

## **A Comunicação nas organizações em uma realidade de ruptura**

### **Os ambientes empresariais sob a ótica do pensar e fazer renovadores <sup>1</sup>**

*Boanerges Balbino Lopes Filho <sup>2</sup>*

#### **Resumo**

Policrise, road map, compliance, whuffie, bottom-up e licença para operar entre outras palavras fazem parte de uma terminologia predominante hoje nos ambientes organizacionais e são tratadas neste artigo em bases conceituais no intuito de proporcionar estímulos por reflexões em torno de possíveis conhecimentos que necessitem ser repensados e aprimorados e com isso provoquem alterações em práticas, processos, relações e fluxos que podem ser renovadores para consolidar uma comunicação organizacional preponderante.

**Palavras-chave:** Organizações; comunicação; ruptura; reflexões; relações

#### **Introdução**

Quais os valores, práticas e desafios capazes de manter pessoas unidas no momento em que as organizações se fragmentam diante de um cenário onde se acentua a fusão de formas sociais, a separação entre poder e política, a conexão entre mídias, os relacionamentos fluidos e as incertezas endêmicas? Indagação que aproxima ideias de dois sociólogos atuantes no cenário contemporâneo, Richard Sennett (2011) e Zygmunt Bauman (2013). E aponta para a presença e participação de gestores da comunicação

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no XIV Congresso Internacional de Relações Públicas e Comunicação, realizado em Salvador, Bahia, Brasil, dias 22, 23 e 24 de outubro de 2014.

<sup>2</sup> Jornalista, professor e pesquisador. Pós-doutorando em Jornalismo pela UEPG(PR). Doutor e mestre em Comunicação, autor de livros, coordenador de pós-graduação e professor do PPGCom na UFJF (MG). Diretor do Fórum Nacional de Professores de Jornalismo – FNPJ. E-mail: [bblopes@globo.com](mailto:bblopes@globo.com).

\***Glocalização** é um neologismo resultante da fusão dos termos globalização e localização. Refere-se à presença da dimensão local na produção de uma cultura global. O termo **glocalização** foi introduzido na década de 1980 como estratégia mercadológica japonesa, inspirada na *dochakuka* - palavra derivada de *dochaku*, que, em japonês, significa "o que vive em sua própria terra" -, conceito originalmente referido à adaptação das técnicas de cultivo da terra às condições locais. No Ocidente, o primeiro autor a explicitar a ideia de glocal é o sociólogo Roland Robertson. Segundo ele, o conceito de "glocalização" tem o mérito de restituir à globalização a sua realidade multidimensional; a interação entre global e local evitaria que a palavra "local" definisse apenas um conceito identitário, contra o "caos" da modernidade considerada dispersiva e tendente à homologia.

em estruturas as mais diversas possíveis onde se veem frente às condições de como cuidar de relações inevitáveis de curto prazo entre pessoas e grupos, e também de si mesmos. Ao mesmo tempo em que buscam dominar habilidades suficientes para migrar velozmente e fracionalmente de uma tarefa a outra, de um emprego a outro, de um lugar para outro em um mundo “glocal”\* praticamente sem divisas ou fronteiras, profissionais tentam desenvolver novas capacitações ou descobrir capacidades potenciais diante da vida útil restrita de muitas delas. E, ainda, possuir personalidades ou identidades dispostas a descartar experiências vivenciadas por conta de serviços prestados que já não significam garantia de perenidade diante do convívio com consumidores ávidos de novidades, que desprezam bens antigos, embora ainda perfeitamente capazes de ser úteis. Convenhamos: tarefas nada fáceis. Que nos permitem afirmar de acordo com o pensamento de Isabel Petraglia (2013) que os tempos presentes nos impõem mudanças e adaptações constantes nos diversos aspectos da vida e que isso exige de todos e de cada um, em especial, o enfrentamento do novo. Para o empresário Jorge Gerdau Johannpeter:

As organizações em geral, privadas ou públicas, empresariais ou sociais, se defrontam com os desafios dessa nova realidade, exigindo novas formas de pensar e de fazer. Reafirma-se a importância dos valores de respeito aos indivíduos, da ética, da transparência e de uma responsabilidade social transformadora. Não há mais espaço para uma gestão “intramuros”. Os desafios estão dentro e fora dos ambientes das organizações, se comunicam, se entrelaçam, numa evolução na construção de redes. (JOHANNPETER, 2014)

Mas o que é, na prática, lidar com o novo? Para ilustrar, um exemplo: em um relatório publicado em meados de 2012, o *Gartner Group* apontou que até 2015, cerca de 50% de todo o processo de inovação global nas organizações será gamificado – a gamificação (do inglês *gamification*) corresponde ao uso de mecanismos de jogos orientados ao objetivo de resolver problemas práticos ou de despertar engajamento em um público específico. Nas organizações, de acordo com Vianna et al. (2013), a gamificação pode ser empregada para sociabilizar, motivar, ensinar ou fidelizar pessoas ou grupos. Em 2016, ainda de acordo com o estudo, o mercado de gamificação corresponderá a aproximadamente U\$ 2,8 bilhões. Com isso, é possível afirmar que a

função da comunicação nas organizações na atualidade, segundo Van Riel , implica em ações importantes e definidoras como:

Estabelecer o *road map* – conjunto claro e sistemático de diretrizes e ações que orientam áreas e departamentos a desenvolver aproximações bem definidas com *stakeholders* internos e externos – com o objetivo de conduzir o alinhamento em conjunto com os principais dirigentes a fim de conquistar junto aos públicos de interesse uma licença para operar e, assim, constituir uma reputação impecável. (VAN RIEL, 2014).

O que só confirma a importância e o fortalecimento também do conceito de *compliance* – conjunto de regras, padrões, procedimentos éticos e legais – como uma ferramenta que as instituições têm utilizado, mesmo que ainda timidamente, para nortear a condução dos próprios negócios. O objetivo é o de proteger os interesses dos clientes e salvaguardar o bem mais precioso, segundo Caneloro, De Rizzo e Pinho (2012), justamente o *whuffie*, ou seja, o resultado residual - ou moeda - da sua reputação, aquilo que se ganha ou perde com base em ações positivas e negativas, nas contribuições para as comunidades e naquilo que os públicos pensam da organização. O termo “whuffie” foi cunhado, segundo Hunt (2010), pelo criador do popular blog Boing Boing, Cory Doctorow, para descrever o capitalismo social em uma novela de ficção científica. Em sua visão, o whuffie será no futuro, a única moeda usada. Para Caneloro, De Rizzo e Pinho, *compliance* não existe apenas para assegurar que a instituição cumpra com suas ações regulatórias, mas também para assistir a Alta Administração na sua responsabilidade de observar o arcabouço das regulações e as melhores práticas, na execução das estratégias e processos decisórios. Dito isso como preâmbulo, sigamos para algumas reflexões contextuais.

### **A policrise, a Era Noética e as hominescências**

A doutora em Educação pela USP, Isabel Petraglia, diz que vivemos preocupados frente à acelerada transformação de valores, práticas e utopias:

Enfrentamos uma policrise, no que há de mais inédito e inusitado em seu conceito de transformação e em sua dimensão individual e coletiva. Ou seja: ao mesmo tempo em que é traduzida nas identidades pessoais, que se constrói gradativamente e, a cada dia, a crise também é social,

cultural, econômica e política, e é fortemente perceptível no cotidiano globalizado do mundo, que anseia por uma nova perspectiva, ainda não detectada, mas, já desordenada e confusa. (PETRAGLIA, 2013)

No atual contexto planetário – enfatiza Petraglia – os valores estão pulverizados e o mundo das ideias requer uma reforma. O físico e filósofo Marc Halévy (2010), diz que a história da humanidade é marcada por ciclos e evolui em desenvolvimento através de uma espiral irregular que corta eixos ou fases (ruptura, ascensão, auge e declínio), aponta para uma nova paisagem humana, fundada sobre novos valores, marcos, modos de vida e prioridades e garante que vivemos uma época de ruptura. O ritmo desenfreado das inovações e as organizações em rede flexíveis e fluidas superam em todo o mundo as pesadas e graves hierarquias piramidais e a rápida obsolescência dos saberes, produtos e tecnologias caracterizam um panorama denso, complexo e qualificado, cheio de significados e ressignificados em escala global. Para Halévy define-se uma revolução noética (do grego *noos*: espírito, inteligência, conhecimento), onde além das coisas materiais é preciso estar atento aos valores do espírito e cuidar dos aspectos cerebrais. Por exemplo, cada cérebro ativo possui algo em torno de cem bilhões de neurônios, sendo que um neurônio médio conecta-se com mil outros espalhados pelo órgão, levando um cérebro adulto a conter algo em torno de 100 trilhões de conexões neuronais distintas. Se compararmos, há algo na ordem de 40 bilhões de páginas na *web* com uma média de dez *links* por página – o que significa que dentro de nossos crânios existem redes de alta densidade e muitas ordens de magnitude maior que toda a internet (DAMASIO, 2007, P.109). Com isso, é importante gerar estímulos capazes de promover mais plasticidade no intuito de adotar novas configurações, que permitam constituir o que Johnson (2003) define como “Borda do caos” – zona fértil entre o excesso de ordem e o excesso de anarquia – e assim, estimular a criação de novas possibilidades, imagens e mitos, fomentar posturas preparadas para mudanças resilientes. O que corresponde ao que William James já prenunciava ao afirmar:

Em vez de pensamentos de coisas concretas seguindo-se pacientemente uns aos outros, abruptos atalhos e transições de uma ideia para outra, refinadas abstrações e distinções, inauditas combinações de elementos... temos um caldeirão fervilhante de ideias, em que tudo está chiando e se agitando num estado de desnorteante atividade, em que parcerias podem ser estabelecidas ou rompidas num instante, a rotina monótona é desconhecida e o inesperado parece ser a única lei. (JAMES, 1979)

Havély também lembra que o momento está atrelado a uma Economia das Ideias, que, ao contrário da Economia Clássica, não se baseia em noções de raridade e penúria, de um objeto que pertence ou não a alguém e de um valor que depende de quanto ele é raro. Para o estudioso, a ideia não pertence a ninguém, e o fato de compartilhá-la não prejudica a quem a detém, pois ganha mais valor à medida que se torna norma, ou seja, quanto mais é rapidamente partilhada e, conseqüentemente barateada.

Serres (2003) propõe a partir do conceito de “hominescências”, um novo *homo sapiens* (do latim, homem sábio e racional) universal, habitante e atuante dessa Era, e um pensamento que o imagine incandescente, repleto de possibilidades, consciente das mudanças que vêm ocorrendo ao seu redor. Do neologismo, Serres descortina uma análise global da situação humana nas várias dimensões da vida e das ciências: existência, espiritualidade, cultura, economia, política, biologia, genética, tecnologias. De forma transparente nos faz refletir sobre a vasta condição humana. Em *insights* desconcertantes, revela sínteses da situação humana atual e passada, desenhando e projetando um futuro de escolhas que hoje recai sobre cada um de nós, ao pensarmos globalmente e agirmos localmente. Segundo ele, o saber disseminou-se, a coletividade invadiu o indivíduo e o novo humanismo se faz do poder que adquirimos de acesso ao global, onde a relação precede a existência. Saber que Mayer-Schönberger e Cukier (2013) atribuem a essa realidade presente - onde extrair volume, variedade, e valor da avalanche de informações cotidianas é fundamental para alterar mercados, criar novas ideias e impulsionar organizações - a denominação de “big data”, ou seja, a capacidade de uma sociedade de obter informações de maneiras diferentes a fim de gerar ideias úteis e bens e serviços de valor significativo. Eles destacam que o “big data” relaciona-se com três importantes mudanças de mentalidade interligadas que se reforçam: a capacidade de analisar grandes quantidades de dados sobre um tema sem necessariamente contar com conjuntos menores; a disposição de aceitar a real confusão dos dados em vez de privilegiar a exatidão; e o maior respeito por correlações do que pela contínua busca pela causalidade elusiva.

### ***Bottom-up*, inteligências múltiplas e identidades**

Os processos, a evolução e visão do futuro nas organizações devem emergir de múltiplas correlações identitárias e inteligentes para atingir o que Johnson (2003) denomina *bottom-up*, ou seja, o processo de emergência. A emergência é precisamente o “movimento das regras de nível baixo para a sofisticação do nível mais alto” (JOHNSON, 2003, p. 14). As formas de emergência são, então, aquelas que têm a qualidade de se tornarem mais inteligentes, mais adaptáveis e mutantes ao longo do tempo. Baseado em um estudo de Deborah Gordon, denominado “Formigas em ação” que durante anos monitorou o deslocamento de formigas e a estrutura de formigueiros, Johnson chegou a conclusões interessantes como, por exemplo, que as colônias de formigas lidam com a complexidade das tarefas sem que haja alguém diretamente no comando. Através de relações colaterais e de *feedback* intenso constroem e organizam “por si mesmas” todo o trabalho do formigueiro, dando forma a um complexo sistema ordenado, com seus aposentos, suas conexões, seu “cemitério” e seu “lixão”. O comportamento emergente, diz Johnson, é uma mistura de “ordem e anarquia”. Johnson também associa a evolução ao conceito de *zoom* longo. Quando contemplamos a história sob a perspectiva privilegiada do *zoom* longo, descobrimos que ambientes produtivos exibem padrões similares de criatividade em múltiplas escalas ao mesmo tempo. Os administradores do *staff* terão evidentemente seu lugar, mesmo nas organizações de poder mais distribuído, mas não terão mais o papel de centralizadores. O que importa é como extrair o máximo da inteligência coletiva existente na instituição. Mas, mesmo sob a ótica otimista de Johnson, poderiam os preceitos da emergência ser utilizados nas organizações e instituições indiscriminadamente? São as corporações capazes de conviverem com estruturas de tipo *bottom-up*, sem os tradicionais comandos centrais?

Se as respostas não são tão fáceis, podemos afirmar que existem pelo mundo em desenvolvimento alguns modelos denominados celulares. Uma organização que assim funciona permite a formação de uma unidade estrutural básica relacionada com ou semelhante a um ser vivo e de enorme complexidade. Cientistas dizem que instruções contidas no DNA da célula ocupariam algo em torno de mil livros de 600 páginas cada um. Cada célula é um mundo repleto de até 200 trilhões de diminutos grupos de átomos.



O nozinho do DNA – um quinto do mais ínfimo grão de poeira – tem informações em seus três bilhões de pares-bases capazes de encher duzentas listas telefônicas de quinhentas páginas cada uma. Se todas as cópias de DNA contidas nos cem trilhões de células do corpo humano fossem atadas umas às outras, teriam comprimento equivalente a 1300 vezes a distância da Terra ao Sol (VINCENT, 2010). É um processo altamente estimulante, intuitivo e tácito. Foge do paradigma da pirâmide hierárquica. Faz parte de um processo dinâmico. Não é uma receita acabada. Passa por transformações de acordo com impulsos internos e externos. Quando uma empresa é compreendida como um organismo vivo e consegue ser eficaz na construção de pontes existenciais com os indivíduos e grupos que nela trabalham e que com ela interagem, ganha características orgânicas, isto é, características de seres vivos.

Para Maturana (2009) é esta condição de contínua produção de si mesmos, por meio da contínua produção e intercâmbio de seus componentes, o que caracteriza os seres vivos, verdadeiros redemoinhos de produção de componentes. E constituem sistemas determinados estruturalmente como autopoieticos. As implicações para a prática organizacional em um modelo assim constituído pode facilitar a implementação de mudanças nas tarefas e nos contextos, a superação e administração dos limites críticos e áreas de interdependência e o desenvolvimento de respostas operacionais e estratégias adequadas, além de outras possibilidades.

Dessa maneira, não só a constituição como sistema social autopoietico na concepção de Maturana, mas o caminho associativo entre inteligências múltiplas e identidades pode ser interessante para fomentar ambientes organizacionais a também proporcionar a identificação das percepções. Voltando-se cada vez mais para as possibilidades cognitivas, é preciso ampliar estudos relacionados ao cérebro, à mente e ao comportamento das pessoas, observando-se as contribuições significativas que estão sendo oferecidas nos últimos anos pelas neurociências. Autores aqui citados e tantos outros produtores de conhecimento de qualidade devem estar nos projetos e políticas estratégicas e nas pautas de cursos de treinamento e aperfeiçoamento das equipes de comunicação e nos meios acadêmicos. Normalmente, estamos conscientes de uma quantidade bastante limitada de tudo que somos capazes de experimentar e acabamos não aproveitando integralmente nossas habilidades. Precisamos trabalhar melhor nossa

atenção seletiva. Entender que as pessoas têm seus canais de comunicação preferenciais com os quais se entendem melhor com o mundo. Envolvem sons, falas, melodias, cores, formas, e principalmente aspectos cinestésicos como sensações e sentimentos:

As organizações contemporâneas devem estar atentas para transformar informações sensoriais em percepções significativas. A diversidade de canais, quando bem observada e utilizada, pode se transformar na prática, em cores mais harmoniosas nos ambientes, em relações cooperativadas, em publicações empresariais atraentes; setores bem constituídos e distribuídos; posicionamentos mais agradáveis e respeitosos; atendimento acolhedor; apelos emocionais bem dosados; etc (LOPES, 2010).

Com uma identidade bem definida, a projeção da imagem se dá de forma natural e se concretiza em uma excelente reputação. Precisamos estabelecer novos olhares que avancem e se constituam para além do simples comunicar: o educador Paulo Freire nos legou a lição de que o dialogar é imprescindível pois potencializa a vida. Uma noção muito clara, relacionada com esse novo comunicar, pode ser representado pelo símbolo da lemniscata. Uma figura geométrica em forma de hélice que é o sinal matemático do “infinito”.

Simbolicamente, a lemniscata representa o equilíbrio dinâmico e rítmico entre dois polos opostos. Está na dupla hélice do DNA presente em todos os seres vivos deste planeta. Ainda verificamos a formação de lemniscatas nos movimentos pendulares observados na Física; na báscula do andar humano; no crescimento dos vegetais e na disposição de suas flores e folhas; nos movimentos de regência da música e no movimento do *Tao*. (TRANJAN, 2014).

Ao estimularmos esse equilíbrio de fluxos levamos as pessoas a atos de corresponsabilidade, reciprocidade, *on-board*, contexto, engajamento e reconhecimento. Maturana reforça a condição onde predomina a necessidade de uma nova abordagem para a comunicação pela qual cada pessoa ouve o que ouve ou diz o que diz de acordo com sua própria determinação estrutural e não por um conduto que liga emissor-receptor levando os fenômenos sociais a resultarem da manutenção de certa regularidade comunicativa.

## **Revisitar concepções**



As realidades mutantes cada vez mais presentes no mundo das organizações e dos sujeitos organizacionais implicam necessariamente um (re)visitar permanente das concepções de comunicação, organização e sujeito organizacional, segundo Scrofernecker (2008). Em contextos organizacionais, onde lidar com imprevistos e situações cada vez mais desfavoráveis, e muitas vezes diante de decisões equivocadas geradoras de ações ilegais ou através de questionamentos quanto ao comportamento ético, as identidades, imagens e reputações correm risco de ser afetadas. Dessa forma, o crescimento e a multiplicação das ações e estratégias que utilizam recursos e ferramentas da comunicação nos últimos anos reforçam a necessidade e a importância de se construir significados que possam dar sentido e gerar vínculos, inclusive afetivos, entre a empresa e seus interlocutores. Maturana diz que todo ser vivo se realiza, de fato, em uma história de interações. Assim, contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento de metas estratégicas, crescimento continuado de suas atividades e serviços, constitui-se na definição básica da missão da área, de acordo com Torquato, que de maneira específica pontua os objetivos:

Motivação do corpo de funcionários através de recursos informativos, envolvimento e persuasão; encaminhamento das ações para as grandes metas, racionalização de esforços e priorização de situações; contribuição para a potencialidade humana, criando bases de uma “cultura proativa” e focada; desenvolvimento do conceito de integração de setores e trabalho corporativo; otimização de processos por meio de comunicações claras, transparentes; reforço do procedimento de decisões, através de informações destinadas à melhoria de padrões e critérios decisórios; afloramento do sentimento de vitória e conscientização de que o sucesso da empresa resulta em sucessos pessoais; apresentação dos serviços e/ou produtos de que a organização trabalha a todos os níveis de colaboradores; oferecimento de transparência às metas e objetivos da empresa; exibição de uma imagem fortalecida e de um conceito positivo acerca de superação de dificuldades e resolução de problemas; possibilidade de atualização dos cenários sociais e construção de uma visão crítica aos níveis gerenciais, a partir de canais especializados. (TORQUATO, 2012).

Não é à toa que Van Riel (2014) afirma ser fundamental a busca permanente por informações internas qualificadas que garantam o conhecimento das características das identidades que tipificam as organizações e evitem o surgimento de lacunas entre pessoas, setores e áreas. Além disso, três formas de se estabelecer relacionamento e

diálogo com os públicos internos de uma organização são descritas por Clemen (2007). Uma através da “Comunicação Administrativa”, - elaboração de memorandos e circulares, formalizando ordens, orientações e solicitações. Outra pela “Comunicação Interpessoal da Liderança”, onde todo líder precisa saber ser um comunicador. E por fim a “Comunicação Interna Institucional”, responsável pelo desenvolvimento e uso dos meios e canais internos de comunicação com a função de transmitir mensagens aos *stakeholders* de forma clara e considerando a Cultura Organizacional (CLEMEN, 2007).

A teoria da “Pirâmide de Cristal”, apresentada metaforicamente por Cahen (1990) expõe de maneira interessante o fluxo ideal de informações que deve circular em uma organização: “Quem está de cima olha para baixo e enxerga tudo, até a base, sem interrupções na visão. Quem está embaixo, olha para cima e *idem*. De cada um dos lados, *idem*” (CAHEN, 1990, p. 39). A pirâmide possui uma “estrutura absolutamente estável” se colocada do modo correto, e sua base sempre se encontra apoiada firmemente mesmo que o topo seja agudo.

Caminhos promissores para o entendimento da dinâmica interativa das organizações com a sociedade passam também pela compreensão do processo de reorganização e transição de posturas e condutas organizacionais. Confiança e transparência estão ligadas e sem transparência hoje, as pessoas não creem em seus líderes, segundo Bennis (2008) que considera a transparência uma questão urgente, principalmente em consequência do surgimento da tecnologia onipresente, que torna a transparência praticamente inevitável em um momento em que a comunicação nunca foi mais fácil nem mais implacável. Criar uma organização transparente e viver em uma cultura mundial cada vez mais transparente é ao mesmo tempo difícil e transparente, garante Bennis. Paradoxalmente – alerta Bennis - mais transparência tem permitido o acesso a mais conhecimento e também provocado perplexidade. A cada nova revelação, por mais que a desejemos, nos lembra de que não sabemos onde estamos pisando. Sentimo-nos intranquilos ao saber que o presente não tem prazo de validade. Ironicamente, quanto mais os líderes políticos e empresariais combatem a transparência, menos conseguem. A razão disso, infelizmente, não é o triunfo inevitável do bem sobre o mal, mas o poder que tem as novas tecnologias de mudar a realidade (BENNIS, 2008).

## **O paradigma relacional e a comunicação nas organizações**

Ao definir as estratégias da comunicação nas organizações como um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores, sempre marcado pela situação de interação e pelo contexto sócio-histórico, Maia e França (2003), sinalizam que o paradigma permite entender a organização como um ator social coletivo constituído por sujeitos que, em relação e interação constante com outros, se institui. É possível compreender que, pelos processos de comunicação, a organização se relaciona com interlocutores que também se instituem na relação. Isso auxilia, segundo Lima e Bastos (2012) na percepção do papel da comunicação no contexto organizacional - mediadora e organizadora desses processos de interlocução.

Algumas perspectivas e tendências em comunicação organizacional se apresentam a partir daí. A comunicação organizacional se refere tanto a um campo de estudos (uma subárea da comunicação) quanto a um conjunto de fenômenos empíricos (práticas de comunicação complexas e variadas) desenvolvidos no âmbito das organizações. Machado da Silva (2008) ressalta que a base da comunicação organizacional é a relação. Estar em relação, pôr em relação, perceber as zonas de intersecção, gerir e administrar os relacionamentos são aspectos que merecem ser destacados. Ele enfatiza que é algo que ao mesmo tempo gera conflito e permite a cooperação. Aponta, entretanto, que o excesso de conflito resulta em anomia e ruptura do tecido social e a falta do mesmo pode implicar em ausência de ambição, de competitividade. Presente intensamente nos meandros organizacionais, a atividade humana só avança com a articulação entre o conflito e a cooperação. Sem competitividade, assim como sem trabalho em equipe, não há desenvolvimento. Para estar em relação é preciso ter capacidade de inventar a relação a cada momento por meio de elementos que, muitas vezes, são os mesmos todos os dias. Ou não: podem ser diversos, trata-se, na verdade, de ser capaz de promover movimento, reorganização, criação de novos arranjos. Machado da Silva esclarece que na expressão comunicação organizacional há uma condição complexa embutida que envolve comunicar e organizar, duas das mais complexas atividades humanas. Comunicar é por si um processo de organização. Implica escolher um repertório, um conhecimento, formais ou

vivididos, um vocabulário e um objetivo. O discurso será organizado conforme os fins em jogo: convencer, seduzir, disciplinar, emocionar e essa organização discursiva pode ser espontânea – em situação de diálogo - ou calculada – na busca de resultados comunicacionais previamente fixados. (SILVA, 2008, p.8). Sobre a necessidade não só de organizar a linguagem, mas de fazer o mesmo com os usuários, o autor levanta uma questão interessante: como atividades humanas básicas e complexas, uma leva a outra, uma se alimenta da outra e a organização só atinge o ponto máximo quando comunica, ou seja, quando atinge o outro envolvendo-o em uma relação dialógica, enfatiza. Para Machado da Silva, diálogo é muito mais que troca de informação: é relação, é reconhecimento do outro, o que implica, antes de tudo, em conhecimento. O que por sua vez, se impulsiona em produções e traduções das realidades do mundo exterior. Scroferneker (2008) destaca uma tendência em minimizar as incertezas com a produção e a organização do conhecimento, chamando a atenção para as verdades e certezas que se diluem nas diferentes perspectivas que se apresentam. Elas dependem das percepções e compreensões de mundo que são estabelecidas, dependem do conhecimento produzido e assumido.

Nas organizações de um modo geral, pode ser observado que o campo da comunicação é trabalhado como um conhecimento específico, que se articula a outros como administração, psicologia, engenharia, entre outros. Os processos de comunicação dentro da organização devem ser entendidos como atos de interação planejados ou espontâneos que se estabelecem a partir dos fluxos informacionais e relacionais da organização como apregoam Oliveira e Paula (2003, p.22). Entendidos primeiramente como atos e instrumentos utilizados na transmissão das informações institucionais e mercadológicas. E, em seguida, como caracterizam as autoras, em oportunidades de encontros que promovam o compartilhamento de idéias entre interlocutores.

Percebe-se assim que a comunicação organizacional deve ter como objetivo analisar, conhecer e direcionar os vários processos de comunicação que ocorrem entre a organização e seus interlocutores, abrindo espaços de interação e contribuindo para a construção de sentidos. Ao compreender que as organizações são sistemas de indivíduos em interação, envolvidos em atividades de criação e re-criação, entende-se que a comunicação pode perpassar todas as práticas organizacionais.

Pensar a comunicação como processo interativo reafirma a natureza relacional da mesma. Isso implica “colocar em relação elementos que adquirem significação a partir de um compartilhamento de sentidos” (FRANÇA, 2002 *apud* OLIVEIRA; PAULA, 2003, p.20) e que são produzidos em mensagens, no contexto e nas percepções dos atores participantes.

Estudar como se dá a organização das pessoas por meio da comunicação e como esta faz com que as pessoas interajam, dando maior atenção às dinâmicas sociais é a proposta de Taylor (2003). Concentra-se dessa maneira o autor em investigar a forma como as conversações funcionam, sem desconsiderar a maneira pela qual a linguagem permite que se formulem explicações que possam dar sentido às suas experiências, e a realidade que vivenciam. Casali e Taylor (2003) afirmam que é preciso compreender a comunicação como algo além da transmissão de informações, e “na análise organizacional, é preciso ultrapassar a idéia de que as organizações são realidades dadas, entidades reificadas, cuja existência tem prioridade sobre a ação social” (CASALI; TAYLOR, 2003, p.29). Os autores chamam atenção para a necessidade de refletir sobre as organizações por meio da análise interpretativa dos fenômenos sociais como processos simbólicos e sob esta ótica, as organizações são construções plurais instituídas nas práticas cotidianas de seus membros.

Uma organização é um tecido de comunicação, diz Taylor. Por isso, é preciso defini-la – associando-a - por meio de noções interpretativas, e compreender a equivalência entre os processos. A complexidade está em entender que as organizações são atores sociais e agem por meio da comunicação. Deve-se ter em mente que os indivíduos se tornam representantes da organização e agem por esta, em nome dela. “Desta forma, o que é normalmente designado como ação organizacional é uma ação individual legitimada por diversos processos de comunicação”. (CASALI; TAYLOR, 2003, p.31).

A possibilidade sistêmica que reúne as modalidades de comunicação cultural, administrativa, social e sistemas de informação está na definição de Torquato (2002) enquanto Kunsch (2003) observa que ela deve ser entendida de forma abrangente, levando em conta toda a complexidade dos fenômenos comunicacionais inerentes à organização. A autora defende uma maneira integrada, observando que a comunicação



organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. A autora diz que a comunicação organizacional pode ser considerada em três dimensões: instrumental, estratégica e humana. Vista como transmissão de informações é considerada um canal, uma via de envio de informações pela via instrumental. Na sequência, a comunicação é fator estratégico em busca de resultados e na dimensão humana deve ser entendida como inerente à natureza da organização. Tudo isso em um contexto de diversidade, onde a “organização é um fenômeno comunicacional contínuo”. (KUNSCH, 2003). Kunsch destaca que a comunicação nas organizações deve ser pensada numa perspectiva mais interpretativa que instrumental, considerando as visões de mundo que a constituem e cercam. Uma comunicação humana, levando-se em conta todos os preâmbulos que compõem esse processo.

### **Considerações finais**

Indiscutivelmente a realidade impõe novos e complexos desafios. Assim como necessárias e permanentes reflexões e práticas. Como, por exemplo, o de definir foco para se atingir resultados, segundo Goleman (2014). Para ele, existem três tipos de foco essenciais: interno, em sintonia com as instituições, valores e decisões; no outro, o que facilita ligações com pessoas; e externo, aquele que possibilita contatos com realidades diversas. Ao lidar com as tecnologias, o incremento de ações sociais, culturais e comerciais, a mundialização das organizações com fusões, incorporações e associações em ritmo acelerado, a redefinição dos territórios, o encurtamento das distâncias e novas relações com o tempo a partir das redes de relacionamentos convergentes, e mais ferramentas que se multiplicam, além de outros aspectos, é estimulada a possibilidade de se pensar a respeito de novas ações e posições. A comunicação nas organizações se formaliza através das definições de regras e diretrizes, da organização das próprias funções da comunicação com clareza na distribuição dos papéis, alocação de recursos, definição de orçamentos, levantamento de informações qualificadas, com estudos sobre as próprias organizações e concorrentes, observando tendências e cenários, e busca

pelas histórias corporativas e organizacionais que sejam capazes de traduzir propósitos e intenções. A partir daí, com programas de comunicação bem elaborados, se faz necessário, de acordo com Van Riel, escolher os pontos de partida que devem ser considerados, quais concorrentes ou parceiros precisam ser levados em consideração, quais informações especializadas podem auxiliar os objetivos estratégicos, como as decisões sobre posicionamento serão tomadas no contexto do *road map* escolhido pela organização e quais escolhas de mensagens serão aproveitadas na execução das ações comunicativas, além dos ajustes prováveis e necessários para melhorar o grau de alinhamento. Assim transparece a fórmula que Van Riel apresenta para o sucesso organizacional que associa a conjugação da excelência do desempenho organizacional multiplicado pela excelência da comunicação, dividido pela natureza do contexto social no qual ela atua, configurando-se em uma licença para operar com o aval da sociedade.

#### **Referências**

ALBRECHT, Karl **Inteligência social**. SP: M. Brooks, 2006.

A.OLIVEIRA, Marco. **A face oculta da empresa**. RJ: Senac, 2009.

ASSAD, Nancy Alberto. **As cinco fases da comunicação na gestão das mudanças**. SP: Saraiva, 2010.

BALDISSERA, Rudimar Por uma compreensão da comunicação organizacional. In: BUENO, Wilson da Costa (2009). **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. SP: Saraiva, 2009.

BENNIS, Warren; GOLEMAN, Daniel; O'TOOLE, James; BIEDERMAN, Patricia Ward. **Transparência**. SP: Campus, 2008.

CANDELORO, Ana Paula P; MARTINS DE RIZZO, Maria Balbina; PINHO, Vinícius. **Compliance 360° - riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo**. (2012). SP: Trevisan Editora.

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre Comunicação Empresarial**. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.



CASALI, Adriana; TAYLOR, James. Comunicação Organizacional: uma introdução a perspectiva da “Escola de Montreal”. **Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. Universidade Metodista de São Paulo - vol.1, n.1 (jun.2003). São Bernardo do Campo: Umesp, 2003. p.28-40.

CLEMEN, Paulo. **Como Implantar uma Área de Comunicação Interna: nós, as Pessoas, fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005.

\_\_\_\_\_. Comunicação é o princípio e o fim. In: LOPES, Boanerges. **Gestão em Comunicação Empresarial: teoria e técnica**. Juiz de Fora: Produtora Multimeios, 2007. p. 37-41.

DAMASIO, António R. **O erro de Descartes: emoção, razão e cérebro humano**. SP: Cia das Letras, 2007.

DE FRANCO, Augusto. **Aminoácidos**. DF: AED, 2001.

FASCIONI, Lígia. **DNA Empresarial – identidade corporativa como referência estratégica**. SP: Integrare, 2010.

GARDNER, Howard. **Inteligências múltiplas ao redor do mundo**. Porto alegre: Artmed, 2010.

GOLDSTEIN, Maurício. Novas organizações para uma nova economia. JOHANNPETER, Jorge Gerdau. **Prefácio**. RJ: Elsevier, 2014.

GOLEMAN, Daniel. **Foco – a atenção e seu papel fundamental para o sucesso**. RJ: Editora Objetiva, 2014.

HALÉVY, Marc. **A era do conhecimento - princípios e reflexões sobre a revolução noética no século XXI**. SP: Editora Unesp, 2010.

HANT, Tara. **O poder das redes sociais**. SP: Editora Gente, 2010

JAMES, William. **Os Pensadores**. SP: Editora Abril Cultural, 1979.

JOHNSON. **Emergência, a vida integrada de formigas, cérebros, cidades e softwares**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. (org.) **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. SP: Difusão Editora, 2008.

LIVERMORE, David. **Inteligência cultural**. RJ: BestSeller, 2012.

LOPES FILHO, Boanerges. Sem alegria não há motivação; Pesquisa não é tudo. In: SOUTO, Cristina; Motta, Sônia. Boanerges Lopes fala sobre a comunicação nas ‘Melhores para se trabalhar’.

18. nov. 2008. Disponível em:



[www.nosdacomunicacao.com.br/panorama\\_interna.asp?panorama=96&tipo=E](http://www.nosdacomunicacao.com.br/panorama_interna.asp?panorama=96&tipo=E) Acesso em: 01. abr. 2013.

MACHADO DA SILVA, Juremir . Apresentação. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008.

MATURANA, Humberto R.;VARELA, Francisco J. **A árvore do conhecimento**. SP: Palas Athena, 2010.

\_\_\_\_\_. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009.

MAYER SCHÖNBERGER, Viktor; CUKIER, Kenneth. **Big Data**.. RJ: Elsevier Editora, 2013.

MAIA, R C M. & FRANÇA, V V. A comunidade e a conformação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos. In: LOPES, M.I.V. **Epistemologia da Comunicação**. 187-203, São Paulo, SP: Loyola, 2003.

OLIVEIRA, Ivone Lourdes de. **Comunicação empresarial estratégica: práticas em Minas Gerais: o pensamento global na ação local**. In NASSAR, Paulo (org) São Paulo, ABERJE 2009. v.3

\_\_\_\_\_, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira. **Proposta Conceituais para a Comunicação no Contexto Organizacional**. Ivone de Lourdes Oliveira e Fábila Pereira Lima (Organizadoras). 1º Ed. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2012.

PELLANDA, Nize Maria Campos. **Maturana & A Educação**. BH: Editora autêntica, 2009.

PETRAGLIA, Isabel. **Pensamento complexo e educação**. SP: LF Editorial, 2013.

SENNETT, Richard. **A cultura do novo capitalismo**. SP: Editora Record, 2011.

SERRES, Michel. **Hominescências**. RS: Bertrand Brasil, 2003.

SODRÉ CARVALHO, Gilberto de Abreu. **A empresa inteligente – inovação constante para sobrevivência**. RJ, Imago, 2010.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação Organizacional: certeza e incertezas. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008a. p. 15-30

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e o paradigma da complexidade**. Porto Alegre: EDIPUCRS. (2008. P. 31-50).

TAYLOR, James. **Comunicação Organizacional: uma ciência híbrida**. Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do



Campo. Vol. 1, n. 1 (jun.2003). São Bernardo do Campo: Umesp, 2003. p. 9-15. Entrevista concedida a Adriana Casali.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002. p. 54-61.

\_\_\_\_\_. **Jornalismo empresarial: Teoria e Prática**. 2º Ed. São Paulo. Sammus, 1987.

TRANJAN, Adami Roberto. **A empresa de corpo, mente & alma**. SP: Palavra Acesa Editora, 2014.

VAN RIEL, Cees B. M. **Reputação – o valor estratégico do engajamento de stakeholders**. SP: Campus/Reputation Institute, 2014.

VIANNA, Ysmar; VIANNA, Maurício; MEDINA, Bruno; TANAKA, Samara. **Gamification, inc**. RJ: MJV Press, 2013.