

## Comunicação Pública

Vol.13 nº 25 | 2018  
Número não temático

---

### A comunicação organizacional enquanto conceito e processo: percepções dos peritos

*Organizational communication as a concept and a process: the expert perceptions*

Rita Andreia Monteiro Mourão, Sandra Miranda e Gisela Gonçalves

---



**Edição electrónica**

URL: <http://journals.openedition.org/cp/2506>

ISSN: 2183-2269

**Editora**

Escola Superior de Comunicação Social

---

Este documento foi criado de forma automática no dia 27 Novembro 2018.

---

# A comunicação organizacional enquanto conceito e processo: percepções dos peritos

*Organizational communication as a concept and a process: the expert perceptions*

Rita Andreia Monteiro Mourão, Sandra Miranda e Gisela Gonçalves

---

## NOTA DO EDITOR

Recebido: 8 de junho de 2018

Aceite para publicação: 26 de julho de 2018

## NOTA DO AUTOR

Esta publicação é cofinanciada pelo Fundo Social Europeu (FSE), pelo Programa Operacional Potencial Humano (POPH) e por fundos nacionais do Ministério da Educação e Ciência (MEC), através da FCT – Fundação para a Ciência e Tecnologia.

## Introdução

- 1 As organizações são entidades simbólicas através das quais os seus atores criam e utilizam uma linguagem específica. Esta linguagem surge no âmbito de atribuir sentido aos acontecimentos, comportamentos e objetos e está relacionada com aquilo que se designa por comunicação organizacional (Gomes, 2000). Pode verificar-se, então, que a ideia base de Weick – corroborada pela Escola de Montreal e pelo paradigma de “The Communication constitutes the Organization” (CCO) - de que a comunicação constitui a organização tem vindo a ser defendida até aos dias de hoje (McPhee & Zaug, 2009;

Schoeneborn *et al.*, 2014). Nesse sentido, a comunicação organizacional constitui-se como fundamental para explicar e para compreender o funcionamento e a gestão de qualquer organização, tornando-se impossível separar os dois conceitos (Fairhurst & Connaughton, 2014; Mangorrinha, 2012; Ricardo, 2008). Ruão *et al.* (2014) corroboram esta tese, considerando que:

“a comunicação organizacional constitui uma macro área, na medida em que estuda e propõe soluções para todas as dimensões comunicativas das organizações, a partir do reconhecimento do próprio processo de organizar” (p. 33).

- 2 O estudo da comunicação organizacional tem vindo a crescer desde a década de 90, considerando-se a sua interdisciplinaridade, a sua internacionalização e a sua identidade (Koschmann, 2012). Sabe-se que hoje, no contexto português, a criação de uma especialização universitária em comunicação estratégica e organizacional, bem como a intensificação de produção científica nesta área, tem vindo a promover a criação de uma identidade e da institucionalização desta disciplina (Oliveira & Ruão, 2014).
- 3 Face ao referido surge a necessidade de compreender melhor este conceito, bem como os processos que lhe são adjacentes. No presente estudo procura-se explorar as percepções que os *experts* na área (*i.e.*, professores universitários, formadores e gestores de comunicação) têm relativamente à comunicação organizacional, não somente enquanto conceito, mas também enquanto processo.

## 1. A comunicação organizacional

### 1.1. A comunicação organizacional enquanto conceito

- 4 Antes de definir o conceito de comunicação organizacional, é urgente perceber o que se entende por organização. Alguns autores têm vindo a defender a ideia de que as organizações são sistemas dinâmicos influenciados pelos seus membros internos e externos, que comunicam entre si para atingir os objetivos previamente delineados (Keyton, 2005). Especificamente, Greenwald (2008) definiu o conceito de organização como: “*um conjunto de indivíduos que trabalham sob um sistema definido de regras, procedimentos e relações, de forma a atingir objetivos e metas identificáveis*” (p. 6). Almeida *et al.* (2013) vieram acrescentar a ideia de que a organização poderá ser encarada como uma rede de relações e interações complexas através das quais circula um conjunto de informações que, geridas e articuladas de determinada forma, poderão contribuir para o sucesso organizacional e para a satisfação dos seus membros.
- 5 Para definirmos o conceito de comunicação organizacional importa frisar que o seu reconhecimento implica que tenhamos de recuar ao passado (Krone, 2007). Contudo, a sua definição pode ser dificultada pelo facto de esta assumir diferentes perspetivas (Deetz, 2001; Mumby & Stohl, 1996).
- 6 As complexidades organizacionais, na qual a comunicação organizacional se enquadra, e o seu recente estudo (*i.e.*, particularmente nas duas últimas décadas do século XX) contribuem para que a questão *O que é a comunicação organizacional?* seja, muitas vezes, substituída por *Como é que podemos encarar a comunicação organizacional, através de uma determinada perspetiva e em detrimento de uma outra?* (Deetz, 2001; Mumby & Stohl, 1996). De acordo com Deetz (2001) e Ruão (2004; 2008), para que possamos dar resposta a essas questões e contribuir construtivamente para o entendimento do tema, é fundamental

identificar as quatro principais linhas de investigação que têm atravessado o seu estudo, considerando o seu legado histórico multidisciplinar.

- 7 Os primeiros estudos da comunicação organizacional realizaram-se entre os anos de 1900 e 1970, designando-se este período por período positivista ou de emancipação (Ruão, 1999). Este paradigma encara as organizações como algo natural e aberto à descrição, à predição e ao controlo, sendo os seus estudos marcados pelo *princípio da racionalidade* (Mumby & Stohl, 1996). Segundo este princípio, os estudos de comunicação organizacional baseiam-se, essencialmente, num conhecimento instrumental que privilegie a predição e o controlo, com vista à eficácia organizacional (Deetz, 2001; Mumby & Stohl, 1996; Ruão, 1999; Spence & Baker, 2007; Taylor, 1993). A comunicação é, assim, representada em termos de informação e de administração, sendo que a sua investigação se centra, essencialmente, na resolução de problemas relativos à ineficiência comunicativa (Deetz, 2001; Miller, 2001; Spence & Baker, 2007). Especificamente, importa frisar que a comunicação organizacional tende a ser encarada como uma transmissão e uma retroação, considerando-se este tipo de comunicação um modelo telegráfico.
- 8 A partir dos anos 80, começou a dar-se relevância a um outro paradigma, designado por Paradigma Interpretativo (Redding & Tompkins, 1988). De acordo com este paradigma, as organizações são encaradas como simbólicas, estruturais e pluralistas. Ou seja, são simbólicas, porque representam relações no processo de mudança; são estruturais, uma vez que podem ter efeitos nas ações diárias dos seus membros; são encaradas como pluralistas, contrariamente à visão unitária da escola funcionalista, porque podem ser compostas por grupos com diferentes interesses e objetivos (Bouzon, 2013). No caso específico da comunicação, pretende-se perceber como é que as pessoas comunicam no seu ambiente natural, contrariamente ao contexto “laboratorial” defendido pelos positivistas (Yanow & Ybema, 2009). A comunicação deixa, então, de estar associada à simples transmissão de informação, uma vez que se consideram ambas as partes: quem dá e quem recebe a informação (*i.e.*, metacomunicação) (Wrench & Punyanunt-Carter, 2012). Especificamente, pretende-se compreender como é que os indivíduos percebem os seus próprios comportamentos comunicativos e qual o significado que lhes dão (Wrench & Punyanunt-Carter, 2012). Por esse motivo, o paradigma interpretativo ficou, também, conhecido por *meaning-centered approach* (Schockley-Zalabak, 2012), sublinhando-se as dimensões simbólicas e expressivas das organizações, como é o caso da cultura organizacional. Nesse âmbito, as organizações passam a ser encaradas como unidades de partilha de valores, práticas e significados, assumindo-se a comunicação não somente como mais uma atividade organizacional, mas antes como um processo subjetivo e socialmente construído e com consequências para as relações sociais (Blair, Roberts & McKecnie, 1985; Bouzon, 2013; Putnam & Pacanowsky, 1983; Schockley-Zalabak, 2012; Taylor, 1993). Este paradigma veio descrever a comunicação organizacional como o processo responsável por gerar realidades partilhadas que permitem a tomada de decisão, o consenso, a influência e a cultura, sendo todos estes conceitos encarados como processos de comunicação que ajudam a criar a interação humana (Schockley-Zalabak, 2012).
- 9 O período relativo ao paradigma interpretativo fica marcado pela publicação do livro *The social psychology of organizing*, em que Karl Weick (1979) defende a ideia de que as organizações não podem existir sem que exista interação humana e, por isso, sem que exista comunicação. É a partir desta altura que os conceitos de comunicação e de organização passam a ser encarados como sinónimos (Schockley-Zalabak, 2012). Para

além disso, esta época fica, também, marcada pelo crescimento da investigação e das premissas teóricas em comunicação organizacional, sendo a partir daí que a disciplina sofre um avultado enriquecimento concetual e metodológico. Tal crescimento deve-se, essencialmente, à concretização de uma conferência sobre as abordagens interpretativas alternativas aos modelos positivistas até então defendidos, no ano de 1981 (Putnam & Pacanowsky, 1983; Redding & Tompkins, 1988; Ruão, 2008).

- 10 Apesar do enriquecimento concetual da comunicação organizacional, desenvolvido durante o período interpretativo, entre os anos de 1980 e 1990, esta disciplina inicia um processo de crise de legitimidade e de representação. Isto porque surge a necessidade de ter em conta outros aspetos, como por exemplo, como é que se gerem os conflitos no seio organizacional (Deetz, 2001). Neste momento, surgem as teorias críticas àquelas até então existentes e defendidas (Taylor & Trujillo, 2001). Assim, nos anos 90, a escola de Frankfurt inaugura o paradigma crítico, passando a encarar as organizações como contextos histórico-sociais, espaços de cariz político e compostos por relações de poder, através dos quais será importante desenvolver teorias relacionadas com as tomadas de decisão (Deetz, 2001).
- 11 O discurso do paradigma crítico tem em conta questões como a dominação, a assimetria e a distorção da comunicação, pois, segundo este paradigma, as pessoas, no seio organizacional, tendem a agir consoante os seus próprios interesses (Alvesson & Aschcraft, 2009; Deetz, 2001). Assim, estas formas de exercício de poder podem produzir efeitos negativos nas tomadas de decisão, gerando, posteriormente, conflitos organizacionais e, conseqüentemente, distorções comunicativas, rotinas, normalizações ou falsos consentimentos (Alvesson & Aschcraft, 2009; Deetz, 2001; Ruão, 2008). Nesse sentido, Mumby e Stohl (1996) entendem a comunicação organizacional como um processo parcial (não neutro) de transmissão de informação, pleno de significados e de conseqüências políticas. Considerando estes argumentos, o principal objetivo do paradigma crítico é criar sociedades e postos de trabalho livres de um determinado domínio e controlo, em que os membros possam contribuir, de igual forma, para o desenvolvimento da informação e das mensagens transmitidas, não existindo um controlo ou maior poder de um grupo sobre outro (Mumby, 2001; Schockley-Zalabak, 2012).
- 12 O paradigma dialógico surge no âmbito do pós-modernismo, tendo a sua perspectiva sido realçada em França. Este paradigma é idêntico ao paradigma crítico, uma vez que tem em conta questões de assimetria e de poder no âmbito da comunicação organizacional; contudo, realça o papel dos processos micropolíticos, da fragmentação e da resistência (Deetz, 2001; Ruão, 2008). Assim, o paradigma dialógico baseia-se, sobretudo, nas questões éticas, considerando as perspectivas feministas e raciais (Jones *et al.*, 2004; Taylor & Trujillo, 2001). As perspectivas feministas têm em conta a marginalização das mulheres no mercado de trabalho, considerando o estabelecimento de relações de poder que desvalorizavam as mesmas. Por sua vez, as perspectivas raciais analisam o domínio de uma raça maioritária e a desvalorização e silêncio das minorias no seio organizacional (Aschcraft & Mumby, 2004; Miller, 2012; Schockley-Zalabak, 2012).
- 13 Face aos aspetos acima mencionados consegue perceber-se que o paradigma dialógico considera os paradigmas positivista e interpretativo simplistas, uma vez que estes não têm em conta as rápidas mudanças dos contextos e a multiplicidade de significados. Nesse sentido, os teóricos defensores do paradigma dialógico passam a colocar questões como *Como é que os múltiplos significados e as múltiplas interpretações podem influenciar múltiplos e diversos comportamentos?*, tendo como método de análise a desconstrução. Ou seja: valores

de partilha de poder, *empowerment*, interdependência, múltiplas interpretações de eventos diários. Neste caso, procura perceber-se a influência dos fatores contextuais (Schockley-Zalabak, 2012).

## 1.2. A comunicação organizacional enquanto processo

- 14 Quando nos referimos à comunicação organizacional temos de considerar que esta envolve uma multiplicidade de públicos e membros, quer os internos, quer os externos ( *i.e.*, clientes, fornecedores, líderes, colaboradores) (Keyton, 2005). Assim, deverá considerar-se não somente uma comunicação interna, como também uma forma de comunicação externa (Smith & Mounter, 2008). Seguindo esta linha de pensamento, Miller (2012) definiu a comunicação organizacional como:
- “algo que inclui características críticas - nomeadamente, a existência de uma coletividade social, organizacional e individual de objetivos, uma atividade coordenada, uma estrutura organizacional e a incorporação da organização com o ambiente de outras organizações” (p. 11).
- 15 Ricardo (2008) corrobora esta tese admitindo que a comunicação organizacional envolve um processo através do qual os membros de uma organização têm em conta informação pertinente sobre ela própria, fazendo com que a mesma circule de forma interna e externa.
- 16 A comunicação interna inclui um conjunto de processos comunicativos que permitem informar o público interno, possibilitando uma relação e uma interação entre os diferentes atores organizacionais e o consequente desenvolvimento de uma identidade organizacional (Almeida, 2003; Smidts, Riel & Pruyn, 2000). Por sua vez, a comunicação externa diz respeito a uma partilha de conhecimentos com *stakeholders* como clientes e fornecedores; os seus valores, a sua identidade; com o objetivo último da aquisição de benefícios para os seus produtos e serviços (Proctor & Doukakis, 2003) e, consequentemente, da comunicação do sucesso organizacional. Neste caso, procura-se perceber como a comunicação “para fora” da organização, através dos atores organizacionais que são externos à mesma. Estes dois níveis de comunicação, englobados no seio da comunicação organizacional, poderão ser interpretados como interdependentes (e.g. uma comunicação interna ineficaz poderá colocar em causa a reputação da organização) (Smidts, Riel & Pruyn, 2000).
- 17 A comunicação interna poderá apresentar diferentes formas, sendo elas: uma comunicação descendente; uma comunicação ascendente; e uma comunicação lateral ou horizontal (Almeida *et al.*, 2013; Conrad & Poole, 2012). A comunicação descendente diz respeito à comunicação que flui do topo para a base. Este tipo de comunicação pode incluir as instruções; informações sobre regras e tarefas, regulamentos e políticas organizacionais; as avaliações de desempenho; a transmissão de objetivos e da cultura organizacional. Nesse sentido, a comunicação descendente terá como suportes: manuais de acolhimento a novos colaboradores, folhetos informativos, meios audiovisuais (e.g. vídeos, filmes, imagens), jornal ou boletim de empresa, reuniões com trabalhadores (Almeida *et al.*, 2013; Conrad & Poole, 2012). A comunicação ascendente envolve a comunicação que se verifica da base para o topo. Neste caso, são transmitidas informações sobre as áreas da organização, permitindo ao topo uma compreensão das mensagens transmitidas e do desempenho global ou setorial da organização. Os suportes da comunicação ascendente podem ser: memorandos escritos, conversas informais com o

supervisor direto, inquéritos ou entrevistas a colaboradores, comunicar diretamente com o escalão superior sem passar pelo supervisor direto, caixa de sugestões, reuniões de auscultação para melhoria de condições de trabalho e de segurança e técnicas participativas como a gestão participativa por objetivos (Almeida *et al.*, 2013; Conrad & Poole, 2012). Finalmente, a comunicação lateral ou horizontal é aquela que ocorre ao mesmo nível e que permite um aperfeiçoamento da coordenação de atividades interdependentes. Neste caso, tem-se em consideração o fluxo de trabalho, sendo que os colaboradores comunicam com os indivíduos que lhes são mais próximos. Relativamente aos suportes, consideram-se, por exemplo, reuniões do mesmo departamento/setor/interdepartamentais, ou seja, relações informais ao mesmo nível (Almeida *et al.*, 2013; Conrad & Poole, 2012).

## 2. Método

### 2.1. Amostra e Procedimentos

- 18 Neste estudo, recorreu-se a uma metodologia qualitativa exploratória, uma vez que se trata de uma temática ainda pouco explorada na literatura. Optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas a peritos/*experts*, para definir e explorar o conceito principal do estudo. Estas entrevistas realizaram-se entre os anos de 2015 e 2016, tendo sido os entrevistados contactados via e-mail, tendo-lhes sido explicada a pertinência da sua participação e tendo-lhes sido dado um *briefing* sobre os objetivos do estudo.
- 19 Durante a realização das entrevistas utilizaram-se três instrumentos cruciais para a condução das mesmas: um guião de entrevista semiestruturado; um questionário de caracterização socioprofissional dos participantes; e um consentimento informado.
- 20 Para o efeito, pretendeu-se o acesso às percepções de algumas destas testemunhas privilegiadas e, como tal, a nossa amostra de *experts* incluiu: docentes universitários de comunicação organizacional, formadores de comunicação organizacional e responsáveis pela comunicação interna nas suas empresas. Com a escolha desta amostra procurou-se ter acesso a diferentes perspetivas e vertentes da área da comunicação organizacional (uma mais académica e científica e outra mais empresarial e operacional), procurando-se uma abordagem integrada e holística e o entendimento das temáticas em estudo; não somente em termos conceituais, como também em relação aos processos que lhe são adjacentes. Nesse sentido, as entrevistas realizadas a estes *experts* constituíram-se como fundamentais para compreendermos eventuais lacunas entre a teoria e a prática, no que respeita à temática da comunicação organizacional.
- 21 Entrevistou-se um total de 33 peritos através de uma amostra de conveniência: 11 docentes universitários, 11 formadores e 11 técnicos responsáveis de comunicação interna, uma vez que estes assumem diferentes posições e, por isso, poderão ter diferentes perspetivas. Utilizou-se o critério de saturação de informação, tendo-se finalizado as entrevistas a partir do momento em que os *inputs* dados pelos entrevistados começaram a ser redundantes (Bryman, 2012).
- 22 O tipo de amostragem utilizado foi uma amostra de conveniência e relativamente aos critérios de inclusão da amostra tiveram-se em consideração alguns aspetos.
- 23 No caso dos docentes universitários, estes teriam de exercer esta atividade havia pelo menos um ano, tendo como área principal de ensino a Comunicação Organizacional, as

Relações Públicas e/ou Gestão de Recursos Humanos. Isto porque a comunicação organizacional está englobada, muitas vezes, nas práticas de gestão de recursos humanos. Relativamente ao tipo de universidade não se teve em conta um filtro específico, pois pretendíamos entrevistar docentes de universidades públicas, de institutos politécnicos e/ou de universidades privadas, num domínio nacional.

- 24 No que concerne aos formadores de comunicação organizacional, considerámos igualmente uma experiência profissional mínima de um ano, na área da formação.
- 25 Finalmente, no que respeita aos técnicos responsáveis pela comunicação interna nas empresas, considerámos uma vez mais uma experiência profissional mínima de um ano, considerando também que atuassem ao nível de grandes organizações ou de empresas multinacionais. Isto porque a maioria das pequenas e médias empresas não apresenta departamentos de comunicação interna desenvolvidos, sendo difícil dar resposta às nossas questões de investigação.
- 26 Este estudo contou, então, com uma amostra de conveniência com um total de 33 *experts* (n=33): 11 professores universitários da Comunicação Organizacional/Relações Públicas/Gestão de Recursos Humanos (n=11; 33,3 %); 11 formadores na área da Comunicação Organizacional/Relações Públicas/Gestão de Recursos Humanos (n=11; 33,3 %) e 11 técnicos responsáveis pela comunicação interna de empresas (n=11; 33,3 %); dez homens (30,3 %) e 23 mulheres (69,7 %). Os participantes tinham idades compreendidas entre os 21 e os 71 anos de idade, sendo a média de idades de 41,9 anos. Todos os entrevistados tinham nacionalidade portuguesa (n=33; 100 %), sendo grande parte deles natural do distrito de Lisboa (n=17; 51,5 %). Relativamente à situação laboral, a maioria dos entrevistados encontrava-se numa situação laboral ativa (n=30; 90,9 %) e apenas dois (6,1 %) deles se encontravam desempregados e um (3,03 %) reformado, embora mantivesse as suas funções como docente universitário. No que concerne às habilitações literárias, grande parte dos participantes mencionou ter estudos pós-graduados (n=27; 81,8 %), sendo que, desses 27, sete deles (21,2 %) especificaram ter o grau de Doutor e cinco deles (15,2 %) referiram ter o grau de Mestre. Para além disso, cinco (15,2 %) dos participantes eram licenciados e apenas um (3,03 %) deles não tinha concluído os estudos superiores. Em relação à área de qualificação, importa referir que nem sempre foi possível entrevistar pessoas especificamente da área das Ciências da Comunicação. Nesse sentido, verificou-se que apesar de a maioria pertencer à área da Comunicação (n=22; 66,7 %) oito deles (24,2%) mencionaram ser da área da Gestão de Recursos Humanos, um (3,03 %) de Psicologia e dois (6,1%) de Sociologia.
- 27 Finalmente, torna-se pertinente mencionar que a maioria deles tinha uma experiência profissional de mais de 20 anos (n=19; 57,6 %), sendo que apenas um deles (3,03 %) referiu ter uma experiência profissional inferior a cinco anos.

## 2.2. Análise de Conteúdo

- 28 No presente estudo, considerou-se relevante utilizar a técnica de análise de conteúdo, através de um processo misto: consideraram-se o enquadramento teórico e os objetivos previamente definidos, mas também o cariz exploratório do mesmo, procedendo-se a uma combinação de processos de categorização “*a priori*” e “*a posteriori*”, e recorreu-se ao *software* ATLAS.Ti.



- 29 No que respeita à validade interna dos dados analisados, considerou-se pertinente assegurar o carácter exaustivo e de exclusividade das categorias/subcategorias definidas. Deste modo, todas as unidades de análise foram integradas numa das categorias ou subcategorias definidas, para que se verificasse o seu carácter de exaustividade (Vala, 2005). Para além disso, cada unidade de análise foi introduzida somente numa única categoria ou subcategoria, de forma a garantir a sua exclusividade (Bardin, 2004; Vala, 2005).
- 30 Em relação à fidelidade, torna-se relevante assegurar que os dados recolhidos possam gerar os mesmos resultados quando analisados por diferentes investigadores, sendo, desta forma, imunes a eventuais enviesamentos (Bardin, 2004; Bauer & Gaskell, 2002). Assim, utilizaram-se os mesmos critérios de codificação no decorrer da análise de conteúdo e recorreu-se a mais do que uma codificação, realizada por mais do que um codificador, possibilitando aquilo que se designa por “acordo inter-juízes”. Solicitou-se a três pessoas/juízes (um professor universitário, um formador e um responsável de comunicação interna) que fizessem corresponder cada unidade de análise às categorias e subcategorias presentes nos dicionários de categorias criados e que lhes haviam sido entregues. O índice de fidelidade do “acordo inter-juízes” assumiu o valor de 0,82. Nesse sentido, considerou-se que este valor assume o carácter de “excelente”, uma vez que ultrapassa os 0,75 defendidos na literatura. Este valor significa que os juízes tiveram um elevado nível de acordo relativamente às categorias e subcategorias construídas inicialmente. Importa frisar que o acordo inter-juízes realizado permitiu a reformulação de algumas destas categorias e subcategorias inicialmente definidas, sobretudo daquelas em que se verificou um menor acordo nas codificações realizadas.

### 3. Resultados

- 31 O critério misto da análise do conteúdo elaborado possibilitou a constituição de duas categorias, compostas por diferentes subcategorias, sendo estas:
- Categoria I: Percepções sobre a comunicação organizacional enquanto conceito, constituída por seis subcategorias;
  - Categoria II: Percepções sobre a comunicação organizacional enquanto processo, constituída por 11 subcategorias.

**Tabela I: Categoria I: Percepções sobre a comunicação organizacional enquanto conceito**

Subcategorias	Unidades de Análise Docentes (n)	Unidades de Análise Formadores (n)	Unidades de Análise Responsáveis de Com. (n)	Unidades de Análise totais (n)
1.1. Centralidade	3	20	42	65
1.2. Evolução da comunicação organizacional (CO)	35	0	0	35
1.3. Criação de identidade	9	0	0	9
1.4. Perspetiva estratégica	7	9	7	23
1.5. Utilização das novas tecnologias	9	6	9	24
1.6. Relação com áreas adjacentes	26	8	35	69

**FIGURA 1**

- 32 A centralidade da comunicação organizacional relaciona-se com o facto de os entrevistados deste estudo considerarem a relevância da comunicação nas organizações, tendo em conta que a comunicação constitui a própria organização. De acordo com os inquiridos, não poderá existir organização sem que exista comunicação: “A comunicação é a ferramenta sem a qual, para mim, nada existe! Não há nenhum tipo de organização que exista sem ela.” (P22); “Não há organização sem comunicação! É estrutural, é fundamental.” (P17). Esta foi uma das categorias que surgiram com maior frequência, sendo que os participantes consideram a comunicação organizacional algo essencial.
- 33 Os *experts* descrevem a necessidade de ser considerada a evolução dos paradigmas inerentes ao estudo da comunicação organizacional (CO): “Ainda hoje encontramos estruturas públicas, instituições públicas com uma forte componente burocrática e com uma comunicação, sobretudo, descendente, mas a visão da comunicação evoluiu com o passar dos tempos, inclusivamente beneficiou com o aparecimento da escola das relações humanas” (P2). Neste caso, apenas os docentes tiveram esta questão em consideração, talvez por serem aqueles que se encontram mais a par destes paradigmas que envolvem a evolução da comunicação organizacional enquanto conceito.
- 34 Os entrevistados relatam que a comunicação organizacional é uma ferramenta relevante para a criação de uma identidade organizacional, nomeadamente, no que diz respeito à marca da empresa: “Portanto, a organização também tem uma identidade, tem um conjunto de brand values, não é? Os valores da própria identidade, enquanto marca, porque é... é uma marca!” (P26). Esta categoria foi uma das que surgiram com menor frequência, sendo que apenas os docentes tiveram este aspeto em consideração. Pode concluir-se que apenas a comunicação organizacional se encontra associada à criação de identidade organizacional.
- 35 Os participantes mencionaram também que a comunicação organizacional pode ser uma forma de definir e de alinhar a estratégia das organizações: “(...) as várias atividades internas dependem de uma boa comunicação organizacional e de uma boa estratégia, sobretudo, de uma boa estratégia de comunicação organizacional...” (P27); “A comunicação é importante porque facilita

claramente, sobretudo, estamos a falar em termos de organizações, a compreensão da estratégia.” (P12).

- 36 Em relação às novas tecnologias, os entrevistados evidenciaram o papel das mesmas na comunicação organizacional, frisando-se as alterações sofridas desde o seu aparecimento, nomeadamente, no que diz respeito à utilização das redes sociais *online* e da *intranet*:

“Essa comunicação [referindo-se à comunicação organizacional] (...), acho que tem... tem sofrido alterações nos últimos tempos, não é? Com a tecnologia que existe hoje em dia, acho que a comunicação organizacional se tornou muito mais multifacetada.” (P20); “É assim, nós utilizamos os nossos meios de comunicação, principalmente a intranet, para explicar de forma resumida e mais simples do que os manuais todos...” (P10).

- 37 Finalmente, tornou-se possível perceber que os peritos defendem a necessidade de relacionar a comunicação organizacional com outras áreas, tais como o Marketing, a Psicologia, a Sociologia e a Gestão de Recursos Humanos:

“Isto quer dizer que... se a comunicação organizacional não se valer do... das áreas da sociologia e da psicologia, dificilmente conseguirá compreender os fenómenos que estão adjacentes a estas matérias.” (P26).

- 38 Esta foi uma das categorias que surgiram com maior frequência, pois, tal como é defendido na literatura, a comunicação organizacional é um conceito que assume ainda uma identidade pouco clara, aliada ao seu recente estudo (Deetz, 2001; Mumby & Stohl, 1996).

- 39 Na Figura 2, estão presentes os dados relativos à Categoria II, “Percepções sobre a comunicação organizacional enquanto processo”.

Tabela II: Categoria II: Percepções sobre a comunicação organizacional enquanto processo

Subcategorias	Unidades de Análise Docentes (n)	Unidades de Análise Formadores (n)	Unidades de Análise Responsáveis de Com. (n)	Unidades de Análise Totais (n)
2.1. Relevância da comunicação interna	5	6	27	38
2.2. Relevância da comunicação externa	0	8	16	24
2.3. Adequação ao contexto	37	19	36	92
2.4. Adequação ao interlocutor	1	41	38	80
2.5. Adequação ao tipo de liderança	0	14	2	16
2.6. Relevância do planeamento	32	19	38	89
2.7. Relevância do <i>follow-Up</i>	0	8	17	25
2.8. Inclusão de todos os níveis hierárquicos	0	24	40	64
2.9. Multidirecional	24	0	0	24
2.10. Necessidade de confidencialidade	0	0	13	13
2.11. Necessidade de formação	1	25	17	43

FIGURA 2

- 40 Os participantes deste estudo indicam a relevância da comunicação que se estabelece internamente entre os diferentes atores organizacionais:

“a comunicação organizacional, para mim, dentro daquilo que... que nós temos estado a trabalhar, tem muito a ver com as práticas internas da Organização, com os seus próprios colaboradores.” (P23).

- 41 Os entrevistados referem-se à relevância da comunicação externa (i.e., com clientes, fornecedores) aquando da definição da comunicação organizacional: “Os colaboradores

têm necessidade de ter uma comunicação externa, de falar com clientes, a parte da internacionalização, contratação” (P24).

- 42 Os entrevistados relatam a pertinência de adequar a prática da comunicação ao contexto em que a organização atua, incluindo o tipo de atores organizacionais, o tipo de liderança e a cultura organizacional:

“Depois há a comunicação organizacional mais ligada à componente de... da cultura da empresa.” (P28); “Não se pode chegar, assim, a um padrão específico... depende... depende dos gestores, depende dos líderes, depende da cultura organizacional, depende dos seus clientes externos... está dependente de uma série de fatores exógenos muito grande!” (P19).

- 43 Esta categoria foi fortemente mencionada por parte dos entrevistados.

- 44 Os participantes indicam a relevância de se considerar o tipo de interlocutor quando é planeada e trabalhada a comunicação nas organizações. Segundo os entrevistados, o tipo de comunicação pode variar consoante a função dos atores organizacionais (*i.e.*, clientes, fornecedores, parceiros, chefias, subordinados):

“E, portanto, tem de adaptar a sua comunicação àquilo que é... não só os desejos, mas também as características dos recetores que tem do outro lado. Portanto, no fundo, isto é sempre um encontro!” (P22); “Não consigo ou não posso falar da mesma forma com os meus colaboradores que falo com os meus clientes ou que falo com os meus parceiros ou que falo com os meus fornecedores (...)” (P22).

- 45 Esta categoria assumiu uma frequência elevada, embora os docentes não se tivessem manifestado muito sobre a mesma.

- 46 Os *experts* frisam a necessidade de adequar o tipo de liderança ao contexto organizacional. De acordo com os participantes, a chefia terá de ter em consideração o tipo de organização em que se encontra e, também, as características dos restantes atores organizacionais para, assim, adaptar o seu estilo de comunicação:

“Se ele [referindo-se à chefia]... ele percebe, não é? Portanto, tem experiência e tem maturidade e percebe que precisa da equipa para chegar a um determinado resultado. Então, ele flui com a comunicação. Portanto, não fecha a comunicação, por exemplo, não cria mecanismos muito burocráticos, não julga, não avalia, não faz valores subjetivos” (P19).

- 47 Os indivíduos envolvidos neste estudo referem-se à importância de um planeamento dos processos de comunicação em que se considerem os objetivos da comunicação e as ferramentas necessárias, de forma que seja possível aplicar planos de contingência, caso seja necessário:

“(...) temos de ter planos de comunicação, que tem a ver com as questões operacionais, nos processos de trabalho...” (P17); “até para... preparar, por exemplo, se calhar, planos de contingência, dependendo também da complexidade da... da mensagem... preparar, por exemplo, planos de contingência na perspectiva de poder corrigir atempadamente possíveis danos de uma mensagem mal interpretada ou mal aceite” (P15).

- 48 Esta categoria foi bastante referida pelos participantes.

- 49 Os peritos descrevem a necessidade de perceber se os planos de comunicação estão a ter o resultado esperado, através da concretização de *follow-ups*:

“Claro, a partir do momento em que se faz o plano de comunicação, depois tem de ver-se quais é que foram os resultados” (P24); “Portanto, o após é extremamente importante para percebermos a eficácia e percebermos qual é que é o caminho pelo qual nós nos devemos orientar no estilo de comunicação...” (P15).

- 50 Neste caso, os docentes não se pronunciaram sobre a pertinência do *follow-up*, talvez por estarem mais sensibilizados para um domínio teórico e não tanto prático do processo comunicativo.
- 51 A inclusão de todos os atores organizacionais foi outra categoria descrita pelos *experts*. De acordo com os mesmos, torna-se pertinente incluir todos os atores organizacionais, dos vários níveis hierárquicos, nos processos de comunicação da organização. Isto para que seja possível uma comunicação descendente, ascendente e lateral:  
“As empresas são feitas por pessoas e... não há dúvida que... desde a base às chefias intermédias, às chefias de topo, em cada um dos níveis hierárquicos, é fundamental a comunicação” (P12); “Ok! Eu acho que, para a comunicação fluir e ser eficaz têm... toda a gente tem de estar envolvida!” (P23).
- 52 Apenas os formadores e os responsáveis de comunicação tiveram em conta esta categoria.
- 53 Os entrevistados evidenciaram, também, a relevância de uma comunicação multidirecional que possibilite uma direção da comunicação em diferentes sentidos, incluindo uma comunicação bidirecional e simétrica: “(...) a comunicação deve... deve ser multidirecional e não apenas haver do topo da organização” (P3). Neste caso, somente os docentes mencionaram a importância desta comunicação multidirecional.
- 54 A “necessidade de confidencialidade” relaciona-se com o facto de existir informação nas organizações que não deverá ser partilhada com todos os atores organizacionais, dependendo das suas funções e responsabilidades: “(...) há sempre informação confidencial [referindo-se ao processo que envolve a comunicação organizacional], há sempre algumas... algumas coisas que... não... as pessoas... possa ser pertinente elas saberem, mas não podem saber!” (P15). Neste caso, apenas os responsáveis de comunicação tiveram em conta a pertinência da confidencialidade neste tipo de comunicação, talvez por se encontrarem mais sensibilizados com a questão prática deste processo.
- 55 Os indivíduos que participaram na presente investigação referem-se à necessidade de as pessoas envolvidas na gestão da comunicação terem conhecimento daquilo que trata este processo, considerando-se os objetivos, os instrumentos e as ferramentas necessárias, ou seja, a necessidade de formação a este nível: “(...) a competência da comunicação é uma competência que tem de ser muito desenvolvida e que eu acho que falta muito!” (P18).

## 4. Discussão

- 56 De uma perspetiva teórico-concetual, é evidente a relevância da comunicação organizacional, confirmando-se que as organizações não existem sem a comunicação, ideia defendida pelo autor Weick (McPhee & Zaug, 2009) e que se encontra por detrás da conhecida escola de Montreal e do paradigma da CCO (“Communication Constitutes Organization”) (Schoeneborn et al., 2014).
- 57 Em relação à evolução da comunicação organizacional enquanto disciplina, os participantes tiveram em conta alguns dos paradigmas inerentes a esta evolução, embora numa perspetiva mais relacionada com a gestão de recursos humanos do que com a comunicação organizacional. Neste caso, os entrevistados frisaram a Escola das Relações Humanas, ao invés de terem referido diretamente os Paradigmas Positivo, Interpretativo, Dialógico ou Crítico, apesar de terem referido alguns deles, de forma indireta. Um outro aspeto a ter em conta neste âmbito é que apenas os docentes universitários consideraram

a evolução da comunicação organizacional enquanto disciplina; talvez pelo facto de terem conhecimentos teóricos mais aprofundados sobre esta temática.

- 58 Apesar de a “criação de identidade” não ter sido muitas vezes mencionada pelos participantes, pode concluir-se que a presente investigação permitiu acrescentar informações que não haviam sido abordadas no enquadramento teórico da temática em causa. Nesse âmbito, os relatos dos entrevistados deixaram transparecer que a comunicação organizacional poderá constituir-se como uma ferramenta relevante para a criação de uma identidade organizacional, ou seja, no que diz respeito à marca da empresa. Esta questão não foi abordada com profundidade na revisão de literatura, isto porque não está diretamente relacionada com os objetivos previamente delineados. Contudo, trata-se de um aspeto que também deverá ser tido em consideração, principalmente em estudos futuros.
- 59 A perspetiva estratégica da comunicação organizacional é um outro dado inovador deste estudo, uma vez que a revisão de literatura elaborada nos remete para um enquadramento mais instrumental da comunicação organizacional. Neste caso, os entrevistados frisaram que a comunicação organizacional pode ser encarada como uma forma de definir e alinhar a estratégia das organizações.
- 60 A questão da importância das novas tecnologias também foi referida pelos inquiridos, sendo que estes indicam a relevância das novas tecnologias para a comunicação organizacional, tendo em conta as alterações sofridas desde o seu surgimento (e.g. redes sociais *online*; *intranet*).
- 61 Alguns estudos anteriores têm vindo a considerar que a comunicação organizacional pode ser encarada de acordo com diferentes perspetivas, apresentando uma definição ainda fragmentada (Deetz, 2001; Mumby & Stohl, 1996). Este aspeto também poderá estar relacionado com o facto de os entrevistados considerarem que a comunicação organizacional está relacionada com outras áreas, tais como o Marketing, a Psicologia, a Sociologia e a Gestão de Recursos Humanos. Importa referir que este aspeto foi fortemente mencionado pelos entrevistados (i.e., com uma frequência total de 69).
- 62 No que respeita à questão da relevância da comunicação interna e da comunicação externa para a comunicação organizacional, tornou-se possível perceber que os relatos dos entrevistados vão ao encontro de estudos anteriormente realizados nesse âmbito (e.g. Miller, 2012; Smith & Mounter, 2008). Assim, estes consideram que é importante a comunicação que se estabelece entre os atores organizacionais internos à organização (e.g. entre pares; entre chefia e colaborador), mas também a comunicação com os *stakeholders* externos (e.g. clientes, fornecedores). Neste caso específico, os peritos entrevistados referiram com maior frequência a relevância da comunicação interna em detrimento da comunicação externa. Este facto pode ser explicado por alguns dos entrevistados terem uma formação de base na área da gestão de recursos humanos e/ou da psicologia, atribuindo maior importância aos processos internos à organização e não tanto aos processos externos, como os profissionais com uma formação de base na área das relações públicas dariam.
- 63 A necessidade de adequar a prática da comunicação ao contexto, ao tipo de interlocutor e ao tipo de liderança foi também um aspeto fortemente mencionado pelos participantes. Esta questão também tem vindo a ser considerada em alguns estudos anteriormente realizados que defendem que a estrutura e a cultura das organizações assumem um papel muito relevante para perceber o tipo de comunicação adotado nas mesmas (Duck &

McMahan, 2012). Em relação à necessidade de adequar o tipo de comunicação ao tipo de liderança, de uma forma geral os participantes consideraram que os líderes podem ter diferentes tipos de comunicação, consoante o tipo de liderança que assumem. Por exemplo, um estilo de liderança mais autocrático poderá assumir uma comunicação mais defensiva.

- 64 A relevância de *follow-ups* foi outro aspeto referido pelos *experts*, no sentido em que mencionaram a necessidade de se perceber se os planos de comunicação estão a ter ou não resultado. Neste caso, os docentes também não se pronunciaram, mais uma vez, talvez pelo facto de terem um domínio mais teórico do que prático sobre o tema.
- 65 No que diz respeito à categoria referente à inclusão de todos os níveis hierárquicos, os entrevistados mencionaram a necessidade de existir uma comunicação ascendente, descendente e lateral. Uma vez mais, os docentes universitários não se pronunciaram sobre este aspeto.
- 66 A multidirecionalidade da comunicação nas organizações foi outro ponto referido pelos inquiridos. Neste caso, os mesmos defendiam a necessidade de uma comunicação simétrica e bidirecional. Apenas os docentes universitários tiveram em conta esta subcategoria.
- 67 Em relação à necessidade de a informação transmitida nas organizações ser confidencial, importa frisar que esta questão foi apenas mencionada pelos responsáveis de comunicação, o que se pode dever ao facto de estarem mais sensibilizados para as questões práticas e éticas da comunicação, uma vez que assumem muitas vezes funções de consultoria.
- 68 Finalmente, a necessidade de formação foi um aspeto fortemente referido pelos entrevistados. Neste caso, em geral os *experts* frisam que os profissionais de comunicação devem estar devidamente formados, conhecendo os objetivos, processos e ferramentas necessários.

## Conclusões

- 69 O presente estudo tinha como objetivo principal explorar as representações de *experts* com uma forte experiência profissional e um sólido conhecimento na área da comunicação organizacional, relativamente à forma como esta temática pode ser definida aos processos que lhe são adjacentes. Os resultados obtidos permitiram o acesso às experiências vivenciadas pelos entrevistados relativamente à comunicação organizacional, enquanto conceito e processo.
- 70 Pode concluir-se que os dados obtidos no presente estudo vão ao encontro de trabalhos anteriormente realizados no âmbito da temática da comunicação nas organizações, embora alguns deles possam constituir-se como inovadores, na medida em que não tinham sido previamente abordados em outras investigações.
- 71 As entrevistas aos docentes universitários foram pertinentes, no que diz respeito aos contributos teóricos, uma vez que estes, sendo pessoas especializadas na área e que dominam o campo de investigação, puderam referir os seus estudos, tornando possível a compreensão e o aprofundamento dos temas em causa. Assim, no que diz respeito à comunicação organizacional enquanto conceito, grande parte dos entrevistados considera fundamentais a centralidade da comunicação organizacional, a necessidade de ter em



conta os paradigmas inerentes à sua evolução e a sua perspectiva estratégica. Porém, alguns aspetos referidos que poderão ser considerados inovadores dizem respeito ao facto de terem frisado a relevância das novas tecnologias neste tipo de comunicação, questão que deverá ser aprofundada em estudos futuros.

- 72 Em relação à comunicação organizacional enquanto processo, os *experts* mencionaram algumas questões que vão ao encontro de investigações anteriores, como por exemplo, a inclusão de todos os níveis hierárquicos e a multidirecionalidade da comunicação organizacional. Contudo, algumas questões poderão tornar-se inovadoras; estas dizem respeito ao facto de os entrevistados terem mencionado em maior quantidade a relevância da comunicação interna, quando comparada com a comunicação externa. Para além disso, os peritos reforçaram a ideia de que é muito relevante fazer um planeamento e um *follow-up* dos processos de comunicação nas organizações, realçando a adequação ao contexto organizacional e a pertinência da confidencialidade e da formação dos atores organizacionais a este nível.
- 73 Em termos práticos, pode verificar-se que a reflexão sobre estes dois temas se torna bastante relevante, pois sabe-se que a maioria das organizações portuguesas, apesar de reconhecer a relevância da comunicação organizacional, ainda não a aplica de forma eficaz. Este aspeto poderá ser justificado pelo facto – mencionado pelos inquiridos – de ainda existir uma escassez de formação das pessoas que estão responsáveis pelos processos de comunicação nas empresas. Nesse âmbito, consegue perceber-se que o desenvolvimento deste estudo poderá contribuir para a formação e motivação dos atores organizacionais, no sentido de desenvolver novos programas que possibilitem práticas comunicativas mais eficazes do que as vigentes. Para além disso, no processo de recolha de dados conseguiu-se perceber que são poucas as organizações portuguesas que têm um departamento unicamente responsável pela gestão da comunicação organizacional. E, finalmente, tornou-se possível compreender também que muitas pessoas que trabalham estes temas não têm uma formação de base na área da comunicação organizacional, mas antes em áreas como a Sociologia, a Psicologia ou a Gestão de Recursos Humanos.
- 74 Esta investigação permitiu perceber, ainda, em que condição a comunicação é utilizada nas organizações e porquê, pois o facto de terem sido entrevistados formadores de comunicação organizacional tornou possível perceber quais as principais limitações e quais os aspetos mais positivos dos processos de comunicação das empresas, uma vez que estes profissionais exercem, na maior parte das vezes, funções de consultoria, sendo que o facto de terem sido, também, entrevistados responsáveis pela comunicação organizacional possibilitou, igualmente, um conhecimento prático dos processos de comunicação das organizações, pois estes profissionais assumem, na maioria das vezes, uma função de direção, recebendo um *feedback* constante dos seus colaboradores.
- 75 De um modo genérico, tornou-se possível concluir que existem ainda alguns aspetos a explorar quando nos referimos à temática da comunicação organizacional, enquanto conceito e processo, pois este tema ainda não é muito estudado a um nível nacional, justificando o carácter exploratório desta investigação.
- 76 Considera-se que o presente estudo poderá apresentar limitações no processo de recolha de dados e de análise dos mesmos. A utilização de uma amostra de conveniência poderá ter colocado em causa a fiabilidade e a representatividade da amostra, pois, segundo Vilelas (2009), apesar de este processo de amostragem se considerar pouco moroso, apresenta uma fiabilidade reduzida. O facto de se tratar de entrevistas a *experts* torna difícil um tipo de amostra diferente. Porém, em estudos futuros sugere-se a realização de



entrevistas a outro tipo de participantes, nomeadamente, os próprios colaboradores das organizações e, também, as chefias. Assim, será possível ter um acesso mais alargado às percepções destes atores organizacionais. Para tal, sugere-se que o guião das entrevistas seja adaptado a este tipo de entrevistados.

- 77 Um outro aspeto que pode ser apontado como uma possível limitação diz respeito ao próprio guião de entrevista utilizado. Isto porque se verificou que surgiu um maior número de subcategorias aliadas à “comunicação organizacional enquanto processo” quando comparada com a categoria “comunicação organizacional enquanto conceito”. Este aspeto poderá estar relacionado com a forma como o próprio guião de entrevista foi criado, podendo este aspeto estar relacionado com o facto de as perguntas assumirem um carácter mais aberto.
- 78 Finalmente, uma outra questão que poderá ser enunciada como uma limitação do estudo em causa diz respeito à análise de conteúdo realizada. Neste caso, considerou-se o número de vezes que as categorias e subcategorias eram mencionadas, podendo estas ser referidas pelo mesmo entrevistado mais do que uma vez. Em estudos futuros sugere-se que este aspeto seja tido em conta.

---

## BIBLIOGRAFIA

- Almeida, H., Orgambídez-Ramos, A., Monteiro, I., & Sousa, F. (2013). *Manual de Comportamento Organizacional: Guia de apoio ao estudante*. Faro: Sílabas & Desafios.
- Almeida, V. (2003). *A Comunicação Interna na Empresa*. Lisboa: Áreas Editora.
- Alvesson, M., & Ashcraft, K. L. (2009). Critical methodology in management and organizational research. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds). *The Sage Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 61-77). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Ashcraft, K. L., & Mumby, D. K. (2004). *Reworking gender: A feminist Communicology of Organization*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ayub, S., Manaf, N., & Hamzah, M. (2014). Communicating Strategically in the 21st Century. *Social and Behavioral Sciences*, 155, 502-506.
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. (L. A. Reto, A. Pinheiro Trad.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977).
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). Para uma prestação de contas pública: Além da amostra, da fidedignidade e da validade. In Bauer, M. W. & Gaskell, G. (4ª ed.). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático*. (P. A. Guareschi Trad.). (470-490). Petrópolis: Vozes (Obra original publicada em 2000).
- Blair, R., Roberts, K., & McKecnie, P. (1985). Vertical and Network Communications in Organizations: The present and the future. In R. D. McPhee & P. K. Tompkins (eds). *Organizational Communication: Traditional Themes and New Directions* (pp. 55-77). U.S.A: Sage Publications.
- Bouzon, A. (2013). Theoretical Approaches in Organizational and Strategic Communication: A review of the French Academic Literature. In G. Gonçalves, I Somerville & A. Melo (eds).

*Organizational and Strategic Communication Research: European Perspectives* (pp. 23-45). Covilhã: Livros Labcom.

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford: University Press.

Conrad, C. & Poole, M. (2012). *Strategic Organizational Communication: In a Global Economy*. United Kingdom: British Library.

Deetz, S. (2001). Conceptual foundations. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 3-46). Thousand Oaks: Sage Publications.

Duck, S., & McMahan, D. (2012). *An Overview of Communication, The Basics of Communication: A Relational Perspective*. U.S.A: SAGE Publications.

Fairhurst, G., & Connaughton, S. (2014). Leadership: a communicative perspective. *Leadership*, 10 (1), 7-35.

Gomes, D. (2000). *Cultura Organizacional Comunicação e Identidade*. Coimbra: Quarteto Editora.

Greenwald, H. P. (2008). *Organizations: Management without control*, CA: Sage Publications.

Jones, E., Watson, B., Gardner, J., & Gallois, C. (2004). Organizational communication: Challenges for the new century. *International Communication Association*, 54, 722-750.

Keyton, J. (2005). *Communication & Organizational Culture: A key to understand work experiences*. Thousand Oaks: SAGE Publications.

Koschmann, M. (2012). An eye for an I: Thoughts about Management Communication Quarterly from the Next Generation. *Management Communication Quarterly*. 26 (4), 656-681.

Krone, K. (2007). Trends in organizational communication research: sustaining the discipline, sustaining ourselves. *Communication Studies*, 56 (1), 95-105.

Madlock, P. (2008). The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction. *Journal of Business Communication*, 45, 61-78. DOI: 10.1177/0021943607309351.

Madlock, P., & Kennedy-Lightsey, C. (2010). The Effects of Supervisors' Verbal Agressiveness and Mentoring on Their Subordinates. *Journal of Business Communication*, 47(1), 42-62. DOI: 10.1177/0021943609353511.

Mamatoglu, N. (2008). "Effects on Organizational Context (Culture and Climate) from Implementing a 360-Degree Feedback System: The Case of Arcelik", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 426-449.

Mangorrinha, M. (2012). *A Comunicação Estratégica no âmbito da Mudança Organizacional*. Dissertação de Mestrado. Universidade Nova de Lisboa – Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Portugal.

Maroco, J. (2007). *Análise Estatística com utilização do SPSS*. Lisboa: Edições Sílabo.

Mayfield, J., & Mayfield, M. (2011). The effects of leader communication on a worker's intent to stay: an investigation using structural equation modeling. *Human Performance*, 20 (2), 85-102.

McCarthy, A., & Garavan, T. (2001). 360 [degrees] feedback process: performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, 25, 5-32.

McPhee, R., & Zaug, P. (2009). The Communicative Constitution of Organizations: A Framework for Explanation, *The electronic journal of communication*, 10, 21-51.

- Men, L. (2014). Strategic Internal Communication: Transformational Leadership, Communication Channels, and Employee Satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 264-284. DOI: 10.1177/0893318914524536
- Men, L. R., & Stacks, D. (2014). The effects of authentic leadership on strategic internal communication employee-organization relationships, *Journal of Public Relations Research*, 26, 301-324.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three Component Conceptualisation of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Miller, K. (2001). Quantitative Research Methods. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 137-160). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Miller, K. (2012). *Organizational Communication: Approaches and Processes*. Boston: Wadsworth, Cengage Learning.
- Morrell, H., & McInnes, A. (2014). 360s: Do it right, get the results. *Human Resources*, 4-6.
- Mourão, R., Miranda, S., & Ramalho, N. (2015). A Avaliação de Desempenho a 360º no Mercado de Trabalho Português: Facilitadores e Barreiras. *Revista Comunicação Pública*, 10(19), 1-15.
- Mumby, D. (2001). Power and Politics. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 585-623). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mumby, D. K. & Stohl, C. (1996). Disciplining organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, 10, 50-72.
- Oliveira, E., & Ruão, T. (2014). Os Quatro Paradigmas da Comunicação Estratégica e o ensino em Portugal. 8º Congresso da SOPCOM – Comunicação Global, Cultura e Tecnologia. Lisboa, Portugal.
- Proctor, T. & Doukakis, I. (2003). “Change Management: The Role of Internal Communication and Employee Development”, *Corporate Communications*, 8 (4), pp. 268- 277.
- Putnam, L., & Pacanowsky, M. (eds) (1983). *Communication and organizations: an Interpretative approach*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Redding, C., & Tompkins, P. (1988). Organizational Communication: past and presente tenses, in G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (eds). *Handbook of organizational communication* (pp. 5-33). Norwood: Ablex Publishing.
- Ricardo, C. (2008). Cultura organizacional na sociedade contemporânea A importância da comunicação no discurso das organizações. *Atas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*. Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho).
- Ruão, T. (1999). A Comunicação organizacional e a gestão de Recursos Humanos. Evolução e actualidade. *Cadernos do Noroeste*.12, 1-2, 179-194.
- Ruão, T. (2004). O Estado da arte em comunicação organizacional. 1900-2000: um século de investigação. *Atas do III Congresso da SOPCOM, VI LUSOCOM e II Ibérico*. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Ruão, T. (2008). *A Comunicação organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da Universidade do Minho, 1974-2006*. Tese de Doutoramento, Universidade do Minho, Braga, Portugal.

- Ruão, T., Salgado, P., Freitas, R. & Ribeiro, P. (2014). Comunicação organizacional e Relações Públicas, numa Travessia Conjunta. *Comunicação organizacional e Relações Públicas: horizontes e perspectivas*, 16-39. Relatório de um debate. Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
- Schockley-Zalabak (2012). *Fundamentals of organizational communication: Knowledge, sensitivity, skills, values* (8<sup>th</sup> ed). Colorado: Pearson Education.
- Schoeneborn, Blaschke, Cooren, McPhee, Seidl & Taylor (2014). The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and Systematic Comparison, *Management Communication, Quarterly*, 28 (2), 285-316.
- Smidts, A., Riel, C. & Pruyn, A. (2000). *The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige on Organizational Identification*. Netherlands: Erasmus Research Institute of Management.
- Smith, L., & Mounter, P. (2008). *Effective Internal Communication*. United Kingdom: British Library.
- Spence, P. R., & Baker, C. R. (2007). State of the Method: Na examination of levels of analysis, methodology, representation and setting in current organizational communication research, *Journal of the Northwest Communication Association*, 36, 111-124.
- Taylor, B., & Trujillo, N. (2001). Qualitative Research Methods. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds). *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 161-196). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Taylor, J. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: how to read na organization*. New Jersey: Ablex Publishing.
- Vala, J. (2005). A análise de conteúdo. In Silva, A. S., & Pinto, J. M. (13<sup>th</sup> Ed.). *Metodologia das ciências sociais*. (101-128). Porto: Edições Afrontamento.
- Vilelas, J. (2009). *Investigação: O processo de construção do conhecimento*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Wrench, J., & Punyanunt-Carter, N. (2012). *An Introduction to Organizational Communication*. U.S.A: Sage Publications.
- Yanow, D. & Ybema, S. (2009). Interpretivism in Organizational Research: On elephants and blind researchers. In. D. A. Buchannan & A. Bryman (Eds). *The Sage Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 39-60). Los Angeles, CA: Sage Publications.

## RESUMOS

A comunicação organizacional (CO) assume relevância relativamente à dinâmica organizacional, desempenhando um papel determinante na disseminação de informação e, conseqüentemente, na coordenação e conclusão de tarefas, na tomada de decisões e na resolução de conflitos (Ayub, Manaf & Hamzah, 2014). Apesar desta relevância, o estudo da CO tem sido fragmentado, uma vez que esta considera diferentes perspectivas que importa ter em conta, seja em termos académicos, seja em termos práticos (Deetz, 2001; Oliveira & Ruão, 2014). Desta forma, emerge a necessidade de se perceber como é que *experts* - docentes universitários, formadores e gestores de comunicação - entendem, definem e concretizam a CO, realizando-se um estudo de cariz qualitativo exploratório, com entrevistas semiestruturadas a uma amostra de 33 peritos. Os aspetos mais fortemente mencionados em relação à CO como conceito foram a sua centralidade, a sua evolução e a sua relação com áreas adjacentes. A centralidade porque a ideia de que a comunicação constitui a própria organização ainda se mantém. A sua evolução refere-se aos paradigmas (positivista, interpretativo, crítico e dialógico) que são inerentes à CO, embora este aspeto tenha sido mencionado somente pelos docentes universitários. Finalmente, a relação

com outras áreas adjacentes, uma vez que a definição de CO tem vindo a ser fragmentada, estando associada a outras áreas, como a Sociologia, a Psicologia e a Gestão de Recursos Humanos.

Relativamente à CO enquanto processo, os aspetos mais fortemente apontados foram a adequação da CO ao contexto e ao interlocutor, bem como a relevância do planeamento e a necessidade de formação. Isto porque cada vez mais se assume a necessidade de adaptar o estilo de comunicação à estrutura da organização e aos seus *stakeholders*, bem como a pertinência de formar os envolvidos relativamente aos objetivos, aos instrumentos e às ferramentas de que necessitam para este processo.

The organizational communication (OC) is important for organizational dynamics, playing a key role in the dissemination of information and, consequently, in the coordination and completion of tasks, in decision-making and in conflict resolution (Ayub, Manaf & Hamzah, 2014). In spite of its relevance, the OC study has been fragmented, since it assumes different perspectives that must be considered, both academically and in practical terms (Deetz, 2001; Oliveira & Ruão, 2014). In this way, there is a need to perceive how it is that experts - university teachers, trainers and communication managers - understand, define and concretize OC, with a qualitative exploratory study, through semistructured interviews with a sample of 33 experts.

The most strongly mentioned aspects of OC as a concept were its centrality, its evolution and its relationship with adjacent areas. The centrality because the idea that communication constitutes the organization itself still remains. In turn, evolution refers to the paradigms (positivist, interpretative, critical and dialogical) that are inherent to the CO, although this aspect has been mentioned only by university professors. Finally, the relationship with other adjacent areas, since the definition of OC has been fragmented, being associated to other areas such as Sociology, Psychology and Human Resources Management.

Regarding OC as a process, the aspects most strongly mentioned were the adequacy of OC to the context and the interlocutor, as well as the relevance of planning and the need for training. This is because, increasingly, the need to adapt the style of communication to the structure of the organization and its stakeholders, as well as the pertinence of training the stakeholders regarding the objectives, instruments and tools needed for this process is assumed.

## ÍNDICE

**Keywords:** organizational communication, concept, process, percepções, experts

**Palavras-chave:** comunicação organizacional, conceito, processo, percepções, peritos

## AUTORES

### RITA ANDREIA MONTEIRO MOURÃO

ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

rita\_andreia\_mourao@iscte-iul.pt

ritaandreamourao@gmail.com

### SANDRA MIRANDA

Escola Superior de Comunicação Social

Instituto Politécnico de Lisboa

e CIES-IUL, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa

smiranda@escs.ipl.pt

**GISELA GONÇALVES**

UBI - Universidade da Beira Interior

gisela.goncalves@labcom.ubi.pt