

Contribuições para uma compreensão complexa da comunicação no contexto das organizações¹

Prof. Dra. Cleusa Maria Andrade SCROFERNEKER (PUCRS)²
Prof. Dra. Lidiane Ramirez de AMORIM (PUCRS e SENACRS)³
Prof. Me. Rosângela FLORCZAK de Oliveira (PUCRS e ESPM-Sul)⁴

Resumo

As buscas teórico-reflexivas por novos paradigmas para pensar a comunicação organizacional ganham força na produção de conhecimento da área. Tornam-se evidentes os esforços por superar pressupostos funcionalistas que se apresentaram hegemônicos na configuração do campo de conhecimento e de atuação profissional. Tendo como base o Paradigma da Complexidade (MORIN, 2002, 2005, 2008), buscamos analisar a emergência de novos paradigmas e tendências e ousamos propor novas compreensões que assumam as tensões do ambiente organizacional contemporâneo. A partir de uma dialógica baseada no questionamento e na proposição, e de uma análise da produção da área no Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, nos aventuramos no exercício de propor fundamentos possíveis para uma comunicação que priorize a (re) construção de sentido e possibilite a compreensão complexa da comunicação, dos sujeitos, e das organizações.

Palavras-chave: Complexidade; Comunicação Organizacional; Comunicação Complexa

1. A emergência de novos paradigmas no pensamento da comunicação organizacional

Pesquisar as práticas comunicacionais no contexto atual das organizações é produzir conhecimentos acerca do estabelecimento e da sustentação de relações entre sujeitos que coabitam em ambientes complexos. Mais do que vislumbrar um conjunto de técnicas e prescrições, a Comunicação Organizacional implica em compreender as interações, as trocas simbólicas e tessituras de sentidos que se desenvolvem a partir de pensamentos e palavras, atos e sentimentos, em espaços e projetos coletivos, portanto em espaços sociais. Sujeitos imersos em uma mistura fluída de caos e ordem social e cultural, em tempo e espaços de verdadeira metamorfose, estão, nas organizações, em permanente troca, seja por meio de processos produtivos, relações de

¹ Trabalho apresentado no GP DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutorado em Ciências da Comunicação – Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo – ECA/USP. Professora Titular da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – FAMECOS/PUCRS. Bolsista PQ/CNPq 2. cscrofer@gmail.com

³ Doutorado em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do RS (PUCRS), Mestre pela mesma Universidade. Atua como Gerente de Comunicação Corporativa da Rede Marista, em Porto Alegre/RS, Brasil e como docente da Faculdade SENAC – Porto Alegre. lidyamorim@gmail.com

⁴ Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do RS (PUCRS), Mestre pela mesma Universidade. Professora da ESPM-Sul. roflorczak@gmail.com

trabalho, de consumo de produtos, serviços e ideias, seja como cidadãos envolvidos em causas comuns ou, ainda por afinidades, necessidades e pontos de aproximação de diferentes naturezas.

O esgotamento do paradigma instrumental informacional, apontado por diversos autores (SCROFERNEKER, 2012, 2008, 2000; MARCHIORI, 2010; FLORCZAK, 2010), ainda inspira práticas comunicacionais no contexto organizacional e sustenta o lugar da comunicação como área, setor ou departamento na estrutura formal das empresas privadas, dos órgãos públicos, de entidades do terceiro setor, entre outros, e, por outro lado, começa a ser superado na instância da produção de conhecimento. Sendo assim, emergem, nos estudos do campo da Comunicação Organizacional, novos paradigmas e contra tendências⁵ que concebem a complexidade dos processos comunicacionais.

É neste quadro reflexivo que inserimos nosso esforço de pesquisa. Partimos da premissa de que para compreender, e incluir novas perspectivas na Comunicação Organizacional, é imprescindível ampliar o estudo sobre o vínculo e as relações entre sujeitos, questão que elegemos aqui como o pano de fundo, e que entendemos como fenômenos sociais dependentes ou amalgamados pelo diálogo. Para Oliveira (2009), é possível conceituar a comunicação no contexto das organizações como um processo relacional que envolve práticas individuais e/ou grupais para alcançar uma estrutura coletiva de significados que dizem respeito a todos os envolvidos no processo interativo.

Os processos relacionais passam, necessariamente, pelo cultivo e pela consolidação de vínculos entre os atores sociais, que aqui chamaremos de sujeitos organizacionais. Conforme Chanlat (2010, p. 13): “qualquer vínculo social passa, em grande parte, pela linguagem”. Sendo assim, como afirma Pinto (2013), quando nos afastamos dos modelos sistêmicos convencionais da Comunicação Organizacional e nos aproximamos das perspectivas relacionais, assumimos que os processos comunicativos se tornam dependentes de interpretações muitas vezes conflitantes, pois a organização passa a ser vista como uma “rede dinâmica de sentidos em constante produção” (PINTO, 2013, p. 45).

Para Machado (2008), a organização só atinge o ponto máximo quando comunica, ou seja, quando atinge o outro o envolvendo numa reação dialógica. “O diálogo é sempre relação. Nem sempre síntese. Mas imperativamente, reconhecimento do outro. Só há diálogo quando o interlocutor é tomado como um igual no campo da argumentação (SILVA, 2008, p.9). Na busca das novas possibilidades de Comunicação Organizacional, muitos autores esbarram na linguagem como campo de interfaces nos estudos.

⁵ A expressão contra tendências é adotada por Scroferneker (2012) e representa os novos olhares que buscam alternativas paradigmáticas às tendências predominantes atreladas ao Paradigma Funcionalista, estabelecendo outros contornos para a Comunicação Organizacional Contemporânea Brasileira.

Marchiori (2006), por exemplo, vai conceituar a comunicação como uma ponte de significados que se estabelecem criando compreensão mútua e confiança, levando a uma aceitação ou não da mensagem e a uma ação para quem recebe a mensagem. Sendo assim, a comunicação impacta na formação da cultura por meio da construção de significados. Já Baldissera (2008), a comunicação é o processo de construção e disputa de sentidos. Para ele, “[...] os sentidos postos em circulação na cadeia de comunicação [...] serão apropriados e internalizados de diferentes formas pelos sujeitos em relação comunicacional em um contexto específico” (BALDISSERA, 2008, p. 34).

Wolton (2006, 2010), no contexto das ciências sociais, também situa a comunicação no espaço das relações e da confiança, e destaca o novo estatuto. Para ele, não se resume mais à transmissão da informação, mas a uma questão de mediação, negociação e de coabitação. Ele ressalta a importância de (re)pensar a comunicação não apenas em relação à sua materialidade, mas sobretudo em relação à sua dimensão social, política, existencial, relacional. O desafio atual, na opinião de Wolton (2010) é menos o de transmitir informações, mas sim de negociar as diferenças, de alcançar o Outro, de constituir vínculos, de produzir sentido.

Oliveira e Paula (2008) em um esforço teórico para superar o paradigma clássico / informacional apresentam como proposição de abordagem o que elas nomeiam de modelo de interação comunicacional dialógica. O modelo discute a concepção de comunicação respaldada pelo conceito de interação e pelo paradigma relacional, na tentativa de responder às crescentes demandas comunicativas decorrentes das transformações contemporâneas. Para França (2006), processos comunicativos põem em cena indivíduos investidos de um novo papel: sujeitos da comunicação, sujeitos em comunicação. Já Kunsch (2010), acredita que a comunicação organizacional deve ser entendida de forma ampla e abrangente, como fenômeno inerente à natureza das organizações, como processo que envolve construção de sentidos dos sujeitos em diferentes momentos e contextos.

O elo comum entre os autores é a preocupação em definir/conceituar a comunicação organizacional e seu campo de abrangência na busca por minimizar incertezas e atribuir-lhe lugar de destaque nas organizações (SCROFERNEKER, 2012, 2010). No campo acadêmico contemporâneo, pesquisas de caráter mais empírico e prescritivo, fundamentadas no paradigma funcionalista, ainda se fazem presentes, contudo, é crescente a emergência de perspectivas e abordagens que assumem e exploram outras opções paradigmáticas por meio das quais as concepções de comunicação e de organização são revistas e (re)atualizadas (SCROFERNEKER, 2012). Nesse sentido, as perspectivas atuais revelam a convivência e a pluralidade de saberes e de diferentes olhares paradigmáticos, alguns predominantes outros solitários.

Esse cenário denota traços de um entre-lugar⁶ teórico-empírico da comunicação organizacional, que emerge do dialogismo entre um universo de avanços no âmbito da produção científica na área, em meio a posturas organizacionais e comunicacionais ancoradas em práticas e pensamentos inspirados por paradigmas clássicos (AMORIM, 2015). O entre-lugar nasce na relação descompassada entre o avanço científico, especialmente das possibilidades de compreender a comunicação no campo teórico, das inovações técnicas e práticas no contexto organizacional que coexiste com um imaginário comunicacional predominantemente funcionalista e instrumental. De acordo com Kaplún (2012, p. 4), “*aunque el discurso académico ha cambiado bastante, han cambiado mucho menos las prácticas organizacionales y profesionales*”.

2. Reflexos da superação paradigmática na produção científica

A emergência de novos paradigmas, metodologias e tendências temáticas também podem ser vislumbradas por meio da análise da produção científica em comunicação organizacional. Diversos pesquisadores têm se dedicado a levantamentos e estudos que deem conta de apresentar os contornos que a pesquisa na área vem assumindo na contemporaneidade. Entre as produções que se dedicam a isso, destacamos o artigo *Trajetória e Tendências da Pesquisa em Relações Públicas e em Comunicação Organizacional no Brasil*, de Curvello e Scroferneker (2009), na qual os autores apresentam um mapeamento dos principais temas estudados em 284 artigos apresentados durante os Encontros Anuais do Núcleo de Pesquisa [NP] Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação – Intercom, entre 2001 a 2008.

O mapeamento teve continuidade em novo artigo produzido por Scroferneker et al (2014), intitulado *A produção científica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas no Brasil: algumas aproximações*⁷, contemplando, dessa vez, os trabalhos apresentados no DT/GP Comunicação Organizacional e Relações Públicas dos Congressos da Intercom, no período de 2009 a 2013 e do GT Comunicação Organizacional e Relações Públicas do *Seminário Internacional da Comunicação*, evento organizado pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PPGCOM/PUCRS.

Na análise do período de 2009 a 2013, foram considerados os 225 trabalhos aceitos no DT/GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do Congresso Intercom. Ao todo, os

⁶ Compreendemos entre-lugar a partir das concepções de Bhabha (1998) e Castrogiovanni (2004, 2007), e refere-se ao espaço intermediário, intersticial, ao lugar provisório, espaço de fronteira que deixou de ser não-lugar, porém ainda não alcançou o estágio de lugar antropológico e de experiência.

⁷ Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação Foz do Iguaçu, PR - 1 a 5 de setembro de 2014.

estudos envolveram 319 pesquisadores, predominantemente de Instituições de Ensino Superior brasileiras (SCROFERNEKER *et all*, 2014). No presente artigo, optamos por nos dedicar especificamente à produção científica do Congresso da Intercom, já que o Seminário Internacional ocorre a cada dois anos, não tendo sido realizado, portanto, em 2014.

Para a análise, acrescentamos ao levantamento de 2009-2013, as informações referentes à edição 2014 do DT/GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do Congresso Intercom, realizado em Foz do Iguaçu. A 37ª. edição do congresso totalizou 46 trabalhos e 56 pesquisadores⁸. O comparativo anual é apresentado no quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Número de trabalhos e pesquisadores – DT/GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional Congressos da Intercom

	2009 Curitiba (PR)	2010 Caxias do Sul (RS)	2011 Recife (PE)	2012 Fortaleza (CE)	2013 Manaus (AM)	2014 Foz do Iguaçu (PR)
Nº de trabalhos	57	50	49	41	28	46
Nº de pesquisadores	75	62	61	66	55	56

Fonte: elaborado pelas autoras

Como podemos perceber, os menores números de artigos registrados foram nas edições realizadas nas cidades de Manaus e Fortaleza, respectivamente. Uma das hipóteses levantadas pelas autoras é de que a localização dos Congressos, em capitais mais distantes, pode ser um dos motivos para a redução gradual de trabalhos inscritos, uma vez que dificulta a participação dos pesquisadores (SCROFERNEKER *et all*, 2014).

A segunda etapa da análise da produção científica se deu a partir das palavras-chave. No período de 2009 a 2013 foram identificadas 917 palavras-chave. Já especificamente em 2014, encontramos 107 palavras-chave citadas pelos pesquisadores. Para a análise dos temas, via palavras-chave, selecionamos as mais citadas e foram agrupadas as variações de plural, sinônimos e aproximações temáticas, tomando como o exemplo o artigo de Scroferneker *et all* (2014), para viabilizar a comparação dos dados. Na tabela a seguir, comparamos o resultado apontado na análise referente ao período 2009-2013 e a análise específica de 2014, a partir das onze palavras mais citadas no período.

⁸ Dados disponíveis no Portal da Intercom, nos anais dos congressos nacionais: www.inercom.org.br

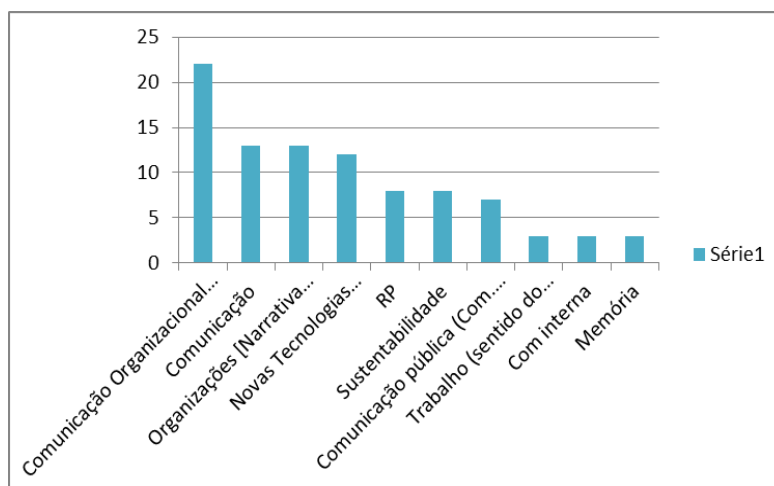
Quadro 2 – Quadro comparativo das palavras-chave frequentes/recorrentes no DT/GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional - Congressos da Intercom

2009-2013	2014
Comunicação	Comunicação Organizacional (institucional)
Comunicação Organizacional	Comunicação
Relações Públicas	Organizações [Narrativa organizacional, cultura organizacional, interculturalidade]
Organizações [Mudanças/Mudanças Organizacionais/ Cultura Organizacional, etc]	Novas Tecnologias [Redes/mídias sociais/fan pages, dispositivos]
Comunicação Interna	Relações Públicas
Gestão [da Comunicação/do Conhecimento/da Sustentabilidade/Pública/Universitária,...]	Responsabilidade Social/Ambiental Sustentabilidade
Identidade/Imagem [Corporativa, Organizacional,...]	Comunicação pública (Com. Governamental, Com política, esfera pública)
Estratégias [de Comunicação, Digitais/Pública/Colaborativa,...]	Trabalho (sentido do trabalho, mundo do trabalho, relações de trabalho)
Novas Tecnologias [Internet/Intranet/Blogs/Redes Sociais/Mídias Sociais, etc]	Comunicação interna
Relacionamentos [Organizacionais/Estratégicos]	Memória
Assessoria de imprensa	Reputação/Imagem

Fonte: elaborado pelas autoras

Comunicação e Comunicação Organizacional seguem sendo as palavras mais citadas o que se deve, certamente, à ementa do GT/GP voltado a estudos dessas áreas. Destacamos o crescimento de três temáticas que apareceram com maior ênfase em 2014: estudos voltados para a categoria denominada de Novas Tecnologias, que incluem pesquisas sobre redes/mídias sociais e outras plataformas digitais; pesquisas sobre responsabilidade social/sustentabilidade; e estudos voltados à comunicação pública/política, especialmente as que analisam estratégias comunicações de órgãos públicos, como Prefeituras. Por outro lado, identificamos que temáticas como estratégias, relacionamentos e assessoria de imprensa, parecem ter perdido força. O gráfico a seguir denota, com mais clareza, a recorrência das palavras-chave no período de 2014:

Quadro 3 – Palavras-chave mais recorrentes/frequentes em 2014 no DT/GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional - Congressos da Intercom



Fonte: elaborado pelas autoras

Dos 46 artigos, 22 citam Comunicação Organizacional, 13 mencionam Comunicação, o mesmo número de citações de Organizações, especialmente a expressão cultura organizacional. Novas Tecnologias, sobretudo as redes/mídias sociais, totalizam 12 citações e Relações Públicas, é citada oito vezes, o mesmo número de citações da expressão responsabilidade social/ambiental e sustentabilidade. As demais citações aparecem com menos de sete recorrências. Além destas, outras sete palavras aparecem com duas ocorrências (entre elas reputação/imagem, poder, opinião pública, humanização e paradigma da complexidade). Outras 30 expressões apareceram com apenas uma citação, entre elas, Assessoria de Imprensa que, conforme ressaltamos anteriormente, aparecia no quadro das expressões com maior frequência no período de 2009-2013.

Duas outras análises apresentadas no referido período seguem sendo presentes e indicando tendências, ao avaliarmos as citações e os resumos de 2014. A primeira delas diz respeito à natureza das pesquisas e discussões que compõem o DT/GP. Não constatamos investigações voltadas para discussões teóricas, epistemológicas e conceituais significativas, o que confirma o resultado encontrado por Scroferneker *et all* (2014). As pesquisas centram-se, na sua maioria, em análises voltadas à *dimensão empírica* da Comunicação Organizacional (AMORIM, 2015), ou seja, às práticas/técnicas comunicacionais das organizações, à esfera pragmática da comunicação organizacional.

É quase inexistente a pesquisa voltada para a chamada *dimensão orgânica* da comunicação que diz respeito ao caráter complexo da comunicação enquanto trama (in) visível de sentidos que (re) tece cotidianamente, num movimento recursivo, as relações e os vínculos organizacionais. Conforme Scroferneker *et all* (2014), as iniciativas com o objetivo de propor novos aportes teóricos ainda são tímidas, apesar da velocidade com que as tecnologias vêm impondo cenários contendo novas exigências e rituais de comunicação, informação e interação, entre outras, tanto para as organizações públicas, privadas e /ou de Terceiro Setor.

Outro ponto identificado nas análises e que permanece presente é a pouca aderência dos estudos submetidos e selecionados às temáticas propostas pelos Congressos. Em 2014, entre os trabalhos apresentados, nenhum fazia referência ao tema do Congresso realizado em Foz do Iguaçu, *Comunicação: Gerra e Paz*. De acordo com a análise das autoras, isso revela que, em parte, os pesquisadores encontram no congresso, espaço para apresentar e discutir as suas pesquisas e/ou temas de seu interesse e que não necessariamente correspondem ao tema sugerido pela comissão organizadora (SCROFERNEKER, *et all*, 2014).

3. Complexidade como caminho possível para a comunicação organizacional

No intuito de propor aportes para uma compreensão complexa da Comunicação Organizacional, procuramos fugir do paradigma da simplificação, típico da ciência clássica, que se baseia na generalização, na abstração, na redução e na separação (MARTINAZZO, 2004). Temos como pressupostos que o conhecimento que construímos busca religar dimensões (MORIN, 2005) da realidade humana e social, artificialmente separados, compartimentados, fragmentados como os aspectos filosóficos, psicológicos, sociais, sociológicos e históricos, entre outros. Da mesma forma, trata-se de um conhecimento que concebe o homem não apenas na sua racionalidade “[...] como sapiens, faber e economicus, mas também como demens, ludens e consumans” (*Ibidem*, p.18).

O Paradigma da Complexidade de Morin propõe o reposicionamento dos problemas em seus contextos, os mais amplos possíveis. “Uma inteligência incapaz de perceber o contexto e o complexo planetário fica cega, inconsciente e irresponsável” (MORIN, 2008, p.15). Sendo assim, o Paradigma refuta a simplificação dos fenômenos que corta, reduz, isola e fragmenta o objeto do conhecimento. “[...] o bom e sadio pensamento é sempre conectante e consegue integrar as dimensões do conhecimento complexo que são complementares, concorrentes e antagônicas” (MARTINAZZO, 2004, p. 25).

Outro aspecto importante contemplado pelo paradigma é a incerteza. Para Morin (*Ibidem*), a condição humana está marcada por duas grandes incertezas: a cognitiva e a histórica. Ele situa três princípios que evidenciam a incerteza no conhecimento. O primeiro é cerebral, pois o conhecimento não é reflexo do real, mas tradução e construção; o segundo é físico, já que o conhecimento dos fatos é sempre fruto da interpretação e o terceiro é epistemológico, pois decorre da crise dos fundamentos da certeza na filosofia e na ciência. “Conhecer e pensar não é chegar a uma verdade absolutamente certa, mas dialogar com a incerteza” (MORIN, 2008, p.59).

Compreendemos, portanto, que o conhecimento é sempre algo aberto, em construção e recorrente, que não permite uma leitura completa com pretensões de esgotar a totalidade do real complexo (MARTINAZZO, 2004). Temos, então, consciência, desde o início da caminhada, que a contribuição que ofereceremos ao final da pesquisa será de natureza provisória, limitada e inconclusa.

No decorrer dos Métodos e em outras produções de Morin, é possível encontrar referências diretas e indiretas à comunicação. Quando se refere à compressão da natureza complexa do mundo, que se sustenta em um grande jogo entre ordem/desordem/interações/organização, ou quando retoma a essência dos seres uni/pluricelulares, dos indivíduos/sujeitos e lembra que o

homem faz-se na linguagem que o faz. Não seria equivocado dizer que é possível (re) pensar a comunicação a partir das reflexões que Morin faz acerca de temas como cultura, mito, narrativa, rede, tessitura, sistema, linguagem, sociedade, comunhão (AMORIM, 2015).

Entendemos que o pensar complexo nos possibilita uma visão sistêmica e aberta, o trânsito livre entre conhecimentos de diversas naturezas, admite a subjetividade, a coexistência e o diálogo de antagonismos, a relação entre as partes, e, claro, as incertezas em um momento em que as grandes certezas tendem a ser relativizadas. Acreditamos ser este o caminho mais adequado – entre tantos possíveis – já que entendemos que organizações, comunicação, sujeitos, relacionamentos são dimensões essencialmente complexas, assim como o são as lógicas e as novas ambiências, interações e modos de ser e conviver que emergem juntamente com o avanço constante das possibilidades técnicas.

Organizações, sujeitos, comunicação, relacionamentos, dimensões complexas e interdependentes, recursivas, auto-organizadoras⁹ alimentam-se mutuamente e são, dialogicamente, autônomas e dependentes. Partimos da compreensão de que as organizações são sistemas complexos (re)tecidos cotidianamente por pessoas, e em/por comunicação. Trata-se de um ‘microcosmo social’, como denomina Srour (2012). Por ser feito de pessoas, o universo organizacional integra muito mais do que relações econômicas, de trabalho, propriedade, estruturais, de consumo ou de poder (AMORIM, 2011). É um sistema vivo (MARCHIORI, 2006), composto, sobretudo, de coletividades que definem seu ethos e sua natureza (SROUR, 2012). Um universo de realidades e sentidos compartilhados e co-construídos.

O princípio hologramático¹⁰ nos auxilia a entender tal relação. Ao compreendermos que as organizações são parte da sociedade, elas naturalmente carregam em si partes do todo, ou seja, a complexidade da sociedade – que é o todo – também está presente nas suas partes – entre elas, as organizações. Da mesma forma, as organizações, em relação aos sujeitos, são o todo, e ao serem os sujeitos, partes que compõem as organizações, seres complexos, as organizações assumem também tal complexidade (SCROFERNEKER, CASTILHOS, AMORIM, 2013).

⁹ Recursividade e auto-organização são dois dos sete princípios do Paradigma da Complexidade. A recursividade diz respeito a um círculo gerador em que os produtos e efeitos podem ser produtores e causadores do que os produz. Já o princípio da auto-organização reflete as relações complexas entre dimensões que são, ao mesmo tempo, autônomas e dependentes (MORIN, 2005).

¹⁰ Este princípio do Paradigma da Complexidade nos ajuda a compreender a dimensão hologramática dos fenômenos complexos e parte do conceito de holograma “uma imagem em que cada ponto contém a quase totalidade da informação sobre o objeto representado” (MORIN, 2005, p.302). Significa que não apenas a parte está num todo, mas que o todo está inscrito, de certa maneira, na parte.

4. Pressupostos para a compreensão complexa da comunicação

Apropriando alguns dos pressupostos do Paradigma queremos apresentar o que aqui denominamos, de forma temporária e inconclusa, como a compreensão¹¹ complexa da comunicação. Iniciamos defendendo a necessidade de um caráter interdisciplinar para a compreensão dos atos comunicacionais no contexto das organizações. Não é possível compreender a relação e o vínculo entre sujeitos em um contexto de social sem recorrer a diversas áreas do saber. Buscamos religar saberes das Ciências da Comunicação e das Ciências Administrativas, com o apoio de diversos outros campos do conhecimento como a Antropologia, a Sociologia, a Linguística, a Psicanálise, entre outros, ampliando a compreensão das interfaces possíveis. Pensar e praticar a comunicação no contexto das organizações é, portanto, um exercício de religação dos saberes.

Acolher a incerteza é outra marca clara da compreensão complexa da comunicação. Vivemos em um mundo de profundas transformações que afetam quase todos os aspectos do que fazemos (GIDDENS, 2007) e, por estarmos em pleno epicentro das mudanças, ainda não é possível compreender claramente os seus efeitos sobre as relações sociais. “Há uma revolução global em curso no modo como pensamos sobre nós mesmos e no modo como formamos laços e ligações com outros” (*Ibidem*, p.61). É neste contexto que, para Silva e Rebelo (2003), as organizações, encontram-se diante de um ambiente altamente complexo em que a imprevisibilidade é o elemento que permeia todos os contextos macro e micro organizacional.

Além do contexto incerto no qual ocorrem as trocas comunicacionais, o ato de comunicação é marcado pelas múltiplas dimensões já reveladas pela linguística e que enfraquecem a perspectiva informacional de transmissão. Considerando todo ato de enunciação como assimétrico, Maingueneau (2013) explica que: “[...] a pessoa que interpreta o enunciado reconstrói o seu sentido [...] nada garante que o que ela reconstrói coincida com as representações do enunciador” (*Ibidem*, p.22). Compreender um enunciado vai além do domínio do código gramatical e envolve saberes, hipóteses e raciocínios que estabelecem um contexto que não é preestabelecido e estável.

O reconhecimento da alteridade e, por consequência, da intertextualidade, que recai sobre o texto e o discurso, ou seja, cada texto enunciado é formado, de forma consciente ou

¹¹ Importante destacar que para Sodré (2006), em sua epistemologia compreensiva da comunicação, o desafio metodológico da comunicação enquanto práxis social (grifo do autor), reside na compreensão, que é seu meio e fim ao mesmo tempo. da ação de compreender é o vínculo “com a coisa” que se aborda, com o outro, com a pluralidade dos outros, com o mundo (SODRÉ, 2006). Diferente do puro entendimento, que é dominado pela razão que absorve o objeto mantendo-o à distância para explicá-lo, a compreensão agarra com a mão e abarca com os braços (SODRÉ, 2006) e está na esfera das sensibilidade.

inconsciente, por vários textos, assim como a interpretação sofre a influência de referências textuais e discursivas diversas, impactando diretamente na construção de significados. É, portanto, na complexidade do tempo vivido, que se torna necessário extrapolar a mera transmissão de informações e nos situarmos no tenso espaço da confiança, do vínculo e das relações. “Informar, expressar-se e transmitir não são mais suficientes para criar uma comunicação” (Wolton, 2006, p.31). Para que a comunicação aconteça, embora se saiba que no horizonte das relações é permanente a presença do risco da incomunicação, parte-se da questão central que é o outro. O outro que aqui assume o lugar de interlocutor. E como afirma Wolton (2010), é aí que tudo se complica.

Ao colocar o interlocutor na cena do ato comunicacional, o saber sociológico de Wolton (2006, 2010) encontra, novamente, a contribuição da linguística para a necessária superação da compreensão de público¹². Charaudeau (2008) afirma que comunicar é proceder a uma encenação. “O locutor – seja ao falar ou escrever – utiliza componentes do dispositivo da comunicação em função dos efeitos que pretende produzir em seu interlocutor” (*Ibidem*, p. 68). Porém, para Machado (2014, p.82), “O sujeito falante somente se define e [...] se comunica quando se dirige a outro sujeito; este outro pode não aparecer [...] no ato de linguagem, mas sempre estará inserido nos projetos de fala do sujeito falante”.

Para Charaudeau (2010), é preciso observar que entrar em contato com o outro implica que se possa justificar a razão pela qual se toma a palavra:

[...], pois tomar a palavra é um ato de imposição de sua presença frente a este outro (enquanto falo o outro não fala). E, ao mesmo tempo em que se legitima sua tomada de fala, estabelece -se um certo tipo de relação com o outro no qual se assegura a ele um lugar. Trata-se de um processo de *regulação interacional* que se realiza em função das normas em vigor no grupo social ao qual pertencemos. Este grupo, por sua vez, codificou alguns destes procedimentos em rituais sociolinguageiros (CHARAUDEAU, 2010, p. 59).

Diferente do que prevê o paradigma clássico baseado na transmissão da informação, não estamos dirigindo uma mensagem a um público, mas sim, construindo, dialogicamente, um universo discursivo entre sujeitos que se relacionam. Machado (2014) afirma que o ato de comunicar é uma ação que envolve a intenção de convencer e seduzir o outro, nosso ouvinte ou leitor e que tal ação pode dar muito certo, mais ou menos certo, um pouquinho certo ou nada certo. “Há circunstâncias mais ou menos imponderáveis ou imprevisíveis que podem prejudicar um todo que poderia dar mais certo” (*Ibidem*, p.84).

Incluindo seu contexto, cultura, referências e processos, os discursos produzem textos que levam muito mais do que informação, visto que não basta o desejo de informar algo a alguém para

¹² Explicar as teorias de públicos e stakeholders na escola clássica da comunicação organizacional.

que sejamos compreendidos. “Comunicar, mais que querer transmitir uma informação é fazer chegar uma intenção” (JOURNET, 1995 *apud* MACHADO, 2014). A intenção percebida e interpretada pode facilmente se desviar do desejo inicial do locutor / enunciador. Machado alerta que:

A linguagem não é transparente, e as palavras que compõem o ato de linguagem são carregadas de sons, intenções e vozes vindas de ecos remotos; elas podem despertar no receptor a memória de outros contextos em que as mesmas palavras foram ditas com intenções diferentes das que agora ele escuta e por vozes outras que é aquela que agora lhe fala (MACHADO, 2014, p.83).

Esta perspectiva reforça o enfraquecimento da ideia de público e fortalece, no processo comunicacional, a perspectiva de interlocutor. É impossível alcançar interpretação idêntica de um destinatário / receptor para outro. “[...] comunicar, no nível humano, é estabelecer uma relação entre uma pessoa e outra” (PERUZZOLO, 2006, p.45).

Partindo da Filosofia da linguagem, Gadamer (2002) provoca com o questionamento: “A arte do diálogo está desaparecendo? Na vida social de nossa época não estamos assistindo a uma monologização crescente do comportamento humano?” (*Ibidem*, p. 242). Ao especular sobre as causas que poderiam estar restringindo a capacidade de dialogar, o autor aponta desde as grandes questões civilizatórias como o modo de pensar predominantemente técnico-científico até a mediação tecnológica que produz o que ele chama de empobrecimento comunicativo para chegar ao que ele coloca como elemento central: “[...] incapacidade para o diálogo refere-se, antes, à possibilidade de alguém abrir-se para o outro e encontrar nesse outro uma abertura para que o fio da conversa possa fluir livremente” (GADAMER, 2002, p. 208).

Di Napoli (2002) afirma, a partir de estudos da concepção de Gadamer que, como o sujeito se faz na própria compreensão da vida, ele nunca está completo. A identificação no diálogo se dá, portanto, com a falta de experiência. Isso significa que, para Gadamer, o outro nos traz algo de novo, mas após o diálogo, os dois interlocutores têm algo diferente que os une. Trata-se da união de duas experiências diferentes, vividas e, então, partilhadas.

É, pois, pelo diálogo que se torna possível aproximar os mundos das experiências individuais, dos mistérios pessoais intransponíveis formados sentidos na apercepção sensível do mundo. No “verdadeiro diálogo” (GADAMER, 2002) não proporciona a experimentação de algo novo, mas sim, o encontro no outro de algo que ainda não havíamos encontrado em nossa própria experiência de mundo. “O diálogo possui uma força transformadora” (*Ibidem*, p. 211) e deixa marcas.

Na figura, a seguir, apresentamos a síntese dos quatro pressupostos iniciais, para a compreensão complexa da comunicação:

Figura 1 – Pressupostos da compreensão complexa da comunicação



Fonte: elaborado pelas autoras

Este é um primeiro ensaio na busca por propor pressupostos que auxiliem na compreensão complexa da comunicação. Temos clareza de que esta é uma paisagem provisória e seguiremos, em nossos estudos, voltadas ao aprofundamento e atualização de tal proposta.

5. Considerações inconclusas

Chanlat (2010) e Gaulejac (2011) evidenciam que nas práticas gerenciais continuam prevalecendo práticas sociais enraizadas no tempo-espaço. Para os autores, a racionalidade instrumental ainda se mantém soberana nas organizações e sustenta a ideologia gerencial que considera o indivíduo como um recurso ao invés de um sujeito. O indivíduo é instrumentalizado para atender aos objetivos gerenciais podendo perder o sentido de sua ação e até de sua existência (*Idem*).

A prevalência do paradigma da racionalidade instrumental busca manter a ordem e a uniformidade dos comportamentos em todas as relações (SILVA e RABELO, 2003). “[...] esta lógica preconiza, sobretudo, a fragmentação e a unidimensionalidade do sujeito, visto sob a ótica mecanicista e biológica” (*Ibidem*, p. 779). Uma das consequências deste modo de ver o mundo e as organizações é apontada por Sennett (2012): o isolamento de indivíduos e departamentos em diferentes unidades, pessoas e grupos que pouco compartilham entre si. Ao discutir as condições reduzidas de cooperação no espaço laboral, o autor evidencia e exemplifica o dilema contemporâneo ao afirmar que a estrutura das organizações e as profundas alterações na dimensão do tempo têm colaborado para a ampliação do isolamento.

Por muito tempo, de acordo com Chanlat (2010), grande parte dos pesquisadores que se dedicaram ao estudo das organizações concentrava seu interesse nas questões voltadas para a eficácia, desempenho e produtividade e a busca desenfreada pelo rendimento em curto prazo, reduzindo esforços de pesquisas a simples técnicas de controle. Recentemente, cada vez mais os estudiosos em geral, especialmente na cultura latina, contestam a concepção instrumental e “manipuladora do ser humano”, nas palavras do autor, passando a debruçar-se sobre as “dimensões esquecidas” e outras perspectivas teóricas, na busca por tornar compreensível a experiência humana nas organizações, a partir da sua complexidade e riqueza como campo de estudo.

Nesta perspectiva, os sujeitos organizacionais são seres comunicantes. São, antes de tudo, seres sociais e não seres de informação, conforme adverte Wolton (2010). São seres de relações, enredados nelas cotidianamente, no decorrer de sua existência e no cotidiano organizacional. Sujeitos em/de comunicação, que vivem em meio às tramas (in) visíveis, e são constituído por elas, nas relações com o Outro, com a linguagem e com o simbólico mediadas social, cultural, discursivamente e tecnicamente (AMORIM, 2015). Compreender os sujeitos organizacionais [e as organizações] dessa maneira, implica em novos [e complexos] olhares e novos modos de pensar a Comunicação Organizacional, que realmente aprofundem questões epistemológicas e inspirem práticas para além da dimensão instrumental, redutiva e funcionalista.

REFERÊNCIAS

- AMORIM, Lidiane. **Em busca de uma cartografia dos (não/entre) lugares da comunicação em multinacionais**. Porto Alegre: PUCRS, 2015, 257f. Tese (Doutorado em Comunicação) – Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da Faculdade de Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do RS, Porto Alegre, 2015.
- AMORIM, Lidiane Ramirez de; SCROFERNEKER, Cleusa; CASTILHOS, L. **(Re) Pensando os relacionamentos no contexto organizacional, face os desafios e possibilidades decorrentes das novas tecnologias**. In: XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2013, Manaus. Anais do XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2013.
- BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da Comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. EDIPUCRS, 2008.
- CHANLAT, J. F. **Gestão Empresarial-Uma Perspectiva Antropológica**. Paris: Dauphine University, 2010.
- CHARAUDEAU, Patrick. O discurso propagandista: uma tipologia. In: MACHADO, IL; MELLO, R (Orgs.). **Análises do discurso hoje**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, v. 3, p. 57-78, 2010.
- _____, Patrick. **Linguagem e Discurso**. São Paulo: Editora Contexto, 2008.
- CURVELLO, João José e SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Trajatória e Tendências da Pesquisa em Relações Públicas e Comunicação Organizacional no Brasil**. XI Congresso Ibero-Americano de Comunicação, XI Ibercom, Funchal, Ilha da Madeira, Portugal, de 16 a 19 de abril. Disponível em CD-ROM, 2009
- DI NAPOLI, R. B. **Ética e compreensão do outro. A ética de Wilhelm Dilthey sob a perspectiva do encontro interétnico**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000.
- FLORCZAK, Rosângela. (2010). O lugar da comunicação na gestão educacional: dimensões possíveis. GT ABRAPCORP 2 – **Processos, políticas e estratégias de comunicação organizacional** no IV Congresso

- Brasileiro Científico de Comunicação organizacional e Relações Públicas –Abrapcorp 2010 – Porto Alegre-RS
- GADAMER, Hans-Georg. **Verdade e método II. Complementos e índices**. Tradução de Ênio Paulo Giachini. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.
- GAULEJAC, Vde. A NGP: a nova gestão paradoxal *in* **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**, p. 84-98, 2011.
- GIDDENS, Anthony. **Mundo em descontrole**. Editora Record, 2007.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. **Revista Organicom**, v. 6, n. 10/11, 2011.
- MACHADO, Ida Lúcia. Fundamentos que organizam uma análise do discurso: o ato de linguagem e o sujeito da comunicação. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Linguagem e Discurso (Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional)**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual. **Revista Organicom**, v. 6, n. 10/11, 2011.
- _____. Ivone de Lourdes e PAULA, Maria Aparecida. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2008.
- PERUZZOLO, Adair Caetano. **A comunicação como encontro**. Bauru: Edusc, 2006.
- MARCHIORI, Marlene. **Reflexões iniciais sobre a comunicação como processo nas organizações da contemporaneidade**. Intercom, 2010.
- MARTINAZZO, C. J. **A utopia de Edgar Morin: da complexidade à concidadania planetária**. Ijuí: Unijuí, 2004.
- MORIN, Edgar. **A cabeça bem feita**. Porto Alegre: Sulina, 2008.
- _____. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.
- _____. **A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação)**. *Famecos*, Porto Alegre, n. 20, p. 7-12, abr. 2003.
- _____, Almeida MC, Carvalho E. (organizadores). **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios**. São Paulo: Cortez; 2002.
- _____. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.
- SCROFERNKER, C. M. A. **O diálogo possível: comunicação organizacional e o Paradigma da Complexidade**. Porto Alegre: Edipucrs, 2008.
- _____. **Contra tendências paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea**. *Revista Diálogos de La Comunicación*. Disponível em: www.dialogosfelafac.net/ (2012), acesso em março de 2015.
- _____. SILVESTREIN, Celsi. MOURA, Claudia; FALAVIGNA, Francielle. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas no Brasil: algumas aproximações**. In: XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação Foz do Iguaçu, PR - 1 a 5 de setembro de 2014.
- WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.
- _____, Dominique. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.