluem a informática, a cibernética e a eletrônica) são representativas do mundo globalizado. Em um primeiro aspecto, é esse sistema técnico que, pela primeira vez na história, tem a característica de ser global, o que possibilita a existência de uma economia mundial, capaz de integrar todos os países em um sistema econômico predominantemente capitalista, na qual, mesmo exceções como nações que adotam regimes político-econômicos distintos, participam em algum nível. Da mesma forma, o sistema possibilita às organizações uma atuação com presença global, incluindo-se aqui empresas multinacionais ou transnacionais, ou organismos como a Organização das Nações Unidas – ONU e o Banco Mundial.

Essa internacionalização de processos resulta em uma economia global, onde o dinheiro atua como principal força motora, agravando as situações de desigualdade e empoderando ainda mais as grandes nações desenvolvidas. O caráter tirânico do capital é compartilhado com a informação. A influência mútua entre os sistemas financeiro e informacional é outro aspecto ressaltado pelo autor, e constituem os pilares desse sistema, onde o Estado perde representatividade, enquanto as empresas, ao se instalarem ao redor do globo, exercem maior influência econômica, política e ideológica no local.

A preocupação de Santos (2013) em apontar o caráter perverso da comunicação é justificável. O atual controle dos meios de comunicação de massa por grandes conglomerados de mídia abre espaço para uma informação muitas vezes manipulada, carregada de uma ideologia e discursos hegemônicos. Além disso, para o autor, a globalização seria um retrocesso aos esforços para a construção de uma sociedade melhor.

A globalização marca um momento de ruptura nesse processo de evolução social e moral que se vinha fazendo nos séculos precedentes. É irônico

recordar que o progresso técnico aparecia, desde os séculos anteriores, como uma condição para realizar essa sonhada globalização com a mais completa humanização da vida no planeta. Finalmente, quando esse progresso técnico alcança um nível superior, a globalização se realiza, mas não é a serviço da humanidade (SANTOS, 2013, p. 64).

Partindo dessa característica perversa da globalização, é prudente questionar até que ponto a comunicação não estaria, também, descumprindo o seu papel social. Para Santos (2013) os aspectos negativos ainda são dominantes, mas é possível identificar algumas mudanças e possibilidades proporcionadas pelo processo de globalização. Uma delas é a abrangência global das novas técnicas de informação que, apesar de não alcançarem a totalidade dos indivíduos, possuem um caráter mais democrático, fato que proporciona à cultura popular um canal de produção e difusão de conteúdo para um grande número de indivíduos, potencialmente rivalizando de forma direta com a cultura de massa; para o autor, esse aspecto ilustra um novo momento histórico, que denomina como período popular. Por fim, ressalta a condição flexível e adaptável das novas tecnologias da informação, que possuem um grande potencial para democratizar a informação desde que não estejam subordinadas aos “interesses dos grandes capitais” (SANTOS, 2013, p. 174).

A preocupação com os efeitos da globalização e o uso futuro da comunicação, potencializadas pela internet e demais meios, aparece constantemente como um fator determinante. Ao categorizar esse processo perverso como “globalização atual” e ao propor uma “outra globalização”, Santos (2013) apresenta um quadro de características e tendências, que ajudam a compreender as dinâmicas sociais da atualidade, e contribui com este trabalho ao perceber na comunicação social um papel de destaque na sociedade globalizada.

1.2. Uma sociedade de informação

A comunicação é intrínseca ao cotidiano atual, sendo um aspecto social que não passa despercebido – e nem poderia – visto que sua relevância ultrapassa os limites do entretenimento e da informação, ao desempenhar um papel relevante na política, na economia e na cultura de uma sociedade. Essa presença se naturaliza a tal ponto que em determinados momentos não a percebemos: mesmo assim, não se deve subestimar seus efeitos.

Para o pesquisador e teórico crítico da comunicação, Douglas Kellner (2001), a cultura da mídia possui um foco puramente comercial. O lucro é o grande interesse das empresas desse

mercado. Para alcançar esse objetivo, utilizam os meios de comunicação como forma de propagar ideais de consumo. Ademais, o autor exemplifica de que forma essa cultura da mídia consegue influenciar decisões e processos políticos, legitimar e defender ideias e definir gostos e padrões de consumo, utilizando como plataforma os meios de comunicação, como a TV e o cinema.

A cultura da mídia é uma grande entusiasta das novas tecnologias, explorando o que existe de mais avançado e buscando novas formas de seduzir o indivíduo. Ainda assim, pode-se dizer que o mercado da mídia e a tecnologia entram em conflito quando esta disponibiliza à sociedade uma gama de ferramentas para a produção independente de conteúdo, além de possibilitar o consumo irrestrito – e gratuito – de entretenimento e informação. Kellner (2001) destaca o fato de a mídia manipular o cotidiano social, influenciando pensamentos e comportamentos dos indivíduos, adquirindo um forte caráter ideológico. Por outro lado, apesar de possuir tal personalidade dominante, o autor identifica na cultura da mídia um instrumento de resistência e luta, caracterizando uma multidimensionalidade da comunicação e seus efeitos contraditórios. Essa ambiguidade se faz mais evidente quando consideramos as novas tecnologias de comunicação, como a internet que, na visão do autor, permite maior liberdade de escolha, no que tange ao consumo de conteúdos midiáticos. Ainda assim, mantém sua visão crítica ao afirmar que, mesmo a internet, se constitui como uma ferramenta de dominação e manipulação, ainda mais sutil que a televisão ou demais meios.

Ainda que os estudos de Kellner estejam focalizados entre a década de 1980 e 1990, é possível absorver muitas de suas argumentações. Uma década de efervescência do entretenimento e da publicidade na televisão, marcada por governos ultraconservadores com uma postura econômica predatória em países como os Estados Unidos e Alemanha, sem dúvida influenciaram a crítica do autor que chama a atenção para o futuro da mídia, depositando suas esperanças de mudança na reflexão proporcionada pelos estudos culturais, na ficção científica e no cyberpunk. É uma postura congruente com os demais autores trabalhados aqui, que enxergam na internet uma possibilidade de democratizar o acesso à informação, enfatizando uma participação política mais intensa por parte da sociedade e, principalmente, buscando um protagonismo cultural que, na opinião destes teóricos, está adormecido pela influência dos conteúdos e informações advindos dos conglomerados das comunicações. Kellner (2001) ainda nos lembra que outro grande desafio é não apenas a democratização do acesso à informação, mas do acesso aos meios de comunicação, não apenas como consumidores, mas como produtores. Esta discussão é responsabilidade, segundo o autor, dos estudos culturais, apesar de

constituírem um aspecto das políticas de comunicação que, inclusive, também ganham relevância e pesquisadores adeptos na contemporaneidade.

Em sua análise dos efeitos da mídia, Kellner (2001) destaca a necessidade de se buscar entender essa cultura e, principalmente, aprender a criticá-la, como forma de garantir uma autonomia social no que diz respeito à produção cultural, por exemplo. Da mesma forma, o pesquisador dos estudos de mídia e comunicação, Roger Silverstone (2002), demonstra a sua preocupação em entender a centralidade da mídia, seus efeitos e processos, ressaltando a necessidade de se estudar e buscar compreender esse fenômeno.

Quero mostrar que é por ser tão fundamental para nossa vida cotidiana que devemos estudar a mídia. Estudá-la como dimensão social e cultural, mas também política e econômica, do mundo moderno. Estudar sua onipresença e sua complexidade. Estudá-la como algo que contribui para nossa variável capacidade de compreender o mundo, de produzir e partilhar seus significados (SILVERSTONE, 2002, p. 13).

O autor defende que a mídia, como conhecemos hoje, está em processo de mudança constante, motivado pelo advento de novos meios de comunicação, citando como exemplos de destaque no século XX o cinema, o rádio e a televisão. Pode-se defender que o evento, ainda recente, de maior relevância para a comunicação no século XXI é o advento da internet e a forma como a comunicação em rede transformou a dinâmica social. Silverstone (2002) argumenta que o poder adquirido pela comunicação está, justamente, em seu aspecto abrangente e na sua penetração na economia global. Os negócios relacionados à mídia e tecnologia ganham, nos últimos anos, relevância mercadológica, bastando observar os números crescentes do mercado de entretenimento e informação e, mais recentemente, dos negócios na internet. Essa relação intrínseca entre economia e informação ressalta ainda mais a necessidade de se estudar os processos que culminam no desenvolvimento desse mercado.

Para o sociólogo espanhol Manuel Castells (1999), o surgimento de novas tecnologias, entre elas a internet, proporcionaram o desenvolvimento do que o autor chama de “revolução da tecnologia da informação”, comparável à revolução industrial do século XVIII, momento de reestruturação do capitalismo. Analisando os aspectos econômicos e culturais que surgem a partir dessa transformação, identifica-se duas características, também ressaltadas por Milton Santos (2012), da nova sociedade emergente: capitalista e informacional.

O fator histórico mais decisivo para a aceleração, encaminhamento e formação do paradigma da tecnologia da informação e para a indução de suas conseqüentes formas sociais foi/é o processo de reestruturação capitalista, compreendido desde os anos 80, de modo que o novo sistema econômico e

tecnológico pode ser adequadamente caracterizado como capitalismo informacional (CASTELLS, 1999, p. 55).

Castells (1999) nos lembra que todas as revoluções tecnológicas possuem em comum sua característica de penetrabilidade nas relações sociais, na economia, na política, no modo de produção, enfim, no cotidiano e nas experiências da sociedade contemporânea. Um aspecto que diferenciaria a atual revolução tecnológica seria, entretanto, a rápida difusão das tecnologias de informação pelo mundo, citando como exemplo principal o desenvolvimento da internet durante as décadas de 1970 a 1990. “A universalidade da linguagem digital e a pura lógica das redes de sistema de comunicação geraram as condições tecnológicas para a comunicação global horizontal” (CASTELLS, 1999, p. 82). A partir desse momento o autor passa a destacar de forma mais enfática a relevância que a comunicação possui na nova “sociedade informacional” e avalia a trajetória e desenvolvimento que possibilitou não só a estruturação dessa rede global de comunicação mas a difusão de tecnologia digital, aumentando seu acesso entre organizações e indivíduos. Partindo desta análise, o teórico retoma as principais invenções que tiveram início na década de 70, e que possibilitaram o desenvolvimento da tecnologia, promovendo uma maior familiarização com o digital, nas quais estão inclusas o microprocessador, o microcomputador, a fibra ótica, o videocassete e, principalmente, a internet.

Assim, até certo ponto, a disponibilidade de novas tecnologias constituídas como um sistema na década de 1970 foi uma base fundamental para o processo de reestruturação socioeconômica dos anos 80. E a utilização dessas tecnologias na década de 1980 condicionou, em grande parte, seus usos e trajetórias na década de 1990 (CASTELLS, 1999, p. 98).

Identifica-se, a partir do surgimento dessa nova sociedade, duas tendências: o avanço tecnológico e o desejo da sociedade de se apoderar da novidade. Com o desenvolvimento dessa tecnologia e sua penetrabilidade nas empresas, instituições e organizações, Castells (1999) apresenta aquilo que ele traduz como um paradigma sociotécnico, com características singulares: informação como matéria-prima, penetrabilidade das novas tecnologias, lógica de redes, flexibilidade e convergência.

Na prática, a informação assume um papel de destaque na dinâmica social e, assim como a tecnologia, atinge um alto nível de penetrabilidade em toda a atividade individual ou coletiva, como já ressaltado anteriormente. Quanto à expressão lógica de redes, o autor se refere à nova dinâmica social que possibilita uma interação sem a limitação de espaço e tempo, onde é possível comunicar e trocar ideias e experiências em um espaço virtual: processos estes que, sem as tecnologias da informação, não aconteceriam com a mesma facilidade. Essa lógica de

redes permite maior flexibilidade nos processos organizacionais que, de acordo com o autor, é uma característica fundamental, considerando o quadro atual de constantes mudanças sociais e, conseqüentemente, organizacionais. O conceito de convergência se refere à integração das tecnologias (informática, eletrônica, telecomunicações), partes que compõem esse sistema de informação. O paradigma sociotécnico não se refere apenas às transformações sociais influenciadas pelo avanço das tecnologias. Justamente pela característica de penetrabilidade em todas as instâncias sociais, é possível identificar quais foram as influências dessa revolução na dinâmica econômica dessa sociedade, e a conseqüente mudança nas organizações, que influenciará inclusive os modelos de comunicação.

O canadense Derrick de Kerckhove (1997) também oferece contribuições para se pensar as características culturais da contemporaneidade, daquilo que define como “psicotecnologias”, sendo tudo aquilo que “emula, estende ou amplifica o poder das nossas mentes” (KERCKHOVE, 1997, p. 34), incluindo os meios de massa como a televisão e a internet. O autor ressalta a influência cultural que a televisão exerceu na sociedade, mas a considera limitada no que se refere às possibilidades de interação. Neste aspecto, a internet, e as tecnologias que possibilitam o seu uso oferecem novas possibilidades e proporcionam mais liberdade ao usuário, sendo esta uma das características que vêm a fundamentar o desenvolvimento do próprio ambiente virtual.

Com a introdução dos microcomputadores pessoais e portáteis, que nos anos 80 tinham já penetrado no mercado doméstico, os consumidores foram instigados a tornarem-se produtores. A nova tecnologia tinha mudado a nossa relação de sentido único com o televisor para o modo interativo e bidirecional dos computadores pessoais. Os ecrãs de computador estabeleceram uma interface entre a eletricidade biológica e tecnológica, entre o utilizador e as redes (KERCKHOVE, 1997, p. 177).

1.3. O advento da internet

O desenvolvimento de um sistema eletrônico de comunicação transformou a nossa cultura. Partindo dessa afirmação, Castells (1999) propõe uma análise de quais seriam as características e efeitos dessa mudança. O autor retoma, primeiramente, as transformações culturais causadas pela televisão, afirmando que, com o meio, houve avanço na produção e consumo de mídia a partir da década de 1970 e que esse consumo é a maior categoria de atividade depois do trabalho. Entretanto, faz uma ressalva quanto ao uso do termo “cultura de

massa”. Em sua visão, o que existe é um potencial para se atingir um grande número de pessoas; portanto, o termo não se refere a uma homogeneização social, assegurando, no seu ponto de vista, a autonomia do espectador, sem ignorar os efeitos dos meios.

Pelo que mostram os estudos empíricos, a mídia não é uma variável independente na indução de comportamentos; Suas mensagens, explícitas ou subliminares, são trabalhadas, processadas por indivíduos localizados em contextos sociais específicos, dessa forma modificando o efeito pretendido pela mensagem (CASTELLS, 1999, p. 421).

Essa interação social, onde o espectador não atua apenas como um receptor passivo abriu caminho para a transformação da mídia, que passa a produzir conteúdo segmentado para uma audiência não-homogênea. Ainda assim, essa diversificação não teve como consequência a perda do controle da mídia pelas grandes empresas. Silverstone (2002), assim como Santos (2012) e Kellner (2001), ressalta novamente essa característica global e dominante das grandes instituições de mídia, que considera ser um aspecto fundamental na cultura contemporânea.

Os significados oferecidos e produzidos pelas várias comunicações que inundam nossa vida cotidiana saíram de instituições cada vez mais globais em seu alcance e em suas sensibilidades e insensibilidades. Pouco oprimidas pelo peso histórico de dois séculos de avanço do capitalismo e desconsiderando cada vez mais o poder tradicional dos Estados nacionais, elas estabeleceram uma plataforma, é forçoso admitir, para a comunicação de *massa*. Esta ainda é, apesar de sua diversidade e de sua flexibilidade progressivas, a forma dominante dessa comunicação. Ela constrange e invade culturas locais, mesmo que não as subjuguem (SILVERSTONE, 2002, p. 17).

Observa-se que, com o avanço tecnológico e a diversificação nos meios de produção e acesso de conteúdo, os grandes conglomerados de mídia têm investido fortemente no desenvolvimento desse mercado, como estratégia para se manterem relevantes em um quadro de rápida transformação. O autor identifica uma tendência quando aponta a complexidade na relação entre as empresas de comunicação e as de telecomunicações, operadoras de satélite e provedores de internet que, considerando a tendência que as tecnologias têm de se convergirem, disputam o mesmo mercado potencial, quadro que ficou mais evidente na última década com o desenvolvimento de novos modelos de negócio decorrentes do avanço da internet.

Esse potencial abre espaço para que se procure entender de que forma a internet e as consequentes transformações advindas desse novo meio possibilitaram, ou ao menos colaboraram, para a emergência de uma sociedade informacional. Para isso, recorre-se aos trabalhos do filósofo francês Pierre Lévy, que oferece uma análise da origem e do desenvolvimento da internet, além de uma perspectiva otimista das possibilidades

proporcionadas pelo *ciberespaço*. Os neologismos utilizados pelo autor, apesar de já razoavelmente consolidados entre os pesquisadores da temática, exigem uma breve explanação.

O ciberespaço (que também chamarei de “rede”) é o novo meio de comunicação que surge da interconexão mundial dos computadores. O termo especifica não apenas a infra-estrutura material da comunicação digital, mas também o universo oceânico de informações que ela abriga, assim como os seres humanos que navegam e alimentam esse universo. Quanto ao neologismo “cibercultura”, especifica aqui o conjunto de técnicas (materiais e intelectuais), de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço (LÉVY, 1999, p. 17).

O desenvolvimento técnico que se inicia nos anos 70 com a invenção do microprocessador abre caminho para uma revolução tecnológica veloz, com uma influência sensível no sistema econômico, com a automatização da indústria em busca de uma produtividade cada vez maior e mais eficiente. A partir dos anos 80, as potencialidades da internet passam a ser exploradas em seu uso social. Antes restrita à indústria e aos programadores, a nova tecnologia passa a ocupar um espaço cada vez maior na televisão, no cinema, nas telecomunicações. É neste sentido que Lévy (1999) esclarece uma das características de maior importância do ciberespaço: a independência geográfica – abstração do tempo e do lugar. O ciberespaço permite a colaboração e a coordenação coletiva simultânea e independentemente geográfica, o que, de acordo com o autor, vai de encontro com uma nova postura organizacional, que se torna independente de “lugares determinados, de horários de trabalho fixos e de planejamentos a longo prazo” (LÉVY, 1999, p. 49).

Não são apenas as inovações técnicas que definiram as transformações sociais dos últimos anos. Ao final do século XX, uma série de fatores colaboraram para a reconfiguração da sociedade, que passou a se adaptar a uma nova estrutura social “em rede”. Se unem à revolução tecnológica uma demanda social por liberdade individual e comunicação aberta, flexibilidade administrativa e globalização da economia, um cenário propício para a difusão da internet, que atende potencialmente a todas essas demandas, graças a suas características congruentes. Esta é uma evidência da influência mútua entre desenvolvimento da internet e da sociedade.

Castells (1999) analisa o processo de formação e difusão da internet, e identifica os aspectos que vão definir as características desse novo meio, no que se refere à arquitetura da rede, à cultura de seus usuários e aos padrões de comunicação. O primeiro aspecto característico

da internet é a abertura do sistema, que limita restrições governamentais e faz desse espaço um território aberto, do ponto de vista tecnológico¹.

Considera-se que a cultura dos usuários da qual trata o autor se refere aos pioneiros na utilização desse novo meio. Castells (2003) divide a internet em uma estrutura de quatro camadas: a cultura tecnomeritocrática, a cultura hacker, a cultura comunitária virtual e a cultura empresarial. A categorização proposta nos ajuda a melhor compreender a colaboração cultural de cada grupo para a formatação do atual ambiente informacional.

A cultura tecnomeritocrática compreende os usuários pioneiros que trabalhavam a internet, dentro de um ambiente acadêmico, sob uma perspectiva de desenvolvimento e aprimoramento coletivo de um sistema de comunicação global. Os valores da produção científica, como a abertura e o crédito aos autores, a reputação acadêmica e o exame dos pares, se mantêm e se perpetuam mesmo fora do ambiente de pesquisa, como no caso da cultura hacker. Esta última, responsável pela atualização e aprimoramento técnico, caracteriza-se pela interação criativa e autônoma entre programadores que primeiro exploravam as possibilidades da internet, mantendo os valores da cultura tecnomeritocrática e enfatizando o valor da liberdade, “liberdade para criar, liberdade para apropriar todo conhecimento disponível e liberdade para redistribuir esse conhecimento sob qualquer forma ou por qualquer canal escolhido pelo hacker” (CASTELLS, 2003, p. 42).

As culturas tecnomeritocrática e hacker foram responsáveis pelo desenvolvimento técnico, mas é a partir da cultura comunitária que se percebe, de forma mais abrangente, o uso social da internet. Juntam-se aos valores de liberdade e autonomia, herdados das culturas originais, a busca por um meio de comunicação horizontal, livre e de ação social coletiva. A cultura comunitária humaniza a internet, atribuindo-lhe usos sociais não intencionados inicialmente, conquistando um espaço de protagonismo na sociedade.

Responsável principal pela difusão da internet de forma massificada, a cultura empresarial simbolizou o entusiasmo e a necessidade de se buscar, na época, uma alternativa lucrativa às indústrias já estabelecidas, como a automobilística e a de energia. Para Castells (2003), foi a inovação empresarial a responsável por enxergar na internet o potencial para se tornar uma plataforma de negócios. Dessa forma, o sucesso de novos modelos de negócios já originados no ambiente informacional chamou a atenção dos mais diversos tipos de

¹ Este aspecto não se manteve absolutamente intocável, considerando as constantes tentativas de interferência e controle por parte de alguns países. A discussão se complexifica com a grande influência da internet na sociedade moderna, levantando questões como crimes digitais e privacidade na rede.

organizações, que passam a adotar e experimentar estratégias administrativas baseadas na rede mundial de computadores. A internet definitivamente transformou a dinâmica da organização moderna.

1.4. Mudanças organizacionais

Nos primeiros anos da Revolução Industrial, as organizações possuíam uma rígida estrutura de funcionamento, na qual o protagonismo era exercido pelo maquinário, mas dependia de mão de obra para operá-lo, em uma relação de exploração da força de trabalho. Ainda nos primórdios dessa produção massificada, graças ao crescimento vertiginoso do mercado consumidor, a única preocupação das empresas era suprir a demanda, sem o interesse nas técnicas de venda ou em estratégias de comunicação. As transformações que se seguiram colocaram o homem como engrenagem central no sistema das organizações. Em contraponto à postura complementar do indivíduo à máquina, ele atua, hoje, com protagonismo emergente, influenciando o ambiente organizacional com suas demandas trabalhistas e sua cultura.

As organizações fazem parte do cotidiano contemporâneo. Sua atuação social lhes atribui uma representatividade que exige análise específica das suas transformações ao longo do tempo e, principalmente, daquelas conseqüentes do advento da internet. Antes, porém, é preciso elucidar qual a abrangência do termo ‘organização’. Para efeito das análises, considera-se neste trabalho que o vocábulo contempla as empresas – locais, multinacionais, transnacionais –, os órgãos públicos e governamentais, associações da sociedade civil e instituições do terceiro setor, como as organizações não-governamentais. De forma geral, considera-se uma organização os grupos/conjunto de pessoas reunidas em torno de um objetivo comum. O sociólogo Robert Srou (2005) apresenta o conceito de forma mais detalhada:

As organizações podem ser definidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos, de forma a economizar esforços e tornar seu uso eficiente. Potenciam a força numérica desses agentes e convertem-se em terreno preferencial das ações cooperativas coordenadas (SROUR, 2005, p.140).

Para o autor, a importância dada ao estudo das organizações se justifica na relevância atribuída a esses agentes sociais. Como construção coletiva, a organização não existe por si só. A relação com o externo é uma característica primordial nesse sistema que, além disso, representa um fenômeno coletivo. Os estudos de Srou acerca das organizações nos ajudam a

entender de que forma se dão essas transformações estruturais. Em sua análise sobre as relações coletivas inerentes ao ambiente das organizações, o autor ressalta que as mudanças ocorrem graças ao conflito resultante das relações diversas que existem nesse contexto, sejam de poder ou de produção, por exemplo. Esses vínculos, porém, não estão limitados ao ambiente interno das organizações; também dizem respeito às relações de consumo.

Srouf (2005) também compartilha a ideia de que a sociedade passou, nas últimas décadas, por transformações tão profundas que se assemelhariam a uma “nova Revolução Industrial”. O autor, porém, faz uma leitura mais cautelosa, evitando criar denominações ou realizar previsões para essa nova sociedade. Mais adiante, entretanto, compara o impacto dessa terceira revolução à revolução copernicana, na astronomia – que passa a considerar o Sol como centro do mundo – e à teoria de Darwin – que revoluciona o pensamento científico acerca da evolução das espécies. Mas a quais transformações se refere o autor?

“Revoluções contagiosas, universalistas, multifacetadas, que fizeram as humanidades transitarem do tacape ao arado, do arado ao trem, e agora do trem ao computador” (SROUR, 2005, p.21). O principal efeito dessa revolução estaria, portanto, relacionado aos meios de produção, ideia congruente com o que Castells (1999) denominaria como “sociedade de informação”, com uma economia informacional, com uma ampla penetração das tecnologias de informação. Outras transformações seriam consequentes dessa revolução, incluindo “novos formatos empresariais e novas estratégias de relacionamento” (SROUR, 2005, p.21). Portanto, uma tese que, segundo Srouf (2005), foi amplamente defendida por diversos autores no princípio dessa revolução – incluindo Castells (1999), Lévy (1999), Kerckhove (1997) e Silverstone (2002) –, se revelaria correta: as tecnologias de informação e as telecomunicações atuariam como motores de uma nova civilização.

Srouf (2005) identifica, ainda, uma crise estrutural nos modelos de gestão organizacional, considerando que um dos fatores dessa crise estaria relacionado a informatização da sociedade. O autor defende que, em uma sociedade “mediática”, emergiria o que ele denomina como sendo uma “cidadania organizacional”, que diz respeito aos “mecanismos cívicos de controle sobre aparelhos estatais e empresas privadas” (SROUR, 2005, p. 23). Em sua análise, as transformações não se restringem aos processos de produção mas redefinem a sociedade, agora caracterizada por relações democráticas e uma forte presença do caráter social. Observa-se, portanto, uma maior preocupação com as condições de trabalho e valorização do trabalhador, por parte das empresas, e uma maior atenção a qualidade de vida do cidadão, por parte do Estado. O autor cita, inclusive, que o indivíduo passa a ser enxergado

como um “cliente”, que estaria sempre vigilante aos atos de um governo e cobraria ações gerenciais eficientes, responsáveis e éticas. Da mesma forma, nas empresas, os trabalhadores adquirem um status de maior importância; não sendo mais, nas palavras do autor, “meras engrenagens das linhas de produção”. Cabe destacar que esse quadro de conquistas sociais aparece com maior definição em sociedades democráticas, no que Srour (2005) considera ser um plano retórico ideal.

De forma a complementar às características das organizações atuais, Srour (2005) exemplifica algumas mudanças na conduta empresarial. O reposicionamento dos valores e uma maior atenção para ferramentas de comunicação, principalmente relacionadas ao marketing, dentre elas: os serviços de atendimento ao consumidor, os ombudsmen, as pesquisas de mercado, pré-testes e reflexões éticas, mantendo o interesse primordial no lucro ao mesmo tempo em que coloca o consumidor como ponto focal mais importante no processo. Outra característica é a velocidade das organizações de se reinventarem e se adaptarem a cenários distintos, diferentemente do modelo truncado e burocrático das empresas pós-Revolução Industrial.

Um outro forte fator que impulsiona as transformações estruturais é o que Milton Santos (2012) identificou como sendo uma concorrência extremamente feroz, e Robert Srour complementa:

As organizações são sistemas abertos e campos de forças: competem para absorver mais energia ou valor do ambiente externo; processam insumos e geram produtos; administram pressões e apoios; dependem da credibilidade que vão construindo. Mas também se inscrevem num espaço hostil e belicoso, cujo caráter é político: convivem de maneira permanente com outras tantas coletividades, cujos interesses são díspares. Por isso é que o ambiente externo exige delas enorme capacidade de adaptação e grande flexibilidade (STROUR, 2005, p.157).

Apesar de sua estrutura variável e dependente de aspectos diversos, é possível identificar, de acordo com as análises de Srour (2005), que o modelo de administração nas organizações se transformou desde a Revolução Industrial. Ainda que mantenham uma estrutura frequentemente rígida, as organizações vêm enfrentando uma crise no modelo tradicional, motivada por critérios econômicos, pelas conquistas trabalhistas e pela pressão da própria sociedade que exige uma postura ética e socialmente responsável. O quadro tem suscitado a busca por um estilo de administração diferente, adaptável, mais flexível.

Também referente às transformações na dinâmica organizacional, Castells (1999) defende a tese de que o desenvolvimento dessa economia informacional global e sua interação

com o novo paradigma tecnológico estão relacionados com uma nova lógica organizacional. Ele realiza, a partir desta discussão, um resgate histórico da evolução das organizações, identificando quais tendências marcaram este processo.

A primeira mudança identificada pelo autor é a transição da produção em massa para a produção flexível, consequência da rigidez desse primeiro modelo não condizente com as características da nova economia. O autor faz uma ressalva, e aponta que isso não significa a falência das empresas de grande porte, já que estas permanecem como centro do poder econômico na economia global, mas ressalta que existe “uma crise do modelo corporativo tradicional baseado na integração vertical e no gerenciamento funcional hierárquico” (CASTELLS, 1999, p.214), apontando novamente para a tendência de flexibilidade organizacional. A transformação nos métodos de gerenciamento é uma terceira evolução apresentada, ressaltando aspectos como estabilidade e bom relacionamento com a rede de fornecedores, características de um modelo de empresa horizontal.

A própria empresa mudou seu modelo organizacional para adaptar-se às condições de imprevisibilidade introduzidas pela rápida transformação econômica e tecnológica. A principal mudança pode ser caracterizada como a mudança de burocracias verticais para a empresa horizontal. A empresa horizontal parece apresentar sete tendências principais: organização em torno do processo, não da tarefa; hierarquia horizontal; gerenciamento em equipe; medida do desempenho pela satisfação do cliente; recompensa com base no desempenho da equipe; maximização dos contatos com fornecedores e clientes; informação, treinamento e retreinamento de funcionários em todos os níveis (CASTELLS, 1999, p.221).

A difusão da web no meio empresarial se dá, principalmente, a partir da década de 1990. Estruturalmente mais elaborada e desenvolvida tecnicamente, a internet se torna um elemento fundamental de competitividade e produtividade. A adoção dessa nova postura encontra pontos congruentes com o modelo definido por Castells (1999) como “empresa de rede”², possuindo uma estrutura organizacional que visa a cooperação e onde a internet atua como principal meio de comunicação. Esse novo modelo possibilita às empresas atuarem de forma competitiva em um mercado que demanda uma estrutura flexível e adaptável, graças às rápidas mudanças decorrentes da evolução tecnológica.

² A empresa de rede evolui a partir da combinação de várias estratégias de interconexão. Em primeiro lugar, a descentralização interna de grandes corporações, que adotaram estruturas enxutas, horizontais de cooperação e competição. (...) Em segundo lugar, a cooperação entre empresas pequenas e médias (...) Em terceiro, a conexão entre essas redes de pequenas e médias. (...) E, por fim, as alianças e parcerias estratégicas entre grandes corporações e suas redes subsidiárias. Tomadas em conjunto, essas tendências transformaram a administração de negócios numa geometria variável de cooperação e competição segundo o tempo, o lugar, o processo e o produto (CASTELLS, 2003, p.58).

Entretanto, se a empresa de rede precedeu a difusão da Internet, qual a contribuição específica desse meio tecnológico para o novo modelo de negócios? A resposta é: *ele permite escalabilidade, interatividade, administração da flexibilidade, uso de marca e customização num mundo empresarial em rede* (CASTELLS, 2003, p.65).

O sociólogo Derrick de Kerckhove (1997) também oferece uma análise das transformações organizacionais decorrentes dessa revolução informacional, na qual é possível perceber uma mudança nas tendências empresariais no período compreendido entre os anos 60 a 80. O autor afirma que as tendências sociais e as tendências empresariais compreendidas nesse período possuíam, de certa forma, uma relação interdependente, que se afetavam mutuamente. Esse quadro fica mais claro quando observamos as características mais relevantes de cada período, em cada uma das tendências. Destacam-se os conceitos dominantes até o final dos anos 70, como a cultura de massa, a produção em massa, estratégias de marketing que visavam dados demográficos, foco visual na divulgação de produtos e as relações públicas como estratégia de comunicação. Já em meados dos anos 80, com a maior penetrabilidade da internet e de computadores, o autor percebe uma mudança na cultura das organizações, com ênfase nas estratégias focadas em mercados de nicho, a preocupação com o posicionamento e construção da imagem e, principalmente, com a comunicação empresarial.

Com as contribuições de Castells, Kerckhove, Lévy, Silverstone e Srour é possível enxergar as transformações sociais e culturais influenciadas pelo advento dos meios de comunicação, principalmente a internet. É uma sociedade globalizada, majoritariamente capitalista e com a informação ocupando um lugar de destaque. É visível a mudança cultural, onde se destacam os valores de liberdade e compartilhamento, postura que nasce no contexto do ciberespaço e se reflete na nova condição participativa do usuário, consumidor, indivíduo. É também um espaço de novas possibilidades para as organizações, que se adaptam, implementando mudanças administrativas compatíveis com essa nova realidade, onde percebe-se a valorização cada vez maior da comunicação e dos profissionais que se relacionam com a área. Com base na leitura das discussões propostas pelos autores elenca-se as principais transformações organizacionais consequentes da revolução informacional:

- Mudanças nos modelos de produção: mais flexíveis e com forte influência e penetrabilidade das tecnologias de informação;
- Maior preocupação com as condições de trabalho e o surgimento de uma “cidadania organizacional”, na qual se destaca a relação entre organizações e sociedade;

- Mudança de posicionamento e preocupação com a construção de uma “imagem organizacional”;
- Velocidade de adaptação a cenários distintos, exigindo das empresas mais flexibilidade e estruturas de cooperação em um cenário de concorrência feroz;
- Novas estratégias de relacionamento e maior atenção às ferramentas de comunicação;

Surge, portanto, uma importante questão para o desenvolvimento deste trabalho: entender de que forma a comunicação atua neste novo cenário organizacional. As autoras Ana Thereza Nogueira Soares e Luisa da Silva Monteiro (2012) realizam essa discussão, analisando de que forma os diferentes modelos de organização – privada, pública e de terceiro setor – se utilizam das novas possibilidades de comunicação. O primeiro aspecto destacado pelas autoras é, justamente, a comunicação como um aspecto intrínseco para a constituição de uma organização:

Um ponto importante para discussão é justamente esse: embora a comunicação não seja pensada estrategicamente, não seja racionalizada pelos atores, ela existe, pois disso depende toda configuração organizacional. A comunicação é o elo que põe em contato interesses comuns, que ajuda a unir pessoas com os mesmos objetivos na configuração social reconhecida como organização. É com a comunicação em prol de interesses compartilhados por grupos de indivíduos que se podem delinear organizações (SOARES; MONTEIRO, 2012, p.51).

Percebe-se que a comunicação assume um papel de destaque na dinâmica organizacional, sendo primordial para sua constituição. A necessidade de se legitimar e criar vínculos sociais fortalece ainda mais essa condição. Em seguida, Soares e Monteiro (2012) realizam uma análise mais específica dos aspectos comunicacionais de cada modelo organizacional.

As organizações com fins lucrativos – empresas – tem como objetivo principal o lucro. Este aspecto se reflete na importância dada às ferramentas de marketing e comunicação externa empregados por esse modelo de organização. Entretanto, as autoras lembram que, no contexto atual de sociedade – que se relaciona com o termo “cidadania organizacional”, de Srour (2005) – a comunicação empresarial precisa considerar outros aspectos, dentre eles: “apresentar sua missão, valores, códigos de ética e conduta, práticas sociais responsáveis...” (SOARES; MONTEIRO, 2012, p.52). Essa mudança de posicionamento estratégico se relaciona diretamente com o aspecto da legitimidade, que ganha destaque nesse novo contexto, sendo primordial para a sobrevivência de uma organização em um ambiente diverso e de alta

concorrência. Uma outra característica presente nesse modelo de organização é a relação entre capital e trabalho, na qual se incluem as demandas trabalhistas e o posicionamento da organização. A comunicação interna, neste caso, desempenharia um papel na conciliação de conflitos.

As organizações públicas, por sua vez, possuem características distintas das empresas privadas, fato que influencia na forma com que a comunicação atua neste modelo organizacional. “Características como estrutura hierarquizada e altamente burocrática, com rotatividade de cargos públicos de acordo com a dinâmica eleitoral, também marcam o perfil das organizações públicas” (WELLS, 2008 *apud* SOARES; MONTEIRO, 2012, p.56). O aspecto da flexibilidade – ressaltado como uma característica importante para as organizações na atualidade, de acordo com Castells (1999) e Srour (2005) – não se aplica da mesma forma às organizações públicas devido aos seus aspectos estruturais. Essa situação não impede, entretanto, que essas organizações devam prestar contas à sociedade de suas decisões e ações. Para além do *accountability*³, Soares e Monteiro (2012) destacam a criação de espaços comunicacionais que permitam o diálogo da sociedade com as organizações públicas, para que possa reivindicar suas demandas e interesses. Por fim, as autoras enfatizam que a comunicação interna também possui o seu papel nas organizações públicas, ainda que sua aplicação encontre obstáculos na estrutura burocrática desse modelo organizacional:

A realização efetiva da missão das organizações públicas, que é atender o cidadão, depende também, cada vez mais, de sistemas eficientes de comunicação interna que ajudem a formar servidores públicos atentos ao compromisso de ajudar a construir uma sociedade melhor. Essa percepção inclui mudança cultural, novo panorama de gestão de recursos e conhecimentos incompatíveis com a visão de organizações altamente burocratizadas e pouco propensas à renovação (SOARES; MONTEIRO, 2012, p.58).

As organizações de terceiro setor conseguiram, nos últimos anos, adquirir uma autonomia notável na defesa de seus interesses. Soares e Monteiro (2012) elencam as características fundamentais desse tipo de organização – que inclui associações, fundações, ONGs (organizações não governamentais) e movimentos sociais. O primeiro aspecto destacado é o objetivo social dessas organizações, de abrangência diversa. Neste caso, elas se diferem das

³ Em sua análise acerca da responsabilidade social da mídia, Fernando Oliveira Paulino conceitua o termo. De acordo com o pesquisador, o termo *accountability* “Refere-se à obrigação de membros de um órgão administrativo ou representativo de prestar contas a entidades controladoras ou ao seu público. (...) Frequentemente é usado em circunstâncias que denotam responsabilidade social, imputabilidade e cumprimento de obrigações” (PAULINO, 2008, p.91).

organizações públicas por se tratarem de uma iniciativa privada – conjunto de cidadãos –, porém, com finalidade social. Outra característica está relacionada ao lucro, visto que as organizações de terceiro setor aplicam seus recursos na própria estrutura, este aspecto influencia a forma com que esse modelo se utiliza da comunicação. Ainda que não exista a busca por uma lucratividade, as organizações de terceiro setor precisam, muitas vezes, captar recursos externos para conseguirem se manter e realizar seus objetivos. Seria necessário, portanto, a divulgação de suas ações de modo a “se fazerem conhecer, ganharem credibilidade e convencerem pessoas e organizações do mercado ou Estado de que merecem receber tais recursos para viabilizar suas atividades” (SOARES; MONTEIRO, 2012, p.62). As autoras destacam, por fim, duas características que diferem as organizações de terceiro setor das demais: sua capacidade de se comunicar com mais flexibilidade e de forma mais horizontal e participativa.

Observa-se, portanto, que as principais transformações nas estruturas organizacionais estão, direta ou indiretamente, ligadas à comunicação. Mudanças econômicas e no modo de produção estão relacionadas com o advento das tecnologias de informação. Nas conquistas sociais e trabalhistas também é possível enxergar essa relação intrínseca com a comunicação, seja como mediadora ou como ferramenta de cidadania. Entender esse papel central da comunicação nas organizações é uma questão fundamental para analisar a forma com que ela se desenvolve no mercado e no pensamento científico brasileiro.

1.5. Questões sobre a Comunicação Organizacional no Brasil

Nota-se que parte das tendências identificadas pelos autores trabalhados até aqui, no que tange à dinâmica organizacional, encontram-se já como práticas consolidadas no panorama brasileiro. De acordo com a 3ª edição do Mapa da Comunicação Brasileira, realizado pelo Instituto FSB Pesquisas, a preocupação das instituições – dentre elas, empresas privadas nacionais e internacionais e órgãos públicos e governamentais – com a transparência é um dos aspectos que ilustra esse quadro de mudanças. Além disso, o relatório destaca as atividades de assessoria de imprensa e comunicação interna como preocupações emergentes, cada vez mais importantes dentro do cenário institucional. Fica evidente que os modelos de flexibilização administrativa, o modelo de empresa em rede, os princípios advindos do ambiente informacional, convergem para esse quadro de valorização da atividade de comunicação dentro das organizações.

Outra tendência é a preocupação cada vez maior, por parte dos gestores, em compreender e participar do sistema informacional de comunicação, onde se destacam as redes sociais. Partindo dessa análise empírica do relatório elaborado pelo Instituto FSB e as considerações aqui elaboradas, é possível inferir que o desenvolvimento de um sistema informacional global foi peça chave para a emergência e crescimento da área de Comunicação Organizacional.

Esse contexto, no qual a comunicação aparece enfatizada como aspecto fundamental na estrutura das instituições é um quadro recente. A evolução da Comunicação Organizacional no país aconteceu de forma gradual. Entender o panorama brasileiro de desenvolvimento da Comunicação Organizacional servirá de base para que se responda a principal questão deste trabalho: **De que forma o curso de graduação da Faculdade de Comunicação da UnB dialoga com os conceitos hegemônicos trabalhados no país?**

Neste primeiro capítulo buscou-se enxergar o papel central da comunicação no cenário organizacional, percebendo a relevância que a área adquire nesse contexto de sociedade informacional. Os próximos capítulos se propõem a traçar um panorama de desenvolvimento da área de Comunicação Organizacional no Brasil, buscando-se, inicialmente, resgatar as influências internacionais e suas características, problematizando o conceito de Comunicação Organizacional adotado no Brasil. Em seguida, discute-se qual a abordagem acadêmica dada aos estudos da área no país, identificando seus principais autores e conceitos defendidos. Para além desse desenvolvimento acadêmico, busca-se compreender de que forma a Comunicação Organizacional se desenvolveu profissional e institucionalmente, problematizando, inclusive, sua relação com a área de Relações Públicas.

2. ASPECTOS DO DESENVOLVIMENTO ACADÊMICO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Com o objetivo de fundamentar as análises deste trabalho, faz-se necessário retomar o desenvolvimento da Comunicação Organizacional, compreendendo os percursos conceituais por quais o campo passou no espaço acadêmico. Identificar os principais conceitos trabalhados e as escolas internacionais que influenciaram o pensamento brasileiro é a metodologia utilizada para basear, mais adiante, a análise do curso de graduação de FAC/UnB e suas relações com o pensamento hegemônico no país. Ainda que o foco esteja nos estudos brasileiros, a retomada dos principais conceitos trabalhados desde a gênese das pesquisas em comunicação organizacional, ainda em meados da década de 1940, nos Estados Unidos, fundamentam e direcionam esta pesquisa. Margarida Kunsch (2009), uma das principais referências da área no Brasil, realiza uma retrospectiva dos primeiros estudos, analisando de que forma se deu a evolução desse pensamento e como ele influenciou os autores nacionais. Também neste capítulo, o trabalho “A Comunicação Organizacional: um estudo epistemológico” de Wilson da Fonseca Júnior, é utilizado como referência para complementar o levantamento histórico e conceitual da Comunicação Organizacional no Brasil e no mundo.

Kunsch (2009) destaca a origem multidisciplinar do campo, com a colaboração de pesquisadores de áreas como administração, sociologia, psicologia, entre outras. Os primeiros estudos em comunicação organizacional englobavam, inicialmente, a comunicação de negócios e a comunicação industrial. Como característico da escola americana, havia um interesse muito grande nas habilidades de comunicação, na retórica e na persuasão. A temática se manteve como ponto focal das pesquisas durante a década de 1950, fazendo com que o campo assumisse as denominações de comunicação industrial ou *business communication*. O assunto nascia nas universidades americanas concomitantemente com a criação dos primeiros departamentos e programas de comunicação na academia.

Nos anos 60, inicia-se a sistematização dos estudos americanos, mas ainda partindo de uma perspectiva instrumental. A grande influência de conceitos advindos da Administração é um fator que caracteriza os estudos da época. Um ator destacado por Kunsch (2009) é Charles Redding, que propôs dez postulados para a comunicação empresarial, acentuando aspectos como clima organizacional e comunicação interna. Dessa forma, “Reeding ajudou a colocar as atenções da comunicação organizacional sobre os receptores” (KUNSCH, 2009, p.67). A autora cita ainda o trabalho dos pesquisadores americanos Linda Putnam e George Cheney (*apud*

KUNSCH, 2009, p.68), que identificaram as principais temáticas trabalhadas à época, destacando-se a comunicação como meio-mensagem, os canais de comunicação, os estudos de clima, a análise de redes formais e informais e a comunicação entre superior e subordinado. Nota-se, portanto, um foco persistente nos aspectos administrativos e no uso da comunicação como instrumento.

Ao retomar a pesquisa realizada a partir dos anos 1980, Kunsch (2009) chama atenção para o fato de que os estudos, antes majoritariamente trabalhados a partir de uma perspectiva funcionalista, ganham agora novas contribuições de autores que realizam uma pesquisa interpretativo-crítica. A partir dessa nova perspectiva, as produções passam a considerar aspectos informais da dinâmica empresarial como características fundamentais para se trabalhar a comunicação organizacional. A multiplicidade teórica se mantém durante a década de 1990. Com novas abordagens e um grande número de estudos, a comunicação organizacional se estabelece como disciplina acadêmica.

A década de 2000 representa uma maior maturidade do campo, com correntes teóricas diversas e o desenvolvimento conceitual advindo do diálogo e do conflito entre as diferentes perspectivas. Kunsch explica que a comunicação organizacional adquiri um caráter interdisciplinar mas, ainda assim, as teorias da comunicação se destacam como principal foco dos estudos.

Na primeira década do século XXI, ela [a comunicação organizacional] pode ser considerada um campo de perspectivas múltiplas e universal em sua abordagem, por seus avanços no sentido de realmente se estudarem os fenômenos comunicacionais nas organizações como objetos de uma disciplina própria, e não só como análises sociológicas ou psicológicas. Os estudos estão, assim, mais focalizados nas teorias da comunicação, em comparação com o passado, quando o foco era mais organizacional (KUNSCH, 2009, p.71).

Ao analisar os paradigmas vigentes nos estudos da comunicação organizacional, a autora inicialmente indica a variedade de perspectivas. Principalmente nos estudos americanos, entre os anos 1960 e 1980, predominou-se a pesquisa realizada a partir de um modelo mecanicista, caracterizado pelo seu pragmatismo em tentar analisar e padronizar os processos comunicacionais. Para Kunsch (2009), esse modelo, apesar de ter possibilitado avanços conceituais, possui limitações e não levaria em consideração aspectos do contexto social e cultural na análise da comunicação, por exemplo. Ainda que a academia tenha ampliado e adotado outros paradigmas, as organizações, na prática atual, ainda possuem uma postura tradicional.

De acordo com a autora, as perspectivas interpretativa e crítica seriam uma resposta ao modelo mecanicista, buscando uma maior adequação às demandas de uma sociedade complexa. A primeira, interpretativa, considera a organização como cultura, agregando maior relevância ao seu contexto social e cultural. A perspectiva crítica tem como foco as relações de poder dentro da organização. As duas pesquisas, em comparação com o modelo mecanicista, complexificam a análise da comunicação organizacional, não reduzindo a área a uma abordagem meramente instrumental. Ainda assim, os modelos não estão imunes à crítica. Kunsch (2009) cita o trabalho do pesquisador Stanley Deetz, cuja pesquisa questiona a adoção das perspectivas citadas para o estudo da comunicação organizacional, pois, dessa forma, limitaria a utilização de abordagens diferenciadas. O autor propõe ainda uma nova estrutura de modelos para os estudos organizacionais que necessitam de uma análise mais específica.

2.1. Abordagens para o estudo de Comunicação Organizacional

A tipologia de Deetz (2001 *apud* Kunsch, 2009) utilizada para abordar o pensamento científico em Comunicação, também compartilhada por Fonseca Júnior (2007), nos auxilia a compreender quais concepções teóricas balizam as pesquisas na área de comunicação organizacional. Ao criticar o modelo proposto por George Burrell e Gareth Morgan (1979 *apud* Kunsch, 2009) – que considerava quatro paradigmas: funcionalista, interpretativo, humanista radical e estruturalista radical –, Deetz (2001 *apud* Kunsch, 2009) propõe uma nova configuração, com quatro orientações discursivas⁴: normativo, interpretativo, crítico e dialógico (ou pós-moderno⁵), por considerar que o modelo anteriormente utilizado limitava abordagens alternativas. Fonseca Júnior (2007) destaca que muitos pesquisadores não se detêm, exclusivamente, a um tipo de orientação. Da mesma forma, uma tese ou um conceito não estaria, necessariamente, incluída em apenas um discurso. Assim como defendido pelo autor, acredita-se que o modelo proposto por Deetz (2001 *apud* FONSECA JÚNIOR, 2007) auxilia na compreensão das abordagens das pesquisas realizadas no âmbito da comunicação

⁴ O autor não utiliza o termo paradigma para definir essas novas abordagens. Na interpretação de Fonseca Júnior (2007), o autor leva em consideração os seguintes aspectos: “os sistemas linguísticos de distinção presentes nas orientações; os valores inerentes à concepção de ciência adotada pelo pesquisador; a orientação do pesquisador sobre questões relacionadas ao conflito e à ordem, bem como a relação do pesquisador com outros grupos” (FONSECA JÚNIOR, 2007, p.88).

⁵ Em sua análise, Fonseca Júnior utiliza o termo “pós-moderno” por considerar que o termo “dialógico” está fortemente relacionado à obra de Paulo Freire (FONSECA JÚNIOR, 2007, p.91).

organizacional. Fonseca Júnior (2007) descreve brevemente as principais características de cada discurso.

A comunicação, a partir da perspectiva normativa, é, por vezes, considerada uma ferramenta de persuasão e controle. Essa abordagem funcionalista também está presente nos estudos sobre comunicação entre superior e subordinados, redes, poder e relações com o público, além de análises instrumentais da cultura e do clima organizacional. As pesquisas são, geralmente, relacionadas a empresas, visando, direta ou indiretamente, o lucro. O discurso normativo ainda considera que as organizações devem se comprometer com o progresso científico, a produção de bens de consumo acessíveis e com o crescimento econômico. (DEETZ, 2000, p.19-23 *apud* FONSECA JÚNIOR, 2007, p.91).

As pesquisas realizadas a partir de uma perspectiva interpretativa possuem um forte viés social, o que justifica a influência dos campos da antropologia e da hermenêutica. Destacam-se métodos de pesquisa como a observação participante e entrevistas em profundidade, buscando compreender o aspecto social das organizações com a preocupação em realizar uma extensa percepção cultural, mais interessada nos integrantes da organização como produtores de sentido do que com a eficácia organizacional (DEETZ, 2000, p.23-25 *apud* FONSECA JÚNIOR, 2007, p.92).

Por sua vez, o discurso dos estudos críticos possui viés político mais intenso, comprometido com questões éticas e morais. Ao considerarem as organizações como locais de conflito e relações de poder, as pesquisas têm por objetivo promover a igualdade de direitos e desenvolvimento. Os estudos críticos possuem forte influência da Escola de Frankfurt e autores dedicados ao estudo das minorias, e discutem o aspecto perverso e o uso distorcido da comunicação nas organizações (DEETZ, 2000, p.25-30 *apud* FONSECA JÚNIOR, 2007, p.92).

Com algumas características que o aproximam do discurso crítico, o dialógico (ou pós-moderno) também se dedica a analisar aspectos da dominação e assimetrias nas organizações. A diferença entre os modelos está na identificação dos causadores dessa dominação. Enquanto o discurso crítico os identifica previamente, o dialógico se propõe a analisar a natureza intrínseca do poder e da resistência, buscando complexificar os aspectos correspondentes aos integrantes das organizações. O discurso dialógico tem forte influência da filosofia francesa, na qual destacam-se autores como Pierre Bourdieu, Michel Foucault, Gilles Deleuze, dentre outros. Fonseca Júnior elenca os principais temas abordados nessa concepção:

1) a centralidade do discurso, ao valorizar o papel da linguagem na construção dos processos sociais; 2) as identidades fragmentadas, ao colocar em xeque tanto a visão filosófica ocidental centrada no homem, quanto a estabilidade das sociedades e de suas organizações no mundo contemporâneo; 3) a crítica da filosofia da presença, ao considerar que os objetos e os sentidos produzidos no âmbito das organizações não são universais e estáveis, mas fragmentados, instáveis e localizados; 4) o declínio das grandes narrativas, ao se colocar contra os grandes sistemas teóricos, tais como o marxismo e o funcionalismo; 5) a conexão entre poder e conhecimento, ao examinar o papel das pretensões de conhecimento e verdade nos sistemas de dominação; 6) a hiper-realidade, ao enfatizar a natureza fluida e hiper-real do mundo contemporâneo e 7) a pesquisa como resistência e indeterminação, ao valorizar o papel da pesquisa nos processos de mudança e ao resgatar a voz daqueles que a perderam ou que se encontra encoberta na vida cotidiana (DEETZ, 2000, p.30-37 *apud* FONSECA JÚNIOR, 2007, p. 93).

Ainda de acordo com Fonseca Júnior (2007), que realiza uma análise quantitativa no número de artigos, a perspectiva normativa é a orientação discursiva hegemônica na produção científica da área⁶. O quadro abaixo apresenta as principais características de cada discurso, ilustrando de forma clara suas especificidades. É possível observar que o discurso normativo teria como principal objetivo “estabelecer relações entre objetos”, resumindo, de forma geral, o direcionamento das pesquisas. Os termos “metáfora das relações sociais” e “metáfora organizacional” explicitam o vínculo com o aspecto mercadológico e estratégico da comunicação. Ao se observar as colunas “preocupações” e “benefícios organizacionais”, entende-se que se referem uso da comunicação como uma ferramenta de controle, de influência. Por fim, considerando as categorias de “expectativa” e “humor”, mais uma vez nota-se o aspecto estratégico que visa, a princípio, um aprimoramento dos processos comunicacionais de uma organização, que levaria a um aumento da lucratividade, por exemplo. A comunicação seria vista, neste caso, a partir de uma abordagem otimista, como mostra o autor.

⁶ O autor realizou sua pesquisa bibliométrica exploratória utilizando a base de dados do *Web of Science*, buscando por artigos, resenhas, revisões bibliográficas e editoriais com os termos: *organizational communication, business communication, management communication, corporate communication, industrial communication, institucional communication, marketing communication, administrative communication, internal communication, external communication, integrated communication e strategic communication* (FONSECA JÚNIOR, 2007, p. 146).

Tabela I: Orientações discursivas em Comunicação Organizacional

Tema / Discurso	Normativo	Interpretativo	Crítico	Pós-moderno
Objetivo fundamental	Estabelecer relações entre objetos	Revelar a cultura unificada	Desmascarar a dominação	Recuperar o conflito
Método	Ciência normativa	Hermenêutica, Etnografia	Crítico Cultural, Crítica Ideológica	Desconstrução, Genealogia
Expectativa	Emancipação progressista	Reestabelecimento de valores integrativos	Reforma da ordem social	Reivindicação de espaço para vozes esquecidas
Metáfora das relações sociais	Econômica	Social	Política	De massa
Metáfora organizacional	Mercado	Comunidade	Sociedade política (polity)	Carnaval
Preocupações	Ineficiência, desordem	Ausência de expressão, ilegitimidade	Dominação, consentimento	Marginalização, eliminação de conflito
Interesse relacionado à comunicação	Fidelidade, influência, necessidades informacionais	Aculturação social, afirmação de grupo	Equívocos cognitivos, distorção sistemática	Fechamento do discurso
Estilo de narrativa	Científico/técnico, estratégico	Romântico	Terapêutico	Irônico, ambivalente
Identidade histórica	Moderno	Pré-moderno	Modernidade tardia	Pós-moderno
Benefícios organizacionais	Controle, perícia	Comprometimento, qualidade da vida organizacional	Participação, expansão do conhecimento	Diversidade, criatividade
Humor	Otimista	Amigável	Desconfiado	Brincalhão
Preocupação social	Desordem	Despersonalização	Autoridade	Totalização, normatização

Fonte: Adaptado de Fonseca Júnior (2007, p.90) – a partir de Deetz (2000, p.17).

Ainda que a pesquisa de Fonseca Júnior (2007) considere uma amostra internacional, o mesmo aspecto é destacado por Kunsch (2009b) quando esta se refere ao pensamento hegemônico brasileiro da área, enfatizando, porém, que novas abordagens já podem ser verificadas na produção científica a partir de 2000, quando as pesquisas passam a contemplar uma maior abrangência de temas, autores e correntes teóricas:

A perspectiva instrumental e técnica marcava as primeiras dissertações e teses defendidas no Brasil. De 1970 a 1990, muitos estudos tratavam as relações públicas e a comunicação organizacional nas suas mais diversas abrangências e aplicações, com ênfase nos produtos midiáticos corporativos e na preocupação com o como-fazer nessas áreas. (...) As teses defendidas de 2000 a 2007, por exemplo, comparadas com trabalhos de períodos anteriores, já denotam uma abordagem de cunho mais teórico e científico, procurando-se analisar a comunicação nas organizações em uma perspectiva mais complexa e não só em seu lado instrumental (KUNSCH, 2009b, p.124).

O panorama brasileiro da comunicação organizacional será analisado com profundidade mais adiante. Antes, porém, é necessário compreender como esse pensamento científico se desenvolve em outros países. Por sua influência na pesquisa brasileira, analisa-se mais profundamente as escolas americanas e europeias, buscando suas principais características para, em seguida, tornar possível a comparação entre seus conceitos e discursos.

2.2. Escolas internacionais

Margarida Kunsch (2009) realiza uma breve descrição do pensamento norte-americano, identificando como ele se desenvolveu nos últimos anos. Inicialmente o foco estava concentrado na comunicação administrativa, considerando a estrutura da comunicação e as relações internas. Nos últimos anos, porém, com a adoção de paradigmas variados, ampliou o foco dos estudos que passam a considerar um contexto maior como a influência das tecnologias, da globalização e aspectos culturais internos, como poder e discurso.

Ao analisar a pluralidade conceitual dos estudos em Comunicação Organizacional, Kunsch aponta, brevemente e de forma geral, a sua concepção. “Essa autora costuma ver a comunicação organizacional como uma área abrangente em perspectiva de integração das subáreas da comunicação social” (KUNSCH, 2009, p.74). Em seguida, reconhece que, com a emergência dos estudos na área, diferentes conceitos tem se apresentado e ampliado a discussão epistemológica do campo, destacando as contribuições do pesquisador canadense James Taylor, representante da Escola de Montreal⁷.

Apesar de pioneiros e de sua atuação hegemônica, os estudos americanos não são as únicas contribuições à pesquisa em comunicação organizacional. Em sua análise acerca dos

⁷ De acordo com a análise de Kunsch (2009), o pensamento dessa escola canadense seria influenciado pelo pragmatismo americano e o pensamento francês. De forma geral, a comunicação organizacional seria trabalhada de uma perspectiva interpretativa e crítica, na qual a comunicação é enxergada em uma dimensão mais humana e interacional, e menos instrumental. Ainda de acordo com o pensamento da Escola de Montreal, a organização é vista como equivalente a comunicação.

estudos europeus, Kunsch (2009) faz uma breve retomada e destaca alguns aspectos importantes:

(...) Podemos afirmar que muitos estudiosos, sobretudo da Espanha, de Portugal, da França, da Holanda etc., trabalham a comunicação organizacional em uma perspectiva muito mais ampla, abrangendo as suas várias modalidades (administrativa, interna, institucional, mercadológica ou de negócios), tendo como ênfase uma estratégia voltada para resultados e ganhos de retorno em imagem, identidade corporativa e reputação, além de uma visão mais sociológica no contexto do ambiente organizacional. A preocupação europeia tem sido, sobretudo, em relação à eficiência e às propriedades funcionais que influenciam a eficácia dos processos comunicacionais. (KUNSCH, 2009, p.76)

Nota-se um foco instrumental e estratégico no pensamento europeu. Ao citar exemplos de conceitos defendidas por autores europeus, Kunsch (2009) explicita essa característica. Ao contrapor as ideias dos autores Joan Costa e Cees B. M. van Riel⁸, fica claro que esses estudos consideram a comunicação organizacional a partir de uma visão estratégica e instrumental.

A emergência dos estudos em comunicação organizacional fica ainda mais nítida quando se observa o número de países que se dedicam a estudar a temática. Dentre os representantes da América Latina, Brasil, Colômbia e México seriam os países com maior destaque na produção científica da área, de acordo com Kunsch (2009). A autora enfatiza a proximidade do pensamento científico dos três países, que conceituam a comunicação organizacional a partir de uma visão estratégica, se aproximando do pensamento europeu.

O pensamento mexicano se assemelha muito ao do Brasil, ao focalizar a visão integrada e estratégica da comunicação organizacional, com mais ênfase nos aspectos institucionais e internos, nas relações públicas, na cultura organizacional, na publicidade e na comunicação gerencial / comunicação de negócios etc. (...) A visão mexicana de comunicação organizacional é mais focada na comunicação integrada e estratégica, com ênfase nos aspectos institucionais do processo. (...) Os colombianos contemplam uma visão ampla e social nas organizações, entendendo-a como processos, mensagens e redes, analisando sua gestão por meio da cultura e da identidade organizacional. Enfatizam, também, a comunicação estratégica e corporativa (KUNSCH, 2009, p.77).

Por seu pioneirismo e influência nos estudos brasileiros, as pesquisas americanas e europeias necessitam de uma pesquisa mais detalhada. Fonseca Júnior (2007) realiza uma

⁸ De acordo com a autora, “o catalão Joan Costa (1995, p. 95), por exemplo, apresenta uma visão abrangente da comunicação como estratégia nas organizações, atribuindo importância às questões de imagem e de identidade” (KUNSCH, 2009, p.76). Já o holandês Cees B. M. van Riel apresenta, segundo a autora, “uma visão de comunicação corporativa e estratégica com forte ênfase nos estudos de reputação e imagem corporativa” (KUNSCH, 2009, p. 77).

análise das escolas de comunicação organizacional na Europa e nos Estados Unidos, buscando congruências e divergências. Segundo o autor, de forma geral, o pensamento europeu na área contemplaria uma visão estratégica da comunicação no contexto organizacional.

Grosso modo, é possível afirmar que, na Europa, onde existe uma tradição teórica frente aos fenômenos sociais, a Comunicação Organizacional passou a apresentar um perfil cada vez mais aplicado, tanto no âmbito acadêmico quanto empresarial, no desenvolvimento de estudos sobre comunicação e imagem, com a designação inicial de Comunicação Corporativa e, posteriormente, de Comunicação Estratégica, procurando integrar as distintas áreas e técnicas de comunicação (COSTA, 2002b; GARRIDO, 2001; VAN RIEL, 1997; ALBERTO PÉREZ, 2001 *apud* FONSECA JÚNIOR, 2007, p.21).

A análise do autor se aproxima das conclusões de Kunsch (2009), apresentando a preocupação do pensamento europeu com a integração entre as técnicas de comunicação e seu caráter estratégico. O perfil americano, por sua vez, apresenta uma variedade de terminologias para o estudo da comunicação no âmbito das organizações. Fonseca Júnior (2007) elenca as seguintes: *Business Communication*, *Management Communication*, *Organizational Communication* e *Corporate Communication*, destacando as duas últimas para efeito de análise e comparação. O quadro abaixo apresenta características das duas escolas:

Tabela II: Características das escolas americanas

Organizational Communication	Corporate Communication
Origem nos departamentos de <i>Speech Communication</i> , com foco na comunicação como ato de fala e produção de discurso.	Tenta se aproximar do pensamento europeu, com predominância de pesquisas com teor funcionalista.
Apesar de sua tradição funcionalista, passa a realizar pesquisas nas linhas interpretativa e crítica.	Alguns autores consideram essa disciplina como a evolução das Relações Públicas, mantendo a preocupação com a integração entre instrumentos e públicos.
Ênfase na produção teórica, o que permite contemplar diversas perspectivas teórico-metodológicas.	Aproxima-se da perspectiva de “comunicação integrada” de Margarida Kunsch (2003).

Fonte: Elaborado pelo autor adaptado de Fonseca Júnior, 2007.

Em resumo, a *Corporate Communication* aborda a comunicação nas organizações a partir de uma perspectiva funcionalista, valorizando seu aspecto estratégico e enfatizando a necessidade de integração entre as técnicas de comunicação. Essas características aproximam a escola americana do pensamento europeu. Por sua vez, a *Organizational Communication*, apesar de sua tradição funcionalista [e de sua origem nos estudos da comunicação como ato de fala e produção de discurso], adquiriu um caráter mais múltiplo, realizando pesquisas que consideram a comunicação nas organizações a partir de uma perspectiva crítica ou interpretativa.

Comparando a escola norte-americana com a europeia, o autor observa ainda o papel desempenhado pelas Relações Públicas no contexto de cada uma. Enquanto no caso americano a *Corporate Communication* seria uma extensão das Relações Públicas, o pensamento europeu considera que a Comunicação Corporativa não seria necessariamente uma área de conhecimento exclusiva das Relações Públicas.

Considerando as características conceituais, observa-se uma aproximação do pensamento brasileiro com a *Corporate Communication* (Estados Unidos) e a Comunicação Corporativa (Europa). Esse quadro fica mais claro quando Fonseca Júnior (2007) analisa a categorização dos trabalhos brasileiros em congressos de Comunicação e, inclusive, na forma com que o termo “comunicação organizacional” é traduzido:

A vinculação do termo Comunicação Organizacional e Relações Públicas por importantes associações brasileira e latino-americana de pesquisa em Comunicação⁹, assim como a tradução do termo Comunicação Organizacional para o inglês e o espanhol como sinônimos de *Corporate Communication* e *Comunicación Corporativa* (ORGANICOM, 2005, n.1), e não *Organizational Communication* ou *Comunicación Organizacional*, são sintomáticos no sentido de revelar o recente processo de institucionalização da Comunicação Organizacional brasileira em direção à perspectiva normativa e instrumental (FONSECA JÚNIOR, 2007, p.176).

A compreensão das especificidades dos pensamentos americano e europeu, portanto, se mostra primordial quando realiza-se, neste trabalho, uma análise do desenvolvimento do pensamento brasileiro em Comunicação Organizacional e ajuda a problematizar a formação do campo de pesquisa no Brasil e de que forma a influência de escolas e autores americanos e europeus influenciou o pensamento brasileiro.

⁹ As principais associações são as seguintes: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – Intercom. Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas – Abrapcorp e *Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación – Alaic* (FONSECA JÚNIOR, 2007, p.176).

2.3. Brasil: autores e conceitos

“No Brasil, os pesquisadores da comunicação organizacional a abordam segundo uma visão ampla e estratégica, considerando-a em uma perspectiva integrada”. (KUNSCH, 2009, p. 78). A afirmação, apesar de parecer generalista, define o quadro das principais pesquisas da área no país. Com influências dos pensamentos americano e europeu, as características dos estudos brasileiros são congruentes em alguns aspectos com as pesquisas internacionais. A preocupação com a dimensão administrativa a aproxima dos estudos americanos. Da mesma forma, a visão da comunicação como área estratégica é uma característica que também aparece nas pesquisas europeias.

Kunsch (2009b) destaca que, em teses defendidas de 2000 a 2007, nota-se uma maior abrangência nos estudos de comunicação organizacional. Algumas das pesquisas consideram, inclusive, a comunicação a partir de perspectivas teóricas que se diferem do discurso normativo. Para a autora, essas publicações recentes seriam um indício de que as novas pesquisas têm procurado realizar suas reflexões a partir da prática cotidiana nas organizações. Kunsch (2009b) destaca também que essa mudança se deu na produção de publicações de referência. De acordo com a autora, os primeiros livros publicados a partir de 1970 se aproximavam de uma perspectiva mais técnica e instrumental, abordando assuntos como jornalismo empresarial e assessoria de imprensa. Nos últimos anos, entretanto, estudos teóricos mais complexos foram contemplados em coletâneas diversas, como elenca a autora:

Merecem registro as coletâneas organizadas por docentes dessas áreas vinculados aos programas de pós-graduação em comunicação, como, por exemplo, entre outros: Florence Dravet, Gustavo de Castro e João José Curvello, do Mestrado em Comunicação da Universidade Católica de Brasília – *Os saberes da comunicação: dos fundamentos aos processos* (2007); Ivone de Lourdes Oliveira e Ana Thereza Soares, do Mestrado em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações* (2008); Cleuza M. Andrade Scroferneker, do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – *O diálogo possível: comunicação e paradigma da complexidade* (2008); Margarida M. Krohling Kunsch, do Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da ECA-USP – *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas* (2008) (KUNSCH, 2009b, p.126).

Com o objetivo de entender os conceitos trabalhados por alguns pesquisadores elencados por Kunsch (2009b), foram selecionados textos específicos que trouxessem

discussões teóricas acerca da comunicação organizacional. Dessa forma, foi possível identificar quais abordagens conceituais estão sendo trabalhadas por diferentes autores brasileiros.

Na coletânea *O diálogo possível: comunicação e paradigma da complexidade*, a pesquisadora Cleusa Scroferneker (2008) realiza uma retomada histórica das principais abordagens teóricas acerca da comunicação organizacional para, em seguida, propor pensar o campo a partir do paradigma da complexidade, um conceito trabalhado pelo pesquisador francês Edgar Morin. A autora considera que a dificuldade em se definir a comunicação organizacional está relacionada ao aspecto mutante da área, impossibilitando uma análise puramente instrumental:

Os espaços organizacionais deixam de ser lineares, colocando em xeque o modelo informacional simplificador, tecnicista e instrumental. Contraditoriamente, tais certezas levam à necessidade da compreensão de que “[...] não há comunicação sem mal-entendidos, sem ambiguidades, sem traduções e adaptações, sem perda de sentidos e surgimento de significados inesperados, enfim sem fracasso da comunicação e sem regras a satisfazer” (WOLTON 2004, p.39) (SCROFERNEKER, 2008, p. 26).

Na mesma obra, o pesquisador Rudimar Baldissera inicia suas considerações criticando a abordagem reducionista que se aplica à comunicação organizacional no âmbito da prática e enfatiza que o conceito não pode ser simplificado dessa forma. O autor defende que a comunicação organizacional é um subcampo da comunicação social, e que essa noção é essencial para se compreender seu conceito. Assim como Scroferneker (2008), Baldissera (2008) também propõe a discussão do campo a partir do paradigma da complexidade que, por sua vez, seria a abordagem mais adequada ao se considerar o contexto imprevisível do fenômeno comunicacional.

Integrantes do grupo de pesquisa “Comunicação no contexto organizacional: aspectos teórico-conceituais” (PUC-Minas/CNPq), as autoras Fábria Pereira Lima e Fernanda de Oliveira Silva Bastos propõe uma nova análise sobre a comunicação no contexto organizacional. Nesta abordagem, a comunicação é analisada a partir de uma perspectiva processual e relacional. As autoras complementam o conceito, definindo sua especificidade, ressaltando que o fenômeno comunicacional só pode ser compreendido ao se considerar a totalidade das relações entre seus atores – dentre eles, a organização.

Com as contribuições de, entre outros, Quéré (1991), chegamos à concepção do que tem sido chamado de paradigma relacional da comunicação, que entende como “um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores, processo sempre marcado pela situação de

interação e pelo contexto sócio-histórico” (MAIA; FRANÇA, 2003, p. 188). É dessa maneira que concebemos o fenômeno e é desse ângulo que nos propomos enxergar a comunicação no contexto organizacional (LIMA; BASTOS, 2012, p.37).

Nota-se que a pesquisa brasileira tem se multiplicado em suas abordagens, considerando outras perspectivas e referências. É possível notar, também, que o modelo de categorização definido por Deetz (2001 *apud* FONSECA JÚNIOR, 2007) auxilia no entendimento dos conceitos trabalhados pelos autores aqui citados. Em seguida, analisa-se mais atentamente os conceitos trabalhados pelas principais referências da área no Brasil.

Dentre os principais autores da área no país, destacam-se por seu pioneirismo, Gaudêncio Torquato, Wilson da Costa Bueno e Margarida Kunsch. Os autores serão tratados nessa pesquisa como as principais referências, não apenas pela ampla produção na área, mas pela grande influência que têm nas produções brasileiras. Essa influência foi percebida a partir de uma pesquisa desenvolvida por João José Curvello (2009)¹⁰, na qual o autor realiza um levantamento do número de vezes em que cada autor foi referenciado, em uma amostra de 284 artigos apresentados durante os encontros do Núcleo de Pesquisa das Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom) entre os anos de 2001 e 2008. Como resultado, os autores supracitados aparecem, respectivamente, em primeiro, quarto e quinto lugares¹¹, reforçando a ideia de que são as principais referências teóricas na área.

Torquato (2010) é considerado pioneiro em pesquisas na área, ainda na década de 70 quando utilizava o termo comunicação empresarial. O próprio autor revela ter adotado o termo comunicação organizacional ao considerar “a irrefutável realidade: a comunicação resvalava para outros terrenos e espaços, ampliando o escopo e adicionando novos campos ao território da comunicação empresarial (TORQUATO, 2010, p.1). A abrangência do termo vai de encontro com o conceito de comunicação integrada, no qual, segundo o autor, as subáreas da comunicação social [jornalismo, publicidade, relações públicas, editoração] se relacionariam com a assessoria de imprensa, o marketing e a comunicação interna.

¹⁰ A pesquisa se encontra no capítulo “Relações públicas e comunicação organizacional no Núcleo de Pesquisa da Intercom”, no livro “Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas”. (CURVELLO, 2009, p.305).

¹¹ Os pesquisadores Roberto Porto Simões e Edgard Morin aparecem, respectivamente, em segundo e terceiro lugares em número de citações, mas não estão diretamente relacionados ao estudo específico da comunicação organizacional.

Um aspecto constante nos trabalhos do autor é o político. Ao considerar a comunicação um poder, Torquato (1986) afirma que ela legitimaria outros poderes dentro do ambiente organizacional, dentre eles o poder remunerativo e o coercitivo. O discurso normativo do autor fica claro quando este destaca os aspectos técnicos e instrumentais da comunicação:

A comunicação, como processo e técnica, fundamenta-se nos conteúdos de diversas disciplinas do conhecimento humano, intermedia o discurso organizacional, ajusta interesses, controla os participantes internos e externos, promove, enfim, maior aceitabilidade da ideologia empresarial. Como *poder expressivo*, exerce uma *função-meio* perante outras *funções-fim* da organização. Nesse sentido, chega a contribuir para a maior produtividade, corroborando e reforçando a economia organizacional (TORQUATO, 1986, p.17).

Ao analisar a comunicação nas organizações privadas, Torquato (2010) ressalta que a prática precisa contemplar outras formas de comunicação, elencadas como: comunicação cultural, que se refere ao clima; comunicação administrativa, que abarca os memorandos e comunicados internos; a comunicação social, que integraria jornalismo, publicidade, relações públicas, editoração e marketing; e o sistema de informação, que se relaciona com as informações contidas em bancos de dados. O autor destaca que todas as formas de comunicação se afetam e, portanto, precisam funcionar adequadamente. Torquato (2010) trabalha, ainda, os conceitos de comunicação gerencial, comunicação administrativa, comunicação interna e externa e gestão de crise. Cada um deles possui suas peculiaridades mas atuam em conjunto com o intuito de atender às demandas da organização.

Em sua análise acerca da comunicação pública, Torquato (2010) detém sua atenção às estruturas dos poderes executivo, legislativo e judiciários da política brasileira. Na opinião do autor, a comunicação nessas instituições, especificamente, teria pouca influência na mudança da imagem organizacional, ficando esta responsabilidade para as ações e o desempenho das próprias instituições:

O que se pode inferir como conclusão, é que a imagem dos poderes é tênue sob o aspecto de sua missão fundamental. O superficial, rotineiro, secundário, toma o lugar do principal. O detalhe acoberta a essência. O comportamento de um parlamentar ou de um juiz acaba canibalizando o conceito institucional (TORQUATO, 2010, p.125).

O autor se dedica a fazer uma extensa revisão de como a comunicação pode ser utilizada em contextos políticos. Sua obra *Tratado de comunicação organizacional e política* se constitui em um manual com técnicas e ferramentas, destacando seu aspecto estratégico e seu viés

político. A discussão teórica fica em segundo plano mas é possível identificar uma congruência com o conceito de comunicação integrada, defendido por Margarida Kunsch (2009).

Wilson da Costa Bueno se mantém fiel a expressão “comunicação empresarial”, mas considera que o termo abrange as demais organizações. Sua preocupação central está na relação entre a comunicação institucional e mercadológica, característica contemporânea que faz com que a organização precise conciliar seus resultados administrativos com uma gestão comprometida com a sociedade e a cidadania. De acordo com Fonseca Júnior (2007), Bueno seria um representante brasileiro que trabalha a comunicação empresarial a partir de uma perspectiva crítica.

No artigo *A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito*, Bueno (2005) destaca que a comunicação estratégica, apesar de fortemente difundida nas organizações, não se encontra devidamente aplicada devido à incapacidade de adoção de modelos de gestão, à influência da cultura organizacional e à falta de recursos. Em alguns trechos de seu texto, é possível identificar um viés normativo da comunicação organizacional. A preocupação em discutir o conceito de comunicação estratégica já evidencia uma congruência do pensamento de Bueno (2005) com o de Kunsch (2009), como veremos com mais detalhes em seguida.

“Todos sabemos que, para muitos segmentos, a comunicação (prestígio da marca, identidade corporativa, imagem e reputação, visibilidade na mídia, etc.) é o instrumento de inteligência que contribui para moldar empresas líderes” (BUENO, 2005, p.15). Fica evidente a abordagem instrumental da comunicação. Entretanto, a crítica ao modelo de gestão adotado nas organizações brasileiras aproxima o autor de um discurso crítico – pela definição de Deetz (2001 *apud* FONSECA JÚNIOR, 2007).

Principal referência teórica na área, Margarida Kunsch, assim como Torquato, compreende que o termo comunicação organizacional abarcaria uma variedade maior de organizações – sem cair no reducionismo etimológico dos termos ‘empresarial’ ou ‘corporativa’ – incluindo empresas públicas e privadas, ONGs, fundações, associações e demais. A autora trabalha com o conceito de comunicação integrada, defendendo a aproximação das áreas de comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa:

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência de 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, 2007, p.150).

Kunsch (2007) explica que a comunicação organizacional, portanto, seria o conjunto das modalidades comunicacionais que integram a organização. Retomando brevemente os conceitos de cada parte do composto, temos que a **Comunicação Administrativa** compreenderia os fluxos e redes de informação. A autora a define como o “intercâmbio de informações dentro de uma empresa ou repartição, tendo em vista sua maior eficiência e o melhor atendimento ao público” (ANDRADE, 1996, p.34 *apud* KUNSCH, 2007, p.153). Por sua vez, a **Comunicação Interna** viabilizaria a comunicação entre a organização e seus empregados, devendo ser pensada, planejada e avaliada de forma constante. A **Comunicação Mercadológica** abarcaria as áreas de marketing, propaganda, e estratégias de venda, visando a divulgação dos produtos e serviços da organização. Por fim, a **Comunicação Institucional** teria o objetivo de prezar pela imagem da organização. Neste modelo, as Relações Públicas estariam categorizadas como um dos instrumentos da comunicação institucional, como ilustrado no diagrama elaborado pela autora:

Figura I: Composto da comunicação integrada



Fonte: KUNSCH, 2007.

Ao se referir ao profissional, Kunsch (2009c) destaca que o mesmo precisa compreender a complexidade da comunicação organizacional que, por sua vez, é um fenômeno intrínseco às

organizações, que ocorre em diferentes dimensões – humana, instrumental e estratégica –, e se relaciona com contextos econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos. A autora apresenta uma definição de comunicação organizacional que engloba desde sua condição como disciplina acadêmica até seu aspecto estratégico nas organizações:

Na minha percepção, a concepção de Comunicação Organizacional passa por várias vertentes. Como disciplina acadêmica, estuda o fenômeno comunicacional do agrupamento de pessoas que integram uma organização e a ela se ligam em torno de uma cultura e de objetivos comuns. Busca compreender todo o sistema, funcionamento, processos, fluxos, redes, barreiras, meios, instrumentos, níveis de recepção da comunicação que é gerada no dia a dia da vida organizacional e as implicações que estão imersas nesse contexto. Analisa ainda as manifestações e expressões discursivas que se configuram nas diferentes modalidades comunicacionais para se relacionar com os agentes ou grupos internos e externos da organização, isto é, os públicos, a opinião pública e a sociedade, por meio da Comunicação Administrativa, Comunicação Interna, Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica. Todo esse conjunto forma o *mix* do que chamo de Comunicação Organizacional Integrada (KUNSCH, 2009c, p.113).

Adiante em suas considerações, a autora destaca que a comunicação deixa de possuir uma função tática para adquirir um papel estratégico. Dessa forma, auxiliaria no cumprimento dos objetivos organizacionais. O conceito de comunicação organizacional integrada pode ser considerado uma forte característica dentro dos estudos brasileiros, dada sua adoção como referencial para diversos trabalhos apresentados na área.

2.4. Institucionalização e mercado

Para melhor entender de que forma se deu a institucionalização da comunicação organizacional no ambiente acadêmico, é importante considerar como a área ganha relevância no cenário profissional do país. Torquato (2010) apresenta um panorama de desenvolvimento da Comunicação Organizacional no Brasil, identificando como se deu essa evolução no período que vai de meados dos anos 60 até a primeira década do novo milênio.

O primeiro momento dessa trajetória é o que ele define como “jornalismo empresarial”, uma estratégia que nasce durante a efervescência industrial da região sudeste do país, com a chegada de multinacionais e o desenvolvimento econômico do setor. A experiência dessas grandes empresas estrangeiras colaborou para o aperfeiçoamento das técnicas de marketing e propaganda e para uma maior preocupação por parte dos gestores com a imagem da instituição. Dessa forma, a comunicação aos poucos ganhava espaço institucional e maiores investimentos.

O contexto político da época, contudo, influenciou a forma como essa comunicação era desenvolvida também nos ambientes organizacionais. Como explica o autor, “o primeiro momento contemplou o ‘jornalzinho’ com feição de colunismo social, malfeito e saturado de elogios aos dirigentes empresariais. O discurso laudatório dizia respeito ao clima autoritário da época, na esteira dos idos de 1968” (TORQUATO, 2010, p.2).

O desenvolvimento da comunicação no ambiente das organizações criou um clima de disputa entre jornalistas e relações públicas, além de conflitos internos entre as áreas de comunicação e de recursos humanos. A importância adquirida pela comunicação, processo recente à época, juntamente com a pouca discussão epistemológica do campo e suas habilitações, ao longo do seu desenvolvimento, podem ser considerados como fatores que influenciaram esse contexto de conflito que permanece atualmente. Ainda assim, o jornalismo empresarial continuou seu processo de institucionalização, com a criação de uma disciplina no curso de jornalismo da Universidade de São Paulo (USP) e com a produção dos primeiros trabalhos acadêmicos, sob responsabilidade de Torquato (2010).

Não se pode resgatar a institucionalização da comunicação organizacional no Brasil sem considerar o papel da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), tida por muitos autores como o marco inicial de desenvolvimento da área no país. Criada sob liderança do jornalista Nilo Luchetti em 1967, à época com o nome de Associação Brasileira de Editores de Jornais e Revistas de Empresas, a instituição foi responsável pela difusão dos conhecimentos relativos à comunicação nas empresas, com o objetivo de preparar as organizações para um mercado em crescimento. O jornalista Paulo Nassar, presidente-executivo da Aberje, organiza de forma cronológica o desenvolvimento da entidade, destacando as visões e ideais de seus membros. De acordo com Nassar (2009), a Aberje se preocupou, desde a sua criação, com a reflexão sobre a comunicação nas organizações, um pensamento que, à época, fazia-se ausente do ambiente acadêmico.

Como lembra, a Aberje, em seus anos iniciais, dedicou-se a aprimorar a produção das publicações empresariais, tidas como ferramentas importantes para o relacionamento entre a instituição e seus funcionários. Esse relacionamento, inclusive, esteve constantemente nas discussões da entidade. A preocupação com os “aspectos comportamentais e motivacionais do trabalho” (NASSAR, 2009, p.33), onde a comunicação atua de maneira determinante, estiveram entre os assuntos focais do empresário Nilo Luchetti. O autor ressalta o fato de a administração de Luchetti ter acontecido no período entre 1967 e 1983, simultâneo ao regime militar, o que teria restringido a emergência de uma comunicação organizacional mais abrangente. Esse

desenvolvimento se torna possível a partir de 1983 quando, de acordo com Nassar (2009), as publicações da Aberje passam a abordar assuntos e temáticas congruentes com o novo momento democrático do país. Nos anos seguintes, a instituição continuou se adaptando às mudanças sociais, tecnológicas, econômicas e culturais, como explica o autor:

Autores como Giddens (1997, 2000), Beck (1997), Lash (1997), Klein (2002) e Dupas (2005) observam os impactos das transformações econômicas, tecnológicas, políticas e de comunicação sobre as sociedades e suas organizações. No caso destas últimas, esses impactos podem levar a tensões em suas culturas, identidades, imagens e reputações, com objetivos de ajuste, mudanças e inovações. Isso implica permanentemente a implementação de processos de comunicação organizacional, nas suas vertentes mercadológicas, administrativa e institucional, os quais expliquem e legitimem – para os públicos e a sociedade – seus comportamentos e suas decisões (NASSAR, 2009, p. 42).

Em meados da década de 1970, com o crescimento do mercado brasileiro, as organizações se preocupavam cada vez mais com a imagem e com a integração dos setores internos. Essa integração, porém, geralmente articulada pelo setor de recursos humanos, não se dava de forma satisfatória e não atendia a uma demanda social e mercadológica, que já indicava a necessidade de uma mudança na estrutura organizacional, onde se valorizasse a comunicação e a flexibilidade. Dessa forma, a comunicação se complexificou dentro das organizações, com a articulação das áreas de assessoria de imprensa, marketing e publicidade e comunicação interna, que passam a trabalhar de forma colaborativa. Torquato (2010) foi um dos primeiros responsáveis por elaborar, em sua tese de livre-docência, um modelo sistêmico de comunicação empresarial, que abarcava os setores e atividades de jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, relações públicas, propaganda, editoração, sistemas de pesquisa, etc. É interessante ressaltar como a emergência da comunicação organizacional acontece de forma simultânea ao advento e propagação da internet e, junto a isso, dos modelos de empresa de rede (CASTELLS, 1999), mais flexíveis e com uma estrutura horizontal, conseqüentemente, mais adequadas às mudanças.

O contexto de desenvolvimento continua, agora na década de 1980, quando a área adquire um *status* de setor estratégico. De acordo com Torquato (2010), a comunicação se transforma em uma ferramenta de posicionamento, a serviço da organização, que busca a qualquer custo ser a primeira do mercado. Enxerga-se aqui um paralelo com o quadro desenhado por Milton Santos (2012) de uma concorrência feroz, destacada pelo autor como uma característica perversa da globalização, que desumaniza as organizações. Não é o interesse deste trabalho extremar os pontos de vista, mas é fato que a competição adquiriu caráter

determinante no contexto social atual, sem se restringir apenas ao ambiente empresarial, influenciando também os cenários político e social, por exemplo, onde a comunicação aparece como força essencial.

Continuando a descrição, Torquato (2010) ressalta que alguns fenômenos se destacaram a partir dos anos 1990 no processo de desenvolvimento da comunicação no contexto das organizações, entre eles, a mudança no perfil do profissional. O comunicador se transforma em um intérprete das demandas e mudanças proporcionadas pelo mundo globalizado, o que exige deste profissional uma maior preocupação com os cenários externos e aos acontecimentos que estejam relacionados ao universo de sua organização. Para além dessa transformação, o autor cita a emergência e o fortalecimento de entidades intermediárias, como as associações e as ONGs, atribuindo este fato à organização da sociedade e ao descrédito do setor político. O autor explica: “As ONGs, abrindo espaços, fortaleceram-se no meio social, ditando pautas para a mídia e expandindo influência ao lado dos poderes organizados” (TORQUATO, 2010, p.8).

Ainda em meados dos anos 1990, o autor destaca o surgimento de novos modelos de gestão organizacional, uma transformação atribuída às revoluções na informação e nos sistemas de vendas e distribuição. Como consequência, os processos de comunicação se modificam e se adaptam a essa nova realidade: questiona-se a eficácia dos modelos clássicos de propaganda dentro da comunicação mercadológica, investindo-se mais em marketing e promoção, buscando conhecer melhor o indivíduo-consumidor e o indivíduo-funcionário, com a crescente preocupação com o clima organizacional e a comunicação interna. O profissional, portanto, precisa agregar habilidades e conhecimentos que lhe possibilitem lidar com os diversos processos e públicos da organização. Por fim, o autor confirma a consolidação da comunicação organizacional – “nas estruturas, na linguagem, na forma dos veículos, nas estratégias, na definição de programas e, ainda, na profissionalização dos quadros” (TORQUATO, 2010, p.10).

2.5. Comunicação Organizacional *versus* Relações Públicas

Dada a forma com que o pensamento científico em comunicação organizacional se instaurou no Brasil, o seu forte vínculo com as relações públicas influenciou tanto as produções acadêmicas como a prática no mercado de trabalho. Problematizar a questão se mostra importante visto que um dos objetivos do presente trabalho é identificar de que forma o curso

de graduação em Comunicação Organizacional da UnB – que se propõe a oferecer uma área de pesquisa e formação original – dialoga com as demais vertentes ou os demais pensamentos científicos brasileiros.

A pesquisadora Ivone de Lourdes Oliveira destaca que essa questão tem se mostrado frequente e que, apesar disso, as discussões epistemológicas referentes ao campo ainda são incipientes. A autora aponta como característica fundamental que a comunicação organizacional é um subcampo da comunicação social, aspecto que influencia diretamente na discussão epistemológica do campo. Após discutir brevemente algumas características específicas de cada área – comunicação organizacional e relações públicas – a autora conclui que “a relação existente entre a concepção teórica da comunicação no contexto das organizações e as Relações Públicas é fluida e difusa e, por esse motivo, precisa ser mais pesquisada” (OLIVEIRA, 2009, p.61).

Por sua vez, ao analisar um recorte da realidade brasileira, Kunsch (2009) também defende a ideia de que relações públicas e comunicação organizacional estão incluídos no campo da comunicação social, com interfaces entre si.

Para compreender e aplicar os fundamentos teóricos das relações públicas, é necessário também conhecer o espectro da abrangência da comunicação organizacional e áreas afins. Relações públicas, enquanto disciplina acadêmica e atividade profissional, tem como objetivo de estudo as organizações e seus públicos. Todo esse processo mediador só é possível acontecer com e por meio da comunicação. E, nesse contexto, a comunicação organizacional, enquanto campo acadêmico de estudos, dará subsídios teóricos para fundamentar a prática da atividade na administração de relacionamentos entre organizações e públicos, além, é claro, do suporte de outras ciências (KUNSCH, 2009, p.61).

A partir do raciocínio da autora, observa-se mais um aspecto inerente ao desenvolvimento da área no país. O termo “comunicação organizacional” passa a ser adotado por pesquisadores de áreas distintas, como administração, jornalismo e relações públicas, não existindo, até então, um profissional específico para a área. O termo, a partir da definição de Kunsch (2009), refere-se a um campo acadêmico de estudos e, quando inserido no contexto profissional, está submetido a profissionais como jornalistas e relações públicas. Esse aspecto será retomado mais adiante ao se discutir o perfil, e possível atuação profissional, do egresso do curso de graduação da FAC/UnB.

O pesquisador Luiz Alberto de Farias, em sua análise acerca dessa questão, elabora um raciocínio que destaca, principalmente, as interfaces das duas áreas. De acordo com o autor,

comunicação organizacional e relações públicas se aproximariam ao atuarem no mesmo espaço e visarem o mesmo objetivo – “a criação e a manutenção de um sistema de comunicação excelente para as organizações” (FARIAS, 2009, p.58). O autor tenta identificar algumas diferenças entre as áreas, ainda que enfatizando a interdependência entre elas:

[...] a comunicação organizacional é a área do pensamento responsável pela permanente busca de teorias e pela transformação destas em modos interpretáveis pelos agentes de comunicação, representados pela área de relações públicas, as quais, por sua vez, são as teorias, as estratégias e os conjuntos de técnicas e de instrumentos – estes utilizados de modo articulado entre si – que buscam a opinião pública favorável a um determinado objeto (FARIAS, 2009, p.57).

Vale notar que as ideias defendidas pelos autores citados estão inseridas, majoritariamente, em um pensamento hegemônico que analisa a comunicação organizacional a partir de uma perspectiva normativa e estratégica. Nota-se, novamente, a influência que o desenvolvimento da área no país tem sobre as teorias, conceitos e, inclusive, discussões epistemológicas do campo. Questiona-se, portanto, qual seria o teor dessa discussão, se feita a partir de uma abordagem distinta. Essa problematização será melhor discutida no último capítulo, no qual se pretende retomar as principais questões elencadas durante o desenvolvimento deste trabalho, e discuti-las a partir da análise do curso de Comunicação Organizacional da FAC/UnB.

2.6. Efeitos da institucionalização no ambiente acadêmico

Analisando a trajetória de desenvolvimento da comunicação organizacional no Brasil, nota-se que os campos acadêmico e profissional estão crescendo. Kunsch (2009), diante da constatação, faz um resgate dos principais indícios de desenvolvimento, ressaltando a criação de cursos de mestrado e doutorado, revistas especializadas, entidades e organizações representativas, entre outras. Em 2004, o destaque é o lançamento da revista *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, que tem se tornado referência para os pesquisadores da área, agregando temas diversos, desde aspectos teóricos até efeitos e relação da comunicação organizacional com a sociedade. Outro fato importante apontado é a criação da Associação de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp), no ano de 2006, aumentando a visibilidade das produções científicas e incentivando trabalhos acadêmicos inclusive a nível de graduação. Kunsch (2009)

traça, por fim, um perfil da produção científica brasileira em comunicação organizacional, ressaltando a condição pioneira da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP), que detém o maior número de dissertações sobre o tema. Nota-se que os grandes marcos institucionais da área, até então, têm sua origem na, por assim dizer, escola paulista de comunicação organizacional que, devido sua influência, pode ser considerada maior representante do pensamento brasileiro na área.

Analisando as descrições de Kunsch e Torquato referentes ao desenvolvimento político, institucional e teórico da comunicação organizacional no Brasil, observa-se que o pensamento hegemônico parte de uma perspectiva funcionalista na qual a filosofia de comunicação integrada figura como principal conceito. Outro importante aspecto é a vinculação, institucional e teórica, das Relações Públicas a Comunicação Organizacional. Essas características aproximam o pensamento brasileiro da chamada Comunicação Corporativa europeia e da *Corporate Communication* americana, salvo alguns detalhes. A visão principal, que enfatiza o aspecto estratégico da comunicação organizacional e a integração entre suas técnicas, está presente nas três escolas; o que por um lado pode revelar certa maturidade do pensamento brasileiro, ao apresentar congruências com as escolas internacionais, e, por outro ponto de vista, pode significar uma oportunidade perdida de diversificar as abordagens de pensamento na área.

Para Fonseca Júnior (2007), a institucionalização da comunicação organizacional brasileira como uma área técnica pode ser prejudicial ao deixar de se preocupar com a dimensão epistêmica da área. Esse cuidado possibilitaria uma melhor compreensão da diversidade de fenômenos, processos e técnicas.

Ainda segundo o autor, a variedade de termos que tentam definir essa área [Comunicação Organizacional, Comunicação Empresarial, Comunicação Corporativa, dentre outros] estaria associada ao que o autor denomina como dois “problemas epistemológicos”. O primeiro seria a disputa por espaço profissional e acadêmico e o segundo problema seria a ausência de um quadro teórico-metodológico consistente. Entender e problematizar estes conflitos nos ajudam a compreender qual o estado atual do pensamento brasileiro na área. Ainda de acordo com o autor, esse momento difuso da Comunicação Organizacional seria ideal para a inserção de um pensamento brasileiro no cenário internacional, restando a dúvida sobre qual seria seu posicionamento. Na opinião de Fonseca Júnior (2007), a Comunicação Organizacional brasileira deveria contemplar com maior atenção as dimensões teórica/investigativa da mesma forma que já contempla as dimensões prática/intervencionista. Voltando ao aspecto da tradução [e vínculo teórico] do termo Comunicação Organizacional no Brasil, o autor completa:

Ao optar por sua tradução como sinônimo de *Corporate Communication*, a Comunicação Organizacional brasileira tende a se alinhar, em termos internacionais, à perspectiva normativa e instrumental da comunicação que a caracteriza atualmente, ficando bastante próxima da concepção internacional de comunicação integrada e, portanto, mais comprometida com as práticas profissionais. A desvantagem, neste caso, é que a Comunicação Organizacional brasileira abdicaria, perante a comunidade internacional, de sua dimensão mais teórica e investigativa. Por outro lado, caso a opção seja por *Organizational Communication*, a Comunicação Organizacional brasileira tenderia a ser interpretada como uma área mais teórica, voltada para a investigação dos públicos internos da organização, o que não corresponde, necessariamente, à sua realidade atual. Entretanto, sob a perspectiva acadêmica, essa postura poderia ser mais vantajosa a médio prazo, na medida em que a *Organizational Communication* caminha para o reconhecimento do ambiente externo e da importância das práticas profissionais (FONSECA JÚNIOR, 2007, p. 179).

Outro aspecto considerado pelo autor é o compromisso da academia com o mercado, o que valorizaria, portanto, os aspectos técnicos e de ordem mais prática e profissional. Para Fonseca Júnior (2007), esse vínculo reforça a perspectiva instrumental da área e acrescenta: “Para além dos domínios das técnicas, as ciências sociais ganham sentido quando apontam problemas e se aproximam dos interesses humanos mais profundos” (LOPES, 2003, p.164 *apud* FONSECA JÚNIOR, 2007, p. 27).

As análises apresentadas até aqui objetivam ilustrar o “estado da arte” da comunicação organizacional no Brasil. As principais questões levantadas serão, em breve, discutidas a partir da análise do curso de graduação da FAC/UnB. Retoma-se, portanto, a proposta deste trabalho: analisar de que forma a Universidade de Brasília compreende a Comunicação Organizacional e dialoga com o pensamento hegemônico da área no país. O seguinte capítulo se propõe a analisar minuciosamente o projeto pedagógico do curso, incluindo sua matriz curricular, ementas, bibliografias referenciadas e formação do corpo docente, buscando identificar qual é a identidade teórica compreendida pela graduação, de modo a possibilitar uma análise da relação entre o curso e as grandes problemáticas da área.

3. COMUNICAÇÃO E UNIVERSIDADE

A proposta de analisar a identidade teórica de um curso envolve aspectos diversos e uma relativa complexidade ao se considerar a multiplicidade de atores e cenários envolvidos. Entretanto, para que se cumpra o objetivo principal deste trabalho, é necessário que se faça esse esforço, buscando compreender como se deu a concepção e desenvolvimento do curso, identificando suas principais características e minúcias, com intenção de oferecer uma análise minimamente credível e com legitimidade acadêmica.

Dessa forma, como metodologia adotada para este capítulo, faz-se, inicialmente, um resgate histórico da criação da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília e, logo em seguida, o surgimento do curso de graduação em Comunicação Organizacional, de forma a possibilitar uma análise mais cuidadosa do projeto pedagógico do curso, incluindo seus objetivos e sua matriz curricular, detalhando ementas e bibliografias de referência. Em seguida, traça-se um perfil do corpo docente e uma breve retomada das primeiras produções discentes, procurando identificar temas e autores de referência dos primeiros egressos do curso. Isto possibilitará a problematização e discussão das questões identificadas previamente neste trabalho.

3.1. A FAC/UnB: pioneirismo e resistência

Criada em 1963, a Faculdade de Comunicação – então Faculdade de Comunicação de Massa –, foi fundada por Pompeu de Sousa, jornalista, filósofo e sociólogo, ao lado de Darcy Ribeiro. O pioneirismo da FAC é destacado por José Marques de Melo (1999), por ser a primeira a reunir as habilitações de Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Cinema e Rádio e TV. Segundo Marques de Melo (1999), os cursos vinham atender uma demanda do mercado por profissionais com formação especializada nas atividades relativas aos *mass media*. Nas demais universidades, a academia ainda se dedicava exclusivamente ao estudo do jornalismo, apesar da grande demanda do mercado por profissionais das outras áreas.

De acordo com texto elaborado pelo próprio fundador, a Faculdade de Comunicação de Massa se dedicaria ao estudo “das ciências, das artes e técnicas concernentes a todos os veículos e instrumentos que, transmitindo informação, opinião, sugestão, recreação e arte, em escala industrial, intra-relacionem e inter-relacionem as massas humanas, recebendo e exercendo

influências [...] (SOUSA, 1986, p. 54)", destacando a composição múltipla com a interligação das três habilitações. A escolha e a divisão dessas habilitações foram realizadas, de acordo com o autor, levando em consideração o que ele chama de “motivação psicológica”:

[...] no Jornalismo, preponderância da informação e opinião; na Publicidade e Propaganda, preponderância da recreação e arte. Desta forma, estudaremos e ensinaremos jornalismo como indústria da informação e opinião; TV-Rádio Cinema, como indústria de recreação e arte; Publicidade e Propaganda, como indústria da sugestão, seja comercial, seja política, social ou ideológica (SOUSA, 1986, p. 54).

Um ano após sua implementação, a Faculdade de Comunicação passou por um período de interferências autoritárias consequentes do golpe militar de 1964, que demitiu, além de Pompeu de Sousa, outros 14 professores. Como resposta a essa atitude autoritária, outros 200 docentes do quadro da Universidade de Brasília pediram demissão. De acordo com o histórico apresentado no portal da FAC/UnB¹², o termo *de Massa* foi retirado justamente após a intervenção militar. Em 1966, o novo estatuto instituía objetivos genéricos – devido ao contexto político da época –, além de instituir a habilitação de Relações Públicas.

A nova Faculdade se inseria dentro de um projeto de universidade diferente: no lugar do espaço de liberdade, uma ordem institucional centralista e autoritária; em vez de uma universidade comprometida com mudanças sociais, uma universidade modernizada segundo os parâmetros conservadores (Em: < <http://www.fac.unb.br/historia>>. Acesso em: 07 de outubro de 2014).

Ainda durante o período, a FAC passa a ser um Departamento de Comunicação vinculado a Faculdade de Estudos Sociais Aplicados. Apesar do contexto desfavorável, o Departamento continua se desenvolvendo. Ainda destacando o caráter pioneiro da UnB, Marques de Melo (1999) lembra que a Universidade de Brasília foi a primeira no país a formar acadêmicos a nível de pós-graduação em comunicação. “A UnB teve o primeiro grupo de docentes em tempo integral e os incentivou a conquistar competência acadêmica. Para isso, criou programas de pós-graduação, titulando os primeiros doutores e mestres em comunicação do país” (MARQUES DE MELO, 1999, p. 15). Neste contexto, o pesquisador Luiz Beltrão, diretor do Departamento de Comunicação no período de 1965 a 1969, é considerado o primeiro Doutor em Ciências da Comunicação no Brasil. Entretanto, o Programa de Pós-Graduação em

¹² De acordo com informações da página, o texto é “extraído do projeto de criação da Faculdade de Comunicação coordenado pelo seu ex-diretor, professor José Luiz Braga”. Publicado em: 7 de abril de 2013. Disponível em: < <http://www.fac.unb.br/historia>>. Acesso em: 07 de outubro de 2014.

Comunicação da UnB só foi instituído em 1974, ainda assim, como um dos cinco primeiros programas do país.

Após a redemocratização, em 1989, volta-se a discutir a autonomia da área dentro da Universidade de Brasília, sendo aprovada a criação da Faculdade de Comunicação. O projeto previa a criação de dois departamentos – Departamento de Jornalismo e Departamento de Publicidade e Propaganda e Audiovisual. Em 1993, aprova-se a reforma curricular dos cursos, que viriam a ser reformulados novamente em 2003 e 2008, vigorando até o ano de 2014.

De acordo com as informações do portal, a FAC/UnB possui uma estrutura adequada para a realização de disciplinas teóricas e práticas, dispendo de cinco laboratórios equipados e com suporte e orientação especializada – laboratório de rádio, laboratório de fotografia, laboratório de edição audiovisual, laboratório de jornalismo e laboratório de informática –, além de dois estúdios.

A FAC possui um espaço físico com cerca de 3.300 m² de área construída. São 12 salas de aula, 18 salas de professores, estúdios, laboratórios, um auditório, uma sala de extensão e o espaço de convivência onde os alunos e professores podem conversar, discutir ideias, projetos e estudar. Em todos os espaços da Faculdade está disponível o acesso on-line à internet pelo sistema *wireless* (Em: <<http://www.fac.unb.br/instituicao/estrutura>>. Acesso em: 07 de outubro de 2014).

A Faculdade de Comunicação passou por uma grande reforma em sua estrutura física no ano de 2008, com a implementação do Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) do governo federal. A adoção ao programa possibilitou a expansão e modernização de sua estrutura, bem como a implementação do curso de Comunicação Organizacional.

3.2. Habilitação em Comunicação Organizacional

O Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni) foi instituído pelo Decreto nº 6.069, de 24 de abril de 2007, com objetivo de ampliar o acesso à educação superior pública no país, possibilitando o aumento no número de vagas e cursos de graduação oferecidos, além de aprimorar a estrutura física das universidades federais e a contratação ou melhor aproveitamento de recursos humanos. Analisando as diretrizes gerais do programa, percebe-se, além da intenção de ampliar o acesso à formação superior, a ênfase na

qualidade do ensino e a preocupação com a renovação curricular, de forma que esta se adeque ao mundo contemporâneo e seus desafios:

Ao lado da ampliação do acesso, com o melhor aproveitamento da estrutura física e do aumento do qualificado contingente de recursos humanos existente nas universidades federais, está também a preocupação de garantir a qualidade da graduação da educação pública. Ela é fundamental para que os diferentes percursos acadêmicos oferecidos possam levar à formação de pessoas aptas a enfrentar os desafios do mundo contemporâneo, em que a aceleração do processo de conhecimento exige profissionais com formação ampla e sólida. A educação superior, por outro lado, não deve se preocupar apenas em formar recursos humanos para o mundo do trabalho, mas também formar cidadãos com espírito crítico que possam contribuir para solução de problemas cada vez mais complexos da vida pública (MEC, 2007).

Por sua vez, as universidades federais deveriam elaborar propostas que priorizassem alguns aspectos destacados pelo Ministério da Educação, dentre eles, a flexibilidade curricular – de modo a facilitar a mobilidade estudantil –, a utilização de práticas pedagógicas modernas e tecnologias de apoio, e a criação de dispositivos de inclusão social, com objetivo de garantir o acesso e a permanência a qualquer cidadão. Complementarmente, universidades deveriam considerar, em suas propostas, alguns aspectos os quais o documento denomina como “dimensões” que, no momento de sua implementação, atenderiam ao objetivo do programa, sendo elas: a ampliação da oferta de educação superior pública, a reestruturação acadêmico-curricular, renovação pedagógica, mobilidade intra e inter-institucional, compromisso social da instituição e o suporte da pós-graduação ao desenvolvimento e aperfeiçoamento qualitativo dos curso de graduação.

De acordo com o relatório do primeiro ano de aplicação do programa, das 54 universidades federais existentes até então – 2008 –, 53 aderiram ao programa, dentre elas, a Universidade de Brasília. Os recursos destinados possibilitaram a expansão da UnB, com a criação de novos campi e novos cursos de graduação¹³. Na Faculdade de Comunicação, além das reformas na estrutura física, criou-se, em 2010, o curso de bacharelado em Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional, no período noturno¹⁴.

¹³ De acordo com informações contidas no manual “Aonde a UnB pode te levar – Guia do Calouro 1º 2014”, a universidade criou 36 novos cursos e ampliou outros 48. Além disso, “foram contratados 1.182 docentes, sendo 428 com recursos do Reuni, e investidos R\$ 80 milhões em obras e reformas” (BRASIL, 2014).

¹⁴ Até o final de 2014, a FAC/UnB oferecia o curso de graduação em Comunicação Social com habilitação em jornalismo, publicidade e propaganda ou audiovisual, no período diurno e Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional, no período noturno. A partir do ano de 2015, o curso de Jornalismo se separa das demais habilitações em cumprimento às diretrizes curriculares aprovadas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), em setembro de 2013 (MEC/CNE/CES, 2013).

David Renault (2014), jornalista e diretor da FAC/UnB, detalha o processo de escolha e desenvolvimento do projeto pedagógico do curso de graduação em Comunicação Organizacional. De acordo com o diretor, o curso atendeu às duas principais demandas do projeto Reuni: ampliar o número de vagas no período noturno e oferecer uma área ainda não explorada pelos cursos oferecidos no período diurno. Renault (2014) destaca, ainda, o momento no qual uma comissão de professores indicados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais (INEP) avaliou o curso, levando em consideração o projeto pedagógico apresentado, a estrutura física da FAC e a formação do corpo docente. Na ocasião, em 2013, o curso foi avaliado com conceito “excelente” e nota máxima. No relatório do INEP, entre outras considerações, a comissão destaca a coerência e estrutura do projeto pedagógico, a composição e formação do corpo docente, além da infraestrutura oferecida pela faculdade.

Incluir a habilitação em Comunicação Organizacional e o reconhecimento por parte do Ministério da Educação são momentos importantes para a história do curso e da Faculdade de Comunicação. Realizar esse breve resgate é importante para entender como a FAC/UnB tem apresentado postura de pioneirismo e preocupação com novas questões sociais. Essas características aparecem de forma mais clara ao analisar o projeto pedagógico do curso. Realizar essa análise detalhada é um dos passos metodológicos para que se consiga delinear as principais questões que caracterizam a identidade teórica do curso. Dito isso, as próximas páginas se dedicam a apresentar o projeto pedagógico, incluindo sua estrutura curricular, disciplinas e ementas, além da bibliografia sugerida, permitindo-se observar, mais adiante, quais autores e conceitos são mais utilizados.

3.3. Projeto pedagógico

O projeto pedagógico da habilitação em Comunicação Organizacional se estrutura de forma semelhantes a das demais habilitações oferecidas pela FAC/UnB – Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Audiovisual –, com uma grade de disciplinas que contemplam conhecimentos teóricos e práticos. O documento traz uma breve explanação sobre o termo, considerando que: “(...) Comunicação Organizacional expressa hoje, no Brasil, Estados Unidos e países europeus, entre outros, as atribuições, funções e técnicas de Comunicação utilizadas por organizações, empresas e instituições públicas, privadas e do terceiro setor no mercado de trabalho” (PROJETO PEDAGÓGICO, 2010). Ainda segundo o documento, a denominação

apresentada estaria de acordo com as diretrizes curriculares do Ministério da Educação referentes aos cursos de Comunicação Social e suas habilitações:

Para assegurar o desenvolvimento histórico desta área de formação, estudos e exercício profissional, serão desenvolvidas habilitações com uma variedade de perfis específicos. Estas habilitações, definidoras dos perfis específicos, se organizam conforme as seguintes premissas:

- a) é mantida a referência básica às habilitações historicamente estabelecidas: jornalismo, relações públicas, publicidade e propaganda, radialismo, editoração, e cinema (assim como à sua denominação alternativa, cinema e vídeo);
- b) podem ser criadas ênfases específicas em cada uma destas habilitações, que serão então referidas pela denominação básica, acrescida de denominação complementar que caracterize a ênfase adotada;
- c) podem ser criadas novas habilitações pertinentes ao campo da Comunicação.

As habilitações referidas nos itens "b" e "c" acima serão reconhecidas como pertinentes ao campo da Comunicação na medida em que contemplem:

- a dimensão e a complexidade temática e de objeto de estudo;
- a existência de vinculações profissionais e conceituais com o campo da Comunicação;
- a delimitação de uma habilitação específica, que comporte linguagem e práticas profissionais próprias (DOU, 2001, p. 17).

Uma segunda característica específica da habilitação em Comunicação Organizacional é a forma de divisão das disciplinas. As matérias relativas aos cursos diurnos são divididas em dois grupos – disciplinas ambientais (gerais) e disciplinas locais (específicas da habilitação). Por sua vez, a habilitação em Comunicação Organizacional agrega as categorias, com disciplinas básicas do campo da Comunicação Social e outras, específicas, com conteúdo relacionado diretamente com a habilitação, sem que haja divisão absoluta.

Com vistas à elaboração da matriz curricular, o projeto destaca aspectos balizadores dessa construção, dentre eles, o destaque para formação ética e moral além da educação profissionalizante; a preocupação com os interesses sociais considerados em sua diversidade cultural; o comprometimento na busca por soluções para problemas de exclusão, pobreza e miséria; o reconhecimento da dimensão política da educação, assegurando e reconhecendo a não-neutralidade de seus agentes. A partir dessas considerações, o projeto pedagógico apresenta como princípios curriculares: a autonomia do aluno; considera o conhecimento em sua dimensão de eterna construção; assegura as condições para uma aprendizagem crítica e aberta ao diálogo; se posiciona ao optar por uma educação dialética e transformadora da realidade, negando o determinismo, o conformismo e visões messiânicas e autoritárias.

O estudante atravessa, durante os semestres de curso, quatro estágios referentes a momentos específicos da formação acadêmica. O quadro abaixo – identificado em quatro cores para melhor compreensão do quadro apresentado na sequência – explicita de que forma se organizam essas etapas e quais suas intenções e significados:

Tabela III: Estágios da formação acadêmica

Estágio	Finalidade	Caráter
1º estágio – Sintonia	Perceber a comunicação e sua relação com a sociedade e demais campos, além de compreender sua área de influência.	Amplio – compreensão da comunicação em aspectos gerais, aparece como antônimo de profissionalizante.
2º estágio – Aproximação	Aproximar o estudante do campo da Comunicação. Introduce-se os primeiros conceitos e ferramentas.	Introdutório – contato com especificidades da Comunicação Social.
3º estágio – Vivência	Maior aproximação do estudante com as disciplinas práticas, com predominância de conceitos e técnicas específicas da habilitação.	Específico – contato com especificidades da habilitação.
4º estágio – Aprofundamento	Relacionar conhecimentos teóricos e práticos.	Reflexivo – discute-se o conhecimento teórico a partir da experiência prática

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do projeto pedagógico do curso de Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional da FAC/UnB.

O curso de Comunicação Organizacional tem um total de 186 créditos¹⁵ – ou 2.700 horas-aula, que podem ser cumpridas no período de 8 (mínimo) a 14 semestres (máximo). Do total, 130 créditos são referentes às disciplinas obrigatórias. O quadro a seguir apresenta a

¹⁵ Cada crédito equivale a 15 horas-aula (BRASIL, 2014).

distribuição dessas disciplinas por semestre (primeira coluna) e identifica em qual dos estágios se incluem cada uma das matérias oferecidas:

Tabela IV: Fluxograma com disciplinas do curso de Comunicação Organizacional

1º	Ética, Legislação e Responsabilidade Social	Introdução ao Marketing	Introdução ao Planejamento	Introdução às Teorias da Comunicação	Linguagens da Comunicação 1
2º	Linguagens da Comunicação 2	Metodologia de Pesquisa em Comunicação	Planejamento em Comunicação	Produção e Edição de Imagens	Teorias da Comunicação Organizacional
3º	Gestão em Comunicação	Planejamento Gráfico, Visual e Web	Políticas de Comunicação, Sociedade e Cidadania	Técnicas de Jornalismo Impresso e On-Line	
4º	Criação em Comunicação e Publicidade	Instrumentos da Comunicação Organizacional	Planejamento e Gestão em Marketing	Técnicas de Jornalismo em Rádio e TV	
5º	Pesquisa em Opinião e Mercado	Planejamento e Gestão em Organizações Públicas, Privadas e do Terceiro Setor	Roteiro, Produção e Direção em Web, Rádio e TV e Cinema		
6º	Avaliação em Projetos de Comunicação	Formatação e Gerenciamento de Projetos em Comunicação	Gestão Estratégica para a Sociedade	Planejamento e Gestão em Web	
7º	Pré-projeto de TCC	Assessoria e Consultoria de Comunicação			
8º	Trabalho de Conclusão de Curso				

Fonte: Elaborado pelo autor a partir do fluxograma do curso. Disponível em: <<http://www.fac.unb.br/graduacao/comunicacao-organizacional>>. Acesso: 12 out. 2014.

Observa-se que o projeto pedagógico se adequa às diretrizes curriculares propostas pelo Ministério da Educação, considerando aspectos como os conteúdos básicos propostos – e sua abrangência – e os conteúdos específicos, bem como a estrutura curricular do curso. Entretanto, é necessário que se faça algumas considerações. A categorização apresentada nas tabelas III e IV (páginas 61 e 62) pode limitar a análise isolada de algumas disciplinas. “Gestão em Comunicação”, “Instrumentos da Comunicação Organizacional” e “Planejamento e Gestão em Marketing” – apenas para citar alguns exemplos –, apesar de categorizadas no estágio de “Aproximação”, apresentam certo nível de especificidade e poderiam estar incluídas no estágio de “Vivência”. Entende-se que os estágios foram elaborados com o intuito de identificar as fases de desenvolvimento do estudante, não necessariamente para categorização das disciplinas.

Na sequência, procura-se identificar os principais aspectos relativos ao perfil do estudante de Comunicação Organizacional proposto no projeto pedagógico e de que maneira dialoga com as diretrizes curriculares elaboradas pelo Ministério da Educação. Essa análise se mostra pertinente, principalmente ao se observar quais as características estão apontadas no perfil específico do egresso da habilitação, elencando suas habilidades e especialidades.

As diretrizes curriculares do MEC especificam dois perfis para os egressos dos cursos – o perfil comum e o perfil específico – sendo que aquele se refere às características que definem o profissional de Comunicação Social, de forma geral. Dentre essas características se destacam:

1. Sua capacidade de criação, produção, distribuição, recepção, e análise crítica referentes às mídias, às práticas profissionais e sociais relacionadas com estas, e a suas inserções culturais, políticas e econômicas;
2. Sua habilidade em refletir a variedade e mutabilidade de demandas sociais e profissionais na área, adequando-se à complexidade e velocidade do mundo contemporâneo;
3. Sua visão integradora e horizontalizada - genérica e ao mesmo tempo especializada de seu campo de trabalho possibilitando o entendimento da dinâmica das diversas modalidades comunicacionais e das suas relações com os processos sociais que as originam e que destas decorrem.
4. Utilizar criticamente o instrumental teórico-prático oferecido em seu curso, sendo portanto competente para posicionar-se de um ponto de vista ético-político sobre o exercício do poder na comunicação, sobre os constrangimentos a que a comunicação pode ser submetida, sobre as repercussões sociais que enseja e ainda sobre as necessidades da sociedade contemporânea em relação à comunicação social (DOU, 2001, p. 16).

O perfil específico do egresso, de acordo com o projeto pedagógico, “se caracteriza por conhecimentos, atribuições, funções e técnicas relacionados a atividades das organizações públicas e privadas, bem como das instituições de terceiro setor, com forte ênfase em elaboração de Políticas de Comunicação, Planejamento e Gestão em Comunicação” (PROJETO

PEDAGÓGICO, 2010). Ao detalhar as especificidades do egresso, percebe-se que o documento enfatiza as habilidades de planejamento e gestão, e a necessidade de compreender e integrar as demais habilitações – Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Audiovisual. A mesma ênfase é percebida quando o projeto detalha os conteúdos específicos da Comunicação Organizacional, “relacionadas ao Planejamento, Gestão, Marketing, Administração e Desenvolvimento no campo da Comunicação Organizacional” (PROJETO PEDAGÓGICO, 2010).

3.4. Referências e objetivos

Com o propósito de melhor embasar as análises do próximo capítulo, realiza-se uma compilação das bibliografias e ementas de cada uma das disciplinas obrigatórias oferecidas na habilitação em Comunicação Organizacional da FAC/UnB. Objetiva-se, dessa forma, identificar as principais referências adotadas no curso e melhor compreender os propósitos de cada disciplina e da habilitação, de forma geral.

A metodologia da primeira análise consiste em identificar quantas vezes cada autor é citado em cada uma das ementas referentes às disciplinas oferecidas durante os oito semestres de curso. Para fins de análise, a tabela apresentada a seguir só traz os autores que foram citados ao menos duas vezes. A lista completa de autores referenciados se encontra anexada a este trabalho (ver APÊNDICE A).

Identifica-se que a autora Margarida Kunsch é citada 14 vezes em diferentes ementas, mostrando uma forte influência de seus conceitos nas disciplinas oferecidas. Isso se justifica ao se considerar as importantes contribuições da autora para o desenvolvimento da área no país. A condição pioneira de Kunsch também é um aspecto que deve ser destacado, com anos de dedicação a compreensão e problematização dessa área de estudo. O conceito da “Comunicação Integrada” (KUNSCH, 2003, 2009, 2009b, 2009c) é referência para diversos pesquisadores brasileiros, ao oferecer uma perspectiva para se trabalhar a Comunicação Organizacional. Em seguida, o autor americano Philip Kotler aparece com cinco referências. Kotler é uma grande referência na área de Administração e Planejamento; sua obra “Administração de Marketing” é amplamente citada como referência nas matérias relativas a Planejamento e Gestão. A pesquisadora Lúcia Santaella – citada quatro vezes nas ementas – aparece como referência, principalmente, em disciplinas que envolvem pesquisas e suas metodologias, e disciplinas que se propõem a discutir as novas tecnologias de informação. Um grupo de autores é citado ao

menos 3 vezes: Roberto Corrêa (Planejamento), Maria Cristina Castilho Costa (Gestão da Comunicação), Jorge Duarte (Jornalismo e Assessoria de Imprensa), Maria Immacolata Vassalo de Lopes (Epistemologia), Clotilde Perez (Publicidade), Mauro Wolf (Teorias da Comunicação) e Ismail Xavier (Cinema).

Tabela V: Autores referenciados nos planos de ensino analisados

KUNSCH, Margarida M.K.	14	ECO, Umberto	2
KOTLER, Philip	5	FRANCA, Vera V.	2
SANTAELLA, Lúcia	4	GODIN, Seth	2
CORRÊA, Roberto	3	HARDY, Cynthia	2
COSTA, Maria Cristina Castilho	3	HOHLFELDT, Antônio	2
DUARTE, Jorge	3	JORGE, Thais de Mendonça	2
LOPES, Maria Immacolata V. de	3	KARTAJAYA, Hermawan	2
PEREZ, Clotilde	3	KELLER, Kevin Lane	2
WOLF, Mauro	3	LA VILLE, Christian	2
XAVIER, Ismail	3	LIMA, Paulo Rodolfo de	2
ALENCAR, Eunice M.L.S.	2	MARCHIORI, Marlene	2
BARBEIRO, Heródoto	2	MARQUES, Aída	2
BARBOSA, Ivan Santo	2	MARTINO, Luiz C.	2
BAUER, Martin W.	2	MOLETTA, Alex	2
BOLANO, C.	2	NORD, Walter R.	2
BOURDIEU, Pierre	2	OLIVEIRA, Ivone de Lourdes	2
CARDOSO, Ruth C.L.	2	RABIGER, Michael	2
CASTELLS, Manuel	2	SANTOS, Milton	2
CLEGG, Stewart R.	2	SETIAWAN, Iwan	2
DEMO, Pedro	2	TRAQUINA, N.	2

Em seguida, analisa-se os objetivos e ementas das disciplinas, buscando-se compreender de que forma se dá o desenvolvimento acadêmico no decorrer dos semestres.

Tabela VI: Ementas das disciplinas do 1º semestre

Introdução às Teorias da Comunicação	Apresentar a história da constituição do campo de estudos da <i>comunicação</i> a partir de suas diferentes matrizes teóricas. Contextualizar a evolução dos meios, o desenvolvimento de suas respectivas práticas sociais, bem como delinear o aparecimento da <i>comunicação organizacional</i> como tema de estudos e área de atuação profissional. Esta, por sinal, proveniente da atualidade que se costuma definir globalizada.
Introdução ao Planejamento	Os processos e instrumentos de avaliação da eficácia e da relação custo/benefício dos projetos de comunicação, durante sua execução e ao final.
Introdução ao Marketing	Os princípios e noções iniciais de Marketing. Os conceitos, fundamentos, seus princípios e usos. Análise de públicos, serviços e estratégias.
Linguagens da Comunicação I	Conceitos básicos e mecânica das linguagens da Comunicação voltados para a área da fotografia, produtos audiovisuais e Web. A compreensão da cultura visual e os seus sentidos.
Ética, Legislação e Responsabilidade Social	As mensagens e comunicados institucionais e seus reflexos na sociedade. A ética e a legislação em Comunicação, o exercício da cidadania, direitos individuais e coletivos; o Estado de Direito.

Fonte: Projeto pedagógico do curso de Comunicação Social com Habilitação em Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília.

O primeiro semestre segue a proposta apresentada no projeto pedagógico de introdução aos primeiros conceitos e aspectos da Comunicação – o estágio de “Sintonia”. O histórico das teorias e pensamentos do fenômeno comunicacional são discutidos na disciplina de “Introdução à Comunicação”. São apresentados modelos teóricos e eixos filosóficos da pesquisa na área, porém, como característico deste primeiro estágio, as questões são postas de forma a contextualizar, sem objetivar uma discussão mais específica das teorias e dos conceitos. Já no primeiro semestre, o aluno é apresentado a duas vertentes que, de acordo com o projeto pedagógico, serão características do profissional de Comunicação Organizacional – o Planejamento e o Marketing. As disciplinas introdutórias, portanto, objetivam conceituar e explicar os conceitos, identificando etapas e principais aspectos e ferramentas. Ainda neste momento, o estudante faz um primeiro contato com ferramentas audiovisuais. A disciplina de

“Linguagens da Comunicação I” oferece noções e fundamentos da linguagem audiovisual, incluindo fotografia, cinema e som. Por fim, na disciplina de “Ética, Legislação e Responsabilidade Social, problematiza-se a questão da ética profissional e organizacional, com a apresentação de legislação e códigos da área.

Tabela VII: Ementas das disciplinas do 2º semestre

Teorias da Comunicação Organizacional	As teorias que dão embasamento aos estudos e projetos na área de Comunicação Organizacional.
Metodologia de Pesquisa em Comunicação	Pesquisa em comunicação pensada a partir de elementos oferecidos por sua <i>atualidade</i> , isto é, que expresse em suas próprias categorias científicas os desafios de sua época. Indissociabilidade entre dois paradigmas: o histórico e o epistemológico. Sociedade organizada em torno do paradigma dominante, a globalização, definida, em linhas gerais, pelo conglomerado <i>verificação/comunicação-informação/jogo-econômico</i> . Reflexão teórica e metodológica sobre o discurso comunicacional; análise da comunicação como conceito e processo social e intersubjetivo historicamente compreendido; investigação de sua estrutura lógica e implicações éticas, filosóficas e sociológicas; feições formais do trabalho acadêmico; formação do campo, da disciplina, epistemologia como instância de trabalho.
Planejamento em Comunicação	Depois de trabalhar com o planejamento geral, o aluno passa para o planejamento específico em Comunicação, para trabalhar com suas especificidades.
Linguagens da Comunicação II	Noções e conceitos iniciais voltados para o Jornalismo, Publicidade e Relações Públicas
Produção e Edição de Imagens	As técnicas de fotografia, produção, direção e edição em cinema, vídeo e som. As técnicas e ferramentas para produtos audiovisuais e para a Web.

Fonte: Projeto pedagógico do curso de Comunicação Social com Habilitação em Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília.

As disciplinas do segundo semestre, ainda inseridas no estágio de “Sintonia” (com exceção de “Produção e Edição de Imagens”), continuam apresentando conceitos balizares da área, avançando na profundidade. De acordo com os objetivos apresentados no plano de ensino da disciplina de “Teorias da Comunicação Organizacional”, este é o momento em que o aluno é apresentado aos paradigmas vigentes e emergentes na área. Entretanto, o próprio caráter introdutório da matéria – levando em consideração o pouco amadurecimento acadêmico do

aluno ainda nesta etapa – é um fator a ser considerado. Essa discussão teórica continua, de certa forma, na disciplina de “Metodologia de Pesquisa em Comunicação”, que cita como um de seus objetivos “pensar a centralidade da comunicação na cultura contemporânea e compreender importantes eixos filosóficos na pesquisa acadêmica em comunicação”. Complementarmente, a disciplina se propõe a apresentar os aspectos metodológicos da pesquisa na área, incluindo modalidades e estruturas. O Planejamento aparece novamente, agora específico para a área de Comunicação. Dentre os objetivos da disciplina está “conhecer a relação do planejamento com a gestão estratégica da Comunicação” e no “contexto de construção de cultura, imagem e identidade organizacional”. A disciplina de “Linguagens da Comunicação II” possui um caráter introdutório, apresentando conceitos primordiais das áreas de Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Relações Públicas. De acordo com os objetivos, a matéria deve “proporcionar aos alunos uma visão das áreas [...] e a interface com a Comunicação Organizacional. “Produção e Edição de Imagens”, segundo o projeto pedagógico, estaria incluída no estágio de “Aproximação”, ao apresentar ferramentas mais práticas e específicas do campo da Comunicação Social. A disciplina se propõe a apresentar elementos teóricos e práticos da produção audiovisual.

Tabela VIII: Ementas das disciplinas do 3º semestre

Técnicas de Jornalismo Impresso e On-line	A pauta, a prática da apuração de notícias, a reportagem, entrevista, redação e edição para veículos impressos e on-line.
Planejamento Gráfico, Visual e Web	As técnicas, noções, teorias, exercícios e práticas do planejamento gráfico e visual voltados para a comunicação.
Gestão em Comunicação	Depois de aprender a planejar, o aluno passa a fase de colocar em prática o que planejou, considerando as metas, estratégias, público, escolha dos instrumentos e a avaliação do projeto em comunicação organizacional.
Políticas de Comunicação, Sociedade e Cidadania	Teorias, conceitos e práticas de Políticas de Comunicação. Os principais modelos institucionais, as relações entre comunicação, cultura, estado, sociedade civil. Os movimentos nacionais e internacionais por políticas democráticas de comunicação.

Fonte: Projeto pedagógico do curso de Comunicação Social com Habilitação em Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília.

Com suas disciplinas incluídas no estágio de “Aproximação”, o terceiro semestre do curso continua a proposta de apresentar técnicas e conceitos da área geral de Comunicação Social, e disciplinas que abordam habilidades específicas da Comunicação Organizacional. “Técnicas de Jornalismo Impresso e Online” objetiva, justamente, introduzir as teorias do jornalismo e explorar a prática nos diversos gêneros utilizados, seja em meios impressos ou na internet. De acordo com os planos de ensino, a disciplina fornece, juntamente com a matéria de “Planejamento Gráfico Visual e Web”, embasamento para as disciplinas futuras. Esta última oferece uma introdução aos elementos básicos do design, enfatizando a relevância do planejamento visual para o contexto das organizações. A disciplina de “Gestão em Comunicação” apresenta como objetivo “compreender a importância e o papel estratégico da Comunicação nas organizações públicas, privadas e do terceiro setor a partir dos processos de gestão”. São discutidos conceitos como “democracia” e “opinião pública” de modo a contextualizar o ambiente no qual as organizações se inserem. Outros conceitos como “cultura organizacional”, “comunicação interna”, “identidade corporativa” e “gestão de crise” demonstram uma especificidade mais próxima da comunicação organizacional, como previsto no projeto pedagógico. Também citadas como um aspecto de destaque na formação do egresso, as políticas de comunicação são o foco na disciplina “Políticas de Comunicação, Sociedade e Cidadania”, problematizando a relação entre Estado, sociedade civil e meios de comunicação e aprofundando a discussão conceitual do tema.

Tabela IX: Ementas das disciplinas do 4º semestre

Técnicas de Jornalismo em Rádio e TV	As teorias, história, técnicas e práticas do jornalismo voltado para o rádio e a televisão. As funções do áudio no ambiente multimídia. Os processos de apuração, produção e edição em Telejornalismo.
Instrumentos da Comunicação Organizacional	Os instrumentos da Comunicação Organizacional que podem ser utilizados em projetos voltados para os públicos interno e externo das organizações.
Planejamento e Gestão em Marketing	Aprofundamento de estudos sobre planejamento, estratégia e gerenciamento de marketing em seus diversos campos.
Criação em Comunicação e Publicidade	Os conceitos, teorias, técnicas e características da criatividade. A sua adequação à comunicação e seus veículos. O processo de criação em jornalismo, publicidade e audiovisual.

Fonte: Projeto pedagógico do curso de Comunicação Social com Habilitação em Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília.

As disciplinas oferecidas no 4º semestre também estão incluídas no estágio de “Aproximação”. Com uma proposta equivalente à disciplina oferecida no 3º semestre, “Técnicas de Jornalismo em Rádio e TV” também procura incentivar a prática jornalística, agora nos meios eletrônicos como rádio e televisão, além de oferecer um panorama do funcionamento de um estúdio ou redação. Além disso, são discutidas as diferenças e particularidades da notícia e da produção audiovisual em um ambiente organizacional. A disciplina de “Criação em Comunicação e Publicidade” se propõe a estimular o desenvolvimento criativo do aluno, discutindo o processo de criação em jornalismo, publicidade e audiovisual. Na disciplina “Instrumentos da Comunicação Organizacional” os graduandos são incentivados a trabalhar, na prática, com o conceito de “Comunicação Estratégica”. Grupos de alunos realizam um trabalho para organizações do Terceiro Setor, elaborando diagnósticos e planejamentos de comunicação e desenvolvendo ferramentas e produtos comunicacionais, com o objetivo de colocar em prática os conceitos estudados no curso. Por fim, a disciplina de “Planejamento e Gestão de Marketing” trabalha o marketing como conceito estratégico nas organizações. Nota-se, novamente, um foco na oferta de disciplinas relacionadas ao Planejamento e ao Marketing, apresentados no projeto pedagógico como habilidades inerentes ao egresso do curso de Comunicação Organizacional.

Tabela X: Ementas das disciplinas do 5º semestre

Roteiro, Produção e Direção em Web, Rádio e TV e Cinema	Disciplina prática para trabalhar desde pautas, roteiro, até a produção, composição e técnicas para Web, Rádio, TV e Cinema.
Pesquisa de Opinião e Mercado	Os principais conceitos, a importância e significados das pesquisas de opinião e mercado. A pesquisa de campo em comunicação. Métodos e técnicas de pesquisa de campo. Vivência etnográfica. A produção de conhecimento no trabalho do campo. Entrevista, observação participante, notas de campo. Narrativas e histórias de vida. A descrição densa. Mídia, consumo, cultura material, cultura organizacional e processos de comunicação.
Planejamento e Gestão em Organizações Públicas, Privadas e de Terceiro Setor	O planejamento e a gestão em Comunicação tratadas de forma geral para os vários públicos da Comunicação Organizacional.

Fonte: Projeto pedagógico do curso de Comunicação Social com Habilitação em Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília.

As disciplinas do 5º semestre se inserem no estágio de “Vivência”, pressupondo um foco mais específico no desenvolvimento prático, de acordo com o projeto pedagógico. Essa ênfase fica clara ao se observar os objetivos propostos em “Roteiro, Produção e Direção em Web, Rádio e TV e Cinema”, dentre eles, a apresentação de técnicas de montagem e direção audiovisual, mostrando um viés mais técnico e prático. Da mesma forma, a disciplina de “Pesquisa em Opinião e Mercado” propõe apresentar e discutir técnicas de pesquisas de campo e seus usos como ferramenta estratégica de comunicação. O planejamento e a gestão da comunicação são habilidades e conceitos trabalhados na disciplina de “Planejamento e Gestão em Organizações Públicas, Privadas e do Terceiro Setor”, problematizando, principalmente, a comunicação pública e governamental.

Tabela XI: Ementas das disciplinas do 6º semestre

Formatação e Gerenciamento de Projetos em Comunicação	Como formatar e gerenciar projetos de comunicação em organizações públicas, privadas e do terceiro setor. Os projetos individuais. Os objetivos, justificativa, etapa do desenvolvimento e orçamento.
Avaliação em Projetos de Comunicação	Os processos e instrumentos de avaliação da eficácia e da relação custo/benefício dos projetos de comunicação, durante a sua execução e ao final.
Planejamento e Gestão em Web	O objetivo da disciplina é estudar o planejamento e gestão de projetos voltados especialmente para a Web, um meio que vem crescendo de forma acelerada no campo da comunicação.
Gestão Estratégica para a Sociedade	A relação das organizações com a sociedade, a opinião pública, a construção e preservação da imagem governamental ou empresarial. O papel do comunicador na sociedade: a dimensão política do ofício de comunicador.

Fonte: Projeto pedagógico do curso de Comunicação Social com Habilitação em Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília.

As disciplinas oferecidas no 6º semestre apresentam uma forte característica de complementariedade. Ainda inseridas no estágio de “Vivência”, elas intercalam o foco entre um viés mais prático e um olhar mais analítico e teórico. A prática fica exemplificada nas disciplinas de “Formatação e Gerenciamento de Projetos em Comunicação” e “Avaliação em Projetos de Comunicação”, oferecendo conhecimentos necessários para o desenvolvimento de projetos na área, bem como a avaliação de sua eficácia. Em “Planejamento e Gestão em Web”, o graduando é incentivado a discutir as habilidades de planejamento e gestão em um ambiente

organizacional inserido dentro de um contexto informacional, e suas implicações legais e estruturais. O conceito de estratégia é novamente discutido e aplicado no desenvolvimento da disciplina “Gestão Estratégica para a Sociedade”, que se propõe a debater a relação entre organizações e sociedade, avaliando o papel do comunicador neste contexto.

Tabela XII: Ementas das disciplinas do 7º semestre

Assessoria e Consultoria de Comunicação	Montagem de estrutura na própria Faculdade, no âmbito do curso noturno, para trabalhar, na prática, com projetos de prestação de serviços em comunicação para unidades da UnB ou externas.
Pré-projeto de TCC	O conhecimento científico: objetividade, modos de observação, experimentação, marcos teóricos, métodos e técnicas de pesquisa mais utilizadas no campo da Comunicação. Aspectos formais do trabalho acadêmico. As técnicas de elaboração do projeto de pesquisa. Redação da proposta de projeto a ser elaborado na etapa posterior.

Fonte: Projeto pedagógico do curso de Comunicação Social com Habilitação em Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília.

As disciplinas do 7º semestre se inserem no estágio de “Aprofundamento”, que se propõe a relacionar os conhecimentos teóricos com os práticos, adquiridos durante o curso. É justamente essa a proposta da disciplina de “Assessoria e Consultoria de Comunicação”. De acordo com os objetivos identificados no plano de ensino, o estudante se prepara para compreender o funcionamento e estrutura de uma assessoria de comunicação, aplicando o conceito de comunicação integrada. Finalmente, as disciplinas de “Pré-projeto de TCC” e “Trabalho de Conclusão de Curso” (do 8º semestre), são a oportunidade de o estudante elaborar um produto ou uma monografia, compreendendo a importância do conhecimento científico e da produção acadêmica e colaborando para o avanço da área.

É possível notar que as disciplinas estão de acordo com o projeto pedagógico discutido anteriormente. Fica claro o foco nos conceitos de planejamento, gestão e marketing – que perpassam diversas das matérias do curso, apresentadas como habilidades inerentes ao comunicador organizacional. Além disso, outro aspecto deve ser destacado: a multidisciplinariedade. A variedade de abordagens é uma característica presente do curso e uma consequência da proposta pedagógica e do perfil docente, composto por professores com formações distintas. Esse aspecto contribui para uma formação do egresso, de modo a prepará-

lo para compreender e conseguir trabalhar com ferramentas das outras habilitações. As referências adotadas também estão congruentes com a proposta pedagógica.

O quadro docente do curso é composto por professores com formações diversas, compreendendo mestres e doutores das áreas de Comunicação, Sociologia, Psicologia, com experiência acadêmica e profissional nas áreas de Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Relações Públicas, Cinema, entre outras, além da atuação em diferentes áreas e linhas de pesquisa. Este aspecto atribui ao curso uma característica importante: ao considerar diferentes abordagens e pontos de vista, discute-se quais as aplicações e contribuições que cada área pode oferecer para a construção do curso de Comunicação Organizacional.

Um passo importante nesse sentido foi a criação do Grupo de Estudos e Pesquisas em Comunicação Organizacional (GEPCOR/CNPq), demonstrando o interesse em discutir e pesquisar essa nova área. Outro ponto a ser destacado é a criação, em 2011, do Núcleo Docente Estruturante (NDE), que tem por objetivo a implantação, avaliação, atualização e consolidação do projeto pedagógico do curso.

Vale destacar que o curso de Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional é o primeiro do Brasil, a nível de graduação. Ao apresentar uma nova proposta de curso, a Faculdade de Comunicação da UnB reforça sua característica de pioneirismo e de preocupação com as questões emergentes da área.

3.5. Produção discente

Ainda recente, o curso de graduação em Comunicação Organizacional formou, até a data desta monografia, 38 alunos. Com temas e abordagens variados, os “Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC)” apresentados, demonstram alguns temas de interesse e, ao serem analisados, apontam alguns aspectos referentes ao perfil do egresso do curso. A metodologia adotada nesta análise levou em consideração as palavras-chave selecionadas por cada graduando em seus respectivos trabalhos. A tabela abaixo apresenta, portanto, aquelas que foram citadas ao menos duas vezes, organizadas em ordem decrescente/alfabética (para tabela completa, ver APÊNDICE B):

Tabela XIII: Palavras-chave utilizadas nos Trabalhos de Conclusão de Curso dos primeiros graduados em Comunicação Organizacional (2013/2014)

Comunicação Organizacional	18	Gestão	2
Comunicação	6	Identidade	2
Comunicação Integrada	4	Informação	2
Cultura	4	Internet	2
Mídias Sociais / Redes Sociais	4	Manifestações Junho/2013	2
Brasília	3	Plano de Comunicação	2
Cultura Organizacional	3	Produção Cultural	2
Relações de Gênero / Gênero	3	Público	2
Clima Organizacional	2	Relações Étnico-Raciais / Racismo	2

Fonte: Elaborado pelo autor.

É preciso enfatizar o número variado de palavras-chave adotadas. No total, foram identificados 120 termos distintos (ver Apêndice B), ainda que alguns fossem próximos (como Marketing, Marketing 3.0 e Marketing Esportivos¹⁶). O quadro geral apresenta uma diversidade característica dos cursos de Comunicação, dado o aspecto multidisciplinar do campo. Os primeiros termos – Comunicação Organizacional e Comunicação –, aparecem como área geral, abrangente, localizando o leitor para o assunto tratado. A partir daí, é possível perceber os conceitos e temas mais frequentemente adotados. Faz-se, em seguida, uma análise dos termos com maior número de inserções.

Comunicação integrada aparece em seguida, com quatro inserções, revelando uma importante influência do conceito defendido e trabalhado por Margarida Kunsch (KUNSCH, 2003, 2009, 2009b, 2009c) em congruência com os objetivos propostos nas ementas analisadas e com o projeto pedagógico. A autora aparece, da mesma forma que nos planos de ensino, com o maior número de referências nas produções discentes, firmando-se como forte influência na produção acadêmica da área.

¹⁶ Os termos, apesar de similares, foram considerados distintos, respeitando a abrangência e o objetivo de cada conceito. O mesmo se aplica aos termos: Cultura Jovem/ Cultura Popular / Cultura de Fãs; Identidade de Marca/ Imagem de marca/ Imagem Institucional.

Seguindo com a análise, é possível perceber um forte interesse nas questões sociais e culturais – nos termos “Cultura”, “Produção Cultural”, “Relações de Gênero/Gênero”, “Relações étnico-raciais/Racismo” –, identificando o aspecto transformador da Comunicação, também ressaltado nas diretrizes dos cursos de Comunicação Social e no projeto pedagógico do curso da FAC/UnB. Destacam-se, também, os temas referentes às novas tecnologias de comunicação. Os termos “Mídias Sociais/Redes Sociais” e “Internet” revelam o desejo de compreender essas novas tecnologias e seus impactos nas formas tradicionais de comunicação de massa e da comunicação nas organizações. Os trabalhos mais específicos abordam os temas “Cultura Organizacional”, “Clima Organizacional” e “Gestão”, conceitos intimamente relacionados com os objetivos do curso apresentados no projeto pedagógico. Ainda, o termo “Brasília” pode significar uma preocupação em trabalhar com aspectos diversos da cidade sob o ponto de vista da Comunicação. A escolha se justifica ao se considerar a localização da FAC/UnB. Os temas referentes a esse contexto local também surgem em outros exemplos, como “Brasília Futebol Clube”, “Comunicação Pública”, “Futebol brasileiro”, dentre outros.

Essa análise revela, portanto, a existência de uma grande variedade de temas abordados, explicitando a abrangência dos campos da Comunicação Social e, especificamente, da Comunicação Organizacional. Este fato, porém, deve ser problematizado, questionando-se a forma que isto pode ajudar ou atrapalhar na definição de uma originalidade desse campo.

Em seguida, dando prosseguimento a metodologia sugerida, elenca-se os principais autores referenciados nos trabalhos analisados (ver APÊNDICE C), buscando identificar congruências com os planos de ensino apresentados anteriormente:

Tabela XIV: Autores referenciados nos Trabalhos de Conclusão de Curso dos primeiros graduados em Comunicação Organizacional (2013/2014)

KUNSCH, Margarida Maria K.	61
CASTELLS, Manuel	17
KOTLER, Philip	17
TORQUATO, Gaudêncio	17
DUARTE, Jorge	16
OLIVEIRA, Ivone de Lourdes	14

LEMOS, André	12
RECUERO, Raquel	12
LÉVY, Pierre	11
NASSAR, Paulo	11
FORNI, João José	9
JENKINS, Henry	9

CURVELLO, João José Azevedo	8
GIL, Antônio Carlos	8
HALL, Stuart	8
MARCHIORI, Marlene	8

BARROS, Antonio	7
BOURDIEU, Pierre	6
BUENO, Wilson da Costa	6
SCROFERNEKER, Cleusa Maria	6

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nota-se que determinados autores aparecem como as principais referências em ambos os casos. Como exemplo, destacam-se Margarida Kunsch, Philip Kotler e Jorge Duarte. Kunsch novamente se revela como a maior referência brasileira na área de Comunicação Organizacional, aparecendo como principal referencial teórico dos trabalhos apresentados. As várias disciplinas e trabalhos que abordam os conceitos relacionados ao Marketing também explicam as referências ao autor americano Philip Kotler. Jorge Duarte aparece como importante pesquisador e profissional na área de Assessoria de Imprensa e Comunicação Organizacional. Os demais autores confirmam os principais interesses identificados na análise de palavras-chave. Teóricos que contextualizam a sociedade atual, com análises sociológicas e culturais são fontes recorrentes, como Manuel Castells e Stuart Hall. Para citar alguns exemplos, referentes as áreas de novas tecnologias de comunicação e informação, destacam-se os autores André Lemos e Pierre Lévy (Cibercultura), Raquel Recuero (Mídias Sociais) e Henry Jenkins (Novas Tecnologias e Convergência). Nota-se também um variado conjunto de autores relevantes na área de Comunicação Organizacional, dentre eles, Ivone de Lourdes Oliveira, Paulo Nassar, João José Forni, João José Azevedo Curvello, Marlene Marchiori, Wilson da Costa Bueno e Cleusa Maria Scrofernecker, revelando uma característica importante: apesar da adoção quase hegemônica dos conceitos de Kunsch, os primeiros egressos adotaram, em seus trabalhos, referências que agregam à área de Comunicação Organizacional conceitos e teorias distintas, pois, como visto no segundo capítulo deste trabalho, já que cada autor apresenta enfoques e concepções particulares sobre a área.

Toda a análise e descrição elaborada neste capítulo atua de forma basilar nas discussões propostas neste trabalho. O resgate histórico de criação e desenvolvimento da Faculdade de Comunicação da UnB e da habilitação em Comunicação Organizacional, bem como a tentativa de compreender sua identidade teórica, fornecem conteúdo analítico para que se discuta, no próximo capítulo, as questões apresentadas no decorrer deste trabalho, retomando o

desenvolvimento da área de Comunicação Organizacional no país e questionando quais as suas possibilidades para o futuro, partindo do ponto de análise principal, o curso de graduação da FAC/UnB, e intencionando responder ou problematizar questões adjacentes que surgiram no desenvolvimento desta monografia.

4. DESENVOLVIMENTO E PERSPECTIVAS

A Comunicação Organizacional no país apresentou, nos últimos anos, uma emergência notável, nos campos acadêmico e profissional, revelando-se uma área madura e com produções e referências cada vez mais consolidadas. Sendo a principal temática geral discutida neste trabalho, espera-se que todo o aporte teórico e empírico tratado até aqui atue como embasamento para as discussões acerca dos questionamentos levantados no decorrer desta monografia. Este capítulo, portanto, apresenta as análises e opiniões do autor, retomando os capítulos previamente elaborados, de modo a contemplar os objetivos deste trabalho, buscando compreender de que forma o curso de graduação da FAC/UnB dialoga com as diversas correntes teóricas no Brasil e no mundo, com a intenção de identificar perspectivas para o desenvolvimento futuro da área no país.

4.1. Identidade teórica

A Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília tem apresentado, desde sua criação em 1963, uma forte postura de pioneirismo, cuja principal característica é a preocupação em compreender os diversos aspectos relacionados à Comunicação na sociedade. O conceito proposto por Pompeu de Sousa, de construir um espaço de discussão múltiplo e compartilhado, apresenta-se no projeto original da FAC, que já previa a implantação dos cursos de Jornalismo, Publicidade e Propaganda e Audiovisual, de forma a contemplar espaços ainda pouco discutidos no âmbito acadêmico. Essa característica também se faz presente na concepção do curso de Comunicação Organizacional. De acordo com o projeto pedagógico, o curso pretende formar um novo profissional para uma nova comunicação, enfatizando, portanto, sua condição de pioneirismo. A habilitação é a primeira do país em nível de graduação, portanto, mais um aspecto que agrega ao curso essa condição de pretendida originalidade, perspectiva esta que, por meio da análise da identidade teórica do curso, deve ser problematizada, questionando-se por onde pode passar essa originalidade.

O curso de Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional apresenta um projeto pedagógico com estrutura semelhante ao das demais habilitações, nos pontos que se relacionam ao perfil geral do egresso e disciplinas introdutórias. As especificidades, entretanto, que são expostas de forma mais clara, serão discutidas com maior

atenção, pois sinalizam os marcos identitários do curso. Retoma-se, primeiramente, um importante trecho do projeto pedagógico, no qual é possível perceber a quais conceitos e habilidades estão relacionadas as especificidades da habilitação.

O perfil específico do egresso da habilitação Comunicação Organizacional, assim, se *caracteriza por uma abrangência sobre diferentes meios, linguagens e práticas profissionais e de pesquisa* ligadas aos campos mais tradicionais da Comunicação, como Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Relações Públicas e Audiovisual, como definem as Diretrizes Curriculares. Além disso, se caracteriza por conhecimentos, atribuições, funções e técnicas relacionados a atividades das organizações públicas e privadas, bem como instituições do terceiro setor, com forte ênfase em elaboração de Políticas de Comunicação, Planejamento e Gestão em Comunicação (PROJETO PEDAGÓGICO, 2010).

Os conceitos de Planejamento, Gestão e Políticas de Comunicação aparecem, portanto, como as principais habilidades inerentes ao perfil do egresso. Considerando o fluxograma, nota-se que nove das disciplinas oferecidas estão relacionadas aos conceitos supracitados. Este aspecto pode ser considerado um forte marco identitários do curso de Comunicação Organizacional. A discussão, entretanto, é: até que ponto essas habilidades podem ser consideradas uma característica original ou definidora do profissional?

Antes, porém, continua-se a busca pelos marcos identitários do curso. A multidisciplinaridade, conferida ao curso graças ao perfil diverso do corpo docente, agrega mais uma característica importante à habilitação. Visões e conceitos distintos são trabalhados no desenvolvimento das disciplinas, o que colabora para uma formação mais abrangente – um importante aspecto defendido no projeto pedagógico.

Outro aspecto se refere às principais temáticas trabalhadas nas primeiras produções discentes apresentadas pelos egressos do curso. Como visto no terceiro capítulo, o resultado da análise de palavras-chave revela uma grande variedade de temas, com alguns destaques importantes que podem sinalizar um forte campo de interesse na área. O termo “Comunicação Integrada” confirma a grande influência do pensamento hegemônico da área no Brasil, conceito defendido, principalmente, por Margarida Kunsch. Os demais termos, entretanto, demonstram preocupação com questões sociais e culturais e aos temas relacionados às novas tecnologias. Estes eixos temáticos, portanto, também podem ser considerados marcos identitários do curso.

Ao se analisar as principais referências, mais aspectos podem ser compreendidos, identificando autores e conceitos adotados. Como visto, alguns autores possuem uma forte representação no que tange aos planos de ensino e aos primeiros trabalhos de conclusão de curso. A autora Margarida Kunsch aparece como principal referência em ambos os casos. Sua

vasta produção na área de Comunicação Organizacional justifica este fato. A autora possui, em toda sua obra, um importante trabalho de resgate e memória do desenvolvimento da área de, principalmente no Brasil, nos âmbitos acadêmico e institucional. Além disso, o conceito de Comunicação Integrada possui uma forte representatividade na escola brasileira de Comunicação Organizacional, tornando-se grande referência para as produções no país e para as disciplinas oferecidas no curso da FAC/UnB. Reconhecer a importância da autora, porém, não impede que se problematize o referencial teórico adotado pelo curso, no qual Kunsch aparece como principal referência.

Margarida Kunsch, Gaudêncio Torquato (Comunicação Organizacional) e Philip Kotler (Planejamento) – apenas para citar algumas das principais referências –, possuem forte viés funcionalista, valorizando o aspecto estratégico em seus principais conceitos. A construção do pensamento científico passa pelo diálogo e conflito entre diferentes perspectivas ou paradigmas. Portanto, as pesquisas brasileiras realizadas a partir de uma perspectiva instrumental ou técnica possuem um importante papel na construção do pensamento científico na área de Comunicação Organizacional. Entretanto, é importante que se considere as demais abordagens. Ao se analisar as primeiras produções discentes do curso, nota-se que outras referências estão sendo utilizadas¹⁷. Porém, considerando especificamente os planos de ensino, percebe-se que a discussão teórica se limita a algumas disciplinas. Especificamente, a discussão teórica acerca da Comunicação Organizacional é trabalhada em uma disciplina no segundo semestre (Teorias da Comunicação Organizacional), momento de pouca maturidade acadêmica por parte dos discentes e, por consequência, com pouco aprofundamento. Este aspecto adquire mais relevância se considerado o projeto pedagógico do curso de graduação da FAC/UnB, que se propõe a ser um curso original. Esta problematização retoma, portanto, a mesma questão discutida anteriormente: por onde passaria essa originalidade do curso?

Com o objetivo de agregar diferentes pontos de vista, acrescenta-se um novo elemento à discussão: as recentemente aprovadas diretrizes curriculares dos cursos de Relações Públicas no Brasil. O documento desenvolve aspectos gerais e específicos para qualquer curso de graduação na área criado no país. No trecho selecionado, estão citadas as características do profissional de Relações Públicas.

¹⁷ Na análise bibliométrica dos autores referenciados nos primeiros trabalhos de conclusão de curso apresentados, nota-se que outros autores da área de Comunicação Organizacional são utilizados como referência, dentre eles: Ivone de Lourdes Oliveira, João José Azevedo Curvello, Marlene Marchiori, Cleusa Maria Scroferneker, Wilson da Fonseca Júnior, dentre outros.

§ 1º A proposta pedagógica para os cursos de graduação em Relações Públicas deverá assegurar a formação de profissionais generalistas, capazes:

I - de atuar nas áreas de comunicação nas organizações públicas, privadas e do terceiro setor, por meio do estabelecimento de políticas, estratégias e instrumentos de comunicação e relacionamento;

II - de realizar atividades de pesquisa e análise, de assessoria e consultoria, de planejamento e divulgação, podendo ser também empreendedor da área para diversos segmentos (MEC/CNE/CES, 2013b, p.2).

É possível notar semelhança com o projeto pedagógico do curso de Comunicação Organizacional da FAC/UnB. Dentre as características dos profissionais de Relações Públicas estão a capacidade de trabalhar com políticas, estratégias e instrumentos de comunicação. Ainda, ao abordar os eixos de habilidades específicas das Relações Públicas, o documento inclui o estudo sobre as correntes teóricas da comunicação organizacional e comunicação nos processos de gestão organizacional, além do estudo de políticas, planejamento e gestão estratégica de comunicação. Em suma, aspectos que são citados como especificidades do egresso de Comunicação Organizacional nos documentos previamente analisados, também aparecem como sendo inerentes aos profissionais de Relações Públicas de acordo com novas diretrizes curriculares do Ministério da Educação.

Esta característica pode ser compreendida ao se considerar o pano de fundo em que se desenvolveram ambos os campos no Brasil, acadêmica e institucionalmente. Como constatado no segundo capítulo, a Comunicação Organizacional brasileira possui forte vínculo institucional com as Relações Públicas. Associações de pesquisa em comunicação, inclusive, não dissociam os dois termos, incluindo-os em um mesmo núcleo ou grupo de pesquisa. Outro aspecto a ser considerado nesta análise é a formação acadêmica dos principais autores da área, fato que pode direcionar as abordagens para o campo mais familiar a cada pesquisador. Um terceiro aspecto a ser considerado é a relação entre o mercado e a universidade

O compromisso majoritário da academia com o mercado leva a Comunicação Organizacional a direcionar a maior parte de seus esforços à elaboração de técnicas de gerenciamento e a se colocar como insumo estratégico das organizações. Desta forma, contribui para reforçar a predominância da perspectiva instrumental, ainda em vigor no campo comunicacional, em detrimento da compreensão sobre a constituição comunicativa da realidade social (FUENTES NAVARRO, 2003, p.34) (FONSECA JÚNIOR, 2007, p.27).

Identifica-se, portanto, mais um marco identitário do curso de Comunicação Organizacional da FAC/UnB. Ao priorizar as disciplinas práticas diretamente relacionadas com as demandas do mercado, o curso se adequa aos objetivos do projeto pedagógico e dialoga com o pensamento hegemônico da área no Brasil. Entretanto, ao deixar a discussão teórica em um plano menor, o curso perde a oportunidade de explorar uma área indispensável para o desenvolvimento científico do campo, além de deixar de trilhar um possível caminho em direção a uma originalidade ou, ao menos, a uma discussão distinta do pensamento hegemônico, por sua vez, mais próximo das Relações Públicas.

O quadro atual, considerado de forma geral e hegemônica, seria o seguinte: a Comunicação Organizacional possui um forte vínculo institucional e acadêmico com as Relações Públicas, o que fez com que se priorizasse, ao longo dos anos, o desenvolvimento da área a partir de uma perspectiva normativa e técnica. Hoje, a área apresenta conceitos e autores importantes e estabelecidos, que contribuíram para a construção de uma melhor comunicação no ambiente das organizações. A discussão teórica a partir de outras perspectivas, no entanto, encontra pouco espaço e representatividade, quadro que se repete quando se analisa o curso de graduação da FAC/UnB.

Em contrapartida, o curso da FAC/UnB possui características que lhe atribuem um grande potencial para ampliar a discussão sobre a Comunicação Organizacional no Brasil. O primeiro aspecto a ser destacado é o pioneirismo e a intenção de oferecer uma graduação original para a formação de um novo profissional. Ainda que tenha pela frente um possível embate acadêmico e institucional com a área de Relações Públicas, o projeto pedagógico do curso da FAC/UnB prevê um perfil egresso capaz de lidar com a comunicação nas organizações, considerando uma formação completa e atenta às mudanças sociais e tecnológicas, mostrando, dessa forma, uma preocupação em compreender qual o perfil profissional adequado para lidar com essa nova comunicação. A formação do corpo docente é um segundo aspecto a ser considerado como positivo. As múltiplas experiências e diferentes abordagens são características que agregam pluralidade às discussões realizadas no âmbito do curso e possibilitam ao egresso uma formação mais abrangente. Um terceiro aspecto que vale ser citado é a preocupação com o social. As disciplinas, em geral, priorizam o trabalho com organizações públicas ou do terceiro setor, problematizando as especificidades da comunicação organizacional ainda na graduação e a análise das primeiras produções discentes também demonstram um interesse em discutir questões sociais. Essa característica, inclusive, se distancia de abordagens mais instrumentais – efetivas para empresas que visam ao lucro,

principalmente –, e se aproxima de perspectivas que considerem os aspectos mais sociais e humanos da relação entre comunicação e as organizações públicas e de terceiro setor.

Dessa forma, retoma-se novamente o questionamento sobre as perspectivas para a Comunicação Organizacional no Brasil, trabalhando as possibilidades e potencialidades do curso da FAC/UnB.

4.2. Um campo de múltiplas abordagens

Considerando as análises feitas até aqui, conclui-se que o curso de graduação em Comunicação Organizacional da FAC/UnB possui um projeto pedagógico congruente com o pensamento hegemônico da área no Brasil, com alguns aspectos que lhe atribuem um caráter independente, sendo o principal deles o discurso institucional da FAC/UnB de considerar a habilitação em Comunicação Organizacional um curso novo – diferente de Relações Públicas. Esta disposição, entretanto, na visão do autor deste trabalho, encontra alguns obstáculos acadêmicos e institucionais ao se considerar a abordagem teórica dada a Comunicação Organizacional. Faz-se agora, portanto, uma discussão acerca dos questionamentos trabalhados por Fonseca Júnior (2007), apresentados no segundo capítulo, que problematizam a relação entre a Comunicação Organizacional no Brasil com as escolas internacionais, de forma a buscar perspectivas para a área.

De acordo com Fonseca Júnior (2007), o pensamento brasileiro se aproximaria dos pensamentos europeu e americano, este último considerando apenas a *Corporate Communication*. Dentre as congruências e semelhanças, destacam-se a predominância de pesquisas com teor funcionalista, valorizando o aspecto estratégico da Comunicação, o forte vínculo com as Relações Públicas e conceitos que se aproximam da filosofia da Comunicação Integrada, defendida no Brasil por Margarida Kunsch.

O campo de estudos brasileiros na área vem se desenvolvendo de forma emergente nos últimos anos, agregando contribuições múltiplas e considerando perspectivas diversas; inclusive, alguns autores brasileiros já se propõem a pensar a Comunicação Organizacional a partir de outros paradigmas. O pensamento hegemônico, entretanto, representado pelos principais autores brasileiros, ainda é principalmente normativo.

Este fato, entretanto, não significa uma limitação ao desenvolvimento do campo acadêmico da Comunicação Organizacional no país. Adotando essa perspectiva, o curso da FAC/UnB estaria colaborando para o estabelecimento de um pensamento brasileiro, ou uma escola brasileira de Comunicação Organizacional, compartilhando semelhanças teóricas e conceituais com a *Corporate Communication* americana, o pensamento hegemônico europeu e com alguns países da América Latina, como Colômbia, Peru e México, onde o termo Comunicação Organizacional substituiu o termo Relações Públicas. Este caminho, inclusive, já estaria em desenvolvimento, considerando as afinidades entre o projeto pedagógico do curso e as características supracitadas.

Entretanto, mantendo-se a fidelidade aos objetivos propostos neste trabalho, é preciso apresentar perspectivas alternativas ao desenvolvimento da Comunicação Organizacional no Brasil. Recorre-se novamente, portanto, às ideias defendidas por Fonseca Júnior (2007) acerca das escolas internacionais e sua relação com o pensamento hegemônico brasileiro.

Sob o aspecto político, portanto, o estreito vínculo entre *Comunicação Organizacional* e *Relações Públicas* no Brasil corresponderia à Comunicação Corporativa norte-americana. Mas a ausência dessa vinculação, com o tratamento das Relações Públicas em separado, aproximaria a Comunicação Organizacional brasileira da Comunicação Corporativa e da Comunicação Estratégica europeias ou, até mesmo, da Comunicação Organizacional norte-americana, acirrando ainda mais a disputa por espaços acadêmicos e profissionais em nível internacional. Neste sentido, a tão propalada filosofia da comunicação integrada, mesmo nas universidades e nas associações de pesquisa em comunicação, continua sendo um mero discurso. A comunicação integrada é conveniente, desde que subordinada à orientação de uma determinada disciplina ou atividade profissional, seja ela o Marketing, as Relações Públicas ou mesmo o Jornalismo, no caso da Comunicação Organizacional brasileira (FONSECA JÚNIOR, 2007, p. 26).

Fonseca Júnior (2007) realiza uma crítica quanto às abordagens unicamente técnicas, sob o risco de reduzir a Comunicação Organizacional a uma mera ferramenta da Administração, deixando de considerar, na opinião do autor, “orientações epistêmicas importantes para a melhor compreensão da diversidade de fenômenos e processos comunicacionais que lhe são afetos, inclusive em sua dimensão instrumental” (FONSECA JÚNIOR, 2007, p.16). Ainda segundo o autor, a *Organizational Communication* é a denominação mais abrangente, com maior potencial de oferecer aportes teóricos mais consistentes.

O pensamento norte-americano referente à *Organizational Communication* aparece, portanto, como uma alternativa ao pensamento normativo das demais escolas, ao apresentar perspectivas distintas e mais abrangentes. A *Organizational Communication* tem sua origem

no departamento de *Speech Communication*, com o foco da Comunicação como produção de discurso. Apesar da origem funcionalista, passa a realizar pesquisas a partir das abordagens crítica e interpretativa. Mais recentemente, sua ênfase está na produção teórica, o que permite contemplar outras perspectivas teórico-metodológicas. Ainda que apresente uma característica majoritariamente teórica, a *Organizational Communication* demonstra reconhecer a importância da dimensão instrumental da Comunicação. Esta característica lhe confere, portanto, um perfil mais abrangente, ao agregar a discussão teórica e metodológica à discussão instrumental e técnica. Dessa forma, essa escola norte-americana oferece elementos inspiradores ao curso de graduação em Comunicação Organizacional da FAC/UnB. Contemplar as diferentes perspectivas, com ênfase nas discussões teóricas, mas sem abrir mão das importantes contribuições no campo da técnica e dos instrumentos comunicacionais é um quadro potencial e uma perspectiva a ser considerada. Essa visão se aproxima da concepção do autor deste trabalho no que tange aos objetivos da comunicação organizacional como ciência social. Entender o papel da comunicação nas organizações para além de seu aspecto estratégico e de suas técnicas passa pela dedicação aos estudos teóricos da área.

Ao considerar a adoção de um pensamento mais abrangente e com ênfase na discussão teórica, o curso da FAC/UnB agregaria um elemento de originalidade e distinção. Além disso, para Fonseca Júnior (2007), é uma oportunidade de se inserir em um diálogo internacional, e trabalhar uma dimensão ainda pouco explorada.

Essa oportunidade, entretanto, também representa um desafio: o desafio de se posicionar adequadamente diante da diversidade. Em nossa opinião, posicionar-se adequadamente significa adotar uma concepção de Comunicação Organizacional mais equilibrada em suas dimensões teórica/investigativa e prática/intervencionista. Quanto à dimensão teórica, a Comunicação Organizacional brasileira, apesar dos avanços, ainda tem muito o que aprender com a *Organizational Communication* norte-americana; quanto à dimensão prática/intervencionista, a Comunicação Organizacional brasileira possui uma tradição que a coloca em condições de dialogar com as diversas propostas de organização dessa área do conhecimento em outros países (FONSECA JÚNIOR, 2007, p.178).

Duas perspectivas, portanto, se desenham na análise realizada neste trabalho. Com um projeto pedagógico congruente com as diretrizes curriculares do MEC e com o pensamento hegemônico da área no país, o curso da FAC/UnB pode representar um importante passo em direção ao estabelecimento de uma escola brasileira de Comunicação Organizacional, em diálogo com a *Corporate Communication* americana e a Comunicação Corporativa europeia, além das escolas em países da América Latina. Um outro caminho, defendido pelo autor deste

trabalho, seria uma mudança neste alinhamento, passando a adotar maior ênfase em um pensamento teórico metodológico e se preocupando em realizar uma discussão epistemológica do campo, que considere outras perspectivas, visto que o desenvolvimento prático e técnico da Comunicação Organizacional já encontra contribuições importantes e estabelecidas. A *Organizational Communication* surge, portanto, como uma inspiração, um exemplo, uma perspectiva que agregaria ao curso uma condição de originalidade, considerando os âmbitos acadêmico e institucional, no Brasil. Mas por que é importante que se considere a discussão teórica e epistemológica da Comunicação Organizacional?

4.3. Considerações finais – Comunicação para a contemporaneidade

A Comunicação Organizacional é uma área emergente. No Brasil, diversos pesquisadores e profissionais têm se dedicado a explorar esta área, com contribuições notáveis e com um importante trabalho na busca pela sua institucionalização acadêmica e profissional. Seus principais autores e referências construíram um aporte teórico-metodológico congruente com as demandas organizacionais de sua época visando, sobretudo, o aprimoramento das técnicas e instrumentos de comunicação nestes espaços. Este pensamento hegemônico, essencialmente normativo, precisa, na opinião deste autor, compartilhar os espaços acadêmicos com novas perspectivas, que se dediquem a discutir a Comunicação Organizacional teórica e epistemologicamente, possibilitando o avanço da área como ciência social e, conseqüentemente, o aprimoramento de suas técnicas.

A sociedade atual passou por modificações em diversas de suas estruturas, influenciadas pelos avanços sociais, com grande responsabilidade atribuída às descobertas tecnológicas, responsáveis por mudanças na economia global, nas relações sociais e na estrutura das organizações. Hoje, a Comunicação possui uma atuação de extrema relevância social, trazendo com isso suas soluções e problemas. Ao mesmo tempo em que a globalização possibilita novos usos e, por meio da internet, democratiza o acesso à informação, seu lado perverso se ilustra nos monopólios dos grandes conglomerados de mídia e sua propagação de ideologias hegemônicas. Este aspecto, destacado por Milton Santos (2013) traz o questionamento sobre qual deve ser o verdadeiro papel social da comunicação. Essa mesma preocupação aparece nas críticas de Kellner (2001), Silverstone (2002) e Lévy (1999) acerca do futuro da internet e da comunicação. Cada autor destaca pontos específicos do desenvolvimento da mídia ou do

conhecimento na nova sociedade informacional, mas é possível compreender que, em comum, os autores compartilham uma mesma opinião sobre a importante influência da Comunicação na sociedade atual e a preocupação com os usos futuros. Também compartilham a necessidade de se buscar entender criticamente a mídia e seus efeitos e processos, como uma forma de garantir autonomia social, resguardar a produção cultural e amadurecer a participação política da sociedade.

Da mesma forma, as organizações ampliam sua influência social e agregam um papel igualmente representativo. Como destacado por Srour (2005) compreender as mudanças estruturais por quais passaram as organizações modernas se faz igualmente necessário, considerando sua relevância social na atualidade. A transformação constante da sociedade, cada vez mais crítica e atenta à conduta das organizações, motiva essa mudança nas estruturas tradicionais de gestão, administração e comunicação, que adquire papel de extrema relevância neste contexto, justificando o emergente interesse em compreendê-la. Portanto, no âmbito da Comunicação Organizacional, é preciso problematizar até que ponto as pesquisas realizadas sob uma perspectiva normativa estariam contribuindo para manter a hegemonia dos grandes conglomerados ao se preocupar, inicialmente com uma melhor comunicação, mas que resulte, por finalidade, em um aumento da lucratividade. Considerando-se que o processo de globalização tem resultado em mudanças drásticas nos modelos tradicionais, é preciso estar atento e acompanhar as mudanças sociais, culturais e tecnológicas que influenciam diretamente na emergência desse fenômeno comunicacional.

Dessa forma, o curso de graduação da FAC/UnB surge em um momento oportuno, no qual o interesse pela compreensão da Comunicação Organizacional se mostra emergente e com um quadro brasileiro bem definido, acadêmica e profissionalmente. A produção nacional oferece uma vasta bibliografia de referência com conceitos e modelos que visam aprimorar a comunicação nas organizações. Entretanto, é preciso que se considere outros aspectos que vão além do ambiente organizacional, ou, ainda, é necessário que se considere que o ambiente organizacional precisa dialogar com suas externalidades, preocupando-se em compreender sua atuação como ciência social. Ampliar a discussão e considerar novos paradigmas para que se estimule as discussões teóricas e epistemológicas são precedentes para que se aprimore as ferramentas e técnicas de comunicação. Estes são caminhos que apontam para uma maior preocupação com o papel social da comunicação organizacional.

REFERÊNCIAS

BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

BRASIL, Ministério da Educação. Parecer nº CNE/CES 492/2001, de 4 de julho de 2001. **Estabelece as Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de Filosofia, História, Geografia, Serviço Social, Ciências Sociais, Letras, Biblioteconomia, Arquivologia e Museologia**. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 9 de julho de 2001. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/CES0492.pdf>>. Acesso em: 08 out. 2014.

_____, Ministério da Educação. Secretaria de Educação Superior. Diretoria de Desenvolvimento da Rede de Instituições Federais de Ensino Superior. **Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais. Reuni 2008 – Relatório de Primeiro Anos**. Brasília, DF: MEC/SESU/DIFES, 2009. 17 p. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/>>. Acesso em: 08 out. 2014.

_____, Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução nº 1**, de 27 de setembro de 2013. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Jornalismo, bacharelado, e dá outras providências. Brasília, DF: MEC/CNE/CES, 2013. 8 p. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/>>. Acesso em: 08 out. 2014.

_____, Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. **Resolução nº 2**, de 27 de setembro de 2013. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de graduação em Relações Públicas. Brasília, DF: MEC/CNE/CES, 2013b. 7 p. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/>>. Acesso em: 08 nov. 2014.

_____, Ministério da Educação. **Reuni: Diretrizes Gerais**. Brasília, DF: MEC, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>>. Acesso em 8 out. 2014.

_____. Presidência da República. **Decreto nº 6.096**, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – Reuni. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 25 de abril de 2007. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm>. Acesso em 08 out. 2014.

_____. Universidade de Brasília. **Aonde a UnB pode te levar. Guia do calouro 1º 2014**. [coordenação do] Decanato de Graduação; Diretoria Técnica de Graduação. Brasília: Editora UnB, 2014.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

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

CURVELLO, João José Azevedo. Relações públicas e comunicação organizacional no Núcleo de Pesquisa da Intercom. In: KUNSCH, Margarida Krohling (org.). **Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

FARIAS, Luiz Alberto de. O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1**. São Paulo: Saraiva, 2009.

FONSECA JÚNIOR, Wilson C. **A comunicação organizacional: um estudo epistemológico**. 2007. 196 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2007.

FSB COMUNICAÇÕES. **Mapa da comunicação brasileira**. 3ª edição. Brasília: Instituto FSB Pesquisa, 2013.

KELLNER, Douglas. **A Cultura da mídia – estudos culturais: identidade e política entre o moderno e o pós-moderno**. São Paulo: EDUSC, 2001.

KERCKHOVE, Derrick de. **A pele da cultura**. Lisboa: Relógio D'Água Editores, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1**. São Paulo: Saraiva, 2009. cap. 4, p. 63-89.

_____. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

_____. Os campos acadêmicos da comunicação organizacional e de relações públicas no Brasil. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009b.

_____. Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009c

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999.

LIMA, Fábيا Pereira; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábيا Pereira (orgs.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012.

MARQUES DE MELO, José. A produção acadêmica brasileira em Comunicação: perspectivas dos Novos Tempos. **Revista FAMECOS**, Porto Alegre, n. 11, p. 7-26, dez. 1999.

NASSAR, Paulo. A Aberje e a comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos, volume 1**. São Paulo: Saraiva, 2009. cap. 2, p. 29-44.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e da Relações Públicas: um quadro conceitual. In: **ORGANICOM** – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo: Ano 6, n. 10/11, p. 57-63, 2009.

PAULINO, Fernando Oliveira. **Responsabilidade social da mídia: análise conceitual e perspectivas de aplicação no Brasil, Portugal e Espanha**. 2008. 348 f. Tese (Doutorado em Comunicação) – Universidade de Brasília, Brasília, 2008.

PROJETO PEDAGÓGICO. Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional. Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília. Brasília, 2010.

RENAULT, David. Os desafios do ensino em comunicação organizacional. In: SOBRINHO, Asdrúbal Borges Formiga... [et al.]; RENAULT, David... [et al.] (org.). **Muito além dos meios: comunicação organizacional: desafios e interfaces**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2014.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal**. Rio de Janeiro: Record, 2013.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação organizacional: certezas e incertezas. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

SILVERSTONE, Roger. **Por que estudar a mídia?** São Paulo: Edições Loyola, 2002.

SOARES, Ana Thereza Nogueira; MONTEIRO, Luisa da Silva. O contexto das organizações: uma leitura sobre suas configurações e seus processos comunicacionais. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (orgs.). **Propostas conceituais para a comunicação no**

contexto organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012.

SOUZA, Pompeu de. **Faculdade de Comunicação de Massa.** In: Cadernos de Comunicação e Jornalismo, ano 1, nº 2. Rio de Janeiro: Jornal do Brasil, 1965.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Tratado de comunicação organizacional e política.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

As origens da Faculdade de Comunicação. Publicado em 7 de abril de 2013. Disponível em: <<http://www.fac.unb.br/historia>>. Acesso em: 7 de outubro de 2017.

Comunicação Organizacional [O Curso | Egresso | Fluxograma]. Publicado em: 11 de abril de 2014. Disponível em: <<http://www.fac.unb.br/graduacao/comunicacao-organizacional>>. Acesso: 12 out. 2014.

APÊNDICE A – Lista de autores referenciados nas ementas do curso de graduação em Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional da FAC/UnB

A lista apresenta o nome do autor e, na coluna adjacente, o número de vezes que uma obra do autor é referenciada, elencados em ordem decrescente/alfabética.

KUNSCH, Margarida M.K.	14
KOTLER, Philip	5
SANTAELLA, Lúcia	4
CORRÊA, Roberto	3
COSTA, Maria Cristina Castilho	3
DUARTE, J.	3
LOPES, Maria Immacolata V. de	3
PEREZ, Clotilde	3
WOLF, Mauro	3
XAVIER, Ismail	3
ALENCAR, Eunice M.L.S.	2
BARBEIRO, Heródoto	2
BARBOSA, Ivan Santo	2
BAUER, Martin W.	2
BOLANO, C.	2
BOURDIEU, Pierre	2
CARDOSO, Ruth C.L.	2
CASTELLS, Manuel	2
CLEGG, Stewart R.	2
DEMO, Pedro	2

ECO, Umberto	2
FRANCA, Vera V.	2
GODIN, Seth	2
HARDY, Cynthia	2
HOHLFELDT, Antônio	2
JORGE, Thais de Mendonça	2
KARTAJAYA, Hermawan	2
KELLER, Kevin Lane	2
LA VILLE, Christian	2
LIMA, Paulo Rodolfo de	2
MARCHIORI, Marlene	2
MARQUES, Aída	2
MARTINO, Luiz C.	2
MOLETTA, Alex	2
NORD, Walter R.	2
OLIVEIRA, Ivone de Lourdes	2
RABIGER, Michael	2
SANTOS, Milton	2
SETIAWAN, Iwan	2
TRAQUINA, N.	2

AENHEIM, Rudolf	1
ALVES, Márcia Nogueira	1
AMIEL, Vincent	1
ANDERSON, Chris	1
ANDRADE, Cândido T. de Souza	1
ANTOUN, Henrique	1
ARANTES, Priscila	1
ARISTÓTELES	1
AUMONT, Jacques	1
BACEGGA, Maria Aparecida	1
BARBOSA, Bia	1
BARBOSA, Livia	1
BARBOSA, Lúcia Machado	1
BARROS, Antonio	1
BARROS, Maria do Rosário N.	1
BARTHES, Roland	1
BECKER, Howard	1
BIZERRA, Maria da Conceição	1
BOOTH, Wayne C.	1
BORDENAVE, Juan Diaz	1
BRAGA, José Luiz	1
BRANT, Leonardo	1
BRINGHURST, Robert	1
BUENO, Wilson da Costa	1

CALDAS, Ricardo	1
CAMPBELL, Joseph	1
CANAVILHAS, J.	1
CARNEIRO LEÃO, Emmanuel	1
CARRASCOZA, João Anzanello	1
CARRIÈRE, Jean-Claude	1
CASTRO, Valéria	1
CAVEDON, Neusa Rolita	1
CESNIK, Fábio de Sá	1
CHAMBOREDON, Jean-Claude	1
CHIAVENATO, Idalberto	1
CHIJIWA, Hideki	1
CHION, Michel	1
CHURCHILL, Gilbert	1
COELHO, Teixeira	1
COLOMB, Gregory G.	1
COMPARATO, Doc	1
CORREA, Elisabeth Saad	1
COSTA LIMA, Luiz	1
COUTO, Katia Maria Belisário	1
CRUZ NETO, João Elias da	1
CUNHA, Patrícia	1
DA MATTA, Roberto	1
DALPRA, Patrícia	1

DANCYGER, Ken	1
DANTAS, Edmundo Brandão	1
DE FLEUR, Melvin	1
DIAS, Sergio Roberto	1
DIONNE, Jean	1
DONDIS, Donis	1
DOUGLAS, Mary	1
DUFFY, Mary Grace	1
DURKHEIM, Émile	1
FARINA, Modesto	1
FAUSTO NETO, A.	1
FELICIANO, Katia V. de Oliveira	1
FERNANDES, Rubem César	1
FERREIRA, Jairo	1
FERREL, Linda	1
FERREL, O. C.	1
FEYERABEND, Paul	1
FIELD, Syd	1
FIGARO, Roseli	1
FIGUEIREDO, Marcus	1
FISCHER, Rosa M.	1
FLEITH, Denise S.	1
FLEURY, Maria Tereza L.	1
FLUSSER, Vilem	1

FOOTE WHYTE, William	1
FOUCAULT, Michel	1
FRAEDRICH, John	1
FRANÇA, Fábio	1
FREITAS, Sidnéia	1
GARCIA, L.	1
GASKELL, George	1
GAUDREAU, André	1
GEERTZ, Clifford	1
GENTILI, Pablo	1
GERBASE, Carlos	1
GIL, Antonio Carlos	1
GOFFMAN, Erving	1
GOLDSTEIN, Ilana	1
GOMES, Pedro Gilberto	1
GONSALVES, Elisa Pereira	1
GRACIOSO, Francisco	1
HABERMAS, Jünger	1
HALBWACHS, Maurice	1
HARVEY, David	1
HENRIQUES, Márcio S.	1
HOBBSAWN, Eric	1
HOLLIS, Richard	1
HOLSTON, James	1

HULBERT, Allen	1
JENKINS, Henry	1
JIMÈNEZ, Alberto Corsín	1
JUNG, Carl	1
KELLISON, Catherine	1
KELLNER, Douglas	1
KLEIN, Naomi	1
LAFUENTE, Antonio	1
LAKATOS, Eva Maria	1
LAS CASAS, Alexandre L.	1
LEMONS, Renata	1
LENGLER, Jorge Francisco B.	1
LENIN, Vladimir	1
LIMA, Venício A. de	1
LOVELOCK, Christopher H.	1
LUBART, Todd	1
LUPETTI, Marcélia	1
LUPTON, Ellen	1
MACHADO, Arlindo	1
MADRUGA, Roberto Pessoa	1
MAFEI, Maristela	1
MALAGODI, Maria Eugênia	1
MARCONI, Marina de Andrade	1
MARTINS FILHO, E.L.	1

MATATHIA, Ira	1
MATTELART, Armand	1
McCRACKEN, Grant	1
MCLEISH, Robert	1
MEGGS, Philip B.	1
MELLO NETO, Francisco	1
MELLO, Ricardo	1
MENEGUIN, Ana Marússia	1
MIÉGE, Bernard	1
MOHERDAUI, L.	1
MONTAÑO, Carlos	1
NASSAR, Paulo	1
NATALE, Edson	1
NAVES, L.M.	1
NEVES, Roberto de Castro	1
NOVAES, Maria Helena	1
OLIVIERI, Cristiane	1
O'REILLY, Ann	1
PASSERONI, Jean-Claude	1
PATERNOSSO, Vera Iris	1
PEDROSA, Israel	1
PEREIRA JÚNIOR, Luiz Costa	1
PEREIRA, F.H.	1
PETER, J. Paul	1

PINHO, J.B.	1
POPPER, Karl	1
PRADO, Flavio	1
PRADO, Magaly	1
PREDEBON, Jose	1
RAMOS TRINTA, Aluizio	1
RAMOS, M. C.	1
RIBEIRO, Gustavo Lins	1
RIBEIRO, Milton	1
ROBERTS-BRESLIN, Jan	1
RODRIGUES, Chris	1
SADER, Emir	1
SALZMAN, Marian	1
SAMARA, Timothy	1
SAMPAIO, Rafael	1
SANTANNA, Armando	1
SANTOS, Boaventura de S.	1
SANTOS, S.	1
SARAIVA, Leandro	1
SCOTT, John	1
SCOTT, W, Richard	1
SEN, Amartya	1

SIBILA, Paula	1
SIILVA, Luiz Martins da	1
SIMÕES, Roberto Porto	1
SODRÉ, Muniz	1
SPINK, Mary Jane	1
TAVARES, Mauricio	1
TERRA, Carolina Frazon	1
THIRTY-CHERQUES, Hermano R.	1
TORQUATO, Gaudêncio	1
VASCONCELOS, Luciene R.	1
VÁSQUEZ, Adolfo Sánchez	1
VAZ, Gil Nuno	1
VELHO, Gilberto	1
VENTURA, Z.	1
VIANA, Francisco	1
VIDAL, Delcia Maria Mattos de	1
VOGLER, Christopher	1
WAITEMAN, Flávio	1
WATTS, Harris	1
WILLIAMS, Joseph M.	1
ZIZEK, Slavoj	1

APÊNDICE B – Lista de palavras-chave utilizadas nos Trabalhos de Conclusão de Curso dos primeiros graduandos em Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional da FAC/UnB.

A lista apresenta a palavra-chave e, na coluna adjacente, o número de vezes em que foi utilizada, elencadas em ordem decrescente/alfabética.

Comunicação Organizacional	18
Comunicação	6
Comunicação Integrada	4
Cultura	4
Mídias Sociais / Redes Sociais	4
Brasília	3
Cultura Organizacional	3
Relações de Gênero / Gênero	3
Clima Organizacional	2
Gestão	2
Identidade	2
Informação	2
Internet	2
Manifestações Junho/2013	2
Plano de Comunicação	2
Produção Cultural	2
Público	2
Relações Étnico-Raciais / Racismo	2
Acesso a Informação	1

Agendamento	1
Alisamento dos Cabelos	1
Ambiente Organizacional	1
Anonimato	1
Associativismo	1
Atendimento ao Consumidor	1
Audiovisual	1
Banco do Brasil	1
Big Data	1
Brasília Futebol Clube	1
Campo Científico	1
Caso Ades	1
Caso Toddynho	1
Cibercultura	1
Competitividade	1
Complexidade	1
Comunicação Colaborativa	1
Comunicação Interna	1
Comunicação Pública	1

Comunicação Visual	1
Consumidor	1
Controladoria Geral da União	1
Convergência Midiática	1
Corrupção	1
Cotidiano	1
<i>Crowdsourcing</i>	1
Cultura de Fãs	1
Cultura Jovem	1
Cultura Popular	1
Data Mining	1
Educação Superior	1
Enquadramento	1
Epistemologia	1
Especificidade	1
Etnografia	1
<i>Facebook</i>	1
Fiat Mio	1
Fundamentos	1
Futebol	1
Futebol brasileiro	1
<i>Gangnam Style</i>	1
Gestão de Crise de Comunicação / Gerenciamento de Crise	1

Graduação	1
Greve	1
Hollywood	1
<i>House Organ</i>	1
Identidade de Marca	1
Igreja Católica	1
Imagem de Marca	1
Imagem Institucional	1
Imagem Turística Brasileira	1
Infográfico	1
<i>Instagram</i>	1
Interação Simbólica	1
Jornal Nacional	1
Lavagem de Dinheiro	1
Legitimação	1
Linguagem Cinematográfica	1
Livro-reportagem	1
Marca	1
Marketing	1
Marketing 3.0	1
Marketing Esportivo	1
Médias Empresas	1
Meios de Comunicação de Massa	1
Movimentos Sociais	1

Mulheres Negras	1
Narrativas	1
Organizações	1
Organizações Públicas	1
Participação Política	1
Pequenas Empresas	1
Planejamento	1
Plano Aquarela 2020	1
Política	1
Políticas Públicas de Comunicação	1
Princípio da Complementaridade	1
Psy	1
Rádio Piratininga	1
Rádiodifusão	1
Religião	1
Séries Televisivas	1
Setor Público	1
Sindicalismo	1

Sistemas colaborativos	1
Sociedade em Rede	1
<i>Speedy</i>	1
Tecnologias da Comunicação	1
Telefônica Vivo	1
Telenovelas	1
Televisão Pública	1
Torcida Organizada	1
Trabalho	1
Turismo	1
TV Brasil	1
UnB	1
Vida Saudável	1
Videoclipe	1
Visibilidade	1
<i>Whatsapp</i>	1
<i>YouTube</i>	1

APÊNDICE C – Lista de autores referenciados nos Trabalhos de Conclusão de Curso dos primeiros graduandos em Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional da FAC/UnB.

A lista apresenta o nome do autor e, na coluna adjacente, o número de vezes que uma obra do autor é referenciada, elencados em ordem decrescente/alfabética.

KUNSCH, Margarida M. K.	61
CASTELLS, Manuel	17
KOTLER, Philip	17
TORQUATO, Gaudêncio	17
DUARTE, Jorge	16
OLIVEIRA, Ivone de Lourdes	14
LEMOS, André	12
RECUERO, Raquel	12
LÉVY, Pierre	11
NASSAR, Paulo	11
FORNI, João José	9
JENKINS, Henry	9
CURVELLO, João José Azevedo	8
GIL, Antônio Carlos	8
HALL, Stuart	8
MARCHIORI, Marlene	8
BARROS, Antonio	7
BOURDIEU, Pierre	6
BUENO, Wilson da Costa	6

SCROFERNEKER, Cleusa Maria	6
ANDERSON, Chris	5
DEL BIANCO, Nelia R.	5
FRANÇA, Vera Veiga	5
GASTALDO, Édson	5
IASBECK, Luiz Carlos Assis	5
LARAIA, Roque de Bastos	5
ROMAN, Arthur Roberto	5
SCHULER, Maria	5
STUMPF, Ida Regina C.	5
ALMEIDA, Ana Luisa de Castro	4
CORRÊA, Elizabeth Saad	4
DURKHEIM, Emile	4
FONSECA JÚNIOR, Wilson C. da	4
GERALDES, Elen	4
GOFFMAN, Erving	4
INEP	4
LIMA, Fábيا	4
LIMA, Venício	4

MARTINO, Luiz C.	4
PIMENTA, Carlos Alberto M.	4
SAAD, E.	4
SANTAELLA, Lucia	4
TEIXEIRA, Patrícia Brito	4
THOMPSON, John B.	4
AMARAL, Adriana	3
BALDISERRA, Rudimar	3
BASTOS, Fernanda de Oliveira S.	3
CASALI, Adriana Machado	3
COMPARATO, Doc	3
DaMATTA, Roberto	3
DRUCK, Graça	3
DUARTE, Marica Yukiko M.	3
FARIAS, Luiz Alberto	3
FLEURY, Maria Tereza	3
FRANCO, Tânia	3
FREITAS, Maria Ester de	3
GALERANI, Gilceana Moraes M.	3
GALINDO, Daniel dos Santos	3
GEERTZ, Clifford	3
HELAL, Ronaldo	3
HIRATA, Helena	3
HOHLFELDT, Antônio	3

LIMA, Samuel Pantoja	3
LOPES, Maria Immacolata V.	3
MACHADO, Arlindo	3
MELO NETO, Francisco Paulo de	3
NOVELLI, Ana Lucia Romero	3
PAULA, Maria A. de	3
PEREIRA, Fábio H.	3
RAMOS, Murilo Cesar	3
SOARES, A. Jorge	3
TONI, Deonir de	3
TRAVANCAS, Isabel	3
VELHO, Gilberto	3
WOLF, Mauro	3
ADORNO, Theodor W.	2
ALMEIDA, J.	2
ANGROSINO, Michael	2
ARENDT, Hannah	2
ARGENTI, Paul A.	2
AUGUSTO, Eduardo	2
BANDEIRA, Lourdes Maria	2
BARBOSA, Gustavo	2
BARBOSA, Lívia	2
BARBOSA, Marinalva Carlos	2
BARDIN, L.	2

BARROS, Carla Fernanda Pereira	2
BENTO, Maria Aparecida Silva	2
BOBBIO, Norberto	2
BRAGA, A.	2
BUCCI, Eugênio	2
CAPPARELLI, Sérgio	2
CARBONE, Pedro Paulo	2
CARDOSO, Rafael	2
CARRIERE, J.-C.	2
CARVALHO, M. de	2
CHIAVENATO, Idalberto	2
CORRÊA, L. J. A.	2
COSTA, Joan	2
CUNHA, Paulo	2
DE PAULA, Carine Fonseca C.	2
EISENSTEIN, S. M.	2
ESCH, Carlos Eduardo	2
FAUSTO NETO, Tiago Quiroga	2
FILHO, João	2
FRAGOSO, Suelly	2
FREITAS, Sidinéia Gomes	2
GUEDES, S. Laud	2
HERSCHMANN, Micael	2
HORKHEIMER, Max	2

JOST, François	2
KARTAJAYA, Hermawan	2
KELLER, K.	2
LIMA, Edvaldo Pereira	2
LIPOVETSKY, Gilles	2
MALINOWSKI, Bronislaw	2
MANTOVANI, Camila Maciel	2
MARTÍN-BARBERO, Jesús	2
MATTAR, Fauze Najib	2
MATTELART, Armand	2
MATTELART, Michele	2
MICK, Jacques	2
MOTTA, Fernando C. Prestes	2
PEPE, Ana	2
PEREZ, Clotilde	2
PEROTTO, Evandro Renato	2
PITTS, Brenda G.	2
PORTO, Mauro P.	2
PRIMO, Alex	2
RABAÇA, Carlos Alberto	2
RABELO, Rodrigo	2
ROSA, Mário	2
SADER, E.	2
SAMPAIO, J. J. C.	2

SANTOS, Suzy dos	2
SCHEIN, Robert Ernest	2
SETIAWAN, Iwan	2
SIBILIA, Paula	2
SOARES, Ana Thereza Nogueira	2
SOARES, Ismar de Oliveira	2
SOUSA, Janara	2
SPADARO, Antônio	2
STOTLAR, David Kent	2
TAVARES, Maurício	2
TERRA, Carolina F.	2
TOLEDO, Luiz Henrique	2
VALENTE, Jonas C. L.	2
VIANA, L.	2
VIDAL, Delcia Maria de Mattos	2
YANAZE, Mitsuru Higuchi	2
YANNOULAS, Silvia Cristina	2
ZÜLZKE, Maria Lucia	2
AAKHUS, Mark	1
ABRUZZESE, Alberto	1
ACOSTA, Alexandre Carvalho	1
ADDRIANS, P.	1
ADGHIRNI, Zélia Leal	1
AGOSTI, A.	1

ALBORNOZ, Suzana	1
ALLEE, Verna	1
ALLEN, David B.	1
ALMEIDA, C. F.	1
ALMEIDA, V.	1
ALUCCI, Renata R.	1
ALVARENGA, D.	1
ALVES, Juliana Franco	1
ALVES, Leange Severo	1
ALVES, Ronaldo Cortes Alves	1
AMORIM, Paula Karini Dias F.	1
AMORIM, Thiago	1
ANDERONI, Renata	1
ANDRETTA, Tamires	1
ANDREUCCI, R. A.	1
ANTOUN, Henrique	1
AOUN, Sabáh	1
APRATO, Karla	1
ARAS, V	1
ARAÚJO, Carlos A.	1
ARAÚJO, J. S.	1
ARAÚJO, M. A. de	1
ARAUJO, Marcus Vinícius	1
ARAÚJO, V. C.	1

ARGENTI, Paul	1
ARRAES, Jarid	1
ASPECT, Alain	1
ASSIS, A. C. D.	1
AVANCINI, Walter	1
BACCEGA, Maria Aparecida	1
BACELAR, Livia	1
BAGGIO, Eduardo Tulio	1
BALDESSAR, M.	1
BARBOSA, Jorge Luiz	1
BARDIN, L.	1
BARDIN, Laurence	1
BARICHELLO, Eugenia M. da R.	1
BARROS, José D'Assunção	1
BARROS, Luiza	1
BARTHOLO, Tiago Lisboa	1
BARTHS, Camila Caroline	1
BASTHI, Angélica	1
BASTOS, A. V.	1
BAUER, Martin W.	1
BAZZOTI, Cristiane	1
BEAUVOIR, Simone	1
BEKIN, Saul Faingaus	1
BELISÁRIO, Kátia Maria	1

BELTRÃO, Filipe	1
BENEVENUTO, F.	1
BENI, Mário Carlos	1
BERGAMINI, Cecília W.	1
BERGE, Christa	1
BERGER & LUCKMANN	1
BERGER, C.	1
BERGER, Peter	1
BERGMANN, Felipe	1
BERKE, Adam	1
BERMUDES, A. J.	1
BERNSTEIN, Jay H.	1
BERTRAMELLO, R.	1
BESSA, F.	1
BETTI, Juliana Gobbi	1
BETTI, Mauro	1
BEUREN, I. M.	1
BIANCO, Nélia Del	1
BIGNAMI, Rosana	1
BITTENCOURT, Jossiane Boyen	1
BOGMANN, I. M.	1
BOLAÑO, César Ricardo Siqueira	1
BOMBONATTO, Vera Ivanise	1
BORGES, Livia de Oliveira	1

BORGES, Rosane da Silva	1
BORGES-ANDRADE, J. E.	1
BORINI, F. M.	1
BOSI, Ecléa	1
BRABHAM, Daren C.	1
BRAGA, S.	1
BRAMBILLA, Ana Maria	1
BRANDÃO, Elizabeth	1
BRANDÃO, Fernanda	1
BRANDÃO, Marcelo	1
BRASIL JÚNIOR, Antônio	1
BRAZ, Ralph	1
BRECHT, Bertold	1
BRESSAN, Renato	1
BRIGGS, Asa	1
BRINGHURST, Robert	1
BRITO, Ruan Carlos Sasaki	1
BRYM, R. J.	1
BURGSTROM, Bo	1
BURITY, Antonio Carlos Lopes	1
BURKE, Peter	1
CALDAS, Miguel P.	1
CALLONI, Stella	1
CAMELO, Marjony Barros	1

CANCLINI, Néstor García	1
CANELA, Guilherme	1
CAÔN, Giovana F.	1
CARAVLHO, Helenice	1
CARDOSO, Onésimo de Oliveira	1
CARNEIRO, L.	1
CARNIELO, M.	1
CARRION, Velentim	1
CARVALHO, C. D. O.	1
CARVALHO, Cristina H. A. de	1
CARVALHO, J.	1
CARVALHO, Nívia	1
CARVALHO, Virgínia Donizete	1
CASADO, Tânia	1
CASTRO, Darlene Teixeira	1
CASTRO, Gisela G. da Silva	1
CAVALCANTE, Jouberto de Q. P.	1
CAVALCANTE, Shirley Maria	1
CAVEDON, N.	1
CÉSAR, Ana Maria R. V. Coelho	1
CHADAREVIAN, Pedro C.	1
CHAGAS, A.	1
CHAPARRO, M. C.	1
CHAU, Marilena	1

CHAVES, G. J.	1
CHAVES, Marjorie Nogueira	1
CHIAVENATO, Julio J.	1
CID, Alynne	1
CINTRA, Soraia Veloso	1
CIPRIANI, F.	1
CIRIBELI, João Paulo	1
COBRA, Marcos	1
CODO, W.	1
COGGIOLA, Osvaldo	1
COLNAGO, C.	1
CONTURSI, Ernani	1
COOK, Stuart Wellford	1
CORAZZA, Helena	1
CORRADO, Frank M.	1
CORRÊA, Ângela M. C. Jorge	1
COSAC, Claudia Maria Daher	1
COSTA, Alfredo J. L.	1
COSTA, B. R. L.	1
COSTA, M. D.	1
COSTA, Maria Eugênia Belczak	1
COSTA, R. M.	1
COTTA, M.	1
COULTER, Mary	1

COUTINHO, Cassi Ladi Reis	1
CUNHA, Luiz Antonio	1
DALIBARD, Jean	1
DaMATTA, Roberto	1
DAMO, A. Sander	1
DANTAS, E. B.	1
DANTAS, Edmundo Brandão	1
DARIVA, Noemi	1
DATE, Christopher J.	1
DE ASSIS, Rodrigo Vieira	1
DELLA CAVA, Ralph	1
DI FELICE, M.	1
DINIZ, T. F. N.	1
DOBB, M.	1
DOMINGOS, L.	1
DONDIS, Donis	1
DORTA, Lurdes	1
DROGUETT, Juan Guillermo	1
DRUCKER, P.	1
DUARTE, Flávia	1
DUBNER, Alan Gilbert	1
DUQUE, E.	1
DURHAM, Eunice Ribeiro	1
DUSSAULT, G.	1

DUTRA, Jorge	1
ECO, Umberto	1
ENTMAN, R. Framing	1
EVANS, Dave	1
EVARISTO, Joentina	1
FACCHINI, Cláudia	1
FANON, F.	1
FÁVERO, Maria L. A.	1
FAYYAD, Usama	1
FEIJO, V.	1
FERNANDES, Eda Conte	1
FERNANDES, Florestan	1
FERNANDES, Mariana	1
FERRARETO, Luiz Artur	1
FERRAZ, H.	1
FERREIRA, A. B. D. H.	1
FERREIRA, Giovandro	1
FERREIRA, Marieta de Moraes	1
FIGUEIREDO, F.	1
FIGUEIREDO, Pedro de	1
FILGUEIRAS, Fernando	1
FILHO, Laurindo Lalo Leal	1
FISCHER-WOLLPERT, Rudolf	1
FLUSSER, Vilém	1

FOGOLARI, Élide Maria	1
FONTENELE, Karen	1
FORMIGA, F.	1
FRACOLLI, Lislaine	1
FRAGA, L.	1
FRANÇA, Lílian Cristina Monteiro	1
FRANCO, Maria Laura	1
FRANZÃO NETO, A.	1
FREIRE, G.	1
FREITAS, Alexandre Borges de	1
FREYRE, Gilberto	1
FRIZZO, Heloisa C. F.	1
FUKS, Hugo	1
GADELHA, T.	1
GALLINDO, A.	1
GAMBARATO, Renira Rampazzo	1
GARCIA, Elias	1
GATTI, Bernadete Angelina	1
GEADA, Eduardo	1
GERGEN, Kenneth J.	1
GERMIGNANI, Gabriela	1
GHISLENI, Taís Steffenello	1
GIACAGLIA, Maria Cecilia	1
GIACOMINI, G.	1

GIGLIO, Ernesto Michelangelo	1
GIRÃO, Lígia	1
GLEN, Frederick	1
GLYNN, Patrick	1
GOIDANICH, K. L.	1
GOMES, E.	1
GOMES, Nilma Lino	1
GOMES, Wilson	1
GONÇALVES, M.	1
GONDIM, Sônia	1
GORDON, Cesar	1
GORENDER, J.	1
GOULART, Michel	1
GRAMSCI, Antonio	1
GUALAZZI, Eduardo L. Botelho	1
GUAZELLI, D.	1
GUAZINA, L	1
GUIMARÃES, A. S. A.	1
GUIMARÃES, Michele F. P. F.	1
GULLO, J.	1
GUMBRECHT, H. U.	1
HALFED, P.	1
HAMBURGER, Esther	1
HAMILL, L.	1

HANTKE, S. G.	1
HARDY, Stephen T.	1
HASENBALG, C.	1
HINE, C.	1
HITOMI, A. H.	1
HOBSBAWN, Eric	1
HOOKS, Bell	1
HOWE, Jeff	1
HUSTED, Bryan W.	1
IEDEMA, Rick	1
INNERATY, D.	1
IORIO, Andrea	1
IZAGUIRRE, Mónica	1
JAMBEIRO, Othon	1
JOHNSON, Richard	1
JOLY, M.	1
JORDÃO, Gisele	1
JORGE NETO, Francisco Ferreira	1
JOSGRILBERG, Fábio B.	1
JÚNIOR TOMAZ, R.	1
JUNIOR, Luiz Costa Pereira	1
JUNQUEIRA, R.	1
KACHANI, Morris	1
KAHNEY, Leander	1

KASSAI, Silvia	1
KATZ, J. E.	1
KELLER, Raquel Bonilha	1
KELLNER, Douglas	1
KERGOAT, Daniéle	1
KORNIS, Mônica Almeida	1
KOZINETS, R. V.	1
KREPS, Gary	1
KRIPPENDORF, Jost	1
KROEBER, Alfred	1
KUHN, T.	1
KUNG, Hans	1
KUPER, Adam	1
KUPERMANN, D.	1
LA ROVERE, Renata Lébre	1
LAGE, M.	1
LAKATOS, Eva Maria	1
LAMY, S.	1
LASEN, A.	1
LAU, Jonathan	1
LEITE, Dante Moreira	1
LEMOS, Renata	1
LEGLER, J.	1
LENZENWEGER, Josef	1

LEVI-STRAUSS, Claude	1
LEVY JR., Marlon	1
LIMA JÚNIOR, W. T.	1
LIMA, Fábio Pereira	1
LIMA, José Bruno Araújo	1
LIMA, Kátia R.	1
LIMA, M.	1
LIMA, M. C. D.	1
LIMA, Ricardo	1
LIMA, T.	1
LIPPMANN, Walter	1
LOMBARDI, Maria Rosa	1
LOPES, A. F.	1
LOPES, Ana Lúcia	1
LOPES, Cristiano Aguiar	1
LOPES, Otavio Brito	1
LOPES, Valéria de Siqueira Castro	1
LOUREIRO, Robson	1
LOUREIRO, T.	1
LOVISOLO, Hugo	1
LUCENA FILHO, Severino A. de	1
LUCKMANN, Thomas	1
LUPETTI, Mercélia	1
LUPTON, Ellen	1

LUZ, Cristina Rego Monteiro da	1
LUZ, Ricardo Silveira	1
MACÊDO, K. B.	1
MACHADO, Igor	1
MACHADO, Liliane	1
MADALOZZO, Regina	1
MAFEI, Maristela	1
MAFFESOLI, Michel	1
MAIA, Rousiley C. M.	1
MAIONI, Hérica	1
MALINI, Fabio	1
MARCÃO, Renato	1
MARCELINO, D.	1
MARCELINO, Paula Regina	1
MARCIAL, Elaine C.	1
MARCONDES, Mariana Mazzini	1
MARCONI, Marina de Andrade	1
MARIA, Leticia	1
MARQUES, Francisco Paulo J. A.	1
MARTELETO, R.	1
MARTINHAGO, Dariana Zanella	1
MARTINHO, L.	1
MARTINS, Daniel	1
MARTINS, Marcus A.	1

MARTINS, Maria Terezinha M. C.	1
MARTINS, Sérgio Pinto	1
MARTINS, Sérgio Ricardo	1
MARTINS, Tainara	1
MARTOS, Eliane	1
MARX, Karl	1
MATOS, Franco de	1
MATTOS, M. B.	1
MATTOS, Sérgio	1
MAUSS, Marcel	1
McCRACKEN, Grant	1
McLEAN E.	1
McLUHAN, Marshall	1
MEDEIROS, Jackson da Silva	1
MEDITSH, Edurado	1
MEGLIORA, Luiz Guilherme M.	1
MEIRELLES, Dimária Silva e	1
MELLO, Caudío	1
MELO, J. M.	1
MELO, Vanessa Pontes Chaves de	1
MENDEL, Toby	1
MENDONÇA, J.	1
MERCANTE, Luciana Maria N.	1
MILAN, G.	1

MIOTO, R.	1
MIZUNO, Juliana Matsunaga	1
MOLINARI, E.	1
MOLLETTA, V. F.	1
MONTEIRO, G.	1
MONTERO, Paula	1
MOREIRA, Cibele Rubim	1
MOREIRA, Júlio César Tavares	1
MOREIRA, Manoel Henrique T.	1
MOREIRA, Sônia Virgínia	1
MORESI, Eduardo A. D.	1
MORGAN, G.	1
MORIN, Edgard	1
MOTA, Celia Maria dos Santos L.	1
MOTA, L.	1
MOTTA, Luisa Gonzaga	1
MOTTER, Paulino	1
MOURA, C. O.	1
MOURA, Mácio	1
MOURA, Maria Aparecida	1
MOURÃO, Tânia Maria Fontenele	1
MOYSES, Diogo	1
MULLIN, Bernard James	1
MUMBY, Dennis K.	1

MUNARI, Bruno	1
MUNGIOLI, Maria Cristina Palma	1
MURARO, Cecilia	1
MUZZI, G.	1
NAKAMURA, Rodolfo	1
NASCIMENTO, Solano	1
NATAL, G.	1
NATALE, Edson	1
NAVEGA, Sergio	1
NEIVA, Rodrigo César	1
NERI, Marcelo	1
NETO, Belmiro Ribeiro da Silva	1
NEVES, Magda de Almeida	1
NEVES, Marcos Eduardo	1
NICOLACI DA COSTA, Ana M.	1
NICOLAU, M.	1
NICOLINI, Henrique	1
NOGUEIRA, Claudia Mazzei	1
NUSSBAUMER, Gisele	1
OLIVEIRA, Dijaci David de	1
OLIVEIRA, Djalma de Pinho R.	1
OLIVEIRA, Juliana Sevilha G.	1
OLIVEIRA, Raphael S. de	1
OLIVEIRA, Talita Santos de	1

OLIVEN	1
OLIVIERI, Cristiane	1
ONAGA, Marcelo	1
ORTIZ, Renato	1
ORTRIWANO, Gisela Swetlana	1
OSTROWER, Fayga	1
PAIVA, Raquel	1
PAIVA, V.	1
PAIVA, Victor Hugo Pereira	1
PANELLA, Cristina	1
PANIAGO, Paulo Roberto Assis	1
PASQUALE, Perrotu Pietrangelo	1
PASSERON, J. C.	1
PATERNOSTRO, Vera Íris	1
PAULA, Carine F. C.	1
PAULA, Laura Corrêa de	1
PEDROSA, Célia Maria	1
PELEGRINI, Christian	1
PELLANDA, E.	1
PENA, F.	1
PENHALVER, Alexandra	1
PEREIRA, A.	1
PEREIRA, Bergman de Paula	1
PEREIRA, Claudia	1

PEREIRA, J. D.	1
PEREIRA, João Baptista Borges	1
PEREIRA, Ricardo José M. de B.	1
PEREIRA, Thiago	1
PÉREZ-RAMOS, Juan	1
PIATETSKI-SHAPIRO, Gregory	1
PIERRARD, Pierre	1
PIERRY, Marcos	1
PIETH, Mark	1
PIGNATARI, Rosa Malena	1
PINHEIRO, D.	1
PINHEIRO, Guilherme	1
PINHO, José Benedito	1
PINTO, A. P.	1
PIOVESAN, Flavia	1
PIRES, J. C. S.	1
PIRES, T.	1
PITOMBO, A. S. A. de M.	1
PITTS, Tom	1
POERNER, Arthur	1
POLISTCHUCK, I.	1
PONTES, P.	1
PORCHAT, Maria Elisa	1
POULANTZAS, Nicos	1

POUPART, J. E.	1
POYARES, W.	1
PRAHALAD, Coimbatore K.	1
PRESTES, J. E.	1
PRIGOGINE, Ilya	1
PRIOLLI, Gabriel	1
PRIORE, Mary Del	1
PROUNI	1
PUNTEL, Joana	1
PY, Lorena Oliveira	1
QUADROS, Itanel	1
QUEIROZ, Mariana	1
QUINN, R. E.	1
RAMASWAMY, Venkat	1
RAMOS, Alberto Guerreiro	1
RASLAN, Eliane Meire Soares	1
RAUPP, F. M.	1
RAUPP, Sabrina	1
REBOUÇAS, Roberta	1
RÊGO, Denise Pereira do	1
REIS GOMES, Victor Márcio Laus	1
REIS, Heloísa Helena	1
REIS, Maria do Carmo	1
RENAULT, David da Silva	1

RIAL, Carmem	1
RIBAS, Beatriz	1
RIBEIRO, Luis Carlos	1
RIBEIRO, Pe. Herlcion	1
RIBEIRO, Renato Janine	1
RINALDI, Mayara	1
ROBBINS, Stephen P.	1
ROBINSON, James Harvey	1
ROCHA, Everardo	1
ROCHA, Jorge	1
ROCHA, Penha	1
RODRIGUES, Daniella	1
RODRIGUES, Fernando	1
ROGER, Gérard	1
ROHRBAUGH, J.	1
ROVAI, Renato	1
RUBIM, Antonio Albino Canelas	1
RYCROFT, Charles	1
SACCHITIELLO, B.	1
SADZINSKI, A. L.	1
SALES, Mione Apolinario	1
SALLES, Mauro	1
SAMPAIO, Helena	1
SANCHES, H. A.	1

SANTOS, Adelcio Machado dos	1
SANTOS, André	1
SANTOS, B. D.	1
SANTOS, Gerson Tenório	1
SANTOS, J. R.	1
SANTOS, M.	1
SANTOS, Neusa Maria B. F. dos	1
SANTOS, Rosângela	1
SARAIVA, Luiz Alex Silva	1
SATHLER, Luciano	1
SCHIAVONI, Jaqueline	1
SCHMITZ, Aldo Antonio	1
SCHNEIDER, David Murray	1
SCOTT, David Meerman	1
SÉ, Carolina de Sousa C. Sento	1
SEGURA, Mauro	1
SELLTIZ, Claire	1
SEMPRINI, Andrea	1
SENA, N.	1
SERRA, Paulo	1
SERROY, Jean	1
SFERRA, Heloisa Helena	1
SHIRATORI, Ludmila	1
SILVA, Alberto Carvalho	1

SILVA, Karina Galli Fraga	1
SILVA, Lourdes	1
SILVA, Luís Fernando S. S.	1
SILVA, Luiz M. da	1
SILVA, Michele Boff da	1
SILVA, N. V.	1
SILVA, Naiara Lemos da	1
SILVA, Narbal	1
SILVA, S. G.	1
SILVA, Sandra Rúbia	1
SILVA, Tomaz Tadeu da	1
SILVEIRA, Daniel	1
SILVESTRE, Pedro M. C.	1
SILVESTRIN, Celsi B.	1
SIMMEL, George	1
SMYTH, Padhraic	1
SOARES, M. S. A.	1
SOARES, T.	1
SOARES, Vera	1
SOUZA, Edela Lanzer Pereira de	1
SOUZA, Edney	1
SOUZA, Elaine Silva de	1
SOUZA, Neusa Santos	1
SOVIK, Liv	1

SPILLARI, Caorlina	1
SPINDOLA, Thelma	1
SROUR, R.	1
STACKS, Don W.	1
STEPHEN, P. Robbies	1
STIGGER, Marco Paulo	1
STOCKINGER, Gottfried	1
STORTO, L.	1
SUTTON, William A.	1
TAMBIAH, Stanley	1
TASINAFO, Célio R.	1
TAVARES, Flávio	1
TEIXEIRA, J.	1
TEIXEIRA, Tattiana	1
TELLES, André	1
TELLES, Renato	1
TENAN, Ilka Paulete	1
TERRA, José Cláudio Cyrineu	1
THOMPSON, E. P.	1
THROSBY, David	1
TOLEDO, Flávio	1
TRAQUINA, Nelson	1
TRÄSEL, Marcelo Ruschel	1
TREVISAN, Nanci Maziero	1

TRINTA, A. R.	1
TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva	1
TRUJILLO FERRARI, Alfonso	1
TURBAN, E.	1
TURNER, Victor	1
TYLOR, Edward	1
URRY, John	1
VASCONCELLOS, Douglas	1
VASCONCELOS, Fernando	1
VASQUEZ, Ruth Evelinda Peralta	1
VÁSQUEZ, Ruth Peralta	1
VAZ, Alexandre Fernandez	1
VERÍSSIMO, Luís Fernando	1
VERRASTRO, Victoria	1
VIDAL, Mauricélia Bezerra	1
VIEIRA, Laura	1
VIEIRA, Luiz Fernando	1
VIEIRA, Roberto F.	1
VILAÇA, Wilma	1
VIZEU, Alfredo	1
VOGLER, C.	1
WARREN, Ilse	1
WEBER, M. H.	1
WELS, Ana Maria Córdova	1

WETHWRBW, J.	1
WHEELER, Alina	1
WHITE, Leslie	1
WHITELEY, Richard	1
WHRIGHTSMAN, Lawrence S.	1
WILLIAMS, Raymond	1
WILLMS, Eldi Inês	1
WINOCUR, Rosalía	1
WOLTON, D.	1
WOODARD, Kathryn	1

XAVIER, Ismail	1
XEXÉO, Geraldo	1
YIN, Robert K.	1
YOSHIKUNI, Adilson Carlos	1
ZAMBARDA, Pedro	1
ZANTINGE, D.	1
ZAPATA, Geraldo	1
ZELENY, Milan	1
ZIEGLER, Jean	1