

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
PUC-SP**

LARISSA RODRIGUES TERRA

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DAS NOVAS
TECNOLOGIAS E OS DESAFIOS DA COMPLEXIDADE:
A CONTRIBUIÇÃO DA ESCOLA DE MONTREAL PARA A ESTRATÉGIA
ORGANIZACIONAL**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

SÃO PAULO

2012

LARISSA RODRIGUES TERRA

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DAS NOVAS
TECNOLOGIAS E OS DESAFIOS DA COMPLEXIDADE:
A CONTRIBUIÇÃO DA ESCOLA DE MONTREAL PARA A ESTRATÉGIA
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Administração na linha de pesquisa de Estratégia e Inovação, sob a orientação do Prof. Dr. Onésimo de Oliveira Cardoso.

Orientador: Prof. Dr. Onésimo de Oliveira Cardoso

SÃO PAULO

2012

LARISSA RODRIGUES TERRA

**A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DAS NOVAS
TECNOLOGIAS E OS DESAFIOS DA COMPLEXIDADE:
A CONTRIBUIÇÃO DA ESCOLA DE MONTREAL PARA A ESTRATÉGIA
ORGANIZACIONAL**

Esta dissertação foi julgada adequada à obtenção do título de Mestre em Administração na linha de pesquisa de Estratégia e Inovação e aprovada em sua forma final pelo Curso de Mestrado em Administração da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

São Paulo, ____ / ____ / ____

Banca Examinadora

Prof.(a) Dr.(a)

Prof.(a) Dr.(a)

Prof.(a) Dr.(a)

*À minha mãe e minha família, que me ensinaram
o que realmente tem valor nessa vida.*

AGRADECIMENTOS

A conclusão desta etapa da minha vida acadêmica resultou não apenas em um amadurecimento intelectual, mas também pessoal e profissional. Gostaria de expressar minha gratidão a todos aqueles que, com apoio e paciência nos momentos de inquietude e angústia, contribuíram para a realização deste sonho.

Agradeço imensamente a Deus por essa oportunidade de crescimento e pela superação dos desafios enfrentados.

À minha mãe, Heloisa Helena Rodrigues Terra, por acreditar e investir em mim e nos meus estudos, ainda que diante de muitas dificuldades, e ao meu pai, Carlos Roberto Terra, que mesmo distante contribuiu para a concretização deste trabalho, pois, sem eles, nada disso seria possível. À toda a minha família, pelas constantes orações e pelo imenso amor com que me envolvem.

Ao meu noivo, Anderson Moriya da Silva, por também acreditar neste sonho, por seu apoio incondicional nos momentos de maiores dificuldades e pela companhia e compreensão nos diversos fins de semana de estudo e trabalho para a finalização desta dissertação. Agradeço também a seus pais, pela dedicação, paciência e incentivo, que amenizaram muito as dificuldades desse processo.

Agradeço imensamente ao meu orientador, Prof. Dr. Onésimo de Oliveira Cardoso, pela condução excepcional desta dissertação e pela sua inestimável contribuição para o meu desenvolvimento intelectual. Certamente, suas aulas e orientações nunca serão esquecidas e marcarão profundamente toda a minha jornada acadêmica.

Gostaria de agradecer também aos professores doutores Ladislau Dowbor e Francisco Antônio Serralvo, pelas contribuições no processo de qualificação que guiaram a finalização desta dissertação. E aos demais professores do programa que, por meio de suas aulas, marcaram a minha formação ao longo do mestrado.

Aos amigos – Carol Freitas e família, Fernanda F. Mello e família, Natália G. Mendes, Priscila Vecchi, Flávia Victoriano, Juliane Mendes, Mariana Andrade, Denis Chiavegatti, Roberta Prinholato, Rafael Oliveira, Fabiana Brazil, Andre Fracchetta, entre outros – fiéis e

inseparáveis, independente da distância e do tempo. E ainda, aos amigos de curta data, que fizeram do mestrado uma experiência mais agradável e menos solitária, dividindo as angústias e preocupações, que apenas quem passou por isso é capaz de compreender – Rosimar Pereira Barbosa, Ruthelle Carvalho, Rita Sorrentino, César Nascimento, Dennys Salomão, Felipe Alves, entre outros.

Por fim, gostaria de agradecer a todos aqueles que, de alguma forma, estiveram e estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais a pena.

RESUMO

O atual desenvolvimento social, político, tecnológico e econômico do ambiente organizacional modificou os processos de comunicação e estratégia nas organizações. Desta forma, são novas e incertas as necessidades das organizações para esse ambiente de complexidade, ou seja, um ambiente de imprevistos, incertezas e auto-organização. Neste contexto, a importância do papel constitutivo da comunicação na formação da realidade organizacional e no ambiente de complexidade da atualidade nos leva a questionar a natureza limitada, objetiva e generalizadora das construções teóricas da comunicação empresarial. O pensamento da Escola de Montreal foi levantado para auxiliar na compreensão da comunicação como organizadora de uma realidade socialmente e recursivamente construída no atual ambiente de complexidade em que as organizações estão inseridas. Em um ambiente complexo, os tradicionais instrumentos reducionistas e simplificadores de gestão perderam a eficiência, e as organizações passaram a demandar planejamentos flexíveis e adaptáveis de gestão. Esta dissertação à luz da abordagem da complexidade analisa as contribuições da Escola de Montreal a respeito da relação entre comunicação e organização no contexto da globalização e das novas tecnologias. Concluiu-se que a comunicação organizacional, como estratégia de gestão, tem o objetivo de organizar a ação social para um foco único. Assim, a comunicação deve ser compreendida como construtora das ações organizacionais, ou seja, como um composto que dá forma à organização. A comunicação organizacional assume o papel de estratégia de gestão da complexidade quando promove a auto-organização e faz com que os indivíduos se adaptem às mudanças do ambiente, o que acontece por meio da geração de informação e do alcance da linguagem. Portanto, a comunicação é toda informação compreendida como conjunto de símbolos ou como sentido que veicula estes sinais através da significação e interpretação da linguagem e do discurso entre os indivíduos da organização.

Palavras-chave: comunicação organizacional; complexidade; globalização; Escola de Montreal.

ABSTRACT

The current social, political, technological and economic development of the organizational environment has modified the communication and strategy process in organizations. So, the organizations needs for this complex environment are new and uncertain, i.e. an environment of unforeseen, uncertainties and self-organization. In this context, the importance of the constitutive role of communication in organizational shaping reality and complexity of the environment today, leads us to question the limited, objective and generalizing nature of the theoretical constructs of “business communication”. The Montreal School was raised to assist in the understanding of communication as organizer of a reality and socially constructed recursively in the current environment of complexity in which the organizations are embedded. In a complex environment, the traditional reductionist and simplifying instruments of management lost efficiency, and organizations begin to demand flexible and adaptive management planning. For this reason, this paper, under the light of complexity approach, analyzes the contributions of the Montreal School on the relationship between communication and organization in the context of globalization and new technologies. We conclude that organizational communication as a strategy of management aims to organize social action to a single focus. Thus, the communication must be understood as a builder of organizational actions, i.e., as a compound forming the organization. The organizational communication assumes the role of a strategy for managing complexity, when it promotes self-organization, and causes individuals to adapt to the changing environment, which occurs through the generation of information and the reach of language. Therefore, communication is all information understood as a set of symbols, or as meaning that conveys these signals through the interpretation of language and discourse, between individuals of the organization.

Keywords: organizational communication; complexity; globalization; Montreal School.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Diagrama do Sistema Geral de Comunicação	75
Figura 2 – Relação agente-objeto como base prática da coorientação	115
Figura 3 – Modelo de coorientação	118
Figura 4 – A organização como fonte de autoridade	120
Figura 5 – A construção da autoridade organizacional	121

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1 A ABORDAGEM DA COMPLEXIDADE	21
1.1 A COMPLEXIDADE E OS DESAFIOS DO MÉTODO	22
1.2 O PARADIGMA DA COMPLEXIDADE NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS	26
1.3 A COMPLEXIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E NO MUNDO	30
1.4 ESTRATÉGIA PARA GESTÃO DA COMPLEXIDADE.....	35
2 O FENÔMENO DA GLOBALIZAÇÃO.....	40
2.1 O IMPACTO NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES	41
2.2 A COMUNICAÇÃO GLOBAL E AS ORGANIZAÇÕES	43
2.3 A ABORDAGEM DA CONVERGÊNCIA	46
2.4 A ABORDAGEM DA DIVERGÊNCIA	49
3 O CONTEXTO DAS NOVAS TECNOLOGIAS	54
3.1 NOVAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO	54
3.2 A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO.....	58
3.3 A SOCIEDADE EM REDES	61
3.4 A ECONOMIA DO CONHECIMENTO E A CONECTIVIDADE.....	67
3.5 OS DESAFIOS DAS ORGANIZAÇÕES PARA O SÉCULO XXI	69
4 DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL À COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA	73
4.1 OS LIMITES DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL	74
4.2 ENFOQUES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	79
4.3 A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO.....	85
4.4 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO	88
4.5 COMUNICAÇÃO E O AMBIENTE EXTERNO: AMPLIAÇÃO DO DEBATE	97
5 O PENSAMENTO DA ESCOLA DE MONTREAL.....	103
5.1 ORIGENS HISTÓRICAS DA ESCOLA DE MONTREAL.....	105
5.2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS DA ESCOLA DE MONTREAL.....	110
5.3 A TEORIA DA COORIENTAÇÃO	115
5.4 A DINÂMICA TEXTO/CONVERSAÇÃO.....	123

5.5 MODELO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	130
6 CASOS ILUSTRATIVOS	137
6.1 A COMUNICAÇÃO NA ERA DAS ORGANIZAÇÕES EM REDE.....	137
6.2 DIÁLOGO COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO	141
6.3 O DISCURSO COMO AÇÃO E PRODUÇÃO DE SENTIDO.....	144
CONSIDERAÇÕES FINAIS	153
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	164

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o processo de comunicação organizacional no Brasil e no mundo vem passando por drásticas modificações decorrentes das transformações tecnológicas, econômicas, sociais e culturais nas sociedades contemporâneas. Conseqüentemente, essas transformações impactam profundamente na gestão organizacional e no planejamento estratégico para enfrentar um ambiente de mudanças e incertezas.

Neste momento, entra em cena uma das principais características do fim do século XX e início do século XXI: o ambiente globalizado, que está baseado na economia da informação e nas sociedades em rede. Este ambiente de mudanças, com novas tecnologias e desafios constantes para a gestão, caracteriza um cenário de complexidade que, segundo Genelot (2001), é um cenário de imprevistos, incertezas e auto-organização. Como explica o autor, para enfrentar um ambiente complexo, os tradicionais instrumentos reducionistas e simplificadores de gestão perderam a eficiência, e as organizações passam a demandar planejamentos flexíveis e adaptáveis de gestão.

Dentro deste contexto de mudanças, novos desafios são colocados aos campos do conhecimento, haja vista que as organizações precisam aprender a sobreviver na incerteza e na insegurança do ambiente de negócios globalizado. As organizações precisam ter a capacidade de absorver com rapidez as substituições dos paradigmas organizacionais e entender como neste contexto dinâmico se organizam e reorganizam as organizações e os relacionamentos entre as diversas culturas locais e mundiais.

Na realidade, o que acontece no ambiente organizacional moderno, segundo Rocco (2000), é que muita ênfase está sendo dada à questão da tecnologia e da produção de informação, provocando o esquecimento de um elemento básico e essencial para que a informação possa fluir livremente no interior das organizações: o processo de comunicação organizacional. Diante disso, o autor afirma que novos desafios estão sendo impostos ao campo da comunicação organizacional, para que esta se firme como ferramenta estratégica de gestão no cenário de complexidade e incerteza da atualidade.

Por este motivo, esta dissertação tem como principal objetivo a análise da comunicação, em especial da linguagem e do discurso, como estratégia de gestão no contexto da globalização e

das novas tecnologias e, à luz do pensamento complexo, refletir sobre as contribuições da Escola de Montreal para a formulação de uma comunicação organizacional como estratégia de gestão para a complexidade.

Portanto, a pergunta inicial desta dissertação é a seguinte: de que maneira a comunicação organizacional assume o papel de estratégia de gestão na complexidade do ambiente organizacional moderno?

Inicialmente, para ilustrar o ambiente organizacional moderno e identificar o papel da comunicação neste ambiente em constante transformação é fundamental entender o complexo fenômeno da globalização, das organizações em redes e da economia da informação. Para tanto, optou-se pelo enfoque metodológico do pensamento complexo, segundo as contribuições de Morin (2011), principal teórico da complexidade, Scroferneker (2006), autora que trata da comunicação organizacional em um ambiente de complexidade e incerteza, e Genelot (2001), teórico que trata da complexidade e da comunicação como estratégia de gestão.

A importância em conduzir o estudo da comunicação organizacional pelo olhar da complexidade é justificada por Scroferneker (2008), quando afirma que a defasagem em teorias sobre comunicação organizacional tem gerado a necessidade de debates em busca de certezas que possibilitem compreender a comunicação organizacional em toda sua complexidade. Além disso, segundo Genelot (2001), a comunicação é o elemento que dá existência a todos os sistemas, pois é esta que permite as interações, os regulamentos e a percepção de finalidade pela coletividade.

Antes de entrar na questão da importância da comunicação como estratégia de gestão em um ambiente de complexidade, é fundamental entender o novo ambiente das organizações do século XXI, pois como explicam Morin e Le Moigne (2000), o objetivo do método da complexidade é não isolar ou fragmentar o objeto, não eliminar nem seu contexto, nem sua singularidade, localidade ou temporalidade.

É importante ressaltar que o método da complexidade é um desafio e não uma solução prática e objetiva de pesquisa. A necessidade de um pensamento que reúna problemas é cada vez maior, pois estes “são cada vez mais interdependentes e cada vez mais globais, e ao mesmo tempo porque sofremos cada vez mais do excesso de parcialização e de compartimentalização dos saberes” (MORIN; LE MOIGNE, 2000:134).

Portanto, pode-se afirmar que o conhecimento para a complexidade só é pertinente se situar o objeto no seu ambiente e, se possível, no sistema global do qual faz parte, assim, a seção 2 desta dissertação pretende ilustrar o fenômeno da globalização. A importância de resgatar a questão da globalização para entender a comunicação organizacional é justificada por Monge (1998:149), quando explica que o estudo da comunicação no processo de globalização “oferece oportunidades significativas de transcender nossas tradicionais fronteiras disciplinares, ampliar nosso escopo intelectual e expandir nossa relevância acadêmica”.

Ainda, segundo Monge (1998), a globalização é um processo que influencia e é influenciado por muitos aspectos da vida contemporânea e a comunicação é uma parte integrante desse processo. Porém, infelizmente, sabe-se menos sobre o papel da teoria da comunicação no processo de globalização do que sobre o fenômeno da globalização em si. Mais um motivo que justifica o estudo da comunicação organizacional no contexto da globalização e das novas tecnologias.

Posto isso, a seção 3 desta dissertação pretende ilustrar o contexto econômico das novas tecnologias, o que compreende o aparecimento das sociedades em redes e da economia da informação e do conhecimento. Essa evolução, por qual está passando a economia mundial, é estudada principalmente por meio dos autores Castells (2000), Dowbor (2010) e Senge (2009).

Segundo Rocco (2000), este é o momento no qual as tecnologias da informação inauguram uma nova lógica econômica mundial: a lógica das redes, da realidade virtual e da conectividade. Essa lógica foi capaz de aproximar as pessoas do mundo todo por meio da informação e da comunicação e, ao mesmo tempo, isolou os indivíduos do convívio profissional com as modificações nas relações de trabalho e nas formas de consumo. Assim, o que deve acontecer na prática é que a tecnologia da informação não deve ser algo isolado, como é possível perceber na maioria das organizações, mas sim um elemento fundamental para o desenvolvimento e a estruturação dos processos de comunicação.

Desta forma, os avanços da globalização e das tecnologias da informação proporcionaram o surgimento das sociedades em redes, representando o início de uma nova economia global baseada na informação e no conhecimento. Segundo Castells (2000), a nova economia é uma articulação entre o capitalismo e a sociedade da informação e possui as seguintes características básicas: a economia é global e está estruturada na forma de redes.

Nesta nova economia globalizada e em redes, as organizações se tornaram demasiadamente complexas e não podem limitar-se às soluções simplificadas de gestão. Como explica Dowbor (2010), é inegável o crescimento dos desafios enfrentados pelas organizações, resultado indireto das transformações no campo da tecnologia da informação e da comunicação. Portanto, a crescente revolução nas tecnologias do conhecimento acarretou em transformações estruturais em direção à conectividade planetária, ou seja, os indivíduos do mundo em contato, o tempo todo.

A utilização de tecnologias da informação é essencial para a sobrevivência das organizações no ambiente conectado, contudo a tecnologia não garante a informação e a comunicação eficaz no interior das organizações. Para que isso ocorra, é fundamental que a comunicação organizacional desempenhe o papel de estratégia de gestão e oriente o trabalho dos indivíduos para um foco comum.

A quarta seção trata do objeto principal desta dissertação: a comunicação organizacional como estratégia no ambiente organizacional moderno. Essa questão é explorada principalmente por meio das contribuições de Genelot (2001), presidente de uma firma de consultoria na França e um dos principais teóricos da estratégia para a complexidade e da comunicação organizacional. Como afirma Cardoso (2006:1126), é um desafio pensar a comunicação como elemento estratégico de gestão, pois é preciso ultrapassar a “racionalidade instrumentalizada e o monopólio da verdade para que se alcancem formas de colocar o ser humano em pauta, valorizando a capacidade criadora do indivíduo, sem desprezar a subjetividade e a afetividade” e, então, olhar a organização como produto de um processo dialógico com o meio ambiente.

Para explorar a questão da comunicação no contexto da globalização e das novas tecnologias é resgatada a obra de Cynthia Stohl, professora na University of California (UCLA), pesquisadora dos processos de comunicação interna e externa das organizações e suas repercussões no ambiente global e recém-eleita presidenta da International Communication Association (ICA). Como explica a autora, a comunicação é o meio que reúne os recursos e as contingências que facilitam a transformação organizacional para a sobrevivência no ambiente global. Portanto este é o desafio primordial da comunicação organizacional na atualidade.

Como explica Stohl (2001), o campo da comunicação organizacional envolve o estudo das mensagens, das interpretações, dos símbolos e dos discursos nas organizações. Além disso,

este campo é provido de uma orientação integradora de comunicação, que reconhece o significado como internamente subjetivo e inserido dentro de sistemas maiores e socialmente construídos.

Outro motivo pelo qual é importante desenvolver novos aportes teóricos na área da comunicação organizacional, segundo Taylor *et al.* (2000), é o fato do atual desenvolvimento social, político, tecnológico e econômico no mundo dos negócios ter diversificado o processo de comunicação. Portanto é fundamental estudar a comunicação organizacional com uma magnitude muito maior do que como era estudada no século passado pela vertente da comunicação empresarial.

Para encontrar respostas aos novos desafios que emanam dessas transformações no ambiente organizacional, a quinta seção desta dissertação resgatará as reflexões da Escola de Montreal sobre comunicação organizacional. A reflexão tem como respaldo os estudos do principal teórico da escola, James R. Taylor, professor emérito do departamento de comunicação da Université de Montréal, no Canadá e seu grupo de pesquisadores.

Assim, o estudo do pensamento da Escola de Montreal é fundamentado pelos autores: Taylor, Flanagin, Cheney e Seibold (2000), Putnam e Fairhurst (2001), Taylor e Robichaud (2004), Taylor (2008), entre outros. Entretanto, também serão destacados trabalhos de estudiosos nacionais que buscam a propagação de uma nova perspectiva da comunicação organizacional no Brasil, como Scroferneker (2006), Cardoso (2006), Casali (2009), Lucht, Oliveira e Casali (2009), entre outros.

Essa compreensão predominantemente interpretativista da comunicação organizacional ainda é pouco explorada no Brasil, pois, como explica Casali (2009:108), a Escola de Montreal trata de “uma abordagem da comunicação organizacional ainda pouco conhecida no Brasil, mas amplamente difundida na América do Norte, Europa e Oceania”. No entanto, essa escola de pensamento não está situada em um país ou cidade em particular, mas sim constitui uma rede de pesquisadores localizados em diversos países, cujo interesse principal é descobrir como a organização emerge da comunicação.

A Escola de Montreal trata a linguagem de forma mais ampla, como explica Taylor e Casali (2005), esta é analisada tanto como uma forma de tecnologia da comunicação, quanto como produtora de significados, portanto, essa consciência linguística é um dos diferenciais da

escola. A Escola de Montreal é responsável pela iniciativa de defender um novo olhar sobre a comunicação organizacional por meio de uma abordagem interpretativista que foca, sobretudo, a importância da linguagem e do discurso nas organizações. Porém, tal nomeação da Escola se encontra em processo de institucionalização, em consequência da grande utilização do termo em diversas publicações científicas.

Os estudos da Escola de Montreal refletem uma ideia de unidade e integração entre a comunicação e a organização, pois, segundo Taylor (2008:88), é na comunicação que a organização exerce abertamente sua influência e encontra o seu poder para agir. O objetivo da comunicação organizacional é “descobrir a organização na comunicação e não mais o estudo da comunicação na organização”. O autor não pretende negar a existência das organizações, apenas questionar sua forma de existir, pois não há organização senão aquela que está presente na comunicação.

Como explica Casali (2009:129), “fiel as suas origens interpretativas e a sua procedência canadense, a Escola de Montreal possui uma identidade singular e integra diversas heranças teóricas europeias e norte-americanas”. A construção teórica dessa perspectiva única e inovadora, tanto nos estudos organizacionais como nos estudos comunicacionais, ainda é uma tarefa inacabada, pois cada vez mais pesquisadores têm-se afiliado à elaboração de uma teoria comunicacional das organizações.

Porém, os autores questionam o seguinte: se a América latina é um espaço próprio, com uma cultura própria, como deve ser a utilização ou adaptação dos estudos de comunicação organizacional desenvolvidos no hemisfério norte, nos processos de comunicação das organizações na América latina?

Taylor e Casali (2005:14) respondem que, como cada comunidade possui uma visão de mundo, é preciso aprender como a comunicação organiza os encontros entre estas diferentes comunidades e culturas e como a comunicação articula diferentes visões de mundo. Desta forma, segundo os autores, deve-se “proceder na busca do diálogo entre as diferentes perspectivas da Comunicação Organizacional tanto internacionalmente como em espaços locais”. Isso porque cada país, comunidade, cultura ou grupo de pesquisa possui uma visão de mundo única que, no desenvolvimento do conhecimento, entra em diálogo com outras perspectivas.

Além disso, como explicam os autores, a pesquisa em comunicação organizacional não deve estar diretamente ligada aos estudos de comunicação de massa que abrangem os cursos de relações públicas, publicidade, propaganda e jornalismo. Segundo Taylor e Casali (2005:15) a área deve permanecer em “departamentos de Comunicação, mas é comum que os estudos em Comunicação Organizacional estejam alocados em departamentos de Administração. A Comunicação Organizacional é uma ciência híbrida”.

Por fim, para ilustrar o que foi discutido no decorrer da dissertação, a seção 6 levanta alguns casos retirados de trabalhos acadêmicos, que visam o entendimento da importância do papel linguístico da comunicação organizacional como estratégia para o ambiente organizacional complexo. O estudo pretende criar novos debates e pensamentos no campo da comunicação organizacional, considerando o aspecto subjetivo das relações humanas e a complexidade do ambiente organizacional.

O procedimento metodológico da dissertação é caracterizado como uma pesquisa qualitativa, básica, teórica e com casos ilustrativos. Esta pesquisa é fundamentada metodologicamente num pluralismo epistemológico, que almeja analisar e discutir o pensamento da Escola de Montreal e suas contribuições para o campo da comunicação organizacional. Como salienta Cardoso e Serralvo (2009), o pluralismo metodológico pode favorecer a construção de pensamentos mais autênticos, pois é capaz de conciliar a multiplicidade de arranjos discursivos que proliferam na atualidade. Segundo os autores, para compreender esta construção social da realidade é preciso recorrer à interpretação por meio de um exercício hermenêutico.

A princípio, será desenvolvida uma pesquisa bibliográfica, a partir da análise de livros e artigos científicos sobre os temas: globalização, novas tecnologias, comunicação organizacional e estratégia, abordagem da complexidade e o pensamento da Escola de Montreal. Segundo Gil (2011), a pesquisa bibliográfica tem como principal vantagem o fato de permitir ao pesquisador uma cobertura mais ampla do fenômeno estudado. Este tipo de procedimento é recomendado quando o problema de pesquisa requer o estudo de dados muito dispersos pelo espaço, que é o caso do trabalho em questão.

Para discutir o pensamento da Escola de Montreal é realizada uma análise teórico-crítica. Segundo Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998), a análise crítica não é uma forma de destruir ou negar conhecimentos, mas sim uma forma de construí-lo com uma base mais sólida de

discussão. Uma área de conhecimento progride quando se expõe e aceita a crítica como prática essencial do processo de produção de conhecimento.

Alves-Mazzotti e Gewandsznajder (1998:187) acreditam que a análise crítica de teorias e pesquisas no processo de produção de novos conhecimentos é fundamental, pois “é um aspecto essencial à construção do objeto de pesquisa e como tal deve ser tratado, se quisermos produzir conhecimentos capazes de contribuir para o desenvolvimento teórico-metodológico na área”. Os autores explicam que a abordagem crítica é relacional, ou seja, procura-se entender os grupos e instituições, por meio da relação entre as ações humanas, a cultura e as estruturas sociais e políticas.

Ainda, segundo os autores, na pesquisa crítica:

Parte-se do pressuposto de que nenhum processo social pode ser compreendido de forma isolada, como uma instância neutra acima dos conflitos ideológicos da sociedade. Ao contrário, esses processos estão sempre profundamente vinculados às desigualdades culturais, econômicas e políticas que dominam nossa sociedade. (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1998:139)

Como afirma Stohl (2001), os recentes desafios teóricos e metodológicos do paradigma dominante sociocientífico tem feito uma disciplina da comunicação menos ortodoxa e mais consciente de indivíduos abertos e interessados em vozes alternativas e interpretações. Além disso, a importância do papel constitutivo da comunicação durante a formação da realidade organizacional tem levantado questões sobre a natureza limitada, objetiva, generalizadora e universal das construções e teorias existentes em comunicação.

Os pesquisadores em comunicação organizacional, ainda segundo Stohl (2001), precisam estudar no ambiente externo das organizações: a estruturação dinâmica da globalização, e quanto aos processos organizacionais, estudar a comunicação no que se refere às interpretações, aos símbolos e aos discursos, o que esta dissertação pretende realizar. Portanto, os pesquisadores precisam reconhecer os significados subjetivos que estão embutidos dentro de sistemas complexos e socialmente construídos.

A importância de estudar o novo contexto econômico é explicitada por Dowbor (2010), que afirma: a dificuldade maior da pesquisa não está em entender um conceito, mas sim em entender como os conceitos se articulam e se relacionam na compreensão de uma realidade. Segundo o autor, esta nova orientação de pesquisa aumentaria a motivação dos alunos que

possuem uma grande dificuldade em relacionar o que é ensinado em sala de aula com o mundo real, e desafiaria a criatividade individual promovendo a articulação com diversas áreas do conhecimento para se entender a lógica dos processos estudados.

Portanto, a metodologia de pesquisa escolhida possui o intuito de prover respostas e interpretações às questões que surgem do estudo da comunicação em organizações transnacionais. Além disso, por meio da análise crítica do material explorado e as contribuições da Escola de Montreal, gerar uma discussão da comunicação organizacional como estratégia de gestão, que vislumbre toda sua amplitude e complexidade, pois, nos estudos dessa escola de pensamento, a comunicação organizacional não é analisada apenas no seu aspecto funcional, mas também quanto ao seu caráter de construção das ações organizacionais por meio da análise da linguagem e do discurso.

Em resumo, pode-se perceber que são emergentes no campo da comunicação organizacional novas perspectivas e reflexões. E diante da importância de debates que levem ao aprofundamento de pensamentos na área, o presente trabalho propõe o estudo da comunicação organizacional como estratégia de gestão, tendo em vista o novo contexto econômico e tecnológico e a análise do pensamento da Escola de Montreal à luz da abordagem da complexidade.

A dissertação é estruturada da seguinte maneira:

- A primeira seção discute a abordagem da complexidade, com destaque para o método da complexidade, o paradigma da complexidade nos estudos organizacionais e, por fim, o estudo das estratégias para a gestão da complexidade;
- A segunda seção aborda o fenômeno da globalização com ênfase no seu impacto na gestão organizacional, a questão da comunicação global e as abordagens da convergência e divergência;
- A terceira seção explora o novo contexto empresarial das novas tecnologias, o que compreende a questão das tecnologias da informação e comunicação, a sociedade da informação e das redes, a emergente economia do conhecimento e a conectividade e, por fim, os desafios das organizações para o século XXI;

- A quarta seção trata a transição da comunicação empresarial para a comunicação organizacional, o que compreende os limites da comunicação empresarial, os enfoques da comunicação organizacional, a importância das tecnologias da informação, a comunicação como estratégia de gestão e a nova postura da comunicação no ambiente empresarial moderno;
- A quinta seção trabalha o pensamento da Escola de Montreal, o que compreende sua origem, seus pressupostos teóricos e suas principais contribuições, entre elas a teoria da coorientação e a dinâmica texto/conversa e o modelo do processo de comunicação organizacional da Escola de Montreal;
- Por fim, para ilustrar na prática os conceitos apresentados até o momento, a sexta seção enumera alguns casos ilustrativos retirados de livros, artigos e trabalhos acadêmicos atuais.

1 A ABORDAGEM DA COMPLEXIDADE

A abordagem da complexidade é a luneta pela qual serão articulados os referenciais teóricos desta dissertação. Primeiramente, para entender a comunicação como ferramenta estratégica nas organizações, é fundamental compreender a complexidade envolvida nesta relação. A abordagem da complexidade fornece subsídio para o entendimento da comunicação no novo ambiente de mudanças e incertezas no qual as organizações estão inseridas.

O aspecto subjetivo e ambíguo dos objetos em questão, a comunicação e a organização são o que justifica a utilização do pensamento complexo para o entendimento do tema. Dessa maneira, a comunicação organizacional será estudada principalmente à luz do pensamento complexo de Morin e Le Moigne (2000), Genelot (2001), Scroferneker (2008), Morin (2011), entre outros.

Assim, a abordagem da complexidade é definida por Morin (2011:102), como a “busca de uma possibilidade de pensar através de complicações, através das incertezas e através das contradições”. A complexidade é a articulação dos processos simplificados, para escapar do pensamento redutor que considera apenas os elementos individuais e o pensamento globalizado que só vê o todo.

As obras do principal teórico da complexidade, Edgar Morin, constituem um esforço transdisciplinar entre ciência e filosofia, que trata da difícil relação de interdependência entre a fenomenologia, a dialética e a teoria dos sistemas. O que, na essência da complexidade, segundo Neto (2005), é crença inabalável na capacidade libertária do ser às perturbações aleatórias, e crença na sobrevivência pela transformação através da autopreservação.

Assim, a abordagem da complexidade é o esboço de uma ciência do devir, ou seja, de como as coisas se transformam. Em resumo, é uma “ciência da evolução humana enquanto sistema complexo em seu processo de enfrentamento e superação dos ruídos ou dos eventos enfim, de perpetuação por autoconstrução, de criação de uma ordem qualitativamente diferente” (NETO, 2005:53).

O significado de sistemas complexos remete ao imprevisível, é a aceitação da convivência com a incerteza, ao contrário do sentimento de segurança e solidez do empirismo e da ciência clássica. Como afirma Morin (2011), a relação entre ordem, desordem e organização é um

paradigma de paradoxos, pois a desordem é o caminho para construção da ordem e condição necessária para a organização em um sistema complexo.

Portanto, pode-se perceber, neste contexto de ordem e desordem, de sistemas e ruídos, de segurança e incerteza, que “a complexidade contesta o reducionismo que afirmava a compreensão do todo pela descrição das partes, já que sistema exprime o todo enquanto fenômeno, enquanto unidade complexa, bem como interdependência entre o todo e as partes” (NETO, 2005:54).

O pensamento complexo por meio da incerteza e da desordem é capaz de conceber a organização. Segundo Morin e Le Moigne (2000), é um pensamento apto a reunir, contextualizar, globalizar, reconhecer o singular, o individual e o concreto. Ao mesmo tempo em que a complexidade requer ideias de ordem e desordem, ela exige a ideia de organização, pois “é a ideia de organização que nos vai introduzir no cerne da complexidade onde todos os nossos conceitos, logo que criticados e relacionados, ganharão uma nova inteligibilidade” (FORTIN, 2005:42).

Segundo o autor, o método da complexidade resolve problemas porque dispõe de ferramentas que nos ajudam a aprofundar o conhecimento da realidade, sem nunca mutilar ou simplificar o objeto, o que justifica a utilização do pensamento complexo nesta dissertação. Dessa forma, o estudo segue com a contextualização da complexidade como método de pesquisa.

1.1 A COMPLEXIDADE E OS DESAFIOS DO MÉTODO

O método da complexidade de Edgar Morin parte de uma constatação inicial, segundo Fortin (2005), que o conhecimento científico para progredir deve sofrer uma reforma completa e reconhecer a complexidade embutida na realidade. O problema da complexidade, isto é, da multidimensionalidade do objeto, da articulação ou do elo, é atualmente um problema incontestável em todas as ciências.

Dessa forma, o método da complexidade é uma oposição ao método da simplificação. Segundo Fortin (2005:25), “o método da simplificação é aquele método que se desenvolveu do século XVII até aos nossos dias de hoje, tendo Descartes por seu iniciador”. Como explica o autor, esse método da simplificação começou servindo de modelo apenas para as ciências

naturais, mas com o tempo tornou-se o padrão para todas as ciências, até mesmo para as ciências humanas.

Morin e Le Moigne (2000) colocam os princípios do conhecimento científico cartesiano em dois níveis: o primeiro é o nível empírico, que através de verificações obtidas por observações e experimentações explica dados objetivos e sobre esses dados criam-se as teorias. O segundo é o nível lógico, quando essas teorias derivadas do nível empírico se fundamentam na coerência lógica e, assim, se consagram como verdades no sistema de ideias.

Portanto, existem dois tronos que controlam o conhecimento: o trono da realidade empírica e o trono da verdade lógica. O que se difere da complexidade, como afirmam Morin e Le Moigne (2000:47), “a complexidade é muito mais uma noção lógica do que uma noção quantitativa”. Dessa forma, é uma noção a ser definida e que pode ser confundida, à primeira vista, com irracionalidade, incerteza, confusão e desordem.

Entretanto, os princípios da epistemologia da complexidade são mais “complexos” do que os princípios do conhecimento científico, pois como afirmam Morin e Le Moigne (2000:62), “não existe um trono, não existem dois tronos; não existe absolutamente nenhum trono. Existem instâncias que permitem controlar o conhecimento; cada uma delas é necessária e cada uma delas é insuficiente”. Portanto, a epistemologia da complexidade é a inexistência de uma instância soberana. O que existe é uma pluralidade de instâncias, cada uma delas decisiva, porém insuficiente, o que representa o princípio da incerteza.

Como afirma Fortin (2005), a incerteza nasce da complexidade e do número de interações que um fenômeno apresenta, e se traduz pela dificuldade ou impossibilidade de conhecer e prever seus comportamentos individuais. Entretanto, para a complexidade, a incerteza é considerada um progresso para o conhecimento, pois propõe ultrapassar os quadros impostos pelo cartesianismo e refletir filosoficamente sobre os conhecimentos adquiridos.

Em resumo, a luta epistemológica da complexidade está no abandono das certezas teóricas absolutas e na contestação do paradigma científico vigente, pois, como são “biodegradáveis, as certezas perecem a cada dia. As teorias nascem e morrem. Em função disso, perde-se o consolo da redenção; ganha-se, em contrapartida, a lucidez do relativismo” (SILVA, 1996:15).

Entretanto, Fortin (2005) afirma que para o método da complexidade superar esses obstáculos e se firmar perante o conhecimento científico clássico, os teóricos da complexidade sugerem as seguintes soluções: a utilização de uma lógica recursiva, a elaboração de uma teoria da organização e a edificação de um paradigma da complexidade. Estes são os três pilares sobre os quais a complexidade edifica seu método. Segundo Morin e Le Moigne (2000:136), esse método é “uma ajuda à estratégia de pensamento e não uma metodologia, ou seja, um programa a ser aplicado. Ele leva seu próprio paradoxo: todo aquele que pense segundo o método da complexidade pensa por ele mesmo e incita o outro a pensar por si próprio”.

Para o pensamento da complexidade, tudo é comunicação. Por isso, essa abordagem defende a utilização da dialógica, ou seja, colocar em articulação os pressupostos de uma ideia ou posição para trabalhar a sua complexidade. O que foi iniciado, segundo Silva (1996), quando a dialética foi substituída pela dialógica com o objetivo de articulação do simples e do complexo, da ordem e da desordem, portanto, um pensamento de racionalidade aberta.

Como afirma também Neto (2005:19), os estudiosos, formadores de opinião, precisam retomar o exercício da discussão, pois discutir ideias e opiniões é formar um universo dialógico. A dialógica não existe “sem pluralismo, sem contestação, sem contrainformação, sem comunicação de sentimentos. A normalização, expressão máxima do conformismo, paralisa os intelectuais, arranca-lhes a originalidade, tira-lhes a autonomia, impedi-os de pensar por conta própria”.

Para tanto, os métodos de pesquisa precisam explorar uma nova fundamentação conceitual para conduzir ao pensamento complexo. Segundo Morin e Le Moigne (2000), o pensamento complexo deve levar à marca da desordem e da desintegração, relativizar os conceitos de ordem e organização e operar uma reorganização profunda dos princípios que comandam a inteligibilidade.

Dessa forma, a complexidade é um instrumento precioso para a compreensão dos paradoxos da era da informação. Silva (1996:17) entende a pesquisa como a busca de um caminho desconhecido e inovador, que ultrapassa os limites metodológicos para configurar uma teoria e um imaginário epistemológico. Portanto, essa apologia da complexidade supõe uma infundável troca de posições e relativizações, “a complexidade negocia com a incerteza, não para exorcizá-la, o que é impossível, mas na perspectiva do estabelecimento de pontes provisórias

entre o ser-de-busca e o desconhecido”. Ainda segundo o autor, o método da complexidade é como uma:

Estratégia da desintegração para a reconstrução, a complexidade desmonta a totalidade totalizante, clássica e monolítica, com a preocupação teórica de estabelecer uma nova totalidade aberta, circular, precária e em permanente intercâmbio com as suas partes. Morin está muito longe de ser um apologista da fragmentação categórica ou das virtudes da ausência da finalidade. Os finalismos deterministas, porém, não o convencem na medida em que ele questiona a própria finalidade da finalidade. Tudo o que concorre para a realização da vida não pode desviar-se da pergunta sobre a finalidade última do viver. (SILVA, 1996:18)

Não se deve esperar da complexidade, enquanto método, uma fórmula de eliminar a incerteza, descobrir os verdadeiros fins ou estabelecer sem margem de erro a trama de um objeto. Como afirma o autor, quando se entende a informação como finalidade suprema e simplificada, esconde-se e negligencia a importância do processo de significação. A complexidade, portanto, só permanece complexa quando se reconhece seus limites e se rejeita a burocratização.

Pode-se perceber que a abordagem da complexidade caminha para uma linha de pensamento que acredita que não existem nem metodologias, nem verdades irrevogáveis nas ciências. O que parece se assemelhar com as concepções teóricas de Feyerabend (2007:31), de que “a ciência é um empreendimento essencialmente anárquico: o anarquismo teórico é mais humanitário e mais apto a estimular o progresso do que suas alternativas que apregoam lei e ordem”.

Portanto, o método da complexidade simboliza o retorno de um pensamento que estimula a dúvida e a discussão. Este método é um “exercício constante de dialógica – colocar em relação o exame dos pressupostos de um projeto, de uma ideia, de uma posição etc. – deslegitima as pretensões universalistas atemporais e fundamenta a evolução paradigmática” (SILVA, 1996:19).

O que é explicado por Fortin (2005:32), é que a questão do paradigma é a questão mais importante para a elaboração de um método, pois o “método de complexidade só é possível pela constituição de um paradigma da complexidade que venha substituir o paradigma de simplificação que governa as ciências desde há três séculos”. Segundo o autor, se o método da complexidade conseguir impor o seu novo paradigma, talvez, assim, ele se torne concebível por todas as ciências.

Constata-se que é fundamental o estabelecimento de um paradigma da complexidade para que, então, seja viabilizada a elaboração de um método. Por este motivo, o estudo segue com um resgate da origem do paradigma da complexidade e como iniciou sua utilização nos estudos organizacionais.

1.2 O PARADIGMA DA COMPLEXIDADE NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Segundo Neto (2005), no momento, o campo dos estudos organizacionais é um dos últimos redutos do método cartesiano de resultados. Porém, como esse método não se mostrou efetivo, facilitou a discussão da realidade das organizações, no sentido da complexidade, enquanto “não apenas um exotismo teórico, mas como uma abordagem revolucionária às práticas organizacionais, sobretudo, quando se verifica a falência dos métodos incrementais, gradualistas e, portanto, incapazes de encarar uma mudança descontínua e acelerada” (NETO, 2005:55).

Em primeiro lugar, é fundamental entender o pensamento científico clássico vigente não apenas nos estudos organizacionais, mas em todas as ciências. Segundo Morin e Le Moigne (2000), o pensamento científico clássico está fundamentado sobre três pilares: a ordem, a separabilidade e a razão. Entretanto, como afirmam os autores, este pensamento entrou em declínio com o desenvolvimento das ciências que chegaram, de maneira empírica e racional, à constatação de contradições insuperáveis, como, por exemplo, a origem do universo, da matéria e do tempo.

Com a decadência do pensamento científico clássico, começou a surgir uma corrente de estudos em direção à complexidade. Gareth Morgan foi um dos pioneiros a perceber a potencialidade do viés da complexidade nos estudos organizacionais, quando propôs o uso de imagens e metáforas para compreender e ilustrar o dinamismo da realidade organizacional. Na visão de Morgan (1980), a organização pode ser entendida, metaforicamente, como um organismo ou um sistema vivo. Portanto, a organização é um processo orgânico e dinâmico que se constrói e reconstrói conforme necessário, o pensamento do autor corrobora com a teoria dos sistemas abertos.

A teoria dos sistemas abertos possui um importante papel para a história do pensamento complexo. Como afirma Morin (2011:27), a noção de organização ainda não é um conceito

definido e organizado, por isso o autor sugere que a noção pode ser elaborada a partir de um “desenvolvimento, ainda não alcançado, da teoria dos sistemas; ela pode também se decantar a partir do organicismo à condição que haja uma curetagem e modelização que façam aparecer a organização no organismo”.

Nessa linha, os autores da Escola de Montreal, Taylor *et al.* (2000) afirmam que, a princípio, as pesquisas em comunicação organizacional defendiam que o comportamento individual só ganhava força no nível coletivo da organização. Em contraste com estas primeiras perspectivas, a visão dos sistemas abertos enfatizou que as organizações são construções psicológicas, sociais e simbólicas, através das quais os indivíduos respondem ao ambiente. Desta forma, as organizações trabalham equilibrando as novas exigências do meio ambiente com mecanismos de controle que a protegem contra a incerteza do ambiente de negócios.

Ainda segundo Taylor *et al.* (2000), atualmente, a ação individual pode ser enquadrada dentro de uma rede de relacionamentos, e a comunicação enquadrada como base para a construção e representação das organizações. Essa perspectiva dinâmica das organizações é central para o entendimento dos sistemas abertos, pois, ao mesmo tempo em que destaca o papel da interconectividade, destaca a importância da preocupação com o ambiente externo da organização. Desta forma, a comunicação passa a ser entendida como construtora da organização, essa ideia é a base do pensamento da Escola de Montreal.

A gênese do pensamento complexo não se concentra apenas na teoria dos sistemas, mas sim na evolução de três etapas ao longo do século XX. A primeira etapa iniciou-se na década de 1940, como explicam Morin e Le Moigne (2000), com o surgimento das teorias da informação, da cibernética e dos sistemas, as quais são a base do pensamento complexo e comportam as ferramentas necessárias para uma teoria das organizações. Estas três teorias, em conjunto, introduzem as pessoas a um universo de fenômenos organizados, em que a organização acontece com e contra a desordem.

Para a complexidade, uma teoria da organização só é concebível à luz de uma lógica da complexidade, como afirma Fortin (2005:57): “a teoria da organização não sofrerá nenhuma redução ou simplificação. Será uma teoria que não pretenderá esgotar o real, mas, melhor do que isso, revelar a sua complexidade”.

A segunda etapa da gênese do pensamento complexo está na ideia de auto-organização, que iniciou com Von Foerster. Como explica Neto (2005), a ideia de auto-organização começou nas pesquisas sobre causalidade circular e o papel organizador do acaso desenvolvidas em 1956, pelo cientista Heins Von Foerster, na Universidade de Illinois. Tais pesquisas combinavam os campos da Física, Filosofia, Biologia e cibernética, e, para seu entendimento, o cientista utilizava o conceitual da teoria da comunicação. Essas pesquisas em cibernética resultaram em uma “vertente epistemológica revolucionária na medida em que ela enfatizará o papel do acaso como marca inicial de uma nova teoria evolucionista, o que reitera e consagra a auto-organização, *auto poiesis*, a ordem ou complexidade pelo ruído” (NETO, 2005:50).

Por fim, a terceira e última etapa da gênese do pensamento complexo corresponde aos três princípios descritos por Morin e Le Moigne (2000), e utilizados por diversos autores: o princípio dialógico, o princípio da recursão organizacional e o princípio hologramático, que serão descritos a seguir:

- O *princípio dialógico* une dois conceitos ou noções antagônicos que aparentemente deveriam se repelir, mas que são indissociáveis e indispensáveis para a compreensão da realidade. Portanto, como explicam os autores, o objetivo deste princípio é unir as noções antagônicas para pensar os processos organizadores, produtivos e criadores no mundo complexo da vida e da história humana.
- O *princípio da recursão organizacional* ultrapassa a noção de retroação (*feedback*) para a noção de auto-organização. Segundo Morin e Le Moigne (2000:204), “é um círculo gerador no qual os produtos e os efeitos são eles próprios produtores e causadores daquilo que os produz”. Por exemplo: os indivíduos produzem a sociedade mediante as suas interações, “mas a sociedade, enquanto um todo, emergente, produz a humanidade desses indivíduos trazendo-lhes a linguagem e a cultura”.
- O *princípio hologramático* coloca em evidência o paradoxo de certos sistemas, onde a parte está no todo e o todo está na parte. Os autores sugerem o seguinte exemplo: o indivíduo é uma parte da sociedade e a sociedade está presente em

cada indivíduo por meio da sua linguagem, da sua cultura e das suas normas, isto é, a sociedade afeta o indivíduo, assim como o indivíduo afeta a sociedade.

Portanto, o pensamento da complexidade consiste em um ir e vir incessante entre certezas e incertezas, entre o elementar e o global, entre o separável e o inseparável, enquanto também utiliza da lógica clássica, mas conhecendo seus limites para saber que em certos casos é preciso transgredi-los. Como afirmam Morin e Le Moigne (2000:205), o pensamento complexo propõe não o abandono da lógica indutiva e dedutiva, mas a “combinação dialógica entre a sua utilização, segmento por segmento, e a sua transgressão nos buracos negros onde ela para de ser operacional”.

O paradigma da complexidade pode compreender o ser humano, ao mesmo tempo em que está em associação ou em oposição à natureza. Segundo os autores, a importância dos paradigmas “se define pelo tipo de relações que existe entre alguns conceitos-mestres extremamente limitados, mas cujo tipo de relações controla todo o conjunto de discursos” (MORIN; LE MOIGNE, 2000:67).

Os autores acreditam que o paradigma da complexidade deve ser estudado cautelosamente, e sob duas condições essenciais: a primeira de interpretar o paradigma, considerando o conjunto das condições socioculturais do ambiente, e a segunda condição, de introduzir o paradigma no cerne da ideia de cultura, pois o paradigma que produz uma cultura também a reproduz.

Sobre o paradigma da complexidade, Morin (2001) afirma que estamos todos diante de sistemas complexos, onde a parte está no todo e o todo está na parte. O que também se aplica para a organização, que tem suas regras de funcionamento, mas, no seu interior, o que valem são as regras da sociedade. Para o autor, as ponderações da organização sobre autonomia, interação, contextualização e ética são os caminhos para a gestão da complexidade, essas ponderações devem ser empreendidas em uma ação realista que compreende a incerteza da realidade e acredita no realismo estratégico.

A estratégia para obter a cooperação nas organizações complexas, segundo Genelot (2001), deve ser desenvolvida ao mesmo tempo com uma consciência individual e coletiva entre os indivíduos, pois a consciência de si revela para a organização, estruturas e dispositivos que

permitem espaços de liberdade e criatividade, e são nesses espaços que as pessoas podem se realizar e inscrever seus projetos pessoais na organização.

A flexibilidade e a criatividade vêm superando o simplismo mecanicista nos estudos organizacionais, e estão começando a disseminar uma mentalidade mais organicista no mundo corporativo. Segundo Neto (2005), a chegada do paradigma da complexidade aos estudos organizacionais mostrou a necessidade de encarar um mercado onde as antigas fórmulas de administrar haviam-se mostrado ineficazes, ou já vinham sendo substituídas por novas soluções de gestão.

Portanto, o paradigma da complexidade não impactou apenas os estudos organizacionais, mas todo o ambiente organizacional. Assim, o estudo segue explorando a questão da complexidade, não apenas no que se refere às organizações complexas, mas também às organizações no ambiente de complexidade.

1.3 A COMPLEXIDADE NAS ORGANIZAÇÕES E NO MUNDO

Na atualidade, as organizações estão inseridas em um ambiente de negócios globalizado e em constante mudança, o que caracteriza um cenário de complexidade. Segundo Genelot (2001), um cenário de complexidade é um cenário de imprevistos, incertezas e auto-organização. Dessa forma, este item apresenta a complexidade embutida no ambiente de negócios e na administração de seres humanos, considerando, ao mesmo tempo, a capacidade de auto-organização, a gestão das organizações e as diferentes interações das organizações com o ambiente.

Como afirma Genelot (2001:195), administrar uma empresa é “administrar uma comunidade de pessoas, para fazer com que cooperem com uma obra comum e em um âmbito de dificuldades internas e externas muito diversas”. Além disso, uma das principais reflexões do pensamento complexo é que a organização é um lugar de elaboração de sentido e de enriquecimento pela diversidade. Por isso, os dispositivos de gestão devem evoluir para se adaptarem à complexidade da administração de seres humanos.

Segundo o autor, a gestão de uma organização reúne todas as condições para ser um concentrado de complexidades, pois engloba:

- a *complexidade da natureza humana dos membros que a compõem* – o ser humano é um dos seres mais complexos do universo. Segundo Genelot (2001), o domínio da linguagem e da comunicação, a inteligência e a capacidade de aprendizado só são possíveis por meio da auto-organização. Portanto, administrar tal diversidade de dinâmicas e interesses individuais imbricados é um desafio da complexidade;
- a *complexidade das relações entre as pessoas e a organização* – a complexidade está na articulação da diversidade para alcançar a cooperação, e na complexidade das relações dos indivíduos entre eles e com a organização. Como afirma Genelot (2001:196), a “diversidade de aspirações individuais fervilha dentro da empresa, remodelando sem cessar as relações entre as pessoas e seus relacionamentos com a organização. As pessoas têm seus projetos pessoais em uma organização global que visa também um projeto global”. Portanto, trata-se de dois sistemas de autofinalização, e que devem se harmonizar: os indivíduos que possuem sua autonomia e se auto-organizam e a comunidade que faz o mesmo;
- a *complexidade cultural e histórica do ambiente* – esta trata da dificuldade em construir a organização sobre um terreno cultural. Genelot (2001) explica que as pessoas, em uma empresa, não vivem fora de um tempo, fora de sua história, fora de seu ambiente, elas estão inseridas em um contexto cultural, econômico e social do qual dependem e que as moldam. Portanto, essa dependência recíproca introduz o seguinte fator de complexidade na administração:

Os seres humanos são frutos de uma linhagem, de um povo, de uma região que forjaram suas tradições e suas crenças. Antes da empresa, a escola, a vida familiar e social modelaram o comportamento deles. Cada dia, fora da empresa, vivem seus ritos e seus hábitos; vivem sua cultura e se constroem através dela ao mesmo tempo que a perpetuam e desenvolvem. (GENELOT, 2001:197)

Por este motivo, os autores da complexidade acreditam que a empresa deve ser administrada como um sistema aberto. Segundo Neto (2005:54), sistemas abertos são “um conjunto interdependente de partes, em constante reciprocidade e aberto ao exterior num todo sinérgico voltado à obtenção de objetivos pré-estabelecidos”.

Um sistema aberto não se limita a um conjunto de colaboradores, acionistas, clientes e meios de produção; faz parte de um conjunto mais vasto, no qual a organização encontra sua

utilidade. Portanto, não se pode pensar a organização “separadamente do ambiente cultural, econômico, geográfico, político em que está imersa. A empresa tece interações múltiplas com todas as facetas deste ambiente, moldando a sociedade enquanto é moldada por ela” (GENELOT, 2001:348).

Por este motivo, é fundamental não imaginar a organização como um sistema fechado onde os limites são intransponíveis, pois um sistema aberto é capaz de trabalhar as solicitações imprevistas do ambiente. Como afirma Genelot (2001), a inteligência de um sistema aberto vem da capacidade que seus elementos têm de compreender o ambiente para a construção de uma estratégia coerente. Quanto mais variadas são as conexões do sistema, mais capacidade de reação este possui e, assim, é mais capaz de criar procedimentos de adaptação a um ambiente inesperado e complexo.

Segundo o autor, a melhor gestão para situações complexas consiste em desenvolver a autonomia dos indivíduos, ao mesmo tempo em que se desenvolvem suas competências, sua vontade de agir e também sua capacidade para agir. Isso porque são “nos espaços de liberdade assim constituídos que poderão florescer as iniciativas e serem tecidas redes de inteligência coletiva aptas a traçar o caminho do empreendimento nas turbulências e na complexidade” (GENELOT, 2001:349).

Segundo Rocco (2000), a lógica das empresas complexas é mais orgânica do que mecânica, as organizações são organismos vivos que realizam constantemente trocas com colaboradores, fornecedores, clientes e concorrentes. Portanto, as organizações são parte de um ambiente onde influenciam e são influenciadas, e que de várias formas se relacionam. Ainda, segundo o autor:

Muito da apatia e da falta de motivação encontradas nos ambientes de trabalho são decorrentes do enfoque mecanicista da organização que desenvolve uma racionalidade funcional ou instrumental, encorajando as pessoas a obedecerem ordens e a manterem a sua posição em vez de se interessarem por desafiar e questionar aquilo que estão fazendo. Esse tipo de racionalidade contrasta com a racionalidade substancial dos sistemas que incentivam as pessoas a questionarem a propriedade daquilo que estão fazendo e modificarem a sua ação, apropriando-a e ajustando-a às novas situações. Enquanto a racionalidade burocrática é mecânica, a racionalidade substancial é reflexiva e auto-organizadora. (ROCCO, 2000:33)

A organização viva possui uma autonomia original que a distingue de todos os outros fenômenos; essa autonomia é a auto-organização, autoprodução ou *auto poesi*. Como afirma Fortin (2005:106), uma organização é autônoma quando comporta sua própria recursividade, ou seja, “se auto-organiza sem descanso, produzindo ela mesma os elementos e processos que são necessários a sua produção”.

Por este motivo, as organizações, no sentido de entidade social coordenada, são sistemas que se auto-organizam e estão habituados a conjugar a ordem e a desordem em um ambiente de complexidade onde há pouca possibilidade de decisão, e a saída ideal pode estar na coexistência de lógicas de naturezas diferentes, o que representa a *dialogicidade* definida por Edgar Morin, e citada por Genelot (2001), como o motivo de uma das principais dificuldades da gestão na atualidade.

Segundo o autor, o conceito da *dialogicidade* está na coexistência de lógicas opostas, por exemplo, a lógica do lucro *versus* a lógica ambiental, a lógica das estratégias de venda *versus* a lógica dos direitos do consumidor. Essas lógicas se diferem através de uma linearidade perdida na “sinuosidade dos descaminhos, na circularidade e recursividade características do hipertexto que, mesmo que de forma inconsciente, é uma fiel e, provavelmente revolucionária, representação das novas realidades que, ao menos num primeiro instante, parece a melhor forma de representá-las” (NETO, 2005:73).

Portanto, a obsessão pelo planejamento e pelo controle, tradição da gestão baseada na racionalidade instrumental, que tem marcado as práticas e as teorias administrativas, ficou comprometida por uma concepção que leva a acreditar que não é possível gerenciar as realidades complexas. Segundo o autor, é neste momento que a estratégia organizacional perde o caráter planificador e pragmático, que já não é efetivo em realidades complexas, e ganha uma visão de antecipação da condução gerencial.

Nessa visão, como afirma Neto (2005:74), a complexidade, que passa a ser aceita, trabalha a condução das mudanças como um processo de desenvolvimento da autonomia consciente da organização, por meio da antecipação de um futuro almejado e construído, através de práticas flexíveis e interativas de gestão. O gerenciamento estratégico e as áreas de operações passam a trabalhar juntos, em uma nova “realidade que aceita a incerteza não como anomalia e onde a organização deve ser preparada para antecipar as mudanças numa reatividade estratégica

lastreada num sólido conhecimento sobre os valores e as vocações da organização”. Para o autor é essencial:

[...] aceitar que o sucesso organizacional depende de lideranças situacionais, de focos transitórios de residência da autoridade; que a sobrevivência repousa no construir de uma consciência estratégica que exige a maior riqueza e variedade possíveis de pontos de vista para se obter a suficiente abertura prospectiva capaz de abarcar a intrincada sutileza das variáveis e, a partir delas, formular cenários. (NETO, 2005:74-75)

Na perspectiva da complexidade, a criatividade e a liberdade são condições essenciais à sobrevivência da organização que aceita a imprevisibilidade e a desordem, pois sabe que todos os processos de criação da ordem também são processos de criação da desordem. Como afirma Morin (2011:63), a complexidade da relação entre a ordem, a desordem e a organização surge “quando se constata empiricamente que fenômenos desordenados são necessários em certas condições, em certos casos, para a produção de fenômenos organizados, os quais contribuem para o crescimento da ordem”.

Ainda segundo Morin (2011:93), as relações no interior de uma organização estão baseadas numa ambiguidade enorme, pois ao mesmo tempo são complementares e antagônicas, esta desordem “constitui a resposta inevitável, necessária, e mesmo com frequência fecunda, ao caráter esclerosado, esquemático, abstrato e simplificador da ordem”. Fato que pode ser notado nas organizações, da seguinte forma: de um lado se tem o indivíduo e a sociedade, e do outro a empresa com seus programas de produção, suas pesquisas de mercado, seus problemas de relações humanas, de pessoal e de relações públicas, processos inseparáveis e interdependentes, porém conflitantes.

Assim, a partir do momento em que a instabilidade e o desequilíbrio são aceitos como variáveis constantes, a organização é obrigada a se acostumar com a ambiguidade e a incerteza. O que, segundo Neto (2005), obriga a organização a aceitar que sua sobrevivência depende da sua capacidade de ser também instável, tanto quanto o mercado, mas sem que essa característica gere medo ou conflito. Essa mudança de mentalidade permite que a organização caminhe para a auto-organização, e faça com que os indivíduos se acostumem com o caos e se incomodem com a ordem.

A organização possui tudo o que necessita para se auto-organizar, o que só depende da questão do conhecimento organizacional como produto da sua própria cultura. Para Neto

(2005:83), “um constructo é feito a partir das regularidades assinaladas por experiências, num processo de sedimentação cumulativa e referendado pelas estruturas cristalizadas de referência; tais acervos compõem representações externas que conferem significação coletiva à organização”, enquanto uma ação coletiva e criativa da própria realidade que nunca poderá se esquecer da dimensão do poder. Segundo o autor:

Tal visão compartilhada permitirá a definição de problemas na medida em que de um conhecimento concreto e não abstrato e onde a informação tenha, necessariamente, sentido interno e externo ao sistema: será a circulação compartilhada dos dados pela organização que os transformará em informação pela ação indispensável da linguagem enquanto fator óbvio do mutualismo o que, permitindo a autodescrição (identidade) cria, espontaneamente, a auto-poiesis. (NETO, 2005:83)

As modificações estruturais que estão acontecendo no interior do organismo social provocam profundas alterações na forma de se relacionar das organizações. Além disso, motivadas por transformações econômicas, políticas e sociais, as organizações precisam redimensionar sua forma de agir, dinamizando suas atividades e sua capacidade de adaptação a esse novo cenário. “Para sobreviver, as organizações necessitam criar mecanismos que auxiliem nesse processo de transformação e que permitam, em um contexto de redes de informação, uma maior integração com os diversos agentes com os quais interagem” (ROCCO, 2000:33).

Segundo o autor, a empresa precisa se comunicar melhor com a comunidade, com os clientes, os fornecedores, os agentes governamentais, enfim, com as outras organizações ou agentes que também atuam nesse universo em rede. Dessa maneira, a comunicação assume o papel de absorver e divulgar os novos paradigmas organizacionais e age, assim, como poderosa ferramenta estratégica de gestão da complexidade.

O estudo segue com a evolução do conceito de estratégia organizacional até o momento em que o pensamento da complexidade modifica a maneira como é vista a estratégia nas organizações.

1.4 ESTRATÉGIA PARA GESTÃO DA COMPLEXIDADE

Como afirma Genelot (2001), para todas as atividades humanas, e para a organização em particular, o futuro é duvidoso e marcado por acontecimentos inesperados. Logo, apesar dessas

incertezas, os gestores precisam decidir, escolher, empreender e antecipar os atos para se prepararem o melhor possível para o futuro; sem esse esforço de antecipação a empresa se tornaria rapidamente inadaptada ao meio ambiente e não teria como evoluir.

Nas últimas décadas, os conceitos de estratégia e de práticas organizacionais evoluíram consideravelmente no que diz respeito à antecipação do futuro. Segundo o autor, é possível distinguir quatro etapas da evolução da estratégia organizacional:

- O *planejamento a longo prazo* começou na década de 1950 com o método da antecipação, que consistia em extrapolar os resultados passados. Segundo Genelot (2001), esse planejamento era realizado pelo diretor financeiro ou de produção, e acontecia na forma de planos de três a cinco anos, apoiados em dados orçamentários dos anos passados, das áreas de finanças e de produção. A prioridade do planejamento era produzir o máximo possível, no menor tempo possível.
- O *planejamento estratégico* apareceu nos anos de 1960, simultaneamente às noções de mercado e concorrência. Neste momento, as necessidades básicas dos consumidores já estavam satisfeitas, e os produtores, então, começaram a pensar sobre o lançamento de novos produtos e sobre o posicionamento em novos mercados. Como explica Genelot (2001:297), o “planejamento toma, então, uma dimensão estratégica. As empresas se esforçam para identificar os setores de mercado nos quais elas poderão introduzir os produtos específicos, e elaboram seus planos de desenvolvimento da organização nessas condições”.

Essa nova concepção tem como base o planejamento e o *marketing* estratégico, pois durante esse período surgiram as ferramentas de análise estratégica, utilizadas até os dias de hoje. As organizações, sob a influência dessas diferentes ferramentas de análise, deixaram-se levar progressivamente pela armadilha da tecnocracia, pois, como as organizações estavam “fechadas nas certezas tão reconfortantes quanto ilusórias das análises estratégicas mais e mais sofisticadas, não viram o crescimento da complexidade, e não sentiram que o planejamento cederia o lugar para práticas mais flexíveis e mais interativas” (GENELOT, 2001:297).

- A *gerência estratégica* iniciou-se na década de 1980, substituindo progressivamente o planejamento estratégico, que não era somente mais uma

reflexão tecnocrática, mas sim uma construção coletiva, que implicava em um conjunto de pessoas empenhadas dentro da gestão. Segundo o autor, a gerência estratégica possui três características principais: i) leva em conta todas as dimensões internas e externas da organização; ii) inicia uma relação entre os setores operacionais e estratégicos; e iii) integra a concepção de incerteza no planejamento.

Como explica Genelot (2001:298), a gerência estratégica nasceu do impulso da complexidade, pois “a generalização das técnicas da informação, a evolução do espírito científico, as facilidades do consumo, as mutações culturais e sociais, o crescente lugar do intangível na economia e a renovação das tecnologias” provocaram uma multiplicação das variáveis em interação, criando turbulências e incertezas não controláveis.

- A *reatividade estratégica* é a integração de todas as dimensões estratégicas da empresa com as dimensões operacionais, e possui o objetivo de se abrir a todas as possibilidades de futuro, pois como afirma Genelot (2001:299), “esta abordagem não pode ser dirigida segundo os métodos clássicos. A iniciativa deve ser repartida, os diferentes atores devem ser preparados a pensar estratégico, o conjunto do tecido sócio-organizacional deve adquirir uma reatividade estratégica”. Portanto, não é mais uma questão de programar os comportamentos, mas de preparar os indivíduos e a organização para reagir rapidamente e estrategicamente às modificações do ambiente.

Essa reatividade pressupõe uma inteligência estratégica nas situações, ou seja, uma capacidade de interpretar os sinais decorrentes de fenômenos importantes que ocorrem no ambiente. Segundo Genelot (2001:299), a reatividade estratégica pressupõe um trabalho “sobre os valores, sobre a vocação, sobre as ambições da empresa, para no momento certo poder adaptar uma atitude ofensiva. O evento imprevisto não é mais duvidoso; é, pelo contrário, previsto como uma fonte de oportunidades e inovações, como uma ocasião de realizar seu projeto”. Esta concepção de estratégia se situa dentro de uma perspectiva construtivista. Assim, a ideia que se faz dos futuros possíveis da empresa contribui para orientar a construção da estratégia organizacional.

Pode-se perceber que, enquanto as duas primeiras abordagens de planejamento seguem os modelos do pensamento clássico, a gerência e a reatividade estratégica se constroem sob o novo olhar do paradigma da complexidade. Entretanto, a elaboração da estratégia para a complexidade possui mais um ingrediente fundamental – a comunicação –, como o motor da construção de uma estratégia comum na organização, o que será aprofundado posteriormente, na quarta seção desta dissertação.

Como afirma Morin (1996), o problema do conhecimento para a abordagem da complexidade é que para entender as partes precisa-se conhecer o todo, e para entender o todo precisa-se conhecer as partes que o compõe. Por este motivo, as ciências devem seguir um princípio de pensamento, que permite ligar as coisas que parecem, a princípio, desassociáveis. Assim, o desafio no momento é que “todos os problemas se situam em um nível global e, por isso, devemos mobilizar a nossa atitude não só para os contextualizar, mas ainda para os mundializar, para os globalizar e devemos, em seguida, partir do global para o particular e do particular para o global” (MORIN, 1996:8).

Segundo Cardoso (2006), o cenário da complexidade impõe às organizações um novo pensar sobre as estratégias de gestão para que possam continuar competitivas em seu ramo de atividade. Assim, para enfrentar um ambiente que está em constante mudança, fica claro que os tradicionais instrumentos de planejamento empresarial perderam a eficiência, pois se a mudança é constante, os instrumentos de longo prazo são dispensáveis. O que a organização precisa possuir é sim uma enorme flexibilidade para acompanhar tais mudanças.

Sobre a complexidade da noção de estratégia organizacional, Morin (2011:90) afirma que para determinar uma estratégia leva-se em conta uma situação aleatória com diferentes elementos que podem ser até mesmo conflitantes. Por isso, a estratégia “é levada a se modificar em função das informações fornecidas ao longo do caminho, ela pode ter uma flexibilidade muito grande”. A organização não pode estar alinhada a uma programação fixa para desenvolver uma estratégia eficaz, pois um planejamento fixo e imutável pode atrapalhar na hora de absorver elementos do ambiente que contribuirão para a elaboração e o desenvolvimento estratégico.

Genelot (2001) propõe alguns conselhos para a gestão da complexidade: pergunte a si mesmo se seu sistema de planejamento é adequado a seu projeto, questione as estruturas, pense a empresa como um sistema aberto de interações, multiplique as conexões criando redes de

inteligência, integre a incerteza ao processo de direção, desenvolva a autonomia abrindo espaço para a inovação, saiba reconhecer e articular lógicas diferentes, dê sentido às pessoas construindo sobre um ambiente cultural, junte o individual e o coletivo e renuncie ao sonho mítico de reunir tudo sob uma única lei.

Lembrando o pensamento de Morin e Le Moigne (2000), os autores afirmam que o método da complexidade é o desafio da busca de um pensamento que reúna os problemas que são cada vez mais interdependentes e cada vez mais globais. O objetivo da complexidade é não isolar ou fragmentar o objeto, e não eliminar nem seu contexto, nem sua localidade ou temporalidade, pois o conhecimento para a complexidade só pode ser pertinente se situar o objeto no seu contexto e, se possível, no sistema global do qual faz parte. Portanto, o que esta dissertação pretende fazer, com o objeto em questão, a comunicação organizacional.

As duas próximas seções seguem com a discussão dos desafios da comunicação organizacional no contexto da globalização e da nova economia mundial baseada na evolução das tecnologias da comunicação e informação e o aparecimento das sociedades em redes.

2 O FENÔMENO DA GLOBALIZAÇÃO

O objetivo desta seção é introduzir os fundamentos teóricos que orientam a interpretação do contexto globalizado em que as organizações estão inseridas na atualidade, o que é realizado por meio do estudo da evolução do conceito de globalização e seu impacto nas organizações, da questão da comunicação no cenário econômico global e seu desenvolvimento até a emergente economia da informação baseada nas novas tecnologias da comunicação e informação e, por fim, dos diversos mecanismos por qual a globalização pode ocorrer.

O processo de globalização, segundo Stohl (2001), resultou em um aumento de profissionais e acadêmicos que concordam com a inadequação da estrutura hierárquica tradicional, e que defendem o desenvolvimento de novas formas alternativas de gestão. As teorias de comunicação organizacional, embora recentes, parecem bem adequadas para lidar com as dinâmicas tensões incorporadas às relações interpessoais, organizacionais e da comunidade, níveis interdependentes que raramente são estudados em conjunto. O objetivo é compreender o novo contexto econômico, social e tecnológico da globalização, onde o processo de comunicação organizacional irá acontecer.

A importância do contexto da globalização, para a Escola de Montreal e para os estudos organizacionais, é justificada por Taylor (2006) *apud* Casali (2009). Segundo o principal teórico da escola, o ambiente empresarial da atualidade questiona os conceitos tradicionais de organização e demanda novas soluções de gestão, já que as grandes multinacionais e conglomerados começam a perceber a turbulência ambiental causada pela globalização que envolve desde o desenvolvimento tecnológico e o aumento da competitividade até as mudanças profundas que estão ocorrendo nos processos de gestão e produção.

Para introduzir o conceito de globalização, Thompson (1998) explica que a reordenação do espaço e do tempo, desencadeada pelo desenvolvimento das mídias e da tecnologia, faz parte de um processo mais amplo do mundo moderno, a globalização. No sentido geral, a globalização é um processo de crescente interconexão entre as diversas partes do mundo, um processo que resultou em formas complexas de interação e interdependência entre as organizações.

Essa nova ordem mundial imposta pela globalização, como afirma Bulik (1996:33) é um fenômeno “mundial complexo, em andamento, que não está sendo ditado apenas por

necessidades de mercado, mas por uma nova consciência que está marcando a construção de um novo tipo de solidariedade social e de modernização”. Além disso, a autora critica que a essência da globalização não está na economia, mas sim nas emergentes redes de sociabilidade e na afirmação das discrepâncias sociais, o que será explorado na próxima seção, com a nova economia da informação.

O estudo segue com a discussão sobre o impacto dessa internacionalização do ambiente e das estratégias organizacionais nos processos de produção e no relacionamento entre as organizações e situando, acima de tudo, a comunicação organizacional neste cenário de globalização e complexidade da atualidade.

2.1 O IMPACTO NA GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Primeiramente, é fundamental entender como surgiu o processo de globalização da economia. As organizações do século XX, em função do seu caráter altamente especializado, começaram a se relacionar com o ambiente. Até então, segundo Rocco (2000), as empresas realizavam somente tarefas específicas e dependiam de outras instituições para preencher as necessidades que não eram supridas pela especialização. Com o desenvolvimento desses relacionamentos entre as organizações, surge um constante fluxo de informação, de produtos e, principalmente, de pessoas.

Essa transformação nas relações institucionais iniciou-se com o fenômeno da globalização. Segundo Ianni (1999), a globalização é um processo resultante da internacionalização do capital que resulta na internacionalização dos processos produtivos e envolve também a internacionalização das classes sociais. Este processo foi desencadeado, basicamente, por dois momentos históricos que provocaram mudanças radicais no cenário mundial – a Segunda Guerra Mundial e a Guerra Fria:

[...] após o final da Segunda Guerra Mundial, a estrutura do capital internacional passou por um processo de reestruturação tal que levou à desvinculação entre o capital e as nações, ao mesmo tempo em que um movimento correspondente se verificava na estrutura industrial internacional. Originava-se uma onda de criação de oportunidades de reprodução do capital para além das fronteiras nacionais, posteriormente intensificado com o término da Guerra Fria, que promoveu a desagregação do bloco soviético. Emergia assim um novo espaço de

expansão do capitalismo e de mercado pela remoção das fronteiras até então existentes. (CARRÃO, 2001:10)

A internacionalização do capital caracterizou-se pelo aumento das empresas transnacionais que se libertaram das limitações impostas pelos interesses do Estado. Segundo o autor, na base da internacionalização do capital estão a formação, o desenvolvimento e a diversificação, o que passa a caracterizar a chamada “fábrica global”, ou seja, o mundo torna-se uma imensa e complexa fábrica.

Como explica Ianni (1999), esse processo de dispersão geográfica da produção, ocorrido no século XX, cresceu e generalizou-se ao ponto de compreender não apenas o capital, mas também a tecnologia, a força de trabalho, a divisão do trabalho, o planejamento e o mercado. A nova divisão internacional do trabalho e da produção envolveu também as práticas de administração do fordismo, do toyotismo, da flexibilização e da terceirização. Segundo o autor, “tudo isso amplamente agilizado e generalizado com base nas técnicas eletrônicas, essa nova divisão internacional do trabalho concretiza a globalização do capitalismo, em termos geográficos e históricos” (IANNI, 1999:57).

Segundo Ianni (1999), com a nova divisão internacional do trabalho, a intensificação da globalização e a segregação territorial das atividades industriais, começou-se a falar do “fim da geografia”, pois as novas tecnologias da informação aceleraram as relações entre os indivíduos, atravessando fronteiras, culturas e civilizações. Como consequência da globalização houve a redução do controle do Estado sobre as organizações, em especial a redução da capacidade de controlar a movimentação do capital.

Neste momento, as organizações estão inseridas em uma nova ordem econômica mundial, que passa a influenciar sua estrutura, sua administração e até a sua cultura. Como afirma Rocco (2000), todas as organizações dependem de outras instituições e também da sociedade, o que explica o fato de qualquer modificação no ambiente externo causar mudanças nos objetivos e na estrutura organizacional. Com a globalização, intensificaram-se as mudanças no ambiente externo, o que fez com que as organizações precisassem repensar constantemente suas estratégias de gestão para acompanhar um mercado cada vez mais repleto de mudanças e incertezas.

O resultado da globalização para as organizações, segundo o autor, foi a homogeneização das necessidades e o aumento da concorrência, pois democratizou-se o acesso à tecnologia e ao

conhecimento, o que exigiu um novo pensar estratégico sobre o planejamento dos mercados. “O processo que estamos vivendo, atualmente, de concentração de empresas, *joint-ventures* e da constituição de megagrupos multimídias, publicitários e de comunicação, é apenas a confirmação dessa tendência de padronização universal” (ROCCO, 2000:15).

Como afirma Monge (1998), esse conjunto de fronteiras tradicionais que a globalização tem-nos obrigado a transcender são barreiras que nós mesmos ajudamos a construir. Segundo o autor, a organização globalizada reflete relações de comunicação que transcendem os níveis e limites organizacionais e territoriais.

Portanto, pode-se constatar que o impacto da globalização não foi apenas nas organizações, mas também nas formas de comunicação dos indivíduos. O próximo item segue com a discussão do impacto da globalização nas práticas de comunicação dentro das organizações.

2.2 A COMUNICAÇÃO GLOBAL E AS ORGANIZAÇÕES

Um dos aspectos mais importantes da comunicação no contexto da globalização, segundo Thompson (1998), é que a comunicação passou a acontecer numa escala cada vez mais global, mensagens são transmitidas a grandes distâncias com facilidade e os indivíduos obtêm acesso às informações e comunicações provenientes de fontes distantes. O impacto foi também no acesso a essas mensagens provenientes das mais remotas fontes, que com a globalização passou a acontecer virtualmente e instantaneamente.

Como afirma o autor, por meio da proliferação de redes de comunicação eletrônica, aconteceu uma redução das distâncias entre as pessoas, os “indivíduos podem interagir uns com os outros, ou podem agir dentro de estruturas de quase-interação mediada, mesmo que estejam situados, em termos de contextos práticos da vida cotidiana, em diferentes partes do mundo” (THOMPSON, 1998:135).

Pode-se perceber que a globalização da comunicação é um processo estruturado e desigual. Por este motivo, Thompson (1998) destacou quatro temas essenciais para identificar, de uma forma mais abrangente, as quatro principais dimensões da comunicação decorrentes do processo de globalização:

- *A emergência de conglomerados transnacionais de comunicação como peças centrais no sistema global de comunicação e difusão de informação* – segundo o autor, a globalização da comunicação é um processo dirigido por atividades de conglomerados de comunicação em grande escala. Como afirma Thompson (1998:143-144), “a mudança na base econômica dos jornais, precipitada e promovida pela introdução de novos métodos de produção, colocou em movimento um processo em longo prazo de acumulação e concentração nas indústrias da mídia”, este processo aos poucos assumiu, cada vez mais, um caráter transnacional.

Os conglomerados de comunicação expandiram suas atividades para outras regiões e parte dos investimentos foi canalizada para a aquisição de ações nos setores de informação e comunicação, e por meio das formas de crescimento corporativo, os grandes conglomerados aumentaram sua presença no ambiente global do comércio de informação e comunicação. Um exemplo de conglomerado da comunicação, segundo Thompson (1998) é a Time Warner, resultado da fusão da Time Inc. com a Warner Communications, em 1989, e que agora é considerada a maior empresa de mídia do mundo.

- *O impacto social de novas tecnologias, especialmente aquelas associadas à comunicação via satélite* – o desenvolvimento de novas tecnologias representou um papel fundamental na globalização da comunicação, inclusive na convergência das atividades dos conglomerados. Segundo Thompson (1998), três desenvolvimentos interligados foram fundamentais para a globalização da comunicação: uso mais extenso e sofisticado dos sistemas de cabo que capacitam a transmissão de informação eletronicamente codificada, crescente uso de satélites para comunicação de longa distância e, por último, o crescente uso de métodos digitais no processamento, armazenamento e recuperação da informação. Portanto, “esta expansão do mercado global deverá ser vista como o pano de fundo das tendências anteriores no fluxo internacional dos produtos da mídia” (THOMPSON, 1998:146).
- *O fluxo assimétrico dos produtos de informação e comunicação dentro do sistema global* – como afirma Thompson (1998:146), uma questão importante da

globalização é o fato dos produtos da mídia circularem em um cenário internacional, “o material produzido em um país é distribuído não apenas no mercado doméstico, mas também, e em níveis sempre crescentes, no mercado global”. Considerando a complexidade das redes globais de comercialização, é muito improvável que se compreenda todos os padrões do fluxo internacional.

- *As variações e desigualdades no acesso às redes de comunicação global* – para Thompson (1998:147), “além de analisar os padrões do fluxo internacional, é essencial considerar os padrões de acesso ao material transmitido e de sua captação através das redes globais”. Segundo o autor, em algumas partes do mundo, o acesso à informação é restrito a uma pequena parcela da população que está localizada nos grandes centros urbanos, assim, a desigualdade ainda existe e aumentou com o advento da globalização.

Com a globalização e a valorização do conhecimento nas organizações, a gestão dos processos de comunicação adquire maior importância também. Como afirma Rocco (2000:14), “estabelecendo novos paradigmas nas relações dentro e fora das empresas, as modificações sociais e tecnológicas acabam demandando novas formas de se comunicar”. A comunicação organizacional pode ser vista como elemento de modificação do comportamento humano e da cultura nas organizações.

O problema com a modificação da cultura e do comportamento nas organizações é que pode ocorrer uma convergência comunicativa. Segundo Rocco (2000), a globalização gera uma tendência de homogeneização da cultura. A comunicação, dentro e fora da organização, é um elemento de construção da realidade, capaz de criar uma cultura transnacional que ignora, na maioria das vezes, crenças e valores locais e acaba atuando como elemento desmotivador, isso por que:

Refém dos fluxos financeiros internacionais, a cultura globalizada busca padronizar instituições e corporações locais, sem a preservação de elementos essenciais da cultura nacional, como se todos os procedimentos e rotinas aplicáveis ao país de origem fossem, irrestritamente, utilizáveis na cultura local. Atuando dessa forma, a comunicação estimula, como resultado do processo, uma ação padronizada, sem criatividade, descompromissada com a organização, resultado de um conceito pré-concebido e testado em outra realidade cultural. (ROCCO, 2000:19)

O movimento para a convergência global está enraizado em mudanças fundamentais das práticas de comunicação organizacional. Como afirma Stohl (2001), se as organizações florescem de ambientes globais voláteis e enfrentam desafios de dispersão geográfica, assincronia temporal e diversidade cultural, supõe-se, então, que as organizações precisam se tornar mais conhecedoras, intensas, inovadoras, adaptáveis, flexíveis, eficientes e ágeis às rápidas mudanças do ambiente.

Elhajji (1999) também explora essa questão. Segundo o autor, a atribuição da dinâmica da globalização ao ambiente organizacional, moldada pelo processo de convergência dos meios de comunicação, é responsável pelas transformações no mundo contemporâneo desde as estruturas sociais até os modos de produção.

Considerando a dimensão do processo de globalização e seu impacto no ambiente organizacional, o estudo segue com uma reflexão sobre as diferentes abordagens e mecanismos da globalização. Primeiramente, é estudada a definição de abordagem da convergência ou adaptação comunicativa, e como esta contribui para a sobrevivência das organizações no ambiente globalizado.

2.3 A ABORDAGEM DA CONVERGÊNCIA

Na década de 1970, a abordagem da convergência, nas ciências e nos estudos comunicacionais, estava sempre vinculada a suposições deterministas, universais e racionais. Segundo Stohl (2001), esta abordagem operava dentro de uma perspectiva contingencial e sistêmica onde, por um lado, havia uma relação transnacional e estável entre as variáveis de “contexto” da organização, como tamanho e tecnologia, e por outro lado, havia características estruturais e comunicativas de trabalho, como a especialização e a descentralização na organização.

Stohl (2001), ainda explica que estes estudos assumiam que todas as organizações passam por estágios semelhantes de desenvolvimento estrutural à medida que crescem, e os deveres estratégicos moldam mais e mais suas estruturas organizacionais, e que, por sua vez, moldam e condicionam os processos de comunicação.

Sobre os fatores que influenciaram o nascer da abordagem da convergência, a autora afirma que apesar das críticas levantadas sobre a teoria da contingência, em geral muitos estudiosos sugerem que a economia global resultará na convergência da estrutura organizacional e das práticas comunicativas entre os países. Caso isso ocorra, as bases socioeconômicas da sociedade tornam-se as mesmas, os mercados internacionais de trabalho se abrem, competições globais se expandem e, da turbulência ambiental e do aumento da incerteza, arranjos sociais irão convergir e substituir estruturas culturais específicas.

Portanto, Stohl (2001) afirma que novos arranjos são necessários para a sobrevivência da organização, mas estes dependem da radical descentralização, interdependência intensificada, padrões de transparência do desempenho e construção de alianças para haver reciprocidade entre as organizações. Como explicam Miles e Snow (1992), era esperado que as organizações se deslocassem da coordenação central por entre as culturas, das hierarquias em direção a uma variedade de estruturas flexíveis que se assemelham mais a redes, ao invés das tradicionais pirâmides.

A abordagem da convergência:

[...] possui dentro de si um elemento de determinismo ambiental, isto é, todas as organizações desejam sobreviver e para isso elas devem se adaptar a certas estruturas do meio ambiente global. Além disso, a adaptação ou convergência comunicativa é considerada uma característica positiva nas organizações, já que é independente das diferenças culturais e nível de desenvolvimento econômico do país. Assim, o potencial de exploração de determinadas práticas de produção, o deslocamento, o desenvolvimento da fábrica, terceirização e produção enxuta tendem a ser ignorados. (STOHL, 2001:328)

Como afirma a autora, ao contrário da teoria da contingência tradicional, onde o ambiente organizacional é concebido como um conjunto delimitado de contingências que emanam do social, legal, político, econômico e tecnológico, a teoria da convergência confunde as fronteiras entre a organização e os diversos setores do ambiente. A convergência transforma as organizações em “entidades delimitadas, separadas no tempo e no espaço de outras partes do ambiente, para uma posição de permeabilidade e fluxo, onde não há mais uma distinção entre organização e ambiente” (STOHL, 2001:331).

A comunicação para a abordagem da convergência é o instrumento que reúne os recursos e as contingências que facilitam a transformação organizacional para a sobrevivência no

ambiente globalizado. Entretanto, esta abordagem utiliza de alguns mecanismos pelos quais pode ocorrer, e que serão descritos a seguir.

No provocante artigo de DiMaggio e Powell (1983), os autores questionam a existência de uma surpreendente homogeneidade entre as formas e práticas organizacionais. Eles fazem a distinção entre o *isomorfismo competitivo*, que pressupõe uma racionalidade que enfatiza a competição de mercado e mudança de nicho, e o *isomorfismo institucional*, uma mudança que ocorre por meio de três mecanismos de comunicação. Embora estes mecanismos se mesquem no contexto empírico, eles tendem a aparecer de condições diferentes e podem levar a resultados diferentes.

O primeiro mecanismo, segundo DiMaggio e Powell (1983:121), é o *isomorfismo coercivo*, “que provém da influência política e do problema da legitimidade”, e resulta de pressões formais e informais sobre as organizações por outras organizações das quais depende, e por pressões da sociedade em que atua. Por exemplo: às vezes, a mudança organizacional é uma resposta direta a uma determinação governamental, e a existência de um ambiente jurídico comum afeta o comportamento e a estrutura das organizações.

Segundo os autores, à medida em que o Estado estende seu domínio à vida social, as estruturas organizacionais acabam refletindo cada vez mais as regras institucionalizadas e legitimadas por ele. Consequentemente, as organizações tendem a ficar mais homogêneas, e se organizar mais em conformidade com instituições maiores.

O segundo é o *isomorfismo mimético*, que, segundo DiMaggio e Powell (1983), é o resultado de respostas padrões à incerteza, que é a força poderosa que estimula a imitação. Quando as tecnologias não são compreendidas, quando os objetivos são diferentes ou quando existe incerteza, as organizações costumam se espelhar em outras organizações. A organização imitada talvez nem perceba ou deseje ser imitada, ela serve apenas como uma fonte conveniente de práticas que a organização imitadora pode utilizar.

Segundo os autores, quanto maior o número de empregados ou clientes, maior o estímulo ao isomorfismo mimético, pois maior é a pressão para prover programas e serviços oferecidos por outras instituições. As organizações costumam imitar outras organizações de seu campo, que estas considerem como mais legítimas ou mais bem-sucedidas. “Grande parte da homogeneidade nas estruturas organizacionais provém do fato de que, apesar de haver considerável busca de

diversidade, há relativamente pouca variação do que selecionar” (DIMAGGIO; POWELL, 1983:124).

O terceiro mecanismo é o *isomorfismo normativo*, que está associado principalmente à profissionalização. Para DiMaggio e Powell (1983), a profissionalização possui dois aspectos que são fontes de isomorfismo: o primeiro é o fato da educação formal e da legitimação possuírem bases cognitivas produzidas por especialistas universitários; o segundo aspecto é o crescimento e a elaboração de redes profissionais que transcendem as organizações e, por meio dos quais, novos modelos se difundem rapidamente. Um meio importante para incentivar o isomorfismo normativo é a seleção de pessoal.

Segundo DiMaggio e Powell (1983), a profissionalização da gestão costuma acompanhar a estruturação dos campos organizacionais, pois a troca de informação entre os profissionais pode gerar uma hierarquia comumente conhecida como *status*. Os campos organizacionais, que possuem uma força de trabalho profissionalmente treinada, serão guiados por uma competição pela posição de *status*. Como afirmam os autores, o prestígio e os recursos são fundamentais para atrair profissionais de outras organizações e até de concorrentes. Este processo estimula a homogeneização, pois as organizações tendem a procurar garantir os mesmos benefícios e serviços que seus concorrentes.

O estudo da globalização segue como o próximo tema de discussão: a abordagem da divergência. Essa abordagem abrange o processo de comunicação e, principalmente, a questão da cultura como criadora dos valores organizacionais. Para finalizar, uma discussão sobre a contradição entre convergência e divergência nas organizações.

2.4 A ABORDAGEM DA DIVERGÊNCIA

A abordagem da divergência, segundo Stohl (2001), sugere que há diferenças importantes entre as culturas dos países, e que essas diferenças influenciam nos processos de organizar de forma significativa e sistemática. Primeiramente, é importante destacar o que a autora pretende dizer com cultura, quais suas possíveis interpretações e como a cultura está relacionada com a ação coletiva na organização. A abordagem da divergência compreende os processos de

comunicação e cultura na organização, e pode impactar na gestão e estratégia organizacional, pois:

[...] as pressões para a divergência são coincidentes com uma unidade para a convergência, ou seja, mesmo sob as mesmas restrições e oportunidades globais, os processos culturalmente saturados de comunicação e interpretação provavelmente resultarão em maneiras diferentes de organizar, portanto devemos ter um sentido não só das dimensões culturais, mas sim especificamente de como a cultura é conceituada. (STOHL, 2001:344)

Para definir o conceito de cultura, a autora utiliza uma tipologia de temas culturais ou categorias que em uma forma adaptada é bastante útil para a compreensão de como a relação entre a cultura e as práticas de comunicação organizacional vêm sendo estudadas. Os cinco temas culturais, segundo Jenks (1993) *apud* Stohl (2001), são:

- O primeiro é a *cultura cerebral*, uma abordagem que identifica cultura como um estado geral da mente, ou seja, um fenômeno cognitivo no ser humano. Nesse caso, a cultura molda o comportamento e influencia a comunicação, porque sua estrutura são percepções e ideias do mundo.
- *Cultura como estética* se refere aos macros processos que constituem a sociedade. Neste sentido, a cultura invoca um estado de desenvolvimento intelectual e moral na sociedade no que se refere à arte, à literatura, à música etc. Os divergentes processos de comunicação refletem a estética coletiva, pois a comunicação é um meio de conhecimento. Como afirma Stohl (2001:345), “as atividades de comunicação e formas de organização são elaborados não como uma resposta utilitarista aos desafios de um ambiente global volátil, mas sim como uma forma de conhecimento” que compreende um padrão de cultura que aprecia o valor e a beleza das formas.
- *Cultura como artefato concreto* enfatiza os artefatos produzidos pela interação humana. A comunicação é estudada por meio de uma análise física que incorpora as diferenças culturais.
- *Cultura como um padrão social complexo* é uma perspectiva mais geral e penetrante, diz respeito à maneira de viver das pessoas e trata da cultura como um sistema adaptativo. Segundo Stohl (2001:347), as organizações são vistas como

“entidades socioculturais colocadas em uma determinada sociedade dentro de um contexto histórico particular, os processos comunicativos possuem sempre fundamentos históricos, políticos, institucionais e de interesses econômicos da sociedade.” A comunicação, portanto, transmite o que é significativo dentro de um contexto cultural particular, promulgando e reforçando os padrões que distinguem cada cultura.

- *Cultura como prática comunicativa* abrange o papel construtivo da comunicação na formação da experiência e ação organizacional. Neste caso, a cultura é fundamentada principalmente na comunicação do dia a dia, e que não pode ser separada da organização. Como afirma Stohl (2001:351), as organizações surgem do “processo coletivo, interativo de geração e interpretação de mensagens e criação de redes de entendimento, através de uma matriz de atividades coordenadas e das relações permanentes entre as experiências subjetivas e emocionais dos membros”. Assim, a identificação cultural permeia, restringe e facilita a comunicação organizacional.

Sobre a relação entre cultura e comunicação, Freitas (1999) acredita que a comunicação como instrumento de poder tem relação com a cultura da organização, pois é na cultura da organização que se assentam as relações de poder. O estudo da cultura implica na análise dos valores compartilhados pela empresa através da observação da forma e conteúdo da comunicação. Como os valores são transmitidos por meio da comunicação, seu estudo é o melhor caminho para entender a cultura organizacional.

A relevância do estudo da cultura organizacional também é justificada por Marchiori (1999), ao afirmar que é a partir do estudo da cultura organizacional que os profissionais de comunicação buscam as ferramentas para atingir as expectativas do público interno e alcançam o comprometimento dos membros para com a missão da empresa. A comunicação tem o poder de criar valores e impulsionar a organização. Portanto, o estudo da cultura possibilita a identificação dos aspectos formadores da identidade organizacional e, conseqüentemente, os elementos simbólicos que ocultam e instrumentalizam as relações de poder.

A questão é que quanto mais padronizadas são as organizações, menor a necessidade de buscar informações para prever o comportamento futuro do mercado, como afirma Rocco (2000),

ao dizer que quanto mais diversificada as instituições, maior a necessidade de informações para prever o futuro. Portanto, a globalização é um período de contradição entre as organizações que buscam “padronização das informações e dos procedimentos operacionais e administrativos, aliados à dimensão global do mercado único; com as diversidades culturais locais, onde nem sempre é possível reproduzir aspectos típicos da cultura administrativa do país de origem” (ROCCO, 2000:26).

Constata-se que a globalização molda os processos de comunicação e estratégia no ambiente organizacional, reunindo os recursos e instrumentos que facilitam a transformação das organizações para a sobrevivência no ambiente de negócios globalizado. Entretanto, enquanto a convergência unifica e padroniza as práticas organizacionais, as diferenças culturais fazem manter a identidade e as particularidades das organizações através do compartilhamento de valores entre os indivíduos. Assim, o estudo da cultura possui notável relação com a compreensão da comunicação organizacional, que é a responsável pela criação de valores na organização.

Segundo Rocco (2000:11), as organizações globais estão vivendo uma importante transição, “a passagem da era da produção de massa e da economia de mercado para a era das sociedades de conhecimento baseadas na informação e comunicação. Trata-se de uma profunda mudança de paradigma que afetará todos os aspectos de seu funcionamento”. Segundo o autor, isto acontece porque as organizações são sensíveis às modificações ocorridas no ambiente externo e, por isso, veem sofrendo profundas alterações na sua estrutura em razão das mudanças ocorridas fora da organização.

Esse ponto também é discutido por Dowbor (1995). Segundo o autor, a ideia de globalização, sozinha, não explica mais a complexidade do ambiente econômico e social. Assim, o autor trabalha o conceito de reordenamento dos espaços do desenvolvimento econômico, o que envolve a globalização, o surgimento de novos espaços, a fragilização do Estado, o surgimento de poderes locais, o novo papel das metrópoles e a crescente reconstituição dos espaços comunitários. Estes diferentes espaços em transformação e rearticulação possibilitam novas formas de inserção do indivíduo em uma nova economia que se unificou enquanto desarticulou a sociedade.

Dowbor (1995) indica a necessidade de substituir a visão da globalização por uma visão que compreenda os diversos espaços do desenvolvimento, que foram citados no parágrafo anterior, cada um com seus problemas e suas oportunidades, mas que se articulam para representar um sistema mais complexo.

Sobre esse caráter limitado e unilateral da globalização, Carrão (2001:13) afirma que “a compreensão da globalização como multiplicidade de processos vem aglutinando visões e conduzindo a abordagens mais abrangentes”. Este é o motivo pelo qual o autor defende a necessidade de superar a linha exclusivamente econômica na análise do processo, por ser demasiadamente parcial.

Em suma, é possível notar uma nova tendência nos estudos organizacionais, que indica a evolução da economia da globalização para uma nova sociedade baseada na informação e que está estruturada na forma de redes, o que é descrito na próxima seção.

3 O CONTEXTO DAS NOVAS TECNOLOGIAS

O objetivo desta seção é compreender a nova conjuntura econômica e tecnológica onde a comunicação organizacional irá acontecer e, assim, entender o seu papel como estratégia de gestão da complexidade. Para tanto, é estudado o impacto das novas tecnologias na economia global, o conceito de sociedade da informação e do conhecimento, a questão das sociedades em rede e, por fim, é discutido os desafios para a gestão das organizações no século XXI.

No fim do século XX, a globalização se encontrava em um estágio de transição, pois, sozinha, não explicava mais as mudanças que aconteciam no cenário mundial. Como afirma Dowbor (2010:87), “o que resumimos como globalização constitui, na realidade, uma dramática simplificação do complexo reordenamento das funções territoriais que atualmente ocorre”. A globalização da economia é uma mudança do referencial de espaço e de tempo que fragiliza os governos nacionais, revigora o potencial da economia local e abre espaço para novas soluções em rede.

O grande desafio das empresas no ambiente globalizado é inovar para se manterem competitivas, mas para isso as empresas precisam aceitar e promover uma reorganização estrutural, que pode acontecer por meio do achatamento de suas estruturas hierárquicas. Segundo Motta (1992:14), do resultado destas transformações no ambiente organizacional é que está “nascendo uma nova economia da era da informação, cujas fontes de riqueza são o conhecimento e o poder da comunicação, diferentemente, por exemplo, da importância que era dada aos recursos naturais e ao trabalho físico”.

É neste momento que as tecnologias da informação começam a ser valorizadas no ambiente empresarial, econômico e social. Desta forma, o estudo segue, primeiramente, com a contextualização das novas tecnologias da informação e a questão da comunicação nesse universo, para, posteriormente, o entendimento da sociedade da informação, das redes e da conectividade.

3.1 NOVAS TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

As tecnologias da informação e comunicação são instrumentos fundamentais nas sociedades contemporâneas, pois viabilizam a conectividade planetária e o desenvolvimento dos meios de produção. Como afirma Ramos (2000), hoje o mundo está passando por um período de convergência das chamadas novas tecnologias, que iniciou no momento em que a comunicação deixou o campo restrito das mídias para estender-se cada vez mais aos campos da informática e das organizações.

Esse fato causou o seguinte impacto nas organizações: a multiplicação dos meios de comunicação modificou as relações entre o tempo e o espaço, o que somado à explosão dos conhecimentos e o progresso da informática, resultaram em uma redução da energia consumida nas atividades organizacionais. Além disso, como explica Fayard (2000:212), neste contexto as “máquinas, os processos e as organizações se tornaram mais inteligentes, tendo em vista suas capacidades em se adaptarem de maneira autônoma em função da informação que adquirem e que trabalham”.

Nessa evolução do ambiente organizacional, os dispositivos de comunicação se combinam estrategicamente para a continuidade de um verdadeiro impulso informacional. Segundo Fayard (2000), o espaço físico perde seu valor de negociação e a falta dos meios de informação e comunicação torna os recursos físicos incapazes de seguirem um objetivo ou estratégia comuns.

Rocco (2000) afirma que a implementação ou utilização de um sistema de informação é subsídio para o processo de comunicação dentro e fora da organização. Entretanto, para que isso ocorra, a utilização do sistema de informação deve estar sempre de acordo com a estratégia de uso da tecnologia da informação, este por sua vez deve ser coerente com o clima, a cultura e os objetivos organizacionais. Para o autor, o conteúdo da informação durante o processo de comunicação assume o papel de elemento de motivação dos indivíduos, pois auxilia na formação de uma cultura organizacional e, acima de tudo, assume o papel de “catalisador” do poder, dentro das estruturas da organização.

A tecnologia tem o papel de auxiliar os membros da estrutura organizacional a expressar suas ideias e sugestões, pois quanto mais rápida é a tecnologia para gerar uma informação útil, maior a rapidez com que a organização reagirá às modificações do ambiente externo. Segundo o autor, quando se transfere o foco da quantidade para a qualidade da tecnologia da informação, a

organização dá um passo em direção à integração dessa tecnologia ao processo de comunicação e, conseqüentemente, de gestão organizacional.

Castells (2000:38) explica a importância que tem as novas tecnologias para a gestão das organizações. Segundo o autor as “novas tecnologias da informação estão integrando o mundo em redes globais de instrumentalidade”, por meio da comunicação mediada por computadores e que resulta em uma quantidade enorme de comunidades virtuais interconectadas.

A comunicação por meio de computadores e redes só foi viabilizada com o advento da internet. Os computadores são máquinas características das novas sociedades e são os principais responsáveis pelo dinamismo da informação, pois através deles é que são infiltrados progressivamente os elementos comunicativos. Segundo Marín (2009:66), a internet é uma “ampliação da capacidade de comunicação, um mecanismo que amplia a transmissão de informação e um meio para a colaboração e interação entre indivíduos e seus computadores, sem levar em conta sua localização geográfica”.

Fayard (2000) afirma que a individualização midiática permite a uma pessoa sozinha, mas conectada a um computador, estruturar ao seu redor todo um cenário infocomunicacional e, por meio das redes, captar e processar em casa grandes quantidades de informação. Dessa forma, a internet foi a inovação que mais revolucionou os meios de comunicação e o uso dos computadores, pois além de conectar os indivíduos, é uma importante ferramenta de construção social e de grande responsabilidade.

A construção social da realidade por meio da internet se realiza por atos essencialmente comunicativos, sendo essa fundamental para a sobrevivência das organizações. Segundo Marín (2009:94), os “hábitos são manifestados em diálogos internos, as instituições são o resultado de diálogos que permitem transações reais e as legitimações são abordagens que compartilham uma proposta teórica”. Em todos esses casos, a comunicação é um componente fundamental para a estratégia organizacional.

Marín e Rodríguez (2009) afirmam que, no século XX, quando se referia às novas tecnologias, estava-se falando somente das tecnologias da informação. Agora, as novas tecnologias compreendem as tecnologias da informação e da comunicação, sendo resultado da crescente importância da comunicação nos últimos anos. Isso pode ser ilustrado pela seguinte afirmação: hoje em dia, “se alguém lhe der um computador com uma enorme capacidade de

manipular dados, mas sem a possibilidade de utilizá-lo para se comunicar, é possível que ninguém aceite esse presente, pois os computadores são cada vez mais utilizados para comunicação” (MARÍN; RODRÍGUEZ, 2009:95).

Entretanto, essas mudanças ocorridas nas tecnologias da informação e comunicação requerem treinamento dos membros e, por isso, é um dos elementos a serem considerados na hora de pensar a estratégia organizacional. Quando as novas tecnologias são utilizadas na organização, inicia-se um processo dialético, pois segundo os autores, a aplicação prática de uma nova tecnologia gera um novo comportamento que exige ou estimula um desenvolvimento posterior inicialmente esperado.

Neste momento, a utilização das tecnologias da informação e comunicação ganha uma nova e importante dimensão, pois a evolução tecnológica tornou-se um processo social ampliado quando alterou os modos de comunicação e desencadeou novas mudanças nas tecnologias da informação. Sobre isso, Gomes (2007) afirma que as novas tecnologias são a prova de que a comunicação continua tendo o papel de informar e o ato de compreender uma tarefa de quem recebe a informação.

A utilização das novas tecnologias da informação envolve também uma questão financeira para a organização. Como explica Castells (2000), as tecnologias da informação, como dependem dos fluxos financeiros internacionais, ganham um novo papel no ambiente globalizado, pois a concorrência global se utiliza da “informação local” de cada mercado para elaborar a estratégia. Assim, a informação é fator crucial para o sucesso organizacional, e o papel da tecnologia da informação, nesse processo, é possibilitar a recuperação descentralizada das informações e permitir sua integração simultânea em um sistema flexível de elaboração de estratégia.

Em suma, como afirma Castells (2000), a atual economia é uma articulação entre o modo capitalista de produção e o modo informacional de desenvolvimento, e possui duas características fundamentais: i) a economia é global e ii) está estruturada na forma de redes de capital financeiro, onde o capital é investido por todo o globo. Contudo, segundo o autor, para sua operação, o capital financeiro depende do conhecimento e da informação que são gerados e aperfeiçoados através das tecnologias da informação e comunicação.

Para Castells (2000), os avanços da internacionalização de alguns segmentos empresariais e das tecnologias da informação e comunicação proporcionaram o surgimento de redes internacionais de empresas, o que representou o início de uma nova economia baseada não apenas na globalização, mas também na informação, como é abordada a seguir.

3.2 A SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO

Primeiramente, é preciso compreender o novo conceito de economia da informação. Como explicado por Castells (2000), a economia da informação tem a característica de ser global, ou seja, uma economia global é capaz de funcionar em tempo real e em escala planetária. Segundo o autor, apenas no fim do século XX, é que a economia mundial se tornou global, o que foi propiciado pelas novas tecnologias da informação e comunicação, e o que compreendeu os principais processos e elementos do sistema econômico mundial.

É importante lembrar que a informação é a base material essencial para essa nova economia da informação. Como afirma Castells (2000:87), “é a conexão histórica entre a base de informação/conhecimentos da economia, seu alcance global e a Revolução da Tecnologia da Informação que cria um novo sistema econômico distinto”. Segundo o autor, emerge uma nova economia tecnológica, baseada em tecnologias da informação mais flexíveis e poderosas, e onde a informação é resultado do processo produtivo organizacional que viabiliza conexões infinitas entre diferentes domínios.

Marín (2009) explica que o processo de modernização impôs um tipo novo de sociedade denominada sociedade da informação, e que esse nome procede da importância que têm os processos informacionais, a produção e os meios de informação e comunicação, que são cada vez mais relevantes para a realidade social e econômica da organização.

Segundo Castells (2000), a economia informacional surgiu do desenvolvimento de uma nova lógica organizacional relacionada com o processo recente de transformação tecnológica, mas que ganhou tanta dimensão que não depende mais dessas transformações para existir. Essa economia é “a convergência e a interação entre um novo paradigma tecnológico e uma nova lógica organizacional que constituem o fundamento histórico da economia informacional” (CASTELLS, 2000:174).

A sociedade da informação é tratada por alguns autores como um novo paradigma da tecnologia da informação. Segundo Castells (2000), este novo paradigma trabalha as transformações tecnológicas nas organizações na medida em que estas interagem com a economia e a sociedade. Para entender melhor esse paradigma, o autor expõe as cinco características que representam a base material da emergente sociedade da informação:

- *As tecnologias agem sobre a informação.* Segundo o autor, essa primeira característica diz que a informação representa a matéria-prima mais importante das sociedades contemporâneas.
- *A penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias.* Castells (2000:78) afirma que “como a informação é uma parte integral de toda atividade humana, todos os processos de nossa existência individual e coletiva são diretamente moldados pelo novo meio tecnológico”.
- *A lógica de redes* ocorre em qualquer sistema que utiliza as novas tecnologias da informação. Ela é necessária para estruturar os processos e organizações com a chegada da tecnologia da informação, porém mantendo a flexibilidade que permite a inovação da atividade humana neste contexto. Segundo o autor, “a morfologia da rede parece estar bem adaptada à crescente complexidade de interação e aos modelos imprevisíveis do desenvolvimento derivado do poder criativo dessa interação” (CASTELLS, 2000:78).
- *Flexibilidade.* Segundo o autor, todos os processos nesse paradigma são reversíveis, como também nas organizações onde os processos podem ser modificados ou fundamentalmente alterados pela reorganização de seus componentes. Essa capacidade de reconfiguração é um aspecto decisivo em uma sociedade de constantes mudanças e fluidez organizacional.
- *Convergência de tecnologias específicas para um sistema altamente integrado.* Como explica Castells (2000:79), este é um sistema “no qual trajetórias tecnológicas antigas ficam literalmente impossíveis de se distinguir em separado”. Assim, a eletrônica, as telecomunicações e os computadores são integrados em um sistema de informação, pois todos são formas de processamento da informação.

Segundo o autor, as tecnologias de transmissão e conexão estão cada vez mais diversificadas e integradas em redes operadas por computadores.

A ideia de um paradigma da informação e comunicação que norteia a sociedade pós-industrial, que é caracterizada por ser uma sociedade informacional onde o consumo ganha proporções inesperadas, também é defendido por Bulik (1996). Dessa maneira, é crescente a dimensão da informação e da comunicação na formação de um novo padrão civilizatório e cultural. Segundo a autora, as premissas da nova ordem econômica e seus mecanismos reguladores de controle refletem no campo da informação e da comunicação.

Segundo Bulik (1996:29), o estudo do paradigma da informação e comunicação “deve ser contextualizado não só à luz de uma nova ordem mundial econômica, informacional e comunicativa, mas também da globalização”. A globalização é fundamental para essa análise, pois contém elementos culturais e sociais que a economia não tem condição de explicar e, por isso, tende a ignorar. Assim, a “comunicação corresponde a um movimento amplamente transnacional e participa da tendência à globalização, dependente da ação dos Estados dominantes e das grandes firmas multinacionais em busca de saídas para seus novos produtos” (BULIK, 1996:29).

Sobre essa coexistência da economia da informação com a globalização, Castells (2000:87) afirma que uma nova economia surgiu nas últimas duas décadas, uma economia com duas características principais: i) é informacional, pois a produtividade e a competitividade “dependem basicamente de sua capacidade de gerar, processar e aplicar de forma eficiente a informação baseada em conhecimentos”; ii) é global, pois suas principais atividades produtivas, “o consumo e a circulação, assim como seus componentes (capital, trabalho, matéria-prima, administração, informação, tecnologia e mercados) estão organizados em escala global, diretamente ou mediante uma rede de conexões entre agentes econômicos”.

A instabilidade mercadológica aumentou com o constante processo de renovação e desenvolvimento tecnológico da globalização. Como explica Rocco (2000:20), a falta de previsibilidade das atividades na organização gerou a forte necessidade de redução dos custos operacionais, “buscando uma maior economia dos seus recursos humanos, possibilitada por uma combinação entre a automação, o controle computadorizado dos indivíduos, terceirização do trabalho e redução da produção”. Portanto, essas modificações estruturais e a necessidade de

rapidez na adaptação ao mercado contribuíram para que as organizações reduzissem os seus níveis hierárquicos e contratassem recursos humanos qualificados e capazes de trabalhar em equipes.

O resultado dessas transformações na sociedade, segundo Castells (2000:88), é uma nova “economia em rede, profundamente interdependente, que se torna cada vez mais capaz de aplicar seu progresso em tecnologia, conhecimentos e administração, na própria tecnologia, conhecimentos e administração”. Segundo o autor, esse círculo recorrente nas organizações conduz a uma maior produtividade e eficiência, que impulsiona o progresso econômico no ambiente global.

Segundo Rocco (2000), a chamada era da informação, em razão das transformações nos campos econômico, político, social, cultural e tecnológico, acabou por provocar o desenvolvimento de uma complexa rede interligada de organizações que deram início à chamada sociedade em redes. Essa forma dinâmica e instável das organizações – as redes – desencadeou profundas transformações na estrutura empresarial e modificou também a forma das empresas se comunicarem.

Pode-se notar, atualmente, que a organização em rede é um campo de estudo emergente na administração. Como justifica Castells (2000), as novas estruturas sociais e o domínio da atividade e da experiência humana resultaram em uma tendência para o futuro: as funções e os processos dominantes na atual economia da informação estão cada vez mais organizados em torno de redes.

Portanto, essa nova ordem econômica mundial é informacional, global e em rede, já que a produção, a concorrência e o trabalho são gerados e feitos em uma rede global de interação. O estudo segue com a exploração do conceito de sociedade em redes e sua importância para a gestão organizacional.

3.3 A SOCIEDADE EM REDES

Discutida anteriormente, a sociedade da informação deu origem à sociedade em redes como resultado do processo de globalização e do contato entre as organizações transnacionais. Fazendo surgir a necessidade de uma nova forma de organização das empresas, essa necessidade

é preenchida com a constituição das redes. As redes são uma melhor forma de competir nesse mercado de constantes mudanças e alta competitividade.

Segundo Castells (2000:497), “redes constituem a nova morfologia social de nossas sociedades, e a difusão da lógica de redes modifica de forma substancial a operação e os resultados dos processos produtivos e de experiência, poder e cultura”. Pode-se dizer que, uma sociedade em rede é caracterizada principalmente pelo triunfo da morfologia social sobre a ação social.

Dessa forma, como explica Rocco (2000:32), as empresas da sociedade em redes “evoluem pela habilidade de captar e interpretar a informação que vem do meio ambiente e usá-la para se autorrenovar”. Entretanto, essas organizações precisam mudar com o passar do tempo, para se adaptarem à dinâmica do novo ambiente social em redes que demanda das organizações uma nova postura estratégica de gestão.

As empresas precisam de inteligência organizacional para trabalhar globalmente e sobreviver à competitividade do ambiente empresarial. Segundo Rocco (2000), estão entre as qualidades necessárias para a inteligência organizacional: rapidez de ação, adaptabilidade, flexibilidade, inovação e, principalmente, dominar a utilização da informação e a rapidez com que esta circula.

Posto isso, uma organização que quer se manter competitiva precisa possuir “mecanismos sensoriais que advertem e informam a organização em relação às mudanças oriundas do meio ambiente. Daí decorre a necessidade do estabelecimento de redes de coleta e avaliação de informação a respeito de novas tecnologias, concorrência e mercado” (ROCCO, 2000:21).

Castells (2000) completa, quando afirma que para competir nessa nova economia global, caracterizada pelo aumento de concorrentes que usam novas tecnologias e técnicas de redução de custos, as grandes organizações precisam principalmente tornar-se mais efetivas do que econômicas. A estratégia de formação de redes tornou o sistema mais flexível, entretanto essa estratégia sozinha não foi suficiente para solucionar o problema de adaptação da organização ao meio ambiente, pois, segundo o autor:

Para conseguir absorver os benefícios da flexibilidade das redes, a própria empresa teve de torna-se uma rede e dinamizar cada elemento de sua estrutura interna: este é na essência o significado e o objetivo do modelo da “empresa horizontal”, frequentemente estendida na descentralização de suas unidades e na

crescente autonomia dada a cada uma delas, até mesmo permitindo que concorram entre si, embora dentro de uma estratégia global comum. (CASTELLS, 2000:185)

A empresa mudou seu modelo organizacional para sobreviver às condições de imprevisibilidade do mercado, resultado das transformações econômicas e tecnológicas do ambiente. Ainda, segundo o autor, as empresas horizontais possuem sete principais tendências: i) organização em torno do processo, não da tarefa; ii) hierarquia horizontal; iii) gerenciamento em equipe; iv) desempenho medido através da satisfação do cliente; v) recompensa com base no desempenho da equipe; vi) aumento dos contatos com fornecedores e clientes; vii) informação e treinamento de funcionários em todos os níveis.

Como afirma Castells (2000:187), “a empresa horizontal é uma rede dinâmica e estrategicamente planejada de unidades autoprogramadas e autocomandadas com base na descentralização, participação e coordenação”. O que é uma tentativa de combinar as capacidades de flexibilidade e coordenação para garantir tanto a inovação, quanto a perpetuidade da organização em um ambiente de rápido crescimento e incerteza.

Essa transformação das empresas em redes afetou a gestão e os aspectos tecnológicos e mercadológicos das organizações, como explica Rocco (2000), ao mencionar que o que acontece é que, em um mercado de dimensão global, o enfoque dado ao espaço de atuação torna-se obsoleto. Portanto, a evolução tecnológica e a globalização ampliaram as dimensões espaciais e temporais da organização.

Dessa forma, o mercado global, nacional e internacional passa a ser um único mercado que interage nesses três níveis e, conseqüentemente, a estratégia sobre o mercado globalizado tem que ser ao mesmo tempo local e global. Ainda, segundo o autor:

Esse processo de internacionalização das atividades das grandes empresas transnacionais baseou-se em três estratégias diferentes: uma de múltiplos mercados domésticos para as empresas que investem no exterior a partir de suas sedes nacionais (a mais tradicional), outra objetivando o mercado global através da organização de diferentes funções da empresa, em lugares diferentes, integrados em uma estratégia global articulada e uma última, característica de estágios econômicos e tecnológicos mais avançados, estruturada em redes internacionais. As organizações tentam integrar suas participações de mercado e informações sobre mercado em outros países. (ROCCO, 2000:22)

Todas essas modificações na forma de organização da empresa afetarão também a função do capital na economia mundial, pois, segundo Castells (2000), nessa nova estratégia, o

investimento é destinado à construção de relações entre empresas em diferentes ambientes institucionais. A construção de relações entre organizações dará origem ao conceito de redes de cooperação. Como explica Carrão (2001), as redes de cooperação são entendidas com estruturas resultantes de um relacionamento cooperado entre as empresas, e que possuem o foco no trabalho coletivo e não individual.

Castells (2000) utiliza o conceito de rede de produtores para nomear os diferentes acordos com o objetivo de união de esforços entre os concorrentes. A cooperação, neste caso, tem o objetivo de aproveitar melhor as capacidades individuais de produção dos recursos financeiros e humanos. Por isso, segundo o autor, as redes de cooperação podem ser consideradas entidades complexas:

[...] cujo sistema de meios é constituído pela intersecção de segmentos autónomos de objetivos. Assim, os componentes da rede tanto são autónomos quanto dependentes em relação à rede e podem ser uma parte de outras redes e, portanto, de outros sistemas de meios destinados a objetivos. Então o desempenho de uma determinada rede dependerá de seus atributos fundamentais: conectividades, ou seja, a capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes; coerência, isto é, à medida em que há interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes. (CASTELLS, 2000:191)

Segundo Carrão (2001:19), as redes de cooperação empresarial são estratégias favoráveis para a sobrevivência da empresa em um ambiente complexo e caracterizado pela reestruturação industrial, “ligadas em redes, empresas conseguiram superar deficiências, sobretudo quanto ao desenvolvimento de atividades mais complexas, como *marketing*, compras e treinamento de pessoal, barreiras dificilmente superadas em atuação isolada”. Dessa forma, as redes empresariais são um conjunto de empresas interligadas por relações de interesses diferenciados.

A empresa mudou sua estrutura organizacional para adaptar-se às condições de imprevisibilidade do ambiente e às rápidas transformações econômicas e tecnológicas. Como explica Rocco (2000), é possível considerar como principal mudança a substituição das burocracias verticais por estruturas horizontais. Para o autor, toda essa transformação na estrutura organizacional provoca mudanças na forma de enxergar a comunicação dentro das organizações. O ato de comunicar nas organizações tayloristas é completamente diferente da comunicação em uma empresa de hierarquia horizontal.

Esse cenário de imprevisibilidade está levando as empresas a procurarem novas formas de organização e repensar sobre a maneira como se comunicam com o ambiente. Como afirma Rocco (2000), isso acontece por conta da tecnologia e da comunicação avançarem em velocidade maior do que a capacidade de adaptação das empresas. Os fluxos de informação, comunicação e financeiro acontecem em tempo real, ao contrário dos fluxos de produção e comercialização. É emergente no mundo a tendência de estabelecer redes de contato para facilitar e democratizar a informação dentro da organização. Dessa forma, os membros, por meio de redes de comunicação interna, podem adequar agilmente suas tarefas às demais existentes na organização.

As redes de comunicação podem acontecer de forma mais ampla, ou seja, no agrupamento de empresas em torno das redes, o qual é uma das razões para o surgimento de grandes conglomerados transnacionais. “A facilidade tecnológica, permitida pelas redes de comunicação, encurta o tempo e o espaço, permitindo uma gestão mais eficiente dos processos internos da organização” (ROCCO, 2000:18).

Ainda, segundo Rocco (2000:23), “os novos sistemas de comunicação existentes hoje, integrados eletronicamente em redes, nada mais são do que a construção de uma virtualidade real”. O que existia antes era a elaboração de mensagens através dos meios de comunicação de massa, ou seja, uma construção da realidade pela utilização dos símbolos. Portanto, a construção da realidade sempre foi virtual e percebida por meio de símbolos formadores da prática, com um sentido que não segue a rigorosa definição semântica, pois depende das intenções do interlocutor.

Essa questão da comunicação colaborar para a construção da realidade, não apenas nas sociedades em rede, também é explorada por Castells (2000). Para o autor, na comunicação interativa humana, independentemente do meio, todos os símbolos são deslocados em relação ao sentido semântico que lhes são atribuídos. O autor afirma que toda a realidade é percebida virtualmente, pois um sistema de comunicação que gera uma virtualidade real, também:

[...] é um sistema em que a própria realidade (ou seja, a experiência simbólica/material das pessoas) é inteiramente captada, totalmente imersa em uma composição de imagens virtuais no mundo do faz-de-conta, no qual as aparências não apenas se encontram na tela comunicadora da experiência, mas se transformam na experiência. Todas as mensagens de todos os tipos são incluídas no meio porque este fica tão abrangente, tão diversificado, tão maleável, que absorve no mesmo texto de multimídia toda a experiência humana, passado, presente e futuro. (CASTELLS, 2000:395)

Para Castells (2000), o que caracteriza o novo sistema de comunicação, baseado na integração em redes de diversos modos de comunicação, é a sua capacidade de inclusão e abrangência de todas as expressões culturais. Isso porque as mensagens na sociedade em rede funcionam da seguinte forma: presença e ausência no novo sistema de comunicação – só a presença nesse sistema permite a comunicabilidade e a socialização da mensagem; as demais mensagens são reduzidas à imaginação individual.

Além disso, segundo Castells (2000:186), com a transformação das sociedades globalizadas em redes, “a unidade operacional real torna-se o projeto empresarial, possibilitado por uma rede, em vez de empresas individuais ou agrupamentos formais de empresas”, portanto, onde a informação circula, podendo ser através de redes entre empresas, dentro da empresa, redes pessoais e redes de computadores.

Sobre essa nova cultura das sociedades em rede, Rocco (2000:26) afirma que “é uma cultura complexa que busca integrar valores globais aos valores locais e modifica as relações de tempo e espaço entre as pessoas, criando, dessa forma, uma cultura desfragmentada”. O que pode ocorrer é que a redução das distâncias e do tempo pode provocar alterações na cultura organizacional. Como já foi abordado no início desta seção, o problema é a submissão da cultura da organização aos interesses econômicos e financeiros. Segundo o autor, a cultura do novo milênio deve respeitar as diversidades de cada um dos espaços que estão na base do relacionamento do ser humano com a sociedade.

O resultado dessas transformações na cultura e nas sociedades contemporâneas, é que, atualmente, “o espaço de fluxos e o tempo intemporal são as bases principais de uma nova cultura, que transcende e inclui a diversidade dos sistemas de representação historicamente transmitidos: a cultura da virtualidade real, onde o faz-de-conta vai se tornando realidade” (CASTELLS, 2000:398).

Como afirma Genelot (2001), a inteligência em um sistema aberto vem da capacidade de construir estratégias pertinentes a um ambiente inesperado e complexo. Quanto mais variadas as conexões do sistema, maior essa capacidade. Em um mundo cada vez mais complexo, a empresa ganha eficiência global e a reatividade estratégica funciona no modelo de redes, pois, assim, garante a segurança dos fornecimentos, circuitos de informação diversificados, encoraja a iniciativa local, multiplica os canais de comunicação com os clientes, abre-se para o exterior e

aceita outras culturas com maior facilidade. Portanto, “é pela repartição ao máximo das potencialidades e pela conexão das inteligências que a empresa pode aproveitar ao máximo suas chances de utilizar o acaso para desenvolver sua estratégia” (GENELOT, 2001:349).

Isto pode ser visto claramente nas organizações onde os processos de produção estão se deslocando para atividades de informação e conhecimento. Dessa maneira, Dowbor (2010) sugere o estudo do deslocamento das atividades econômicas para a chamada economia do conhecimento, que, em resumo, trata da dominação dos aspectos “intangíveis” dos meios de produção. O estudo segue discutindo a economia do conhecimento, juntamente com a questão da conectividade planetária.

3.4 A ECONOMIA DO CONHECIMENTO E A CONECTIVIDADE

Primeiramente, é fundamental entender o conceito de conhecimento. Okada (2002) explica que, segundo Pierre Levy, o conhecimento é o resultado de uma rede complexa de significados. Por este motivo, que dentro das organizações, segundo Rocco (2000), o conhecimento é criado através de um processo de comunicação e informação, ou seja, um fluxo de mensagens baseado nas crenças do interlocutor.

Como afirma Okada (2002), atualmente no ambiente organizacional, o desenvolvimento dos meios de comunicação e informação, decorrente do aprimoramento das tecnologias, ampliou os relacionamentos e as redes que conectavam as pessoas, originando a ideia de conectividade.

Para Senge (2009), a grande tendência nas organizações é o novo estilo de viver e trabalhar em grupos e equipes, o que pode se tornar uma tendência dominante antes do que imaginemos, pois em um mundo globalizado e conectado, os problemas, soluções e oportunidades são cada vez mais globais. Segundo o autor, é notável uma pressão cada vez maior por estas mudanças, soluções e oportunidades, isso porque no mundo interconectado o que é eficaz se difunde rapidamente entre as organizações.

Sobre a economia do conhecimento, Dowbor (2010) afirma que as novas tecnologias que viabilizam a globalização podem favorecer as dimensões participativas da sociedade e promover uma conectividade democrática. O problema é que através do poder da conectividade, as multinacionais utilizam as novas tecnologias para transmitir suas vontades para distâncias

maiores, o que resulta na disseminação do poder repressivo e manipulativo das empresas multinacionais que visam o controle da propriedade intelectual.

Segundo o autor, as tecnologias e a conectividade devem favorecer a democratização do conhecimento, pois tornam viável uma rede ampla e horizontal que cruza os interesses locais com o potencial de colaboração mundial, isto é, a “apropriação local do potencial de conectividade representa uma dinâmica de democratização” (DOWBOR, 2010:55).

Como afirma Dowbor (2010), a viabilização desta transformação que utiliza as novas tecnologias e a conectividade a favor da democratização depende de mudanças nos campos da comunicação e da tecnologia da informação. Porém, a dificuldade é que estas mudanças estão articuladas com transformações tecnológicas mais amplas nas organizações. O foco da gestão não é mais os insumos materiais de produção, mas sim o conteúdo de conhecimento embutido em todos os processos produtivos.

Um exemplo disso, segundo o autor, é o seguinte fato: quando compramos um produto, 25% do que se paga é o preço da produção e 75% é o preço do material “intangível”, ou seja, a pesquisa, o *design*, o *marketing*, a publicidade, entre outros. Como explica Dowbor (2010:56), esta proporção estimada demonstra que o valor agregado de um produto está cada vez mais no conhecimento nele embutido, “o conhecimento, a informação organizada, representam um fator de produção, um capital econômico de primeira linha”.

Portanto, segundo Dowbor (2010), a lógica econômica é diferente, pois quando uma pessoa passa um produto físico à outra pessoa, este produto deixa de lhe pertencer, enquanto que, quando uma pessoa passa um conhecimento, este permanece com ambas e pode até estimular novos conhecimentos e inovações.

Neste contexto, a internet pode ser utilizada para disseminar o conhecimento ou restringi-lo, o que depende da sua utilização pela sociedade. Segundo Marín (2009), o conhecimento de suas utilidades e efeitos é essencial para adaptar essa poderosa tecnologia da informação e comunicação para os nossos valores, interesses e projetos. Assim, a internet é uma importante construção social e de grande responsabilidade.

Segundo Dowbor (2010), o conhecimento é totalmente reproduzido, por isso, quando socializado, se multiplica, uma premissa oposta à propriedade privada. O valor do conhecimento agregado de um produto apenas se transforma em dinheiro ou em lucro quando este

conhecimento não é compartilhado. Como afirma o autor, é neste ponto que se encontra a tensão de uma sociedade que evolui para uma economia do conhecimento, mas que continua regida por leis da era industrial, “os mesmos interesses que levaram a corporação a globalizar o território para facilitar a circulação de bens, levam-na a fragmentar e a dificultar a circulação do conhecimento” (DOWBOR, 2010:57).

Sobre a importância de compartilhar o conhecimento, Marín (2009) afirma que essa nova fase de evolução da sociedade se caracteriza pela grande valorização da inovação, que é encorajada pela troca de tecnologias e por uma especial valorização do conhecimento. O que, segundo o autor, explica a recente etapa de prosperidade por qual estão passando os países menos desenvolvidos. Por conta da facilidade de acesso à informação, o conhecimento e as tecnologias estão cada vez mais acessíveis aos menos favorecidos.

Pode-se notar que a tecnologia e a informação nessa nova sociedade são organizadas em fluxos globais e em estruturas assimétricas. Por exemplo, Castells (2000) explica que a informação tecnológica, quando patenteadada, gera uma vantagem competitiva; entretanto, os centros de inovação não podem viver em sigilo absoluto sem afetar sua capacidade criadora, pois para produzir novos conhecimentos, os antigos devem ser difundidos. Por este motivo, a “comunicação de conhecimentos em uma rede global de interação é, ao mesmo tempo, a condição para acompanhar o rápido progresso dos conhecimentos e o obstáculo para o controle de sua propriedade” (CASTELLS, 2000:113).

Por este motivo, é importante considerar o que os autores estão prevendo como tendência para o futuro da sociedade da informação e do conhecimento, quais são os novos desafios e oportunidades para as organizações em rede e o que se espera para o futuro da economia global. Estes temas serão tratados a seguir, com a questão dos novos desafios para a gestão das organizações no século XXI.

3.5 OS DESAFIOS DAS ORGANIZAÇÕES PARA O SÉCULO XXI

Atualmente, a sustentabilidade e outros temas emergentes têm ganhado destaque nos estudos organizacionais. Sobre a necessidade de atualização acadêmica para esse novo contexto social e econômico, Dowbor (2010) afirma que as teorias devem ser um instrumento para o

progresso humano. Por este motivo, o autor defende um processo de reconstrução teórica que acompanhe a evolução da realidade econômica. “O foco está na realidade, com toda a sua riqueza e complexidade, vista sobre o pano de fundo dos valores básicos de justiça social, viabilidade econômica e, sobretudo, nas obras mais recentes, sustentabilidade ambiental e riqueza cultural” (DOWBOR, 2010:13).

No mundo de complexidade e incerteza que vivemos, segundo Senge (2009), três ideias se destacam como norteadoras em direção à criação de um futuro sustentável: i) nenhum caminho para o futuro ignora as necessidades das gerações futuras; ii) as instituições importam; e iii) todas as mudanças reais se fundamentam em novas maneiras de pensar e perceber. Portanto, para criar um futuro mais sustentável, os indivíduos precisam trabalhar juntos de maneira diferente de como se fazia anteriormente. Assim, o autor propõe aplicar o aprendizado organizacional para que isso ocorra.

Senge (2009) afirma que o aprendizado organizacional possui três capacidades: i) individualmente ou em grupos, as pessoas estão aprendendo a ver os sistemas mais amplos de que são partes, como as organizações. Essa visão mais abrangente proporciona perspectivas que formam as estratégias organizacionais, e buscam soluções concretas que promovem a perpetuação destes sistemas e não apenas soluções rápidas que, no futuro, podem agravar a situação geral; ii) consciência de que é fundamental colaborar além das fronteiras, o que antes segregava as organizações, agora converge no funcionamento dos sistemas sustentáveis com a maneira de como se trabalha, ou seja, construindo relacionamentos de confiança e colaboração; iii) ao trabalharem juntas, a mentalidade das pessoas evolui de um modo reativo de solução de problemas para a construção dos futuros que efetivamente almejam, o resultado é comprometimento, criatividade, paciência e perseverança muito maior do que se alcançava quando apenas se reagia aos problemas.

Estas três capacidades devem ser desenvolvidas em conjunto, tanto pelas organizações quanto pelos indivíduos, pois como afirma Senge (2009:43), “as instituições, e as redes por elas desenvolvidas, moldam o funcionamento do mundo no presente e acenam com as melhores promessas de mudanças sistêmicas”.

Sem orientação criativa, não existe comprometimento genuíno com as visões, os objetivos e os resultados almejados no longo prazo e fica fácil ignorar o trabalho desafiador de visualizar os sistemas mais amplos e de transformar os

relacionamentos. Sem capacidade de colaboração, as pessoas não aprendem a desenvolver a inteligência sistêmica coletiva para lidar com os problemas complexos. Sem a capacidade de visualizar os sistemas e identificar o próprio lugar nesses conjuntos mais amplos, os indivíduos e as organizações naturalmente se concentram em otimizar sua peça no quebra-cabeça, em vez de promover a compreensão compartilhada e a visão mais ampla. (SENGE, 2009:43-44)

Um ponto essencial para este estudo é a questão da colaboração além das fronteiras. Como afirma Senge (2009), em um mundo globalizado e moldado por redes de organizações, a inteligência sistêmica para enfrentar desafios precisa ser coletiva dentro e fora das organizações, e construída através do trabalho em rede que compreendam setores, comunidades e cadeias de suprimentos globais. Porém, um problema surge deste cenário: a dificuldade de aprendizado dos indivíduos em grupos altamente diversificados, pois, frequentemente, a opinião de um grupo é imposta aos demais, o que rompe com o aprendizado em equipe que depende essencialmente da confiança.

Quando os grupos carecem de estratégias para o reforço da confiança, a colaboração além das fronteiras pode ser comprometida. Porém, segundo o autor, apesar das dificuldades crescentes, há casos de sucesso em iniciativas de colaborações de grande porte e complexidade e onde os esforços se mantêm em andamento até os dias de hoje, um sinal de esperança para os que pregam a colaboração além das fronteiras. Por exemplo, como explica Senge (2009:48), na atualidade, as organizações “estão trabalhando juntas para a redução das emissões de carbono, para promover a energia verde e para a adoção de estratégias de sustentabilidades mais agressivas”.

Segundo Senge (2009), um futuro promissor aguarda as organizações inovadoras que são capazes de perceber soluções e oportunidades nesse novo contexto de transformações e competitividade. Como afirma o autor, está mudando a maneira como as empresas fazem negócios, embora o retorno potencial dos investimentos ainda seja fundamental, a organização pode contar com um novo diferencial, a reputação se tornou um ativo “tangível”, a imagem da organização em relação ao ambiente e às questões sociais são, portanto, uma vantagem competitiva.

O que emerge no contexto das organizações na atualidade, para Senge (2009), é a denominada *economia regenerativa*. Alguns inovadores, cada um a sua maneira, estão percebendo os sistemas mais amplos em que vivem e trabalham, e a preocupação com o amanhã

está crescendo. As organizações que trabalham o desenvolvimento de capacidade propiciam um ambiente de aprendizado e disseminam a inteligência sistêmica em ampla escala, pois segundo o autor:

Olham para além dos eventos e dos ajustes superficiais para enxergar estruturas mais profundas e forças em atuação; não permitem que fronteiras de qualquer espécie, organizacionais, culturais e outras, limitem seu pensamento; fazem escolhas estratégicas que levam em conta as restrições naturais e sociais; e trabalham para criar ciclos autorreforçadores de inovação – mudanças estratégicas que imitam as formas de crescimento do mundo natural. (SENGE, 2009:165)

Como explica Dowbor (2010), atualmente, as sociedades e as organizações são demasiadamente complexas e, por este motivo, não podem limitar-se às soluções simplificadas de gestão. Além disso, é inegável o crescimento dos desafios enfrentados pelas organizações no século XXI, resultado indireto das transformações no campo da tecnologia da informação e da comunicação. Ainda, segundo o autor, a crescente revolução nas tecnologias do conhecimento acarretou em transformações estruturais, em direção à conectividade planetária, ou seja, o mundo em contato o tempo todo.

Entretanto, como afirma Rocco (2000), sempre que possível, deve-se utilizar o que de melhor existe em termos de tecnologias da informação, mas somente a tecnologia não garante a informação e a comunicação de qualidade no interior das organizações. Para que isso ocorra, é necessário que as “estruturas de comunicação e informação estejam integradas ao processo de gestão da organização, cumprindo, assim, o seu papel de Condição Geral de Produção” (ROCCO, 2000:55).

Portanto, constata-se a importância da comunicação como condição necessária para a produção nas organizações contemporâneas. Por este motivo, o estudo segue explorando o principal objeto desta dissertação, a comunicação como ferramenta estratégica no contexto das novas tecnologias e da globalização à luz da abordagem da complexidade.

4 DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL À COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL ESTRATÉGICA

Nas segunda e terceira seções desta dissertação foram discutidos os aspectos representativos da globalização e das sociedades em rede, o que é um reflexo da denominada era da informação e do conhecimento, o que pode ser tratado, essencialmente, como o contexto das novas tecnologias. Neste contexto, destacou-se a importância da comunicação como condição geral de produção e, portanto, um grande instrumento para a estratégia organizacional. Para entender essa nova visão sob a comunicação organizacional, é imprescindível conceituar a origem do objeto em questão, a comunicação.

O estudo sobre comunicação empresarial iniciou-se com os trabalhos de Lasswell, Shannon e Weaver, no início do século XX. Eles foram os pioneiros no desenvolvimento de um modelo científico da comunicação com base na matemática e na cibernética. No Brasil, os estudos em comunicação iniciaram-se tratando da operacionalização da comunicação interna, o que deu origem ao conceito de comunicação empresarial, trabalhado por autores como Torquato (1986), Kunsch (1997), entre outros. A comunicação empresarial, como será vista a seguir, representa a situação burocrática das organizações do período e trata a comunicação de forma instrumental e reducionista.

Posteriormente, alguns autores que questionavam os pressupostos da comunicação empresarial deram início ao conceito de comunicação organizacional. Este conceito destaca os aspectos mais abrangentes e estratégicos da comunicação nas organizações, e foi disseminado no Brasil por autores como Scroferneker (2000), Cardoso (2006), Fonseca (2007), Casali (2009), entre outros.

A comunicação nas organizações pode ser tratada através de três dimensões básicas: instrumental, humana e estratégica. Como explica Prado (2007), a instrumental ainda é a mais presente no ambiente organizacional, por tratar-se, basicamente, da transmissão de informação, e tem ênfase na técnica, o que, nesta seção será tratado como comunicação empresarial; já a comunicação humana é a mais natural e menos privilegiada.

Segundo Prado (2007:17), todo “estudo sobre comunicação deve levar em conta as múltiplas perspectivas que permeiam o processo comunicativo no interior das organizações e o verdadeiro sentido da comunicação entre pessoas, a compreensão e exposição de ideias”. Para o

autor, é preciso saber interpretar toda a complexidade dos aspectos relacionais internos e externos da organização e, inclusive, do contexto.

Portanto, nessa conjuntura surge uma preocupação com a comunicação interpessoal e com um ambiente propício para relacionamentos qualitativos no ambiente de trabalho, o que é tratado, essencialmente, pela dimensão estratégica da comunicação organizacional. Nesta linha de pensamento, Nassar (2009:42) afirma que a comunicação organizacional é uma atividade pluralista, pois não é pensada e operada apenas no nível tecnológico. A comunicação nas organizações brasileiras compreende cada vez mais, “os níveis intrapessoal, interpessoal e intergrupar de seus processos”.

Por este motivo, segundo Casali (2009), é importante que a comunicação organizacional se firme como disciplina e área de pesquisa científica, mas para isso é fundamental abordá-la como um fenômeno único de estudo, pois:

Se a comunicação organizacional não for concebida como um todo único, o conceito perde a sua identidade. Se ela for reduzida à combinação de dois outros fenômenos (comunicação e organização), extinguem-se em suas origens. Para conceituá-la em sua totalidade, é preciso abandonar a ideia de composição, de relacionamento. A noção de comunicação organizacional dissolve-se conceitualmente quando se tenta decompor o objeto de estudo em dois fenômenos inter-relacionados. (CASALI, 2009:122)

Portanto, esta seção se deterá principalmente ao conceito de comunicação organizacional estratégica, elaborado nos fundamentos teóricos do pensamento complexo dos autores Morin (2011) e seu discípulo da complexidade, Genelot (2001). Para finalizar este conceito, será explorada a questão da comunicação organizacional como ferramenta estratégica de gestão dentro do contexto da globalização e das novas tecnologias, o que será realizado com base, principalmente, nos aportes teóricos de Stohl (2001).

4.1 OS LIMITES DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL

Para entender como surgiu a comunicação empresarial no Brasil, é preciso voltar à origem da preocupação com o processo de comunicação nas organizações. No início do século XX, surge um autor considerado pioneiro na pesquisa em comunicação: Harold Lasswell, que trata do estudo da influência do poder da mídia e da propaganda nas sociedades da época. Lasswell

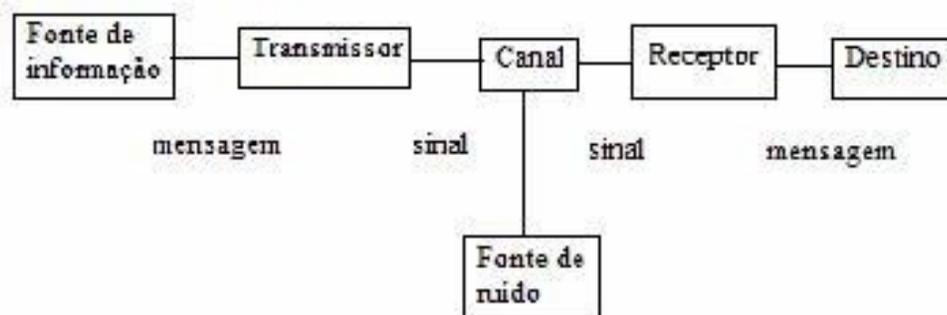
(1936) iniciou os estudos científicos em comunicação, tratando, inicialmente, da análise de conteúdos simbólicos e não simbólicos das propagandas, em especial as propagandas das Primeira e Segunda Guerras Mundiais. O autor acreditava que a propaganda tinha o poder de manipular as crenças, atitudes e ações das massas.

A teoria da comunicação de Lasswell, segundo Sousa e Ribeiro (2006), acredita que os processos comunicativos são assimétricos, pois o receptor é passivo em relação ao emissor, já que o emissor é o único capaz de provocar estímulos. Como a comunicação é intencional, o emissor é consciente dos estímulos que pretende provocar no receptor, desta forma cria estratégias para alcançar seu objetivo. A linha teórica de Lasswell (1936), sobre pesquisa em comunicação desenvolveu trabalhos significativos nas abordagens funcionalistas e neobehavioristas.

Outro esquema tradicional da comunicação surgiu com a teoria da informação, no fim da década de 1940. Essa teoria procurava entender a informação na tomada de decisão gerencial, através de uma teoria matemática da informação desenvolvida por Shannon e Weaver (1949). Embora esta teoria possuísse aspectos do modelo de Lasswell, o modelo matemático apresentado por Shannon e Weaver era mais detalhado e abordava, principalmente, a questão da otimização técnica da comunicação.

Este modelo de Shannon e Weaver (1949) é descrito da seguinte forma: existe uma fonte de informação a qual emite um sinal por meio de um aparelho transmissor; esse sinal passa por um canal onde pode sofrer um ruído, ou seja, uma perturbação no processo de transmissão; ao sair do canal, o sinal é captado por um receptor que o transforma em mensagem para poder compreendê-la.

Figura 1 – Diagrama do Sistema Geral de Comunicação. Adaptado de Shannon e Weaver (1949:7).



Embora demasiadamente operacional, esta teoria compreendia as dificuldades de transmissão da informação. O objetivo de Shannon e Weaver (1949) era encontrar o meio mais eficiente de se passar uma mensagem de um ponto a outro. Como surgiu no momento em que a comunicação ganhava uma dimensão estratégica na sociedade, a teoria da informação supriu a necessidade de um modelo científico da comunicação, respaldado pela matemática e pela cibernética.

Sobre a teoria da informação de Shannon e Weaver (1949), ainda que abordasse uma dimensão importante da comunicação – os aspectos instrumentais do processo –, a teoria não compreendia o aspecto fundamental da comunicação, que é a significação dos símbolos e das mensagens.

Os aportes teóricos sobre comunicação, até aqui desenvolvidos, inspiraram os estudos no campo do jornalismo empresarial e das relações públicas no Brasil, ambas as áreas dedicadas ao ambiente externo da organização. Esta visão desencadeou a necessidade de um setor de comunicação interna na organização, inicialmente conduzido pela área de recursos humanos. Posteriormente, o crescimento das relações de comunicação nas organizações permitiu a instituição do conceito de comunicação empresarial.

Até meados dos anos 1980, como explica Rocco (2000:100), a comunicação empresarial no Brasil “era marcada por processos de comunicação direcionados aos empregados, ou aos gestos de boa vontade da empresa com a comunidade, às vistas e recepções a autoridades, tudo isso completamente desvinculado do planejamento estratégico das instituições”. As ações de comunicação se concentravam em jornais e revistas direcionados a trabalhadores e suas famílias, com o intuito de promover a integração desses públicos por intermédio das notícias e entretenimentos.

Por este motivo, a comunicação empresarial se limitava a trabalhar somente os aspectos instrumentais da comunicação. Um conceito inicialmente explorado por Torquato (1986), que entendia a comunicação como um sistema aberto e que era organizado pelos elementos: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor.

As colocações do autor refletiam a condição burocrática das organizações da época, discutia-se como a comunicação expressivo-emocional dos profissionais poderia atingir o corpo social da organização. Segundo Torquato (1986), o desejo era de uma nova comunicação

empresarial que lidaria com os conflitos de interesse, não apenas entre o patrão e o empregado, mas também entre a empresa, a realidade social e o meio ambiente.

A década de 1990 foi marcada pelas discussões entre os campos das relações públicas e da comunicação empresarial. Segundo Kunsch (1997), essas áreas passam por um período de redefinição de seus papéis, enquanto profissão e atividade estratégica, e ocorre uma conscientização tanto das escolas quanto dos profissionais. Então, acontece dentro das organizações a separação das áreas de comunicação e relações públicas. Ambos os autores, Torquato (1986) e Kunsch (1997), embora possuíssem uma preocupação em redimensionar o estudo da comunicação organizacional, ainda a entendiam de forma sistêmica e instrumental na organização.

No início do século XXI, com um conceito de comunicação empresarial um pouco mais evoluído, porém ainda limitado e reducionista, alguns autores perceberam a necessidade de mudar a maneira como se tratava a comunicação nos estudos organizacionais. Por exemplo, para Bueno (2005) havia uma necessidade crescente de uma comunicação estratégica para a organização. Segundo o autor, profissionais com capacidade de planejamento nas equipes de comunicação das organizações são fundamentais para enfrentar as mudanças do mundo globalizado.

Como explica Vieira (2004), a comunicação organizacional é um sistema recíproco onde existe uma responsabilidade comunicacional da empresa com seus públicos, o que pode ocorrer por meio da criação de canais efetivos para garantir que a sociedade conheça as políticas institucionais.

Uma perspectiva, que pode ser vista também nos estudos de Kunsch (2009), é a de que a comunicação é responsável por ajudar a organização a cumprir sua missão, estabelecer seus valores publicamente e guiar ações por uma política de comunicação integrada que considera as necessidades e interesses dos públicos estratégicos e da sociedade. Ou seja, a necessidade é de integração entre a comunicação interna, a institucional e a de negócios na busca de efetividade organizacional em benefício dos públicos e da sociedade.

Essa perspectiva da comunicação empresarial é tratada também por Marín e Román (2009). Segundo eles, de um ponto de vista analítico, podem-se distinguir dois tipos de comunicação, interna e externa, separados em função dos sujeitos que interferem na organização

e dos objetivos propostos, porém como estes se referem ao mesmo fenômeno, dificilmente é possível separá-los.

Sobre a comunicação interna, Marín e Román (2009) afirmam que é a coordenação das atividades para alcançar os objetivos, sobreviver e prosperar e a comunicação é o meio que permite orientar as condutas e estabelecer relacionamentos funcionais para o alcance destas metas. Segundo os autores, dentro da comunicação interna é possível distinguir a comunicação formal e informal, que são caracterizadas pela utilização de diferentes canais de comunicação na organização.

A aparição do estudo sistemático da comunicação nas organizações iniciou-se de uma necessidade prática e teórica das organizações, a qual “é canalizada academicamente por duas vias: a tentativa de melhorar as habilidades comunicativas nos processos econômicos envolvidos e na evolução das teorias das organizações cada vez mais voltadas para a cultura organizacional” (MARÍN; ROMÁN, 2009:232).

Segundo Fonseca (2007), no momento predomina nos estudos em comunicação organizacional uma perspectiva normativa e econômica, com uma abordagem intervencionista preocupada com a eficácia dos processos comunicacionais na organização. Para o autor, a complexidade da comunicação organizacional no Brasil precisa ser contemplada além das práticas profissionais e, assim, contribuir para o entendimento das interações entre as organizações, as sociedades e os indivíduos. Os conflitos profissionais inerentes à área não devem ser eliminados, mas sim contemplados e constantemente monitorados, a fim de se obter um aprendizado e um avanço para a organização e a sociedade.

Segundo Taylor e Casali (2005), as pesquisas da Escola de Montreal favorecem o desenvolvimento do lado linguístico da comunicação e investiga os fenômenos sociais, a partir da linguagem e do discurso. No final da década de 1980, a comunicação ainda era pensada como transmissão de mensagens, esse foco apenas na mensagem é uma maneira de não considerar a linguagem. Nesta perspectiva limitada, a linguagem é apenas algo que permite a formulação de mensagens, “um código que possibilitará a realização de processos de codificação e decodificação de mensagens” (TAYLOR; CASALI, 2005:12).

Em resumo, pode-se perceber ao fim do século XX, um movimento de ampliação do conceito de comunicação empresarial, decorrente do crescimento das organizações e do aumento

da complexidade do ambiente organizacional globalizado. Todavia, ainda que alguns autores da comunicação empresarial avancem no estudo do tema, e troquem a nomenclatura do objeto para comunicação organizacional, seus estudos não produziram ainda um salto de qualidade em relação à visão clássica da comunicação empresarial.

4.2 ENFOQUES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Nas últimas décadas do século XX e início do século XXI, começaram a surgir aportes teóricos que tratavam da comunicação organizacional como um conceito que superaria os limites teóricos da comunicação empresarial. A comunicação organizacional possui uma perspectiva mais abrangente e estratégica, como pode ser visto, por meio dos autores que disseminam o conceito. Por exemplo, Scroferneker (2006), que entende a comunicação de uma maneira mais genérica, como todas as formas e modalidades utilizadas e desenvolvidas na organização e com o objetivo de relacionar-se e interagir com todos os públicos que a cercam.

Segundo Cardoso (2006:1133), “os novos desafios enfrentados pelas organizações, principalmente nas duas décadas passadas, mudaram significativamente o enfoque da comunicação empresarial para uma visão mais estratégica da comunicação”. Assim, pode-se perceber uma nova tendência entre os autores, pois estes concordam que a comunicação organizacional é uma comunicação mais abrangente e genérica, e que possui uma função estratégica dentro da organização.

Portanto, neste momento, já se falava da comunicação organizacional como um salto de qualidade, em relação aos limites teóricos da comunicação empresarial. Este conceito ainda avançou mais significativamente com as contribuições da complexidade e o estudo da globalização, como será observado no decorrer desta seção. Entretanto, muitos dos autores da comunicação procuram destacar a importância da comunicação nas organizações globalizadas da atualidade, por meio de abordagens e perspectivas que tentam estruturar a comunicação organizacional para, assim, entender suas diversas possibilidades de interpretação nas organizações.

Dentro destas abordagens da comunicação organizacional que aqui serão exploradas, é possível ver as seguintes perspectivas: primeiramente, segundo Restrepo (1995:95), o autor

entende “a comunicação organizacional como um composto que dá forma à organização, e a informa fazendo-a ser o que é”.

Nessa visão, a comunicação abrange todas as ações organizacionais e constrói a cultura e a identidade da organização, sendo assim a responsável pela imagem externa e interna da organização. Como explica Cardoso (2006), a imagem pública da organização é considerada um fator estratégico, as empresas devem atuar como cidadãs na busca de reconhecimento e aprovação da sociedade. Assim, o mais importante para a comunicação organizacional é a qualidade e credibilidade, decorrentes das relações com *stakeholders*.

Retomando o pensamento de Restrepo (1995:95), o autor propõe quatro dimensões e âmbitos do estudo da comunicação nas organizações:

- *Como informação*, é a dimensão que dá forma e configura as operações próprias de cada instituição, e se refere às transações de informação necessárias para que as atividades principais das organizações se viabilizem. Além disso, a comunicação como informação trata do sistema normativo (missão, princípios, políticas, normas e regulamentos), que respaldam e controlam as ações organizacionais.
- *Como divulgação*, ou seja, tornar público. Esta dimensão se baseia na oferta de conhecimento de atividades diárias ou especiais, como a divulgação de decisões tomadas e o compartilhamento de algo que interessa aos membros da organização.
- *Como gerador de relações voltadas à formação de uma cultura de socialização*. Esta dimensão do processo de comunicação compreende o trabalho coletivo na organização, no sentido de atividades recreativas e rituais de celebração com o intuito de interação e envolvimento entre as pessoas.
- *Como participação*, ou seja, a ação de comunicação do outro. É o ponto que completa a comunicação, pois se passa a palavra ao outro que é escutado e reconhecido, e visa reconhecer a iniciativa individual sem reprimê-la. Por exemplo, é o trabalho em equipe, os programas de sugestões e o compartilhamento das decisões.

Restrepo (1995:95) explica ainda que estas dimensões da comunicação citadas acontecem em quatro âmbitos na organização: os processos administrativos, as relações de trabalho, os

diversos vínculos com parceiros externos e a projeção da organização como corpo, ou seja, sua imagem.

Esta abordagem desenvolvida pelo autor, como explica Scroferneker (2000:4), levanta uma questão fundamental sobre comunicação e organização, “a maneira de ser de uma organização pode ser interpretada pelas formas de comunicação que ali são desenvolvidas”, o que implica em reconhecer as organizações como construtoras de sentidos. Portanto, esta perspectiva se assemelha muito ao pensamento da Escola de Montreal, que será desenvolvido na próxima seção.

A análise da comunicação organizacional, como afirma Prado (2007), também pode ser feita através de perspectivas metodológicas, que se dividem basicamente em três: a funcionalista ou tradicional, a interpretativista e a crítica.

O primeiro modelo e mais antigo dos três, o tradicional, é o discutido anteriormente, comunicação empresarial, que entende a comunicação organizacional como uma atividade instrumental, que pode ser medida e padronizada. Esta abordagem relaciona a comunicação com a eficiência da organização e pode ser vista de duas maneiras: a primeira é a visão mecanicista, a comunicação aqui é entendida como a engrenagem da organização, e a organização entendida como máquina. Já a segunda perspectiva considera a organização, metaforicamente, como organismo, um sistema vivo, ou seja, a organização é um processo orgânico e dinâmico (MORGAN, 1980).

A próxima perspectiva, a interpretativista, compreende as organizações como culturas, e foca no processo simbólico através do qual a realidade organizacional é socialmente construída. Segundo Scroferneker (2000), a organização nesta perspectiva é um fenômeno subjetivo, e a ação social acontece quando as pessoas compartilham dos mesmos significados subjetivos. Essas pesquisas interpretativistas buscam compreender as realidades socialmente construídas, por meio da comunicação e seus símbolos e significados, que envolvem as várias formas de comportamento nas organizações.

Na perspectiva interpretativista, a organização é vista como espaço de negociação, isto é, a organização é resultado de transações e discursos coletivos. Desta maneira, Scroferneker (2000) explica que, enquanto a perspectiva tradicional entende o mundo da interação social como

constituído de comportamentos observáveis e tangíveis, a perspectiva interpretativa tenta mostrar que a cultura é o que está por de trás dos comportamentos manifestos.

Já o modelo crítico aborda a organização como ferramenta de opressão e volta à atenção para as classes organizacionais oprimidas, ou seja, os trabalhadores, as mulheres e as minorias. Na perspectiva crítica, segundo Scroferneker (2000), a opressão organizacional está na relação entre a estrutura social e o processo simbólico, e a comunicação, portanto, é compreendida como instrumento de dominação. A autora acredita na existência de uma distorção sistemática da comunicação para envolver os interesses dos membros da organização, através de uma ação deliberada e contínua do processo simbólico.

Outra abordagem significativa, que avança com o conceito de comunicação organizacional e fornece uma base para o entendimento da Escola de Montreal, é a apresentada segundo os autores da comunicação Goodall Jr. e Eisenberg (1997) *apud* Scroferneker (2000), ao categorizar cinco perspectivas de comunicação organizacional:

- *A comunicação como transferência de informação* é a perspectiva de como a informação é transferida ou repassada do emissor para o receptor. É um tipo de comunicação assimétrica, pois é controlada pelo emissor; na organização, é utilizada para comunicar metas e objetivos da diretoria para os demais membros. Além disso, trata de um modelo linear e simplificado, que delega ao emissor a definição do significado da mensagem e não considera a interpretação pelo receptor.
- *A comunicação como processo transnacional* enfatiza o *feedback*, ou seja, como a mensagem é recebida e entendida pelo receptor; a mensagem pode ser por manifestação verbal ou não verbal. Difere-se da anterior, principalmente por considerar o significado da mensagem, isto é, como o receptor conseguirá construir o significado a partir da mensagem recebida.
- *A comunicação como estratégia de controle*, segundo Scroferneker (2000:2), é a comunicação como instrumento de controle da organização e seu principal objetivo é organizar a ação social. Este modelo “atribui aos comunicadores objetivos múltiplos em face das situações, isto é, um comunicador competente é aquele que seleciona adequadamente as estratégias para a realização de múltiplos

objetivos na organização”. Além disso, esta abordagem explica como as pessoas podem comunicar de maneira ambígua seus objetivos; para este modelo, o poder individual adquire significado através da comunicação.

- *A comunicação como equilíbrio entre a criatividade e a sujeição* é a perspectiva que mais se aproxima das perspectivas sociológicas, no que se refere à relação entre indivíduo e sociedade. Segundo este modelo, as ações individuais são condicionadas às regras e normas impostas pela sociedade e instituições sociais; o choque acontece quando é necessária a manutenção das normas e regras socialmente aceitas (sujeição) e quando é necessário promover mudanças (criatividade). A comunicação é instrumento mediador destas tensões, pois é a interpretação da sujeição institucional e do potencial criativo.
- *A comunicação como espaço de diálogo* tem a comunicação como sinônimo de equilíbrio, e a organização é um espaço de diálogo onde cada indivíduo tem a oportunidade de falar e ser ouvido.

Duarte e Monteiro (2009:358), em outra perspectiva da comunicação organizacional, afirmam que os comunicadores dentro da organização são “agentes capazes de viabilizar mudanças que garantam o desenvolvimento organizacional, ao mesmo tempo em que atendam às expectativas sociais exteriores à própria organização”. Para os autores, o desafio da comunicação organizacional é construir um alicerce para uma comunicação mais participativa, que conscientize as pessoas de suas responsabilidades e papéis na instituição. Conseqüentemente, o alcance deste objetivo gera sustentação e eficiência aos processos, agrega valor e fortalece a atuação organizacional.

Neste contexto, a comunicação nas organizações deve ser compreendida como construtora das ações organizacionais, viabilizando a formação da sua cultura, identidade e imagem externa. Portanto, como também defendido pela Escola de Montreal, a comunicação pode ser entendida como um composto que dá forma à organização.

Scroferneker (2000) afirma que, no geral, as organizações utilizam o modelo tradicional e instrumental das características informacionais, ou seja, um modelo de transferência de informações para a realização de ações comunicacionais. Comprovando o desconhecimento do

poder da comunicação como ferramenta estratégica, é necessário ampliar as discussões a respeito deste tema, contribuindo para reposicionar a comunicação no ambiente das organizações.

Para Marín e Román (2009), existe uma nova perspectiva da comunicação organizacional, a qual assume que a comunicação humana ocorre quando uma pessoa responde a uma mensagem e lhe dá sentido. Essa mensagem pode ser por meio de símbolos ou coisas materiais, as pessoas precisam estar atentas a essas mensagens para dar significado e, assim, realizar o processo de comunicação. Segundo os autores, nesta perspectiva da comunicação organizacional convém destacar:

A importância do contexto; a ideia de que os efeitos são dificilmente retroativos; e a existência de muitos componentes (abordagem transacional). A ênfase em uma abordagem transacional da comunicação é importante, porque significa que esta é considerada como um processo composto de muitos componentes que interagem simultaneamente: mensagens, significados que as pessoas criam e contexto (tempo e lugar da comunicação, as relações entre os comunicadores, experiências passadas, personalidade e objetivos dos comunicadores etc.). (MARÍN; ROMÁN, 2009:233)

Portanto, este é o atual ponto que se encontra o estudo da comunicação organizacional no Brasil. Percebe-se uma vertente de estudos muito forte em direção a um pensamento da comunicação organizacional como estratégia de gestão, um debate ainda insuficiente em relação à complexidade envolvida na comunicação organizacional e no ambiente empresarial internacionalizado.

Além disso, como discutido na segunda seção desta dissertação, o cenário mundial globalizado provocou profundas mudanças nos conceitos de tempo e espaço, pois as novas tecnologias da informação e comunicação diminuíram as distâncias, e o tempo entre os indivíduos e as organizações.

Em razão dessa conjuntura mundial, como explica Rocco (2000:57), as organizações passam a investir cada vez mais em comunicação, porém, os gestores continuam acreditando que “somente a alta tecnologia pode levar à comunicação eficiente no seio das empresas. Na realidade, essa tecnologia deve servir ao processo de comunicação da organização e não ser o fim desse processo”. Dessa forma, a comunicação e a tecnologia utilizada pela empresa devem estar em perfeita sintonia com o processo de gestão organizacional, pois somente dessa forma o processo de comunicação organizacional poderá funcionar como estratégia de gestão.

Portanto, constata-se o potencial da comunicação de promover a auto-organização, seja por meio da geração de informações ou por meio do alcance da linguagem, a comunicação é capaz de transformar as organizações. Assim, é neste momento que a comunicação organizacional adquire o *status* de importante estratégia para a gestão das organizações no mundo globalizado.

Entretanto, como afirma Rocco (2000), para discutir a comunicação como ferramenta estratégica das organizações em rede, é necessário, antes, analisar o impacto da tecnologia da informação como transformador e gerador de subsídios para o processo de comunicação eficaz dentro da estrutura organizacional.

4.3 A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Considerando a complexidade crescente do ambiente organizacional interno e externo – o que dificulta a construção da estratégia organizacional –, a operacionalização da estratégia requer compreensão e habilidade no manuseio dos vários fatores que se relacionam neste ambiente de mudanças e incertezas.

Como explica Rocco (2000:59), o gerenciamento estratégico deve ser descrito em retrospectiva, “as estratégias não são formadas deliberadamente, elas devem ser emergentes, isto é, aparecerem sem intenções claras e definidas. É reconhecido que o gestor não é capaz de projetar o futuro nos mínimos detalhes e variações, no momento da definição da estratégia”. A estratégia envolve um conjunto de diferentes atividades, se existisse apenas uma posição ideal, não haveria necessidade de estratégia.

A essência do posicionamento estratégico é escolher medidas que sejam diferentes das medidas dos concorrentes, pois, segundo o autor, se o mesmo conjunto de atividades fosse o melhor para satisfazer todas as necessidades e atender todos os clientes, as empresas poderiam facilmente revezar entre si na liderança e a eficácia operacional determinaria quem seria o líder por meio do desempenho.

Entretanto, não é o que acontece na realidade, e as organizações precisam de um diferencial estratégico para se manter competitivas no mercado global. Este foi o enfoque da estratégia, que fez a organização contemplar a estrutura organizacional e sua postura em relação

ao ambiente externo, e acrescentar ao seu conceito a perspectiva de um ambiente em turbulência, que exige respostas adequadas da organização para sua sobrevivência.

Os responsáveis pela estratégia neste ambiente têm a necessidade de disponibilizar informações, dentro de um eficiente processo de comunicação. Portanto, segundo Rocco (2000:60), “a adaptação da empresa aos novos paradigmas de um mercado globalizado, exigindo capacidade de inovação, flexibilidade, rapidez, qualidade, produtividade, dentre outros requisitos, torna cada vez mais estratégico o papel que a informação exerce”.

A informação é fundamental no apoio às estratégias de gestão, aos processos de tomada de decisão e ao controle das operações empresarias. Segundo o autor, a utilização da informação pode representar uma intervenção no processo de gestão, e até gerar mudanças na organização, já que afeta diversos elementos e indivíduos na estrutura organizacional. Porém, esse recurso da organização, a informação, “quando devidamente estruturado, integra as funções das várias unidades da empresa, por meio dos diversos sistemas organizacionais. Integra, ainda, as empresas conectadas ou unidas em redes de informação” (ROCCO, 2000:60).

Para o autor, a informação tem o desafio de habilitar os gestores a alcançar objetivos propostos para a organização, através do uso eficiente dos recursos. A ausência de um fluxo de informação impossibilita qualquer ação coletiva na organização. A estratégia identifica a forma como a organização poderá continuar se mantendo competitiva em relação aos seus concorrentes, mas, para isso, os gestores precisam de informação de qualidade sobre a organização e o ambiente externo, com o objetivo de identificar oportunidades e ameaças, viabilizando, assim, a criação de cenários para respostas eficazes aos imprevistos.

O tipo e qualidade dos relacionamentos da empresa com sua rede de parceiros e colaboradores é que define seu grau de competitividade. Como afirma Rocco (2000:62), a competitividade pode ser definida “como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permita ampliar ou conservar, de forma duradoura, posição sustentável no mercado”.

Por isso, só é possível avaliar a competitividade de uma empresa quando ela está dentro de um contexto dinâmico e variável. As organizações em rede são empresas com alto teor de informação e, portanto, sua competitividade sofre um impacto determinante das tecnologias da informação. “A empresa competitiva não deve estacionar em determinado patamar de

conhecimento, mas ditar o ritmo da evolução do mercado em termos de produto e formato de atuação” (ROCCO, 2000:63).

Ainda, segundo o autor, o termo tecnologia é utilizado para tratar dos desenhos de práticas e possibilidades que podem se realizar por meio dos *softwares* e *hardwares*. Assim, a tecnologia da informação implica na utilização de máquinas e equipamentos e das novas práticas de processamento e comunicação eletrônica.

É fundamental que ocorra na organização não apenas uma comunicação interna, mas também uma comunicação com o ambiente externo. Rocco (2000:85) afirma que o ambiente externo da organização constitui uma rede, pois “nenhuma organização isolada é capaz de gerenciar o ambiente externo, daí a conveniência de concebê-lo como uma série de mercados dos quais a organização participa”. Segundo o autor, a organização pode participar desses mercados através da coleta ou fornecimento de informação, ou da aquisição e venda de informações.

A informação interna ou externa, quando gerenciada e utilizada com eficiência, é uma boa razão para adotar uma rede de comunicação dentro da organização. Como afirma Rocco (2000:89), “todas as organizações que têm pessoas que fazem fluir a informação, terão uma nova visão, uma nova estratégia e um conjunto de práticas orientadas para pessoas que as ajudarão a navegar em um mundo em que o uso da informação está em constante mudança”.

Portanto, pode-se perceber que as organizações nas sociedades em rede devem se preocupar com as tecnologias da informação, mas este não deve ser o elemento central da comunicação organizacional. Como afirma Rocco (2000:89), a informação eficaz colabora para a melhoria da comunicação interna e externa da organização, “o foco dessa comunicação, porém, deve ficar centralizado na linguagem, na criação dos canais adequados para o falar e o escutar”.

O que corrobora com o pensamento de Fayard (2000), se a informação e a comunicação são naturalmente elementos estratégicos, a popularização do acesso às novas tecnologias da informação e comunicação deveria ser acompanhada de uma difusão do ensino da estratégia. Portanto, a liberdade se adquire por meio do acesso à informação, ou por meio do impedimento de acesso a ela, “mergulhar o outro na incerteza quanto às opções do mesmo, impedi-lo de ver e de realizar seus sistemas de comunicação, enfraquecê-lo é obrigá-lo a se preparar para a derrota” (FAYARD, 2000:216).

Para alcançar um objetivo comum, a informação e a comunicação são ingredientes indispensáveis à estratégia organizacional, pois é importante ter tanto liberdade de ação, quanto o nível de informação necessário para prever o comportamento da adversidade ou da concorrência. Como explica Fayard (2000:219), “a preocupação da avaliação permanente de seu posicionamento em relação ao seu projeto (inteligência), a seu meio ambiente, a seus desafios e aos atores envolvidos exige um processamento constante da informação e da execução dos dispositivos de comunicação”.

Como poderá ser observado no próximo item, é a tecnologia da informação integrada ao processo de gestão estratégica que permite à comunicação organizacional ser o agente de transformação e motivação no seio da organização. Por este motivo, o estudo segue com a questão da comunicação como ferramenta estratégica nas organizações e à luz da abordagem da complexidade.

4.4 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO ESTRATÉGIA DE GESTÃO

Como foi observado nas seções anteriores, a globalização, a economia da informação e as sociedades em redes provocaram profundas mudanças na estrutura interna das organizações e no relacionamento com o ambiente externo. Segundo Rocco (2000:92), para essas mudanças serem aceitas pelos membros da organização, elas precisam ser assimiladas e integradas ao processo de gestão estratégica da empresa. “Nessa assimilação e integração, adquire fundamental importância a forma como a instituição se comunica com todos os agentes envolvidos no seu processo de trabalho e na sua estrutura organizacional”.

Por este motivo, este item tem o objetivo de mostrar como a comunicação organizacional pode cumprir o papel de estratégia organizacional e facilitar a assimilação das transformações ocorridas no ambiente externo da organização. Considerando sempre a complexidade embutida no ambiente global e nos relacionamentos e redes que constituem as estruturas organizacionais complexas da atualidade.

Como afirma Bruno (2005), na atualidade, as organizações querem prosperar e, para isso, projetam seus desejos para o futuro. A necessidade de gerenciar em um mercado altamente competitivo e de se posicionar diferentemente em um ambiente complexo depende da capacidade

abstrata do desenvolvimento estratégico. A gestão da incerteza requer competências para desenhar novos modelos de organização, enquanto se está em operação.

Entretanto, a sobrevivência da organização requer mais do que novos modelos de organização e inovações. Segundo o autor, um novo salto qualitativo precisa acontecer nos campos da complexidade e comunicação, pois novos níveis estratégicos, que cruzam as fronteiras operacionais e produzem uma mudança de foco, emergem deste contexto, e são capazes de alterar relacionamentos e engajar pessoas no desenho organizacional. O desafio do século XXI é enxergar a organização em um contexto internacional.

Considerando a importância da comunicação não apenas no contexto das organizações, mas também no contexto desta dissertação, convém explorar a comunicação organizacional em sua dimensão estratégica, tendo sempre em vista a complexidade da comunicação “enquanto um dos principais fatores de catalisação da organização autopoietica” (NETO, 2005:84).

Portanto, na atualidade, as organizações estão inseridas em um ambiente de negócios globalizado e em constante mudança, o que caracteriza um cenário de complexidade. Como explica Genelot (2001), um cenário de complexidade é um cenário de imprevistos, incertezas e auto-organização.

Os teóricos da complexidade costumam destacar a importância da comunicação para a gestão de ambientes complexos. Como explica Scroferneker (2008:15), a presença aparentemente tão natural da comunicação nas organizações é o que torna o estudo do tema tão impreciso, já que para compreendê-lo é necessário ampliar o campo das incertezas. Segundo a autora, “as imprecisões conceituais sobre Comunicação Organizacional têm gerado a necessidade de discussões [cada vez] mais exaustivas em busca de algumas certezas que possibilitam compreendê-la em toda a sua complexidade”.

Como afirma Genelot (2001), a comunicação é a chave para administrar um sistema complexo, pois é através da informação que a sensação e a coerência emergem da complexidade. Segundo o autor, a proliferação de sinais no mundo globalizado, provocada principalmente pelas novas tecnologias, gera uma perda de sensações, o que compromete a comunicação. O problema é o seguinte: como a comunicação é o que dá existência e coerência a um sistema, quando se compromete a comunicação, toda a organização fica comprometida. Assim, a comunicação é toda

informação compreendida ora como conjunto de símbolos, ora como o sentido que veicula estes sinais através da significação.

Para a complexidade, segundo Gomes (2007), a ideia de comunicação estratégica se materializou através da cibernética, onde a comunicação se interliga com os sistemas por meio da aceleração tecnológica da informação:

Com essa corrida tecnológica, a tecnologia da comunicação se mostrou mais viva do que nunca com o advento da internet e com as relações entre informação do emissor ao simples receptor. Isso custou caro demais para a Teoria da Comunicação, que buscou as explicações mais diversas sobre o que chamaríamos da crise da comunicação de massa, através da indústria cultural que se renovou, por meio da informação que passou a ser vista para além de uma mercadoria, mas estando diante do seu próprio fim, ou seja, de sua disseminação enquanto informação e consumo e o espalhar da informação pelo intermédio do mundo no ciberespaço. (GOMES, 2007:128)

A importância da comunicação nos estudos organizacionais se desencadeou com o nascimento da teoria da cibernética. Essa teoria destacava a comunicação como fonte de controle, na medida em que ela pode transformar a organização em organismo. Como explica Neto (2005:84), organismo é “um sistema integrado controlado em seu comportamento pelo dirigismo e controle das informações que, por sua vez, controlam as ações enquanto matéria-prima para a tomada de decisões gerenciais”. Ainda, segundo o autor:

Hoje, mesmo as ainda muito mecanicistas abordagens, não ignoram a importância vital de canais de comunicação e linguagens não só como forma instrumental de expressar as mudanças, mas, também, no sentido de viabilizarem os desafios para o enfrentamento do novo complexo já que o potencial auto-organizativo de uma organização está em suas redes informais de comunicação enquanto fonte de geração de massa crítica de informações necessárias ao aprendizado coletivo que dará ao sistema capacidade de sobrevivência. (NETO, 2005:84-85)

Dessa forma, a comunicação passa a ser vista como parte da formação da organização, fazendo-a ser o que é. Como afirma Genelot (2001), por esse motivo é que os estudos em comunicação organizacional passaram a fundamentar as práticas de comunicação que sustentarão estratégias de negócios, o que, conseqüentemente, ultrapassou os limites acanhados dos modelos de comunicação matemáticos e sistêmicos, fundamentados no caráter instrumental de uma comunicação verticalizada.

O que corrobora com o pensamento de Neto (2005), segundo o autor, há uma substancial concordância entre os estudiosos de que a comunicação em sua forma tradicional instrumental,

isto é, a comunicação empresarial, é um mecanismo de bloqueio da adaptação às mudanças, pois atrofia a aprendizagem e as relações dialógicas na organização, o que é inaceitável em um ambiente complexo:

O conceito de comunicação empresarial tornou-se tão esvaziado que o melhor caminho é destruir sua gramática e pensar e repensar a comunicação e informação como instrumentos de gestão que criam e desenvolvem uma cultura organizacional, na qual todos se sintam envolvidos e, de alguma forma, participantes de um processo democrático no seio da organização. (GENELOT, 2001:164)

É através dos estudos de Genelot (2001), que surge a unificação dos conceitos de comunicação organizacional e estratégia, sob a necessidade de uma abordagem da complexidade para entender o incerto. A estratégia parte de uma visão planificadora para uma visão de gerenciamento estratégico e, conseqüentemente, para uma visão de reatividade estratégica enquanto gerenciamento das organizações na complexidade.

Segundo o autor, a complexidade é algo que não se gerencia, mas que decorre do compartilhamento de uma visão estratégica e de construção coletiva de uma determinada perspectiva do futuro. Essa consciência estratégica deve acontecer através dos canais de comunicação plena e de produção de significados, e distantes de qualquer tentativa de coação ou distorção da comunicação. Como afirma Morin (1996), sobre a produção de significados, toda e qualquer informação possui apenas um sentido para cada situação ou contexto, por isso que para interpretar uma palavra, informação ou texto, é preciso ligá-lo a um contexto e mobilizar o nosso saber e a nossa cultura, para se chegar a um conhecimento adequado da informação.

Neto (2005) menciona a poderosa onda de estudos que foca a nova forma de riqueza do mundo globalizado, o capital intelectual, que está concentrado na emergente ideia de gestão do conhecimento, e que possui como um de seus principais pilares, a comunicação. Segundo o autor, tal corrente inovou com sua proposta de tratar o conhecimento não mais como apenas um objeto, mas sim como um fluxo de comunicação de onde as decisões decorreriam da observação e do diálogo.

De acordo com essa proposta de fluxo da comunicação, Neto (2005:92-93) afirma que “o fluxo do conhecimento interno à organização depende do reconhecimento de padrões de comunicação e interação nas práticas organizacionais”. Segundo o autor, a gestão da organização para gerar essa nova riqueza, o conhecimento, que hoje é aceito como um dos principais fatores

de produção e competitividade, é um difícil e essencial esforço comunicacional, que visa construir uma linguagem que vá além de coordenar comportamentos, mas também crie noções compartilhadas da realidade.

Como afirma Genelot (2001:183), “para que um sistema funcione, as informações não são suficientes, é necessário que elas levem uma sensação compartilhada. A consciência da finalidade é indispensável, tanto para elementos de base como sobre a totalidade”, só assim a ação individual seguirá um objetivo comum.

Por este motivo, o autor afirma que as interações pessoais, os regulamentos e a percepção da finalidade não são possíveis a não ser pela comunicação. As pessoas que dirigem sistemas complexos, como organizações e construções sociais, têm a responsabilidade de criar e manter a comunicação e, ao mesmo tempo, realizar a irrigação e compartilhamento da informação, o que dará vida e sensação de coletividade ao grupo.

Para fazer da empresa um lugar de construção de objetivos, é preciso construir um sentimento de finalidade partilhada entre os indivíduos. Como afirma Genelot (2001:198), entre os membros da organização deve ser disposta uma dialética, ou seja, uma respiração, os “indivíduos devem ser portadores da totalidade e a totalidade portadora dos indivíduos para que a empresa se torne um lugar vivo, um lugar onde a identidade individual pode se expandir, sem exclusão ou alienação”. A finalidade da organização só adquire sentido para os membros quando se inscrever na finalidade própria deles, e o trabalho, portanto, coincida com uma motivação profunda.

Segundo Genelot (2001), para entender um ambiente complexo, os tradicionais instrumentos de gestão perderam a eficiência e a organização precisa de estratégias flexíveis de gestão. O autor ainda afirma que a comunicação é o que dá existência e coerência a um sistema complexo, pois não é apenas uma simples operação mecânica de transmitir sinais, a comunicação organizacional também possui as funções de transmitir e produzir sensações ao grupo.

Considerando a importância da comunicação em sistemas complexos, Cardoso (2006:1126), à luz do pensamento de Genelot e Habermas, apresenta a ideia da comunicação organizacional como estratégia de gestão. Segundo o autor, para entender a comunicação organizacional como estratégia, é essencial considerar os aspectos subjetivos do ser humano,

valorizar a sua capacidade criativa e olhar a organização como produto de um processo dialógico com o meio ambiente.

Ainda, segundo Cardoso (2006:1128), o entendimento da comunicação como função estratégica e parte da cultura organizacional não mais se restringe à precária produção de instrumentos de comunicação, a qual “assume um papel muito mais abrangente, que se refere a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, desde seu clima interno até suas relações institucionais”.

Por isso, a imagem pública da organização também é considerada como um fator estratégico de gestão, as empresas buscam reconhecimento e aprovação da sociedade, o importante para a comunicação passa a ser a qualidade de suas relações e a credibilidade decorrente dos relacionamentos.

Genelot (2001) afirma que com o aumento da complexidade, a estratégia não pode ser mais concebida como um exercício de previsão dirigido por alguns, mas sim como um processo de emergência em que participa toda a coletividade. A comunicação é o centro deste processo, de tal maneira que a estratégia de comunicação aparece antes da estratégia geral da organização. Segundo o autor, são através dos dispositivos de comunicação que as pessoas e os grupos dão sentido às suas ações. Portanto, se a estratégia de comunicação é aberta, receptiva e interativa, as pessoas se reconhecem no processo, o que causa maior comoção e empenho.

Para a complexidade, segundo Genelot (2001:296), “a comunicação é um elemento essencial na orientação estratégica, e a conduta da mudança torna-se um processo de desenvolvimento da autonomia no quadro de uma evolução consciente”. Como explica o autor, a consciência estratégica se constrói na comunicação, mas a construção de representações é tão complexa e delicada que a visão do futuro desejável implica no processo de expressão, de comunicação, ao mesmo tempo individual e coletivo.

Porém, as interpretações estão condicionadas às visões de mundo, a um contexto ou intenções e experiências pessoais, portanto, é sobre esse ponto que a comunicação deve agir. Ainda, segundo o autor:

A comunicação não deve ser concebida como uma forma de impor para os outros o seu ponto de vista, ou visões de mundo, mas ao contrário, como um meio de conhecimento dividido em um contexto de construção de um projeto comum. Somente se o receptor achar um sentido da mensagem, ele aceita fazer

disto o seu próprio negócio. Isto pressupõe procedimentos de comunicação abertos à expressão e ao debate. (GENELOT, 2001:319)

Genelot (2001) sugere a seguinte questão: incentivar o debate sobre a estratégia induz, naturalmente, à questão do nível do qual se aceita situar a democracia participativa dentro da empresa – limitada aos problemas de simples execução ou ampliada às questões do futuro da empresa? A consideração da complexidade é que não se podem querer reações generalizadas na organização, deixando as pessoas fora do debate sobre as finalidades, os objetivos.

Segundo o autor, a estratégia da empresa e a estratégia de comunicação devem ser uma ação única, pois o aumento da complexidade exige conceber a estratégia organizacional não mais como um exercício de previsão dirigido por alguns, mas como um processo de emergência que envolve toda a coletividade. São através dos dispositivos de comunicação que as pessoas e os grupos exprimem o sentido que querem dar às suas ações, confrontam seus pontos de vistas e compreendem os cacifes.

Como explica Genelot (2001), esses dispositivos de comunicação representam a importância das pessoas dentro da reatividade estratégica, pois se a estratégia de comunicação é estreita e utilitária, as pessoas não se reconhecerão e darão pouco de si. Entretanto, se a estratégia é aberta, receptiva e interativa, então existirá alguma chance das pessoas a aceitarem e, conseqüentemente, se empenharem para que esta seja efetiva.

Genelot (2001:319) afirma que quando aceita-se que a estratégia não é um propósito, “mas um processo de reatividade generalizada, e que esta pressupõe uma consciência estratégica também generalizada, então se deve olhar contra a correnteza da estratégia propriamente dita e levar a sua atenção para a forma cuja consciência estratégica possa se estabelecer”. Portanto, é possível perceber que os fenômenos de auto-organização, as questões éticas e os debates sobre a liberdade foram deixados aos homens pelas estruturas que eles mesmos construíram.

Na visão da estratégia em um ambiente complexo, os papéis de quem exercem atividades de comunicação na organização se alteram, ou seja, uma atividade que antes era realizada por especialistas da área, agora será exercida de forma compartilhada por diferentes profissionais. Por este motivo, segundo o autor:

Podemos afirmar que a comunicação, no ambiente da complexidade, só irá concretizar o seu papel de ferramenta estratégica de gestão quando a empresa criar os verdadeiros canais para que a comunicação realize o seu princípio social

básico, ou seja, o seu caráter democrático de permitir que todos os indivíduos possam compartilhar ideias, comportamentos, atitudes e, acima de tudo, a cultura organizacional. Esse caráter democrático se expressa por meio do diálogo e da produção de significados. (CARDOSO, 2006:1135)

Portanto, os sentidos serão construídos pelas pessoas a partir da sua cultura, suas ideias do bem e do mal ou sua profundidade. Como explica Genelot (2001:350), são através dessas identidades e valores “que se resolvem os conflitos lógicos e as múltiplas dificuldades ligadas à complexidade. É no nível da pessoa e da cultura que é preciso colocar o ângulo de ataque, o metanível que permitirá fundamentar as escolhas organizacionais e estratégicas”.

Em suma, Cardoso (2006) afirma que, para Genelot (2001), a comunicação, incluindo seus processos e ações, é o motor de uma estratégia comum e um componente essencial da identidade cultural e imagem institucional. Essa dimensão única da estratégia organizacional e da estratégia de comunicação é baseada no gerenciamento compartilhado, e que envolve toda a complexidade do ambiente organizacional, suas representações, negociações e apropriações do sentido.

Segundo Bruno (2005:83), com o aumento da complexidade, os níveis estratégicos precisam dar mais atenção às questões de identidade organizacional, escolhas para o futuro e de direção da gestão. Este é o nível contextual que “precisa fornecer estruturas de interpretação e desenvolver o significado e compreensão através do todo. Este nível requer mais uma vez diferentes habilidades cognitivas e de comunicação”.

Como afirma o autor, está entre as habilidades dos indivíduos a de articular o nosso conhecimento do mundo em termos mais gerais e mais complexos, geral no sentido de que podem fazer afirmações que não estão diretamente ligadas com as ações em andamento e que podem estar relacionadas com diferentes ações, simultaneamente. E mais complexo, no sentido de que nos encontramos em um mundo sensível de complexidade crescente e onde a informação e o conhecimento a serem articulados possuem variáveis, constantemente mutáveis e nunca previsíveis. Segundo o autor, “cada um de nós, expostos a este mesmo ambiente, produz significados diferentes, projeta intenções e objetivos diferentes, e de tamanhos diferentes” (BRUNO, 2005:120).

Para poder estudar a comunicação enquanto ferramenta estratégica das organizações, é importante analisar também a questão do poder dentro das organizações, pois, como afirma

Rocco (2000), a comunicação, na sua essência, reflete as relações de poder no seio da instituição. As relações sociais na organização são compostas pelas relações de produção, relações de poder e relações de saber – a combinação desses três gêneros define a arquitetura do espaço social e a forma como a comunicação será estruturada.

Como explica Rocco (2000), o poder é uma relação social e não uma posse unilateral. Dessa forma, as relações de poder sempre envolvem uma dupla relação, simultânea, de dominação e sujeição ou de mando e obediência. Os detentores do poder dentro das organizações exercem esse poder de mando, legitimados pelo poder econômico conferido pela propriedade dos meios de produção.

Entretanto, no contexto da sociedade em rede, o poder procura novas formas de se legitimar, na tentativa de resolver os problemas de comunicação. Segundo Rocco (2000:41), o poder na organização moderna é linguístico em todos os sentidos, “consiste em um diálogo real e eficaz para produzir orientações efetivas para a ação ou para produzir declarações eficazes (ou reais) de possibilidades”.

Portanto, um gerente poderoso é aquele que dá ordens que na prática são cumpridas e convertidas em ações; da mesma forma, um executivo poderoso é aquele que faz declarações que produzem conversas eficazes acerca de possibilidades de ação, por este motivo, o poder só é efetivo quando é executado. Assim, nas organizações em rede, segundo Rocco (2000), o poder está ligado à capacidade de realizar aquilo que a organização precisa para sobreviver, o que pode ocorrer por meio da sua inteligência, da sua capacidade criativa ou da superação dos níveis hierárquicos.

Segundo o autor, o poder está nas declarações que são escutadas, compreendidas e assumidas como compromissos, o que funciona como fluxos de informação para as ações da organização no nível operacional. Em resumo, o poder trata da incorporação das inteligências à organização e do real e efetivo comprometimento dos membros envolvidos na estrutura organizacional. Portanto, a problemática do poder está centrada na capacidade de escutar as pessoas no processo de tomada de decisão dentro da organização, “estrategicamente, a organização possui poder quando cria mecanismos para que todos os seus níveis hierárquicos consigam enxergar as reais possibilidades da organização” (ROCCO, 2000:43).

Segundo Prado (2007), a comunicação na dimensão estratégica é considerada parte integrante da gestão organizacional e está centrada, principalmente, no planejamento, nas ações, no gerenciamento de crises e sempre em conexão com o meio ambiente e as necessidades dos públicos internos e externos. Por isso, segundo o autor, a comunicação quando pensada estrategicamente, é permanente, e age por antecipação; sua função, portanto, é abrangente e proativa.

Segundo o autor, os processos de comunicação contribuem para desenvolver relações mais participativas e comprometidas em proporcionar mais flexibilidade às organizações, facilitando a interação social de modo responsável e integrado aos interesses culturais, econômicos e políticos. Assim, o próximo item segue com uma discussão sobre o papel da comunicação organizacional como estratégia de gestão no contexto da globalização e das novas tecnologias.

4.5 COMUNICAÇÃO E O AMBIENTE EXTERNO: AMPLIAÇÃO DO DEBATE

A importância da relação entre comunicação e globalização é objeto de estudo e discussão há algum tempo na academia, como destacado na década de 1990 por Motta (1992), em um estudo sobre as estratégias de gestão que deveriam ser adotadas pelas organizações para alcançar o sucesso no cenário econômico de competição exacerbada. Como afirma o autor, as mudanças pelas quais estão passando as organizações na atualidade não são apenas uma tendência de momento, mas sim transformações radicais desencadeadas pelo fenômeno da globalização, em que temos como exemplo o crescente uso da tecnologia da informação e de redes de computadores conectando os mercados.

Segundo o autor, as organizações que atuam em mercados globais e multiculturais possuem o desafio de alinhar suas estratégias às necessidades de cada mercado, sem esquecer a missão da empresa. Portanto, as alianças estratégicas com empresas de outros mercados que possuem um bom nível de conhecimento e poder de comunicação, como também a compreensão das necessidades individuais destes mercados, são elementos fundamentais para o sucesso da organização.

Para pensar a complexidade da comunicação, Scroferneker (2008:26) utiliza o princípio dialógico juntamente com o princípio de recursão organizacional e hologramático, os quais foram conceituados anteriormente. Segundo a autora, o princípio dialógico pode ser relacionado com um modelo de interação comunicacional dialógica, que apresenta algumas certezas para o processo da comunicação. As organizações passam a “contar com atores sociais que atuam em palcos e cenários mutantes, dinâmicos, interagindo mediante lógicas nem sempre previsíveis, mas que demandam previsibilidade”. Portanto, mesmo em um ambiente de globalização, de mudanças e desafios, os indivíduos precisam ter a habilidade de definir estratégias através de um exercício de previsão.

A experiência com o processo de globalização, segundo Stohl (2001), resultou em um aumento dos profissionais e acadêmicos que concordam com a inadequação da estrutura hierárquica tradicional e defendem o desenvolvimento de novas formas alternativas de organização. Para a autora, embora recentes as teorias de comunicação organizacional, elas parecem bem adequadas para lidar com as dinâmicas tensões incorporadas às relações interpessoais, organizacionais e da comunidade, níveis interdependentes que raramente são estudados em conjunto.

De acordo com Monge (1998), é importante estudar o papel da comunicação no processo de globalização porque, através da comunicação, esta é um processo que influencia muitos aspectos da vida contemporânea, como a economia, as relações internacionais, a sociedade, a política e a religião.

Com o fenômeno da globalização, nota-se nas organizações uma crescente importância da forma com que se comunica com o público interno e externo, e uma diminuição da preocupação com os aspectos físicos da produção. Dessa maneira, a comunicação passa a ter o importante papel de absorver os novos paradigmas organizacionais, e se transforma em uma relevante ferramenta estratégica de gestão.

O que é justificado também por Rocco (2000:13), quando afirma que a mudança nas relações entre a empresa e seus fornecedores e clientes, o governo, os funcionários e até a comunidade, fizeram aumentar a importância da comunicação nas organizações. Assim, “a globalização, o desenvolvimento tecnológico e a democratização da informação elevaram a

comunicação à condição de importante ferramenta estratégica para a gestão e o desenvolvimento organizacional”.

Ainda, segundo o autor, essa nova forma, com que as organizações se comunicam começa a afetar seus relacionamentos, suas atividades e sua estrutura. Portanto, a comunicação organizacional é um elemento fundamental para o estabelecimento das relações de poder nas organizações, para criar a identidade organizacional e para instrumentalizar as relações de dominação.

A visão da comunicação organizacional no ambiente globalizado que esta dissertação pretende ressaltar é, segundo Stohl (2001), impulsionada por eventos contemporâneos sociopolíticos, como o crescente poder das multinacionais, as questões pragmáticas de como gerenciar um ambiente de trabalho multicultural e a internacionalização do movimento operário. Assim, na realidade, o que existe é uma crescente conscientização de que os processos de comunicação organizacional podem deixar de ser vistos como limitados dentro de um quadro unicultural, limitado e secundário nas organizações.

Portanto, as organizações internacionalizadas estão na interseção de diversas práticas comunicativas, culturais e sociais, que transcendem a perspectiva estreita que trata as organizações como isoladas dos padrões culturais mais amplos que caracterizam a sociedade globalizada. Justamente, por este motivo, Stohl (2001) acredita que existe um grande interesse entre os pesquisadores na tensão dinâmica entre cultura, comunicação e organização. As organizações e os indivíduos estão constantemente gerindo o ambiente e as pressões tecnológicas e sociais para se tornarem mais parecidos, porém mantendo as diferenças culturais que os caracterizam.

Em suma, os estudiosos de comunicação organizacional estão prontos para estudar a estruturação dinâmica da globalização e os processos culturalmente saturados da organização. O campo da comunicação organizacional está sensibilizado para a problemática central de voz e entendimentos pluralistas do que conta como racional e unificado por uma preocupação fundamental com a mensagem, as interpretações, os símbolos, o discurso e aterrado por uma orientação integradora de comunicação que, em seu nível mais básico reconhece significado como internamente experiente e subjetivo, embutido dentro de sistemas maiores e socialmente construído. (STOHL, 2001:367)

O que corrobora com o pensamento de Flores (1997) *apud* Rocco (2000), o autor afirma que quando indivíduos se relacionam através de atos de linguagem e compartilham práticas

comuns, como acontece nas organizações, estes estão compartilhando interpretações e comprometendo-se com a ação coletiva, o discurso, a cooperação e o conflito. Segundo o autor, a comunicação é um processo de intencionalidade que gera o ato de escutar e interpretar, e envolve as conversas que pressupõem transformações relevantes em um contexto compartilhado por indivíduos.

Segundo Rocco (2000), nas organizações em rede, a informação não mais representa poder, pois as transformações ocorridas no contexto social e econômico acabam se refletindo no interior das organizações. Assim, a democratização da informação propiciou uma maior conscientização nos indivíduos que estão envolvidos no processo de produção, e então os gestores, como agentes do processo de produção capitalista, passam a atuar como elemento viabilizador do processo de comunicação organizacional.

Segundo Marín e Román (2009:231), atualmente, as sociedades mais avançadas são chamadas de sociedades da informação e das organizações, “primeiro pela importância social e econômica da transferência de informação e da diversificação e extensão das formas de comunicação”, e, em segundo lugar, pela generalização das organizações para resolver problemas básicos de sobrevivência e desenvolvimento. Por isso, a importância de um campo de estudos focado na comunicação organizacional.

Como afirmam os autores, os indivíduos aprenderam a coordenar a realização de diferentes e simultâneas tarefas em um mundo complexo, através dos processos de comunicação. Segundo Marín e Román (2009), nota-se que as pessoas coordenam atividades para alcançar objetivos e garantir a sobrevivência e a prosperidade da organização que está baseada na cooperação. Entretanto, não é fácil de alcançar a cooperação, é necessário persuadir os indivíduos para que estes cooperem. A comunicação, portanto, é também uma ferramenta que ajuda a obter a cooperação.

Segundo os autores, a comunicação é o processo que permite aos indivíduos coordenar as condutas. Assim, a comunicação é o elemento que dá força às pessoas para trabalharem juntas em função de um objetivo comum, especificamente as pessoas nas organizações que fazem acordos mútuos de relações aceitáveis, através de padrões ritualizados de comunicação.

Como explicam Marín e Román (2009:233), “estes acordos relacionais estão orientados para modelos de interação interdependentes, para coordenar os esforços em direção a objetivos

comuns”, o desenvolvimento de relacionamentos é, portanto, “a chave para coordenação interpessoal, e a comunicação humana é o instrumento que as pessoas usam para estabelecer e manter relacionamentos eficazes”.

Ainda nesta perspectiva, Marín e Román (2009:233) afirmam que a “comunicação nas organizações é o processo pelo qual os membros juntam as informações pertinentes acerca da organização e das mudanças que nela acontecem”. Segundo os autores, os membros das organizações estão em um contínuo processo de organização e reorganização, portanto, a comunicação é o processo que facilita a realização de atividades coordenadas por estes indivíduos.

Neste contexto, o papel da comunicação, segundo os autores, é o de ser um mecanismo adaptativo para os indivíduos, e ser também um instrumento que ajuda os membros da organização a reconhecer e responder aos desafios do ambiente. A comunicação ajuda a organização a sobreviver fornecendo informação sobre as dificuldades que podem surgir e as formas de evitá-las, e também usa a comunicação no desenvolvimento de alianças que ajudem na sobrevivência: pois, é através da comunicação que os indivíduos se adaptam ao ambiente.

Como afirma Marcondes (2008:69), a teoria da comunicação na América latina é considerada “uma ilha solitária, que busca em seus próprios – e muitas vezes escassos – recursos teóricos dar conta da complexidade de um processo comunicacional em tempos de mudanças vertiginosas, superação do paradigma e aceleração tecnológica”.

O que é explicado por Taylor *apud* Casali (2005), com a globalização houve o encontro entre diversas culturas, o que fez com que os pesquisadores prestassem mais atenção à dinâmica social na organização. A comunicação organizacional neste contexto passou a referir-se ao estudo de como os indivíduos se organizam por meio da comunicação e como, dialeticamente, a comunicação faz com que os indivíduos se auto-organizem.

Como afirmam os autores Taylor *et al.* (2000), pressões para a globalização, novos tipos de movimentos e organizações sociais, as tensões entre integração e segregação, a equipe baseada em reestruturação, a importância do serviço para o cliente e o aumento das redes e organizações virtuais podem sugerir maneiras pelas quais as teorias contemporâneas da comunicação organizacional, e as preocupações paralelas, consigam expandir a perspectiva dos sistemas abertos, iniciada na geração passada.

Portanto, é fundamental destacar novos aportes teóricos que ampliam a reflexão sobre comunicação organizacional, e que trabalhem a importância da interpretação e do sentido para a estratégia organizacional, como exposto nesta seção. Para tanto, o trabalho segue com a análise do pensamento da Escola de Montreal, sobre comunicação organizacional, e sob o enfoque da abordagem da complexidade.

5 O PENSAMENTO DA ESCOLA DE MONTREAL

A Escola de Montreal, através de uma abordagem interpretativista, analisa questões fundamentais do relacionamento entre comunicação e organização. Esta reflexão tem como respaldo os estudos do principal teórico da escola, James R. Taylor, e seu grupo de pesquisadores, inicialmente concentrados no Departamento de Comunicação da Universidade de Montreal, no Canadá.

Os teóricos da escola utilizam visões subjetivas para interpretar o sentido das ações sociais dos atores na organização, o que corrobora com as perspectivas vistas anteriormente de Genelot (2001), sobre comunicação organizacional estratégica e a preocupação com o sentido de Edgar Morin, principal teórico da complexidade.

Como afirma Genelot (2001), a comunicação é a solução para administrar um sistema complexo, pois é através da comunicação que a sensação e a coerência emergem da complexidade. Segundo o autor, a proliferação de sinais no mundo globalizado, provocada principalmente pelas novas tecnologias, gera uma perda de sensações, comprometendo, assim, a comunicação. Como a comunicação é o que dá existência e coerência a um sistema, ocorre que toda a organização fica comprometida.

Lembrando, que a abordagem da complexidade é a luneta deste estudo, o ponto de partida da complexidade, segundo Fortin (2005), é a recusa da simplificação sob qualquer forma redutora, disjuntiva, idealista, entre outras. Portanto, o método da complexidade é o reconhecimento de que tudo o que nos rodeia é sempre multidimensional, enredado e diversificado.

O pensamento da Escola de Montreal é uma contribuição de caráter interpretativista e inovador para o processo de evolução da comunicação organizacional, pois complementa e enriquece as teorias de comunicação organizacional estratégicas, desenvolvidas até o momento. Como explica Franco (2011), a contribuição teórica da Escola enfatiza a necessidade de superação dos paradigmas vigentes e dominantes no campo da comunicação organizacional.

Franco (2011:32) complementa que essa Escola compreende as organizações como “sistemas de indivíduos em interação constante e ativamente envolvidos em um processo de criação e recriação de uma organização original”. Assim, a comunicação não é simplesmente a

transmissão da mensagem; e a organização não é apenas uma entidade que busca garantir sua perpetuidade em detrimento da ação social.

Como também, para Lucht, Oliveira e Casali (2009:12), o estudo do pensamento da Escola de Montreal pode proporcionar novas perspectivas e enfoques para a compreensão da comunicação organizacional no Brasil, já que os estudos da Escola pressupõem a lógica “de que a linguagem atua como comunicadora e organizadora de uma realidade socialmente e recursivamente construída numa complexidade de processos”.

Segundo Taylor e Casali (2005:11), a Escola de Montreal contribui para o desenvolvimento da pesquisa em comunicação organizacional, pois a Escola está centrada em investigar “como as conversações funcionam, sem desconsiderar a maneira pela qual a linguagem permite que as pessoas formulem explicações que possam dar sentido às suas experiências, à realidade que vivenciam diariamente – isto é, interpretações”. Segundo o principal autor da escola, James Taylor:

Nosso pioneirismo se deve à forma pela qual analisamos a linguagem para observar como a comunicação possibilita a emergência da organização, e da produção de sentido. Somos certamente partidários do movimento interpretativo que surgiu na década de 1980, a partir de uma grande desilusão com a abordagem positivista das ciências sociais. As pessoas estavam insatisfeitas com a forma pela qual as pesquisas em ciências sociais vinham sendo realizadas, mas não queriam deixar de praticar ciências sociais, só queriam praticá-la de uma forma diferente. (TAYLOR; CASALI, 2005:11)

Como Taylor, Genelot (2001) acredita que a comunicação é toda informação compreendida ora como conjunto de símbolos, ora como o sentido que veicula estes sinais através da significação. A significação de uma comunicação resulta em ações ou decisões tomadas por receptores que constroem o senso e atribuem significado às mensagens que estes recebem. Nas organizações, se os sinais passados pelas diversas mídias não são entendidos pelos indivíduos aos quais estes são destinados, eles permanecem sem significado.

Sobre essa produção de significados que será aprofundada posteriormente, Morin (1996:7) afirma que “toda e qualquer informação tem apenas um sentido em relação a uma situação, a um contexto”. Por esse motivo, que na linguística o sentido de um texto é determinado pelo seu contexto. Segundo o autor, para interpretar uma palavra ou uma informação, é preciso ligá-la a um contexto e mobilizar o nosso saber e a nossa cultura para assim chegar a um conhecimento apropriado e oportuno da informação.

Entretanto, como afirma Taylor e Casali (2005), a Escola de Montreal não pode ser totalmente incluída nos movimentos discursivos ou no campo linguístico, pois os pesquisadores destas áreas do conhecimento não consideram os aspectos materiais da comunicação. Enquanto estas áreas colocam o foco apenas na conversação, a Escola de Montreal também quer enfatizar o texto, porque é ele que dá estrutura e perpetuidade à sociedade ao longo do espaço e do tempo.

Como explicam Taylor e Casali (2005), ao escrever um texto formaliza-se algo ou cria-se um objeto com alguma intencionalidade, no futuro este texto é lido e acaba por guiar ações, tornando-se um agente nas interações que participa. Por este motivo, uma grande parte das pesquisas da Escola de Montreal é direcionada ao estudo das tecnologias da comunicação, atribuindo, assim, importância também às formas de materialidade da comunicação, este é o segundo diferencial da Escola.

Para Morin e Le Moigne (2000), os métodos de pesquisa devem explorar uma nova fundamentação conceitual para conduzir ao pensamento complexo. O pensamento complexo deve relativizar os conceitos de ordem e organização e operar uma reorganização profunda dos princípios que comandam a inteligibilidade. Portanto, a abordagem da complexidade é um instrumento precioso para a compreensão dos paradoxos da era da informação, pois compreende a pesquisa como a busca de um caminho desconhecido e inovador que ultrapassa os limites metodológicos para configurar uma teoria e um imaginário epistemológico.

Para tanto, é apresentado nesta seção o pensamento da Escola de Montreal, evidenciando o seu diferencial como perspectiva inovadora para o desenvolvimento de uma teoria da comunicação organizacional. Como afirma Casali (2009:108), “preocupada em explorar a equivalência entre comunicação e organização, essa corrente de pensamento investiga a emergência das organizações pela comunicação”.

Com o objetivo de apresentar as construções teóricas da Escola de Montreal, são apresentados a seguir: as origens históricas dessa escola de pensamento, os pressupostos básicos, as principais proposições teóricas, a teoria da coorientação e a dinâmica texto/conversação e o modelo do processo de comunicação organizacional da Escola de Montreal, responsável por orientar a formulação teórica desta seção.

5.1 ORIGENS HISTÓRICAS DA ESCOLA DE MONTREAL

A origem da Escola de Montreal aconteceu em função da internacionalização dos estudos de um grupo de pesquisadores, inicialmente concentrados no Departamento de Comunicação da Universidade de Montreal, no Canadá. As pesquisas são em torno de questões fundamentais sobre o relacionamento entre comunicação e organização. A fusão conceitual destes processos resultou em uma concepção inovadora de comunicação organizacional que é baseada na linguagem e no discurso.

A necessidade de uma nova visão que trata da comunicação organizacional é justificada por Taylor e Casali (2005:9), segundo os quais, no atual contexto de globalização e novas tecnologias em que as organizações estão inseridas, quando observamos os processos de comunicação organizacional é preciso considerar que existe algo mais, “que ultrapassa a mera transmissão de informação e envolve os processos de interação e organização social”, pois é na comunicação que a organização exerce abertamente sua influência e encontra seu poder para agir.

O objetivo da comunicação organizacional é descobrir a organização dentro da comunicação e não mais o estudo da comunicação nas organizações. Taylor (2008:88) defende que não há organização, senão aquela que está presente na comunicação, embora se fale em organização como algo real, “nunca ninguém viu, ouviu, cheirou, provou ou tocou uma ‘organização’, da mesma forma que o fez com cavalos e vacas, casas e hotéis, limões e laranjeiras”. O autor não pretende negar a existência das organizações, apenas questionar sua forma de existir.

Como afirma Taylor, em entrevista concedida à Casali (2005), para trabalhar a comunicação nas organizações é fundamental uma visão multidisciplinar. Por este motivo, essa escola de pensamento é um campo de investigação híbrido que está situado na intersecção das ciências administrativas com os estudos das ciências da comunicação. Ainda, segundo o autor, para compreender esta problemática da amplitude da comunicação organizacional, cabe um exemplo:

Há pouco tempo houve uma greve na CBC – Canadian Broadcasting Corporation, na qual o principal problema não foram as relações entre os sindicatos, os trabalhadores e a organização. A questão central era como voltar ao trabalho depois de uma greve, como restabelecer os processos organizacionais, como conseguir que a organização funcione novamente depois de uma luta amarga. Esta é uma questão de Comunicação Organizacional que não vai ser resolvida por outras especializações da Comunicação, como as

Relações Públicas, o Jornalismo ou a Publicidade e Propaganda. (TAYLOR; CASALI, 2005:15)

Na década de 1980, enquanto a área da comunicação organizacional ainda buscava a conceituação do seu objeto de estudo, a pesquisa em comunicação também procurava maneiras de acomodar os novos estudos que emergiam no campo. Segundo Casali (2009:110), a discussão dos paradigmas organizacionais proposta por Burrell e Morgan encontrou espaço entre os pesquisadores de comunicação organizacional, pois “legitimou programas de pesquisa fundamentalmente diferentes e permitiu o desenvolvimento de diferentes critérios de avaliação dessa pesquisa”.

Além disso, a distinção entre os paradigmas funcionalista, interpretativo, estruturalista-radical e humanista-radical ou crítico, que foi trabalhado por Morgan (1980), adquiriu prestígio e tradição no campo da administração durante a década de 1980. Esta distinção paradigmática acabou sendo utilizada como referencial em diversos estudos acadêmicos sobre a pesquisa em comunicação organizacional.

Taylor *et al.* (2000) afirmam que, a princípio, os estudos de comunicação conceituavam as organizações como sistemas abertos, onde o comportamento dos membros só ganhava força no nível coletivo das organizações. Em contraste com estas primeiras perspectivas que se concentravam quase exclusivamente na psicologia individual e nas relações interpessoais entre os membros da organização, a visão dos sistemas abertos enfatizou que as organizações são construções psicológicas, sociais e simbólicas, através das quais os indivíduos respondem ao ambiente. E os mecanismos de controle, como normas e regras, só servem para reduzir as necessidades do indivíduo, em favor da organização. Desta forma, as organizações funcionam equilibrando as novas exigências do meio ambiente com mecanismos de controle que a protegem contra a incerteza, potencialmente esmagadora, do ambiente de negócios.

Ainda, segundo os autores, a ação individual pode ser enquadrada dentro de uma rede de relacionamentos e a comunicação como primeiro plano da construção e representação das organizações. Esta perspectiva dinâmica das organizações, central para o entendimento dos sistemas abertos, ao mesmo tempo destaca o papel da interconectividade e da importância do ambiente externo. Neste momento, a comunicação passa a ser vista como construtora da organização, portanto, a base do pensamento da Escola de Montreal.

Em oposição às abordagens restritivas do século passado, exclusivamente da comunicação empresarial, as pesquisas da Escola de Montreal, em evolução no início do século XXI, desenvolvem uma teoria comunicacional que trata dos processos organizacionais. Dessa forma, o desenvolvimento da Escola aconteceu em um período de intensas mudanças no âmbito das pesquisas científicas e das organizações. Como explica Casali (2009:110), no ambiente acadêmico, “os pesquisadores da comunicação organizacional afastam-se da pesquisa positivista e passam a utilizar métodos relativistas para compreender os significados das ações sociais na ótica dos atores sociais”.

Ainda segundo a autora, no momento começam a se propagar nas pesquisas de comunicação organizacional ideias oriundas da etnografia, fenomenologia, semiótica e hermenêutica, portanto, a Escola de Montreal desenvolve-se à luz desse movimento de origem interpretativista.

A importância dessa nova vertente de pensamento nos estudos organizacionais pode ser justificada por Taylor (2006) *apud* Casali (2009), ao afirmar que o atual mundo dos negócios questiona os conceitos tradicionais de organização. Grandes multinacionais e conglomerados começam a perceber a turbulência ambiental causada pela globalização, que envolve desde o desenvolvimento tecnológico e o aumento da competitividade até as mudanças profundas que estão ocorrendo nos processos de gestão e produção.

Neste contexto, como explica Cardoso (2006), para a comunicação alcançar seu papel de estratégia de gestão em um ambiente de complexidade, a organização precisa criar canais eficazes para que a comunicação realize o seu princípio social básico de democratizar o conhecimento, as ideias e a cultura organizacional entre os seus membros. Entretanto, esse caráter democrático da comunicação só é possível de ser expresso nas organizações por meio do diálogo e da produção de significados.

Como nenhuma corrente de pensamento está isenta do contexto sócio-histórico, político, econômico e cultural em que está inserida, a fusão conceitual entre os autores da Escola de Montreal “gerou uma concepção teórica distinta da comunicação organizacional, com ênfase na linguagem e no discurso, sem abandonar os aspectos materiais da realidade” (CASALI, 2009:111).

Para Taylor e Casali (2005:11), “a comunicação organizacional se refere ao estudo de como as pessoas se organizam por meio da comunicação e como, dialeticamente, a comunicação faz com que as pessoas se organizem naturalmente”. Atualmente, os pesquisadores estão prestando mais atenção à dinâmica social, seja por causa das novas tecnologias da informação e comunicação, ou em razão da globalização e das mudanças culturais, o que levou ao aumento do desenvolvimento de estudos em comunicação organizacional.

Por causa desse caráter abrangente, as pesquisas de Taylor e seus colegas da Escola de Montreal veem sendo extensivamente publicadas em periódicos de prestígio internacional das áreas de comunicação e estudos organizacionais. Como afirma Taylor, em entrevista concedida a Casali (2005), a comunicação organizacional se tornou uma das áreas mais produtivas mundialmente em pesquisa nos últimos anos, por três razões principais e interdependentes: a tecnologia, a globalização e as mudanças culturais.

A tecnologia, uma das principais razões do grande desenvolvimento da comunicação organizacional, é um dos primeiros indícios de que enormes mudanças estão acontecendo no campo da comunicação. Por causa destas mudanças, a questão de como as pessoas se organizam deve ser investigada de novas formas. Segundo Taylor e Casali (2005), a comunicação não se limita aos aspectos objetivos da tecnologia, pois o processo de comunicação não é tão simples quanto as áreas técnicas imaginam, sendo dessa forma, cada vez mais necessários estudos de comunicação organizacional.

A globalização, para Taylor e Casali (2005:11), está associada às mudanças tecnológicas e envolve também mudanças organizacionais de diversos níveis. Para pensar como os estudos de comunicação organizacional analisam o fenômeno da globalização, deve-se pensar “na expansão das organizações, desempenhando atividades em escalas globais, mas devemos também analisar como a comunicação gera a organização de uma sociedade global”, pois um fenômeno inegável é o crescente número de fusões e aquisições internacionais. Há alguns anos, as aquisições de empresas eram feitas, geralmente, por empresas estadunidenses, mas agora é notável a quantidade de aquisições por empresas indianas, chinesas, entre outras, ou seja, está havendo uma verdadeira reestruturação neste nível de organização global.

As mudanças culturais são também uma razão importante, pois com a globalização os executivos estão cada vez mais expatriados e suas práticas administrativas, muitas vezes, não se

adequam à realidade dos países em que estão trabalhando. Segundo Taylor e Casali (2005:11), a globalização provoca o encontro de diversas culturas locais, o que implica em mudanças culturais nas práticas organizacionais e apresenta “à Comunicação Organizacional uma série de questões sobre a formação de culturas e identidades, sobre as interações interculturais, sobre mudanças culturais, entre outras”.

No modelo da Escola de Montreal, a comunicação organizacional é um processo social que envolve universos objetivos e subjetivos na criação de um ambiente ao mesmo tempo estável e em mudanças. O processo de comunicação organizacional é definido como uma série de interações entre agentes e objetos, que “constroem a realidade social à medida que definem e redefinem as relações entre sujeito/objeto, quer por meio da dinâmica texto/conversações, quer pela contínua alternância entre instâncias de constituição e/ou transmissão de significados” (CASALI, 2009:107).

A partir do desafio de explorar a relação entre comunicação e organização, a Escola de Montreal desenvolve uma proposta teórica inovadora da comunicação organizacional. São apresentados, no próximo item, os pressupostos teóricos básicos da Escola de Montreal. Essa exposição abrange somente as formulações que possibilitam a construção de um modelo de análise dos processos de comunicação organizacional.

5.2 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS DA ESCOLA DE MONTREAL

A comunicação organizacional para Taylor (2008), o principal teórico da Escola, é uma disciplina que compreende três funções da linguagem, simultaneamente. A primeira função é o *conteúdo* e está relacionada à explicação da linguagem. A segunda função é a *interpessoal* e diz respeito à maneira como uma expressão, quando adicionada a um contexto, pode exprimir as atitudes, ideias, valores e influenciar os outros. Por fim, a terceira função é denominada *textual* e são os padrões que determinam a linguagem.

Porém, segundo o autor, a principal preocupação é com a função interpessoal, já que é por ela que as demais funções emergem e as estruturas da autoridade são consolidadas e negociadas. Essas definições são propriedades intrínsecas a todas as formas de organizações e são, por meio delas, que a comunicação organizacional pretende identificar como são constituídas e mantidas as

organizações. Por isso, a preocupação com o diálogo é tão importante, já que é essencialmente uma função interpessoal.

Ao examinar as pesquisas recentes em comunicação organizacional, Taylor et al. (2000) afirmam que é possível aprender com a perspectiva dos sistemas abertos e sua ênfase sobre o meio ambiente como uma fonte de entrada da organização, a importância dos fenômenos de comunicação em diversas organizações. Por este motivo, a Escola de Montreal considera em sua perspectiva o atual desenvolvimento social, político, tecnológico e econômico, a diversidade do processo de comunicação e as mudanças no ambiente que são fundamentais para o estudo da comunicação organizacional, com uma magnitude muito maior do que no século passado.

Portanto, a Escola de Montreal oferece uma perspectiva diferenciada da comunicação organizacional, porque propõe a construção de uma teoria comunicacional das organizações. Segundo Casali (2009:109), a perspectiva dessa escola considera os aspectos objetivos e subjetivos do processo de comunicação e atribui igual importância às manifestações linguísticas e materiais, “tais análises permitem a compreensão da gênese das organizações, sua permanência e transformações no tempo e no espaço”.

Como afirmam Taylor e Van Every (2000:33), a Escola de Montreal “entende a comunicação como fundamentalmente bidimensional”, portanto, este é o pressuposto básico dessa escola de pensamento e que engloba as noções de comunicação como organização, e de organização através da comunicação. Em outras palavras, segundo Casali (2009), esse pressuposto engloba duas formas de relacionamento entre comunicação e organização: a produção e a equivalência.

A produção trabalha a forma como as organizações produzem comunicação ou, então, a forma como a comunicação produz a organização, pois não existe “organização sem comunicação e não existe comunicação sem organização. Contudo, em uma relação de produção, surge o dilema da precedência de uma relação à outra do desenvolvimento concomitante” (CASALI, 2009:112).

Já, segundo Casali (2009), a relação de equivalência abrange uma mudança radical no relacionamento comunicação e organização, pois essa abordagem trata da comunicação e da organização como um processo isomórfico, isto é, a comunicação é organização e a organização

é comunicação. Pode-se perceber que, o trabalho da Escola de Montreal explora, sobretudo, essa relação de produção e equivalência entre a comunicação e a organização.

A abordagem da complexidade pode ajudar na compreensão dessa relação de produção e equivalência ao mesmo tempo. Isso porque, como explica Fortin (2005), para superar os obstáculos, a abordagem da complexidade sugere a seguinte solução: a utilização de uma lógica recursiva. Essa lógica recursiva diz respeito a toda relação ou processo no qual os elementos são ao mesmo tempo produto e efeito, ou produtor e causa um do outro, um paradoxo típico da complexidade.

Segundo o autor, a importância da organização para a complexidade está nessa possibilidade de uma lógica recursiva, pois “se a ideia de recursão é o instrumento lógico que traduz a de complexidade, a organização é a realidade que encarna essa complexidade” (FORTIN, 2005:30).

Como abordado na segunda seção, para o pensamento da complexidade tudo é comunicação. Segundo Morin (2001), na atualidade, todos estão diante de sistemas complexos onde a parte está no todo e o todo está na parte. Por este motivo, essa abordagem defende a utilização da dialógica, ou seja, colocar em articulação os pressupostos de uma ideia ou posição para trabalhar a sua complexidade.

Essa ideia se iniciou, como explica Silva (1996), quando a dialética foi substituída pela dialógica com o objetivo de articulação do simples e do complexo, da ordem e da desordem, um pensamento novo de racionalidade aberta. Assim, para o pensamento científico evoluir da lógica clássica para a dialógica complexa, é necessário superar as especializações que distanciam as várias áreas da pesquisa científica e impossibilitam uma conexão essencial entre campos aparentemente independentes.

Sobre isso, Taylor e Cooren (1997) também afirmam que a existência de todos os sistemas de organização social humana é condicionada à comunicação, ao mesmo tempo esses sistemas de organizações são uma estrutura na qual a comunicação ocorre. As organizações não só se constituem pela comunicação, mas também se expressam através da comunicação, o que demonstra a universalidade da comunicação organizacional.

Assim, o pensamento da Escola de Montreal compreende uma análise interpretativista dos fenômenos sociais como processos simbólicos e onde as organizações são construções plurais

que emergem das práticas cotidianas de seus membros. Casali (2009:113) afirma que ao compreender as organizações “como sistemas de indivíduos em interação ativamente envolvidos em processos de criação e recriação de uma organização social original, é possível reconhecer como a comunicação perpassa todas as práticas organizacionais”. Assim, a Escola de Montreal compreende a comunicação como algo mais que a simples transmissão de mensagem, recusando a ideia de que as organizações são realidades impostas e entidades materiais, cuja existência tem prioridade sobre a ação social.

Portanto, os autores da Escola de Montreal propõem a reconstrução da teoria das organizações com base na comunicação. Segundo Casali (2009), essa reconstrução da teoria das organizações possui dois momentos principais. O primeiro é que as proposições teóricas da escola reduzem a prioridade conceitual da separação entre a organização e seu ambiente, e identifica as práticas discursivas como a principal característica desse relacionamento entre a organização e seu contexto ambiental. Já no segundo momento, os autores da Escola defendem uma nova abordagem da relação organização e ambiente que está enraizada em práticas e processos discursivos.

Além disso, as investigações da Escola de Montreal são guiadas essencialmente por uma pergunta de pesquisa básica e elementar: o que é uma organização? A resposta, aparentemente simples, “é que uma organização é um tecido de comunicação. No entanto, a compreensão das organizações como atores sociais acrescenta certa complexidade a essa resposta” (CASALI, 2009:114).

A ação dentro da organização é resultado de processos de comunicação. Como explicam Taylor e Robichaud (2004), por meio da comunicação e de processos de metacomunicação, os indivíduos se tornam os representantes das interações passadas que acontecem nos grupos e nas organizações e, assim, são capacitados para agir.

Casali (2009:114) explica que a ação organizacional é, na realidade, “uma ação individual legitimada por processos de comunicação. À medida que a comunicação se realiza, esta produz organização e a organização só se concretiza pela comunicação”. Por este motivo, Taylor e Robichaud (2004:25) compreendem a organização e a comunicação como coconstitutivas, “isto é, a organização emerge dentro e através da comunicação, mas os resíduos materiais, sociais e linguísticos da influência da organização passada, envolvem e caracterizam a comunicação”.

Essa ideia pode ser explicada também através dos três princípios da abordagem da complexidade que, segundo Morin e Le Moigne (2000), são: o princípio dialógico, o princípio da recursão organizacional e o princípio hologramático, vistos na segunda seção. O princípio dialógico une dois conceitos ou noções antagônicas que aparentemente deveriam se repelir, mas que são indissociáveis e indispensáveis para a compreensão da realidade. O princípio da recursão organizacional é a noção de auto-organização, ou seja, um círculo gerador no qual os produtos e os efeitos são eles próprios produtores e causadores do que produzem. E por fim, o princípio hologramático coloca em evidência o paradoxo de certos sistemas onde a parte está no todo e o todo está na parte.

Como explicam os autores, para o entendimento da organização, o pensamento da complexidade trabalha um ir e vir incessante entre certezas e incertezas, entre o elementar e o global, entre o separável e o inseparável. Para tanto, uma das principais proposições teóricas desenvolvidas pela Escola de Montreal para compreender as organizações e suas ações são a teoria da coorientação e a dinâmica texto/conversação. Segundo Taylor e Robichaud (2004), essas abordagens básicas são utilizadas para o estudo da relação intrínseca entre comunicação e organização.

A noção de A/B/X, que é apresentada a seguir, pode ser interpretada superficialmente por alguns autores como uma releitura do modelo formal de Shannon e Weaver (1949), em que uma fonte A envia uma mensagem X para um destinatário B. Essa noção clássica de comunicação, “como um processo no qual, emissores e receptores operam codificações e decodificações de mensagens transmitidas por veículos/meios de comunicação, restringe-se aos aspectos simbólicos da comunicação” (CASALI, 2009:115).

Para Taylor (2008), um teórico da comunicação organizacional tem a tarefa inicial de usar a teoria da comunicação como ferramenta para materializar a organização dentro da comunicação. Portanto, notar a funcionalidade da linguagem é um diferencial para a criação de uma teoria comunicacional, mas esta precisa estar alinhada com outras condições do momento, por exemplo, a situação.

Com o objetivo de tornar a teoria da comunicação explicitamente organizacional e com ênfase na situação, o autor desenvolveu a chamada teoria de coorientação. Essa teorização é

detalhada a seguir, em conjunto com a dinâmica texto/conversa o, pois essas proposi es s o a base do modelo de comunica o organizacional da Escola de Montreal.

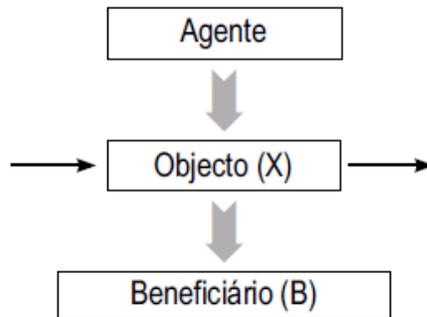
5.3 A TEORIA DA COORIENTA O

Os te ricos da Escola de Montreal utilizam vis es subjetivas para interpretar o sentido das a oes sociais. Como a nova concep o te rica que surgiu da fus o conceitual proposta pela Escola ainda est  em fase de constru o, um dos novos olhares propostos sobre a organiza o e a comunica o   atrav s da compreens o da teoria da coorienta o.

Para compreender essa teoriza o, Casali (2009:114) explica que umas das proposi es b sicas da Escola de Montreal “  a de que a unidade m nima de comunica o e organiza o   a coorienta o, representada pela rela o A/B/X. Tal rela o   a unidade b sica de an lise da comunica o organizacional”. Essa rela o A/B/X, na realidade,   uma rela o entre agente e objeto. O agente est  preocupado em alcan ar a a o atrav s do objeto, essa rela o ainda n o   comunicacional, mas   o que o autor considera como componente-chave daquilo que vamos entender por situa o/interac o (TAYLOR, 2008).

A comunica o organizacional   uma atividade progressiva e s o   considerada expl cita quando o objeto X se torna foco de um agente A, e algu m se beneficiar  com o resultado de uma a o B; o objeto X em quest o possui valor e por isso   o motivo da comunica o. O agente A adiciona valor ao objeto B tornando-o mais  til, mas para isso o agente A precisou presumir que o objeto X possu a valor para o benefici rio B. Portanto, segundo Taylor (2008), o foco da rela o de comunica o est  no potencial do objeto para motivar essa troca, ou seja, no potencial de valor do objeto.

Figura 2 – Rela o agente-objeto como base pr tica da coorienta o. (TAYLOR, J. *Da tecnologia na organiza o   organiza o na tecnologia*. 2008, p. 89.)



Como explica o autor, a coorientação representa uma relação de troca em que um mínimo de dois agentes, A e B, tem sua atenção focada em um objeto X. Nesse caso, agentes são indivíduos ou organizações que utilizam recursos de linguagem para interagir, “os objetos de comunicação representam elementos do ambiente material e social passíveis de interpretação e que incorporam significado” (CASALI, 2009:115).

Segundo Franco (2011), na coorientação é fundamental uma compreensão prévia de todas as unidades existentes na organização, cada unidade envolvendo mais de um gestor e cada ator empenhado em uma atividade que tem um objetivo específico. Para o autor, os atores devem se relacionar entre si com um objetivo central que represente a soma de todas as unidades da organização, isso para que o objeto construído seja o resultado das interações dos indivíduos de diversas unidades.

Na coorientação, cada ator pode colocar seu ponto de vista buscando diferenciá-los, ainda que o objetivo seja a integração de um objeto comum. A integração entre as pessoas na coorientação acontece através das conversações, pois é nelas que a organização acontece. Além disso, como explica Franco (2011:33), “no agenciamento, o modo como os textos e relatórios são produzidos define como orientar as ações para a organização funcionar” e, assim, deve produzir a realidade organizacional.

Taylor (2008) explica que através de uma visão abrangente do sistema de interação, a comunicação é uma ferramenta de integração que une atividades desiguais e que diferencia papéis e identidades. O que não representa um problema enquanto a reciprocidade é respeitada, ou seja, a troca de valor por valor, o que conduz a uma combinação harmoniosa de atividades relacionadas. Portanto, nas organizações, quando a equidade não é respeitada, ocorre um desequilíbrio de prioridades e o resultado é o ressentimento.

Para Taylor e Van Every (2000), em um contexto simbólico, a comunicação é o espaço pelo qual os pensamentos dos indivíduos, de forma escrita ou falada, podem ser transferidos entre outros indivíduos, para que esses interpretem os pensamentos e os encaixem em sua estrutura de referência preexistente, o que segundo os autores, também é conhecido como teoria da transmissão.

Como afirma Casali (2009), a comunicação é tanto simbólica quanto subsimbólica. O aspecto simbólico inclui somente as dimensões primárias da comunicação e evidencia seu caráter referencial, ou seja, ao se comunicarem, os indivíduos fazem referência a outros indivíduos ou a fatos, objetos e conceitos preexistentes. No entanto, a dimensão subsimbólica não considera o relacionamento entre A/B/X, tampouco o contexto em que a comunicação acontece.

Para sobrepor essa limitação, que tem os aspectos simbólicos da noção clássica de comunicação, Casali (2009:116) afirma que a dimensão subsimbólica se refere à produção de conhecimento, “evidenciando a importância da comunicação nos processos de construção da realidade social (contexto) e de constituição da identidade do ser, do outro e da sociedade (relação entre A e B)”. No aspecto subsimbólico, a comunicação possibilita que os indivíduos em grupo possam construir conhecimento interativamente. Esse conhecimento “se torna uma propriedade comum que não pode ser definida como realização individual de nenhum dos membros da interação que o produziu. A comunicação em sua dimensão subsimbólica possibilita a produção intelectual coletiva” (CASALI, 2009:116).

Como afirma a autora, nenhum participante da interação é capaz de compreender individualmente a situação, portanto, a compreensão da realidade é um processo social que se desenvolve coletivamente pela comunicação. Dessa forma, as informações também são resultado de interações sociais e não apenas mensagens transportadas em um processo de comunicação; e as informações são, principalmente, construídas através de processos de comunicação.

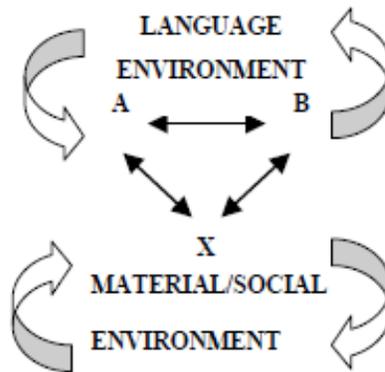
A comunicação é sempre um processo social, tanto na forma simbólica quanto na subsimbólica. Para Casali (2009:116), a comunicação “envolve processos sociais de representação e produção de conhecimento. Em sua dialética simbólico/subsimbólico está presente na essência de todas as manifestações sociais”.

Como explica Taylor (2008), de acordo com essas definições apresentadas da coorientação, a relação entre A/B/X representa uma relação de meios e fins entre agentes,

beneficiários e objetos, e onde os meios de um constituem os fins dos demais. Entretanto, para coorientar as ações em torno de um objeto comum X, os agentes A e B articulam aspectos subjetivos e objetivos do contexto.

Taylor e Robichaud (2004) explicam que, para criar uma unidade organizacional, os indivíduos precisam alinhar os processos pelos quais trabalham no mundo objetivo e, simultaneamente, no mundo social da organização. Isso porque os indivíduos só estão organizados quando estão envolvidos em uma ação em comum e, necessariamente, sob uma orientação comum para realizar as ações, o que pode ser representado através da figura a seguir:

Figura 3 – Modelo de coorientação. (Adaptado de TAYLOR, J; ROBICHAUD, D. *Finding the organization in the communication*. 2004, p. 26.)



Como afirma Casali (2009:117), “na dinâmica A/B/X, os mundos objetivos e subjetivos interagem. Ao comunicarem, os sujeitos recorrem a um universo linguístico que permite a leitura e interpretação dos objetos materiais e sociais”. Entretanto, enquanto os sujeitos agem sobre um mundo objetivo, este também age sobre os sujeitos e o ambiente se torna resultado e condição das constantes interações entre os agentes.

Para que qualquer tarefa organizacional seja realizada com sucesso, os indivíduos envolvidos devem seguir um foco único e comum. Em um processo de coorientação, os agentes podem ser individuais ou coletivos, “as propriedades da coorientação repetem-se em qualquer escala, como um fractal; e as relações de agenciamento criadas pela coorientação tendem à imbricação, isto é, em uma organização, diversas unidades relacionais A/B/X acabam por se sobrepor” (CASALI, 2009:118).

Segundo a autora, a sobreposição de relações A/B/X é um processo de imbricação, pois quando A/B/X se torna uma unidade que passa a interagir com outros agentes com relações da

mesma natureza, ocorre essa imbricação de relações que gera as organizações, conforme explicado no seguinte exemplo:

Uma relação A/B/X se forma quando o diretor de *marketing* (A) se reúne com o diretor de produção (B) para definir a quantidade (X) a ser fabricada de um determinado produto no mês seguinte. Após a reunião, tanto A quanto B passarão a interagir com seus pares sobre o mesmo objeto X. Cada qual, de acordo com a sua especialidade, passa a agir em nome da interação anterior em outras interações futuras. Seguindo com o exemplo, em função da quantidade (X) definida, o diretor de *marketing* (A) vai interagir com seu chefe de vendas (C) quanto às formas de comercialização (Y) de determinada mercadoria. A relação A/C/Y possui as mesmas características da unidade relacional A/B/X; no entanto, esta primeira está representada em A/C/Y, uma vez que A está agindo em nome da interação original. As atividades organizacionais são, portanto, sucessivas imbricações de dois agentes A/B em relação a um objeto comum X. (CASALI, 2009:118)

Dessa forma, a teoria da coorientação tem o objetivo de explicar como as organizações são permeadas por processos de comunicação. Percebe-se que a maioria das atividades diárias na organização envolve atos de comunicação: reuniões, conversas, negociações, memorandos, relatórios e, assim por diante, inclusive as novas tecnologias da comunicação e da informação que permeiam a rotina das atividades organizacionais.

Contudo, observa-se que, no século XXI, mesmo os indivíduos dispoendo de uma variedade de tecnologias da comunicação e da informação, estes estão se comunicando cada vez menos. Como explica Casali (2009:119), a comunicação implica em compartilhar significados, embora os indivíduos recebam “um significativo volume de informações, a comunicação se realiza apenas quando tais informações adquirem sentido para esses indivíduos, ou seja, quando os agentes em interação A e B constroem objetivos comuns X”.

Segundo Taylor e Robichaud (2004), a formação de uma unidade organizacional depende dos indivíduos estarem alinhados com o mundo objetivo e, ao mesmo tempo, situar-se dentro de um mundo social. Os autores explicam que se as pessoas são apenas engajadas em ações, mas não estão coorientadas para um foco único, estas não estão organizadas. Desta forma, conclui-se que a organização é a luta para alcançar a coorientação e não apenas o resultado da mesma.

Para a organização estar comprometida com a coorientação, os membros devem partilhar de um objetivo comum e de uma fonte comum de identidade que é característica da sua comunidade. Como explicam Taylor e Robichaud (2004), estes parâmetros em comum viabilizam

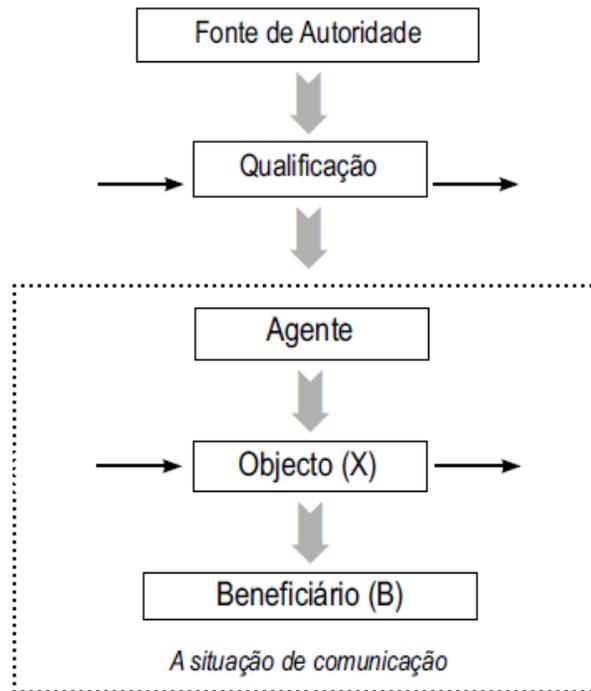
a negociação de atitudes assimétricas entre os membros, pois as pessoas podem estar coorientadas mesmo quando discordam.

A teoria da coorientação defende também uma dimensão vertical da comunicação nas organizações. Essa dimensão vertical trata do conceito de hierarquia e autoridade e, segundo Taylor (2008), essa questão inicia com uma observação sobre o conhecimento interpessoal nas organizações:

Para ter direito a atuar como um agente da organização, é necessário ser qualificado. Para ser qualificado, é necessário entender algumas obrigações, ser motivado a atuar, ter o conhecimento especializado que se ajusta às responsabilidades, possuir a competência, normalmente adquirida mediante um período de preparação e supervisão prática. (TAYLOR, 2008:91)

Neste sentido, o indivíduo que o autor descreve como agente, apenas aparece como resultado de uma transação anterior de coorientação, onde a primeira fonte de agenciamento está relacionada com o futuro agente. Pode-se perceber que o último agente se transforma no próprio objeto de qualificação, ou seja, houve um aprendizado. Segundo Taylor (2008), de uma perspectiva diferente, o objeto pode ser um beneficiário, pois como resultado da qualificação, o objeto é autorizado a atuar pela organização como agente e recebe por isso uma recompensa monetária, o que também pode ser visto na figura a seguir:

Figura 4 – A organização como fonte de autoridade. (TAYLOR, J. *Da tecnologia na organização à organização na tecnologia*. 2008, p. 92.)



Como explica Taylor (2008), embora a organização seja distribuída, ela é igualmente centralizada. Isso ocorre por dois motivos: em primeiro lugar, porque a qualificação para algumas coisas não é algo que ocorre de uma só vez; e em segundo lugar, porque o agente é parte de uma comunidade que se dedica à mesma prática, por isso existem também questões de controle interno na organização.

Um exemplo da organização como fonte de autoridade é o fato de que nas discussões entre os agentes de responsabilidade de diferentes comunidades ou organizações, o que pode ocorrer é a prática da metaconversação, que, segundo Taylor (2008:93), é “uma conversação que liga todas as comunidades por meio dos oradores que as representam: um diálogo em que o objeto é a conversa sua e a dos outros”. O que também pode ser compreendido pela figura a seguir:

Figura 5 – A construção da autoridade organizacional. (TAYLOR, J. *Da tecnologia na organização à organização na tecnologia*. 2008, p. 92.)



Como afirma Taylor (2008), a gestão organizacional é, na essência, uma metaconversação, pois o que ocorre é uma mudança fundamental nesse processo, sendo que antes a qualificação dos agentes era um sistema de delegação de responsabilidades e poderes de cima para baixo. Segundo o autor, na metaconversação, a qualificação acontece de baixo para cima, ou seja, é o agente da comunidade se justificando acerca do seu ponto de vista para os colegas e agentes superiores.

O objetivo da metaconversação é disseminar posições e opiniões sobre qualquer coisa que se assemelhe a uma decisão, o que tem o objetivo de definir um ponto de vista comum a toda a organização. Como explica o autor, a organização se tornar real através da delegação de autoridade a um agente que é responsável por atuar sozinho nas conversações da comunidade ou organização, dessa forma é na metaconversação que nasce o processo de construção e delegação de autoridade.

Resumindo, segundo Taylor e Robichaud (2004:15), “o que sustenta a organização não é ignorar as diferenças, mas sim torná-las objeto de conversa.” A coorientação é um estado e não uma atividade, ou seja, é um produto e não um processo, ela não possui a intenção de produzir consenso, mas é seu comprometimento com a negociação que rende um compromisso contínuo da organização com o processo. Portanto, a coorientação não dissolve as diferenças, mas serve como um meio para dar-lhes expressão.

Como explicam Taylor e Van Every (2000:48) “é possível perceber o quanto se pode dizer sobre a dinâmica das narrativas transacionais e da vida organizacional, com base exclusivamente na análise da A/B/X”. Ainda, segundo os autores, a facilidade de ilustrar as propriedades abstratas da comunicação sugere o poder da linguagem na modelagem do que aprendemos através de nossas experiências pessoais.

As interações ou relações A/B/X da teoria da coorientação podem se manifestar de duas maneiras: por meio de textos e conversações. Como afirmam Taylor e Robichaud (2004), a coorientação é mediada por textos e realizada através de diálogos, os quais podem se manifestar na forma de conversações, o que é explorado a seguir.

5.4 A DINÂMICA TEXTO/CONVERSAÇÃO

A dinâmica texto/conversação, como explica Casali (2009:120), representa “um processo contínuo e circular em que conversações se transformam em textos e textos são traduzidos em conversações. As organizações emergem de tal dinâmica e são resultados dessas traduções”. Nesse processo, a comunicação é, ao mesmo tempo, o contexto e o local de manifestação das organizações.

A proposta de Taylor e Robichaud (2004) é que a comunicação desempenha um papel fundamental na realização das atividades na organização. A dinâmica texto/conversação se concentra na dialética do texto e agência e discute como as duas formas de linguagem e discursos se introduzirão na concepção de organização: as atividades comunicativas do agente (conversas) e as atividades discursivas baseadas em interpretações (textos) que definem os propósitos das organizações.

As conversações representam a essência dos processos que geram a organização. Segundo Casali (2009:120), “enquanto as manifestações linguísticas se produzem essencialmente em interações, as conversações se tornaram unidades de análise da comunicação e das organizações”, as ações organizacionais são realizadas e criadas por meio do contínuo dinamismo dessas conversações. Portanto, não se trata apenas de conversações, mas, sobretudo, de um meio pelo qual as estruturas organizacionais são constituídas, pois para compreender um sistema organizacional é necessário rastrear as conversas que acontecem nesse sistema.

Dessa forma, as conversas diárias e as negociações que se realizam por meio delas são duplamente contextuais. As conversações criam “sua própria lógica local à medida que os interlocutores se revezam em suas intervenções. Ao mesmo tempo, as interações diárias criam contextos e interpretam contingências nas quais futuras ações irão se desenvolver” (CASALI, 2009:120).

Segundo Casali (2009:120), nas organizações, as conversações são múltiplas, constantes e contínuas, “a comunicação ocorre por meio de conversações locais, bem como por intermédio de conversações que se sobrepõem em múltiplas camadas”. Para Taylor e Robichaud (2004), a conversa é compreendida como um ambiente material/social da linguagem, que é também o local onde a organização acontece e as agências e os textos são gerados. Os textos são recortes das conversas que acontecem no ambiente da linguagem e refletem as práticas de produção de sentido (*sensemaking*) e hábitos de interpretação dos membros da organização que lidam com os propósitos materiais e sociais imediatos dos indivíduos.

Como explicam Taylor e Robichaud (2004), a linguagem é utilizada para nomear eventos e influenciar a ação dos outros, mas também para se afastar e entender a situação; já os textos são construídos para preparar o ambiente para conversas futuras. Esse processo de organização é contínuo e age regularmente sobre a linguagem para conciliar os processos de ação e *sensemaking*. Nesta perspectiva, o texto e a agência estão interligados no papel do discurso e da ação humana.

Portanto, uma visão dinâmica da linguagem e da organização deve considerar processos que relacionam ambos os lados da relação, organização e linguagem. Como afirmam Taylor e Van Every (2000:22), “a experiência subjetiva da vida organizacional só é possível através da representação da linguagem. A organização deve ter sido um texto discursivo antes que pudesse ter dado vida à intersubjetividade de uma conversa”.

Segundo Casali (2009:120), essa noção de texto é empregada “para capturar a simples ideia de que discursos são construídos por palavras e frases coordenadas de maneira mais ou menos sistemática, para produzir uma expressão de linguagem coerente e compreensível”. Portanto, os textos representam a materialização das conversações estruturadas e escritas em forma de discursos. Entretanto, estes podem ser alterados em função de novas conversações decorrentes de alguma equivocidade.

Taylor e Van Every (2000) definem a organização como uma forma de vida, pois é um modo de estruturação do mundo social para que se produza um ambiente que expressa essas formas de vida social e que crie um contexto para que essas formas se desenvolvam. A “comunicação organizacional é um contínuo de textos e conversações. Nesse fluxo, se produzem

artefatos materiais e se reproduzem estruturas sociais que constroem o ambiente. Assim, as organizações integram universos objetivos e subjetivos” (CASALI, 2009:121).

Portanto, não existe uma única estratégia legítima de estudar a organização de uma perspectiva discursiva. Como explicam Taylor e Robichaud (2004:25), “a seleção de uma abordagem depende de nos concentramos em uma dinâmica de curto prazo da organização ou no papel de longo prazo da estrutura da linguagem na organização”, esta escolha é chamada de visão de mundo. Nesta linha de pensamento, será discutida a seguir a análise do discurso nas organizações.

Inicialmente, é importante considerar que a análise da linguagem nos últimos anos ganhou um lugar de destaque nos estudos organizacionais. Por este motivo, Putnam e Fairhurst (2001:78) afirmam que a linguagem é “mais do que um veículo especializado, um sistema de código único ou elementos da estrutura narrativa e palavras que refletem temas, regras e normas de comportamento”.

Sobre os tipos de discurso nas organizações, Putnam e Fairhurst (2001) explicam que a análise da linguagem nas organizações tem focado ambos os tipos de discursos, oral e escrito, incluindo até as conversas entre os gestores. Os primeiros estudos desta linha surgiram de dois fios condutores principais, conversa profissional e cultura organizacional. A conversa profissional, em geral, focava na forma e estrutura da conversa cotidiana, enquanto o processo ou a organização em si, não eram o foco principal dos estudos. Já a cultura organizacional era uma vertente de pesquisa que defendia o papel crítico do discurso nos estudos organizacionais através da análise dos credos, piadas e histórias, para compreensão da vida organizacional.

Putnam e Fairhurst (2001) apresentam uma tipologia de oito categorias de análise da linguagem na organização, que se diferem nas características privilegiadas do discurso e da maneira como o discurso está relacionado com processos e construções organizacionais. Entre estas, algumas abordagens se diferem radicalmente nas definições e suposições que fundamentam a análise da língua nas organizações.

- Segundo Putnam e Fairhurst (2001:82), a *Sociolinguística* é uma abordagem que trata a linguagem como uma consequência natural das categorias sociais. Os pesquisadores que trabalham com essa abordagem “ênfatizam a semântica ou o léxico que emanam das diferenças sociais e estruturais, por exemplo, classes

econômico-sociais, educação ou localização geográfica”. Estudos organizacionais nas classes sociais tratam os repertórios linguísticos como emanados de sistemas sociais, de variáveis sociais como ocupação e interações informais entre os membros de uma subcultura organizacional e de posições hierárquicas que contribuem para as variações linguísticas.

De uma perspectiva sociolinguística, como explica Putnam e Fairhurst (2001), a linguagem se tornou um sistema pelo qual as comunidades organizacionais definem suas identidades e relacionamentos. O discurso define as estruturas sociais e o estilo de comunicação e emana de sistemas de formação, cultura e classe que operam dentro e fora da organização. Em geral, linguagem é um artefato da organização que reflete ocupação, departamento e papel organizacional. O problema dessa abordagem é que trata a estrutura organizacional como um fato social, que está fixo e estático, e não como a um processo dinâmico que emerge das lutas organizacionais. Além disso, para esta abordagem, os significados e interpretações do discurso são assumidos e não questionados.

- *A análise da conversação* foca na estrutura da linguagem como sintaxe e na sequência da interação que ocorre dentro de uma dinâmica em vez de um contexto estático. Conversas são realizações produzidas, renovadas e transformadas localmente por meio de interações que ocorrem através de regras implícitas que orientam a sintaxe e a estrutura de sucessivas conversações. Os estudos organizacionais separam a análise da conversação em cinco áreas: i) abertura e término das conversas; ii) troca de turnos; iii) pares de adjacência; iv) mudança de tópico; e v) renúncias e alinhamentos.

Putnam e Fairhurst (2001:87) explicam que para essa abordagem, a produção, a manutenção e a reparação das conversas são realizações da comunicação. Análises tradicionais das conversas dificilmente fogem do nível de significado ou compreensão contextual que não está incorporada no discurso, “da mesma maneira, a superfície de linguagem e as formas e estruturas de conversação formam a comunicação, como, por exemplo, padrões de poder e controle na organização”.

- *Linguística cognitiva* é o estudo dos padrões de discurso que surgem de processos mentais, essa abordagem privilegia a ligação entre as formas de discurso e os

usuários da língua. Usuários da língua são indivíduos que interpretam ou dão sentido ao discurso através da combinação de padrões linguísticos com o conhecimento do senso comum de eventos, esse conhecimento é resultado de experiências pessoais. Nos estudos organizacionais, a linguística cognitiva é categorizada como *sensemaking*, uma perspectiva interpretativa que se concentra na atribuição de significado às atividades e processos organizacionais. A linguagem contribui para o *sensemaking* através da identificação de como os textos cognitivos são estruturados, como são lidos e como quebram padrões de rotina da conversa.

Quatro áreas da pesquisa organizacional exemplificam a linguística cognitiva: i) *scripts* e esquemas; ii) mapa cognitivo; iii) rede semântica; e iv) molduras. Essa abordagem privilegia mais o significado do que a estrutura e códigos linguísticos. Entretanto, os significados são armazenados em sistemas cognitivos de usuários, desta forma a linguagem é um código de comportamento para revelar a interpretação cognitiva e representar estruturas de conhecimento da mente coletiva. Os estudos “de liderança, avaliação de desempenho e negociação dentro dessa perspectiva privilegiada do *sensemaking* é uma abordagem fundamental para estudar o discurso na organização” (PUTNAM; FAIRHURST, 2001:89).

- *Pragmática*, segundo Putnam e Fairhurst (2001:89), é um “amplo termo que se refere ao estudo da linguagem em contexto, por isso muitas vezes é tratada como uma categoria genérica para uma variedade de perspectivas do discurso”. Essa abordagem incorpora a forma linguística e o contexto comunicativo do discurso, no entanto, privilegia características contextuais e foca no discurso como ação e interação simbólica nas comunidades de fala. O significado é uma característica central dessa abordagem, mas o contexto, a ação e as relações contribuem para a natureza geradora de significado. Os indivíduos constroem ações sociais através de um trabalho de significação que está fora da discrepância entre o que é dito e o que se entende. A perspectiva pragmática possui três escolas que privilegiam diferentes características do discurso: i) atos do discurso; ii) etnografia da fala; e iii) análise das interações.

- A *Semiótica* está centrada na maneira como a interpretação envolve sinais e como ela se transforma em sistemas de códigos. Examinando os sinais, essa abordagem amplia o foco dos estudos linguísticos para incluir não apenas o discurso, mas também termos que não são verbais como imagens, ações e objetos. Existem duas diferentes escolas da semiótica nas teorias organizacionais e que servem como precursoras da abordagem pós-moderna: estruturalismo e semiose. Nessas duas escolas, sinais e símbolos representam algo a mais. Assim, a linguagem é a representação a que se refere, substituindo ou interpretando alguma coisa, o que pode ser “por meio de um sistema de códigos que estão na superfície ou nas profundezas da estrutura ou um conjunto de significados desenvolvidos através de um processo de significação” (PUTNAM; FAIRHURST, 2001:103).

A abordagem da semiótica trata o discurso como um sistema de símbolos que representa um mundo de objetos que não são linguísticos. Além disso, essa abordagem como privilegia códigos e interpretações, trata a organização como o desenvolvimento de cadeias de significados que representam sistemas de crenças e que caracterizam a identidade e a imagem corporativa.

- *Análise literária e retórica* é uma perspectiva que também trata a linguagem, assim como a semiótica, como um processo de significância, porém, ela está mais centrada nos símbolos do que nos sinais; destaca os significados e elementos contextuais da linguagem ao invés dos códigos e características estruturais. Como afirmam Putnam e Fairhurst (2001:103), as perspectivas literárias e retóricas estão focadas “no texto do discurso e nas maneiras em que o significado se entrelaça com a função de moldar a mensagem e as respostas às mensagens”. A retórica é conhecida por utilizar dos meios disponíveis de persuasão, ela usa dos métodos clássicos de argumentação para situações como examinar mensagens corporativas em situações de crise, tomar decisões organizacionais e identificar e gerir conflitos.

A análise do discurso, nessa abordagem, está centrada nas interconexões entre mensagem, funções, significados e contexto, portanto tem um papel importante na interpretação do significado e construção da realidade organizacional. De muitas maneiras, essa abordagem nos

estudos organizacionais contribui para a construção da análise do discurso nas perspectivas críticas e pós-moderna.

- *Estudos da linguagem crítica* e a abordagem pós-moderna possuem o foco no discurso e na sociedade, e ambas utilizam formas de análise do discurso previamente discutidas para atingir objetivos particulares e descobrir de que maneira a linguagem constitui e reconstitui arranjos sociais. Segundo Putnam e Fairhurst (2001:109), a análise crítica do discurso está centrada no poder e no controle, em especial na maneira com que diferentes grupos competem para alcançar seus próprios interesses e controlar fontes simbólicas e discursivas. Assim “o discurso produz, mantém e resiste a sistemas de poder e desigualdade através da ideologia e hegemonia”.

Essa abordagem examina o modo como a hegemonia molda e é moldada pelo uso da língua, a maneira que grupos poderosos controlam a linguagem e a maneira que profundas estruturas revelam poder e ideologia. A linguagem crítica possui quatro principais características: i) conversa narrativa; ii) rituais e textos; iii) conversa diária; e iv) ironias, contradições e paradoxos.

Estudos que adotaram essa abordagem de linguagem do discurso voltada para a ideologia e poder das relações privilegiam o contexto, função e significado para mostrar como o discurso decreta, revela e esconde o exercício do controle. Segundo as autoras, investigações empíricas mostraram palavras de destaque, estruturas e padrões de frase e significados contextuais que comprovam que a linguagem está atrelada a processos hegemônicos e ideologias dominantes. “Contradições e ironias não só revelam a maneira que o poder opera no discurso organizacional, mas também desvendam as linhas de falha, por onde a resistência pode emergir” (PUTNAM; FAIRHURST, 2001:113).

- *Análise da linguagem pós-moderna*, como explicam Putnam e Fairhurst (2001:113), é a abordagem que envolve temas como poder e resistência na análise do discurso. Porém, essa abordagem compreende o poder como um conceito polêmico que está inserido no discurso através de uma dialética do controle. Pressupostos pós-modernos sobre poder e significados têm implicações diretas na análise do discurso. A revisão dos estudos sobre o discurso na abordagem pós-

moderna possui três principais categorias: i) fragmentação e ambiguidade; ii) ironia e paradoxo; e iii) linguagem como textos.

Sobre a questão da análise do discurso, os autores explicam que a língua é vital para a compreensão dos símbolos organizacionais, das mudanças recentes na área dos estudos organizacionais e da análise do discurso na organização. Ainda que a análise do discurso seja um tipo de metodologia, a linguagem é mais do que uma ferramenta analítica utilizada para obter *insights* sobre as estruturas organizacionais. O estudo da linguagem é uma atividade interdisciplinar na sua essência, pois quando padrões de discurso se fundem com os processos organizacionais, tornam a linguagem e as organizações um domínio exclusivo (PUTNAM; FAIRHURST, 2001).

Além da importância da análise do discurso nas organizações, segundo Casali (2009:121), as organizações “resultam da dinâmica texto/conversações, bem como da imbricação de unidades relacionais A/B/X”. Essa perspectiva da Escola de Montreal fornece subsídio para a construção de um modelo de processo da comunicação organizacional que explica a maneira pela qual a comunicação cria e recria a organização. Concluída a exposição teórica para entendimento do modelo, no próximo item é apresentado este modelo de análise do processo da comunicação organizacional com base nos pressupostos da Escola de Montreal.

5.5 MODELO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Neste item é citado o modelo de análise dos processos de comunicação organizacional, segundo os pressupostos da Escola de Montreal, e com o apoio dos aportes teóricos trabalhados anteriormente nesta seção. Antes de explicar o modelo, é necessário retomar a discussão dos pressupostos básicos que guiam essa escola de pensamento.

A primeira constatação que se pode chegar é que as noções de comunicação e organização são dimensões complementares e dependentes, mas o universo da comunicação organizacional vai além dessa integração das perspectivas de comunicação e organização. Nesta análise, compreende-se que “o objeto de estudo da comunicação organizacional é a relação, íntima e indissociável, dialógica e dialética, entre comunicação e organização” (CASALI, 2009:122).

A Escola de Montreal considera que, assim como não há barreiras na relação comunicação e organização, essas dimensões não existem como fenômenos distintos, o que existe é o fenômeno comunicação organizacional no qual é impossível diferenciar componentes e partes. Como explica Casali (2009:122), “não se podem estabelecer relações entre os termos comunicação e organização, porque tratando-se da comunicação organizacional, não existem dois termos distintos”.

A dimensão objetiva da comunicação organizacional acontece em um ambiente material e social, no qual se realiza o trabalho e os indivíduos lidam com questões concretas. Ao mesmo tempo, a comunicação organizacional possui uma dimensão subjetiva onde essa realidade material e social é interpretada. Essa realidade, segundo Casali (2009:124), “é construída e reconstruída pela linguagem, pelos processos de produção de significado e por outros recursos cognitivos”.

Enquanto o universo subjetivo da linguagem constitui o principal meio pelo qual indivíduos e organizações acessam o mundo objetivo, uma compreensão holística da comunicação organizacional abrange tanto dimensões subjetivas quanto objetivas. Processos subjetivos e objetivos ocorrem simultaneamente, sendo a comunicação organizacional um fenômeno singular que conecta esses dois universos. (CASALI, 2009:124)

A segunda constatação para análise de um modelo da comunicação organizacional é a importância da teoria da coorientação para este processo. A principal razão que motivou Taylor (2008) a desenvolver essa teoria foi a constatação de que a comunicação se torna organizacional quando envolve um foco comum entre um mínimo de dois agentes A e B, juntamente coorientados, para um mesmo objeto X.

Segundo Casali (2009:124), a teoria da coorientação postula que “qualquer ação individual ou organizacional ocorre por meio da mobilização de domínios subjetivos e objetivos, isto é, no espaço existente entre estruturas emergentes (mudança) e estruturas previamente estabelecidas e restabelecidas (ordem)”. No processo de comunicação organizacional, indivíduos e organizações recriam universos objetivos e subjetivos de ação, da mesma forma como recriam estruturas por meio de mudanças contínuas e, conseqüentemente, criando e recriando a realidade social.

A comunicação organizacional é uma prática social, que “por meio dos processos *organizantes* de comunicação se expressa o dinamismo intrínseco das práticas sociais, oscilando

entre instâncias de ordem e mudança, bem como entre domínios objetivos e subjetivos” (CASALI, 2009:124).

Taylor e Robichaud (2004) afirmam que a organização acontece através da coorientação de membros da organização que, simultaneamente, orientam-se para um objeto que se torna foco da preocupação de todos. Para que isso ocorra, é composta uma rede de agentes que assumem a identidade de membros da organização e, através da sua agência e da produção de sentido (*sensemaking*), a identidade da organização começa a aparecer, o resultado de uma atividade de conversação é a coorientação.

Sobre esse processo de significação, Genelot (2001) comenta a existência de um receptor ativo, que é o indivíduo que durante a comunicação atribui à mensagem o sentido que ele quer. Ainda segundo o autor, isso acontece porque o processo de comunicação é cognitivo, a significação acontece dentro do universo simbólico e social do receptor. Este universo se forma ao longo do tempo através de atividades cognitivas das estruturas sociais ou organizacionais do receptor.

Dessa forma, o mais importante na construção de uma comunicação eficaz é a preocupação com o contexto em que vai ocorrer a interpretação da mensagem ou informação. Segundo Genelot (2001), para que estes sistemas complexos funcionem, apenas a informação não é suficiente, a informação precisa passar a sensação de compartilhada. Para que isso ocorra, é indispensável que a finalidade da informação esteja clara para todos e, assim, a ação individual seguirá um objetivo comum.

Portanto, a comunicação organizacional é um processo social que utiliza universos objetivos e subjetivos na criação de um ambiente que é ao mesmo tempo estável e mutante. Como afirma Casali (2009:124), “essa definição integra a noção objetiva de que a comunicação ocorre nas organizações e a concepção subjetiva de que a comunicação produz as organizações”. A partir dessa compreensão é que se pretende analisar o modelo do processo de comunicação organizacional.

Da articulação desses elementos teóricos da Escola de Montreal, apresentados anteriormente, emerge uma compreensão inovadora e única da comunicação organizacional. Definiu-se nessa articulação, segundo Casali (2009:125), que os processos de comunicação organizacional “são uma série de interações entre agentes em relação a um objeto, as quais

constroem a realidade social. Essa construção ocorre à medida que as interações definem e redefinem as relações entre sujeitos”, bem como a relação A/B/X, quer por meio da dinâmica texto/conversa o ou por meio da cont nua altern ncia entre inst ncias de constru o e de transmiss o de significados.

Recordando que a rela o A/B/X   considerada a unidade m nima da comunica o e da organiza o, ela organiza a rela o entre os sujeitos, bem como a rela o sujeito e objeto, o que faz originar o conceito de comunica o organizacional para a Escola de Montreal. Ao organizar as rela es A/B/X, a comunica o atribui capacidade de agenciamento para os sujeitos e objetos. “A coorienta o entre A/B/X representa uma unidade relacional em que os agentes exercem influ ncia m tua no processo de interc mbio e constru o de significados” (CASALI, 2009:126).

Dessa maneira, a an lise da comunica o organizacional para a Escola de Montreal se concentra na identifica o dos agentes e dos objetos do processo de comunica o (A/B/X) e n o nos pap is que estes desempenham. Para a comunica o organizacional, segundo a autora, estes agentes se alternam nos pap is de emissores, receptores, meios e mensagens, ou, ainda, esses pap is podem mesclar-se durante o processo de comunica o. Portanto, a interconex o e interdepend ncia entre os agentes do processo de comunica o s o a base das a es organizacionais.

Na rela o A/B/X, a intera o entre os agentes do processo de comunica o   mediada por instrumentos. Por este motivo, Taylor e Robichaud (2004) afirmam que na teoria da coorienta o, o principal instrumento de media o dos processos de comunica o   a linguagem utilizada pelos agentes e objetos, como, por exemplo, a linguagem corporal, que representa uma forma de comunica o n o verbal.

Como foi visto durante a rela o A/B/X, os agentes A e B atribuem significado ao objeto X, a comunica o, portanto,   um instrumento de constru o e disputa de sentido. Quando em intera o, os agentes se envolvem em uma atividade de interpreta o e constru o da realidade. Segundo Casali (2009:126), “tal atividade lhes permite compreender a situa o que vivenciam, imprimindo significado   situa o e a seus agentes (A/B/X)”. Esse processo de constru o de sentido (*sensemaking*) permite que os agentes criem e alterem o ambiente em que atuam.

As intera es entre os agentes comp em o processo de comunica o organizacional. Nesse processo, realizam-se sucessivas atividades de concep o, tradu o e realiza o das a es

organizacionais. Como afirma a autora, a sequência de interações gera o processo de construção da realidade, por isso a produção de significados é um exercício cognitivo e recorrente que se volta sobre si mesmo. O que também é trabalhado por Genelot (2001), o qual contribui com o pensamento da Escola de Montreal quando afirma que embora a linguagem verbal seja um meio aperfeiçoado de comunicação, esta não tem como função principal a comunicação, mas sim a cognição, pois a linguagem serve, acima de tudo, para elaboração do conhecimento. Dessa forma, a análise que segue combina essas duas funções da linguagem: a comunicação e a construção de sentido.

Para ocorrer a significação de uma mensagem ou informação, o ouvinte analisa três componentes: o literal, o situacional e o interpretativo. O componente *literal*, segundo Genelot (2001:171), “é a propriedade das palavras em evocar uma significação”, ou seja, a comunicação depende do uso de um mesmo sistema de decodificação para o seu entendimento, o que, na prática, pode ser o idioma. O segundo componente, o *situacional*, é o ambiente, o tempo e as pessoas que compõem a situação; de acordo com essas variáveis, o sentido ou o entendimento das palavras será diferente. E o componente *interpretativo*, que “requer uma confrontação com as estruturas de representações de intenções, de esquemas cognitivos, para poder liberar uma significação”, a mensagem pode ser interpretada através do seu contexto, acontecimentos, experiências passadas ou futuras intenções (GENELOT, 2001:171).

Pode-se perceber que a interpretação da mensagem ou da informação é relativa para cada indivíduo. Como explica Cardoso (2006:1131), esse processo de elaboração do sentido no diálogo comunicacional não é algo simples e direto como provavelmente se imagina, mas sim um processo complexo e cheio de incertezas, imprevistos, sutilezas e recursividades entre o emissor e o receptor. Segundo o autor, é possível até questionar “se um dos interesses principais dos interlocutores no uso da linguagem não seria o de apresentar lacunas, ambiguidades que necessitem de ajustes que fariam avançar o diálogo comunicacional”.

Segundo Taylor e Robichaud (2004), em uma sequência de interações, o efeito prático da conversa é estabelecer uma base de ação e manter a coordenação de membros da organização em resposta a um ambiente material/social, só assim, as palavras são traduzidas em ação. Enquanto isso, o *sensemaking* utiliza a linguagem para evocar o conhecimento de eventos anteriores através

de lembranças e entendimentos de uma resposta adequada à determinada situação, ou seja, é uma construção e transmissão de sentido.

Como explica Casali (2009:127), a mudança estratégica deve ser um processo de criação e atribuição de sentido (*sensemaking*), pois durante um processo de mudança, os “indivíduos interagem para entender a situação em que se encontram e para transmitir a outros agentes como percebem a experiência que vivenciam. Isso porque as mudanças organizacionais somente são possíveis quando os indivíduos as compreendem como legítimas”. Portanto, os membros da organização cooperam com a estratégia quando entendem a lógica da mudança e reconhecem sua necessidade.

Para a visão da complexidade, segundo Genelot (2001), a comunicação é um elemento essencial na elaboração da estratégia, e a conduta para a mudança se torna um processo de desenvolvimento da autonomia individual no processo de evolução consciente do indivíduo. A consciência estratégica se constrói na comunicação. A construção de uma estratégia é tão complexa que a visão do futuro desejável implica em um processo de expressão através da comunicação individual e coletiva.

Assim, a legitimação dos processos de mudança organizacional ocorre quando o sentido atribuído à situação é compreendido e aceito pelos indivíduos, isto é, os membros da organização precisam entender que a mudança faz sentido. Quando os indivíduos são informados do sentido, “eles mesmos passam por um processo de construção de significados para que possam compreender o que lhes foi informado (*sensemaking*)” (CASALI, 2009:128).

Considerando que a mudança é um estado organizacional constante no ambiente de complexidade, os processos de atribuição e construção de significados estão presentes em todas as ações organizacionais. Como afirma Casali (2009:128), “dos sentidos transmitidos e/ou atribuídos às situações, derivam emoções e comportamentos individuais e coletivos, os quais influenciam a dinâmica organizacional”. O processo de transmissão de sentido é realizado pela comunicação simbólica, isto é, a comunicação instrumental, informativa, enquanto a construção de sentido é realizada através de processos de comunicação subsimbólica ou comunicação constitutiva.

A alternância entre os processos de transmissão e construção de sentido pode ocorrer em uma única interação ou em uma sequência de interações, sendo que múltiplas interações

reproduzem a discutida, anteriormente, dinâmica texto/conversa o. O processo de comunica o organizacional   constitu do por sucessivas intera oes ou rela oes entre agentes (A e B) com refer ncia a objetos (X). A princ pio, essas intera oes s o conversa oes informais que se materializam e se transformam em textos formais que “passam a ser objeto de novas intera oes que geram novas conversa oes e novos textos em um processo de cont nuas tradu oes. Na din mica texto/conversa oes, os atores conferem continuidade e perenidade aos processos organizacionais” (CASALI, 2009:128).

Segundo a autora, cada intera o A/B/X pode ser um momento de cria o ou atribui o de sentido, seja por meio de conversa oes ou pela materializa o destas intera oes em textos. Em suma, as atividades de comunica o para a no o de “comunica o nas organiza oes” s o essencialmente textos e atividades de transmiss o de sentido (*sensegiving*), enquanto a no o de “comunica o como organiza o”   observada, sobretudo, em conversa oes e processos de constru o de sentido (*sensemaking*).

Al m disso, os processos de comunica o organizacional se constituem por uma s rie de intera oes A/B/X que constroem a realidade social. Como explica Casali (2009:129), essa constru o “ocorre   medida em que as intera oes definem e redefinem as rela oes entre sujeitos e as rela oes sujeito/objeto, sejam por meio da din mica texto/conversa oes e/ou pela cont nuo altern ncia entre constitui o e transmiss o de sentido”.

Portanto, segundo Casali (2009:129), essa conceitua o dos processos de comunica o organizacional permite compreender que todas as informa oes s o resultados de intera oes, pois “tais informa oes s o transmitidas e recriadas em cont nuas intera oes. O processo de comunica o ocorre em qualquer a o organizacional e integra as no oes de comunica o informativa e constitutiva”. O que pode ser visto na pr xima se o, atrav s de alguns casos ilustrativos que mostram a import ncia do papel da comunica o como estrat gia organizacional nas sociedades complexas da atualidade.

6 CASOS ILUSTRATIVOS

Por fim, para concluir o procedimento metodológico desta dissertação, o estudo segue com alguns casos ilustrativos que almejam analisar e discutir o papel da comunicação organizacional no contexto econômico da atualidade.

Através dos conceitos levantados no decorrer da dissertação, constata-se o potencial da comunicação de promover a auto-organização. A comunicação por meio da geração de informações e do alcance do discurso e da linguagem é capaz de transformar as organizações. Esta é uma das principais razões pelas quais o estudo foca na comunicação organizacional como estratégia nas organizações, segundo a abordagem da complexidade.

Portanto, esta seção tem o objetivo de ilustrar o que foi discutido no decorrer da dissertação, por meio de casos ilustrativos que foram levantados de trabalhos acadêmicos como dissertações, artigos científicos e livros de impacto na área da Administração. O objetivo desses mais variados casos é ilustrar a importância do papel linguístico da comunicação organizacional e também o caráter estratégico da comunicação no ambiente organizacional complexo da atualidade.

6.1 A COMUNICAÇÃO NA ERA DAS ORGANIZAÇÕES EM REDE

Este caso ilustrativo pretende tratar da importância do falar e escutar como ferramenta estratégica de gestão na era das organizações em rede. Para tanto, é levantado o modelo de comunicação da Copesul, retirado do estudo de caso da dissertação de mestrado de Rocco (2000), que define este como um modelo de comunicação desenvolvido pela Companhia Petroquímica do Sul. Esta empresa foi escolhida “por integrar, dentro do seu processo de desenvolvimento e gerenciamento estratégico, a comunicação como um dos elementos fundamentais para o seu sistema de gestão” (ROCCO, 2000:123).

Como explica o autor, não existe uma forma única para o desenvolvimento da comunicação organizacional no contexto das sociedades em rede. Mais importante do que a utilização de uma ou outra ferramenta tecnológica, é o processo de comunicação organizacional. A função da tecnologia é a de estar a serviço desse processo, e não o contrário.

Segundo Rocco (2000:123), enquanto processo, “a comunicação não pode, em função da globalização, do próprio desenvolvimento tecnológico, das modificações e exigências do meio externo, funcionar como uma mera fornecedora de informações eventuais da organização”. Mas sim, atuar como ferramenta estratégica de mudança e de gestão, fornecedora de informações externas e internas, e também como agentes de motivação organizacional.

A Copesul foi privatizada em 1992 e passou por uma verdadeira reestruturação que modificou sua estrutura e procedimentos internos. Como explica o autor, a comunicação foi fundamental e decisiva para o sucesso dessas transformações e proveu a todos os colaboradores uma nova visão organizacional, mais eficaz para o contexto competitivo e globalizado do cenário empresarial. Além disso, a comunicação organizacional para a Copesul foi fundamental para o estabelecimento de uma nova postura social e também “mais coerente com a era da informação e das sociedades em rede. A postura de uma organização socialmente responsável e mais preocupada com o destino do meio ambiente e da comunidade que a cerca” (ROCCO, 2000:123).

Segundo o autor, a cada ano, durante o planejamento estratégico da organização, são avaliadas as principais práticas e resultados da companhia e promovidas ações de melhoria contínua de gestão, a partir dos cenários e tendências para o futuro. Portanto, o ideal é um processo adaptável para as mudanças do ambiente, passível de aperfeiçoamento e compatível com o ambiente econômico e político mundial.

A Copesul desenvolveu um ambicioso caderno de notícias interno, intitulado *Transparência*, que, segundo Rocco (2000), é o mais importante instrumento de comunicação estratégica da organização. Por este motivo, o assessor de comunicação da Copesul afirma que a comunicação dentro da empresa apoia a troca de experiências e o compartilhamento do trabalho, pois os membros têm acesso às informações que precisam e com a certeza da veracidade do que é divulgado.

O autor ainda explica que, como complemento à política de comunicação da Copesul, a direção sempre que necessário se dirige pessoalmente aos colaboradores em reuniões abertas realizadas no auditório da empresa. Esse debate, sempre repleto de funcionários, tem o diferencial de ser sincero e objetivo, por isso, a agilidade na comunicação é um dos pontos fortes dessa organização.

A comunicação é um dos elementos norteadores da gestão da empresa e funciona atrelada ao modelo de gerenciamento, assim podendo atuar “como uma importante ferramenta de gestão, funcionando como alicerce desse processo. Essa integração favorece uma melhor adaptação da empresa às constantes modificações ambientais, típicas da era da informação” (ROCCO, 2000:144).

Dessa forma, assim que desenvolvidos os canais corretos de comunicação, a tecnologia irá funcionar apenas como elemento de consolidação dos processos e nunca como a própria comunicação em si. Como explica Rocco (2000:144), dentro desse contexto, o processo de comunicação organizacional “pode agir como um processo disseminador da missão, dos objetivos, dos valores, da cultura da petroquímica, junto aos diferentes públicos externos e internos da organização”.

Ainda que sem um grande aparato tecnológico, a empresa pode realizar os atos de falar e escutar da comunicação com a sociedade, com os funcionários, com as entidades governamentais e com tantos outros agentes envolvidos nos relacionamentos diários da organização. Segundo o autor, o importante para sua sobrevivência é que as necessidades e as formas de comunicação da organização devem se modificar de acordo com as transformações do contexto social, econômico e tecnológico do ambiente.

A presença das organizações no ambiente econômico atual, das sociedades em rede e da era da informação depende quase que exclusivamente da capacidade da organização de interagir com outros interlocutores “numa dimensão política, econômica, cultural e tecnológica, através de estratégias de comunicação dialógica, participativa, interdependente, flexível e adaptável às exigências da sociedade” (ROCCO, 2000:146).

Segundo Rocco (2000:146), o papel que se espera da comunicação hoje é muito maior, “a comunicação deve, efetivamente, servir de suporte para um modelo de gestão bem estruturado e que tenha a capacidade de levar a empresa a uma rápida adequação às constantes modificações do mercado”. Espera-se que a comunicação cumpra o papel social de envolver o emissor e o receptor em um diálogo aberto e democrático e que a estratégia da empresa seja aberta para obtenção da colaboração geral.

Como explica o autor, o surgimento e o desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação devem estar a serviço da comunicação organizacional. Quando são

estrategicamente trabalhadas, podem auxiliar a organização a conseguir uma informação mais ágil e precisa, o que é fundamental para a obtenção de vantagens competitivas. Vale ressaltar que a comunicação organizacional não deve se tornar refém das tecnologias.

No atual cenário de negócios, onde a maioria das organizações está sob forte pressão, a vantagem competitiva está no interior das próprias organizações, único espaço onde é possível buscar maior lucratividade e produtividade. Se as organizações não acreditam na competência de seus membros, cercam-lhes de um controle opressor, bloqueando a criatividade e o poder de decisão, “criando dezenas de barreiras para uma comunicação eficiente e eficaz, por certo estão fadadas ao fracasso, por obstruírem o princípio básico deste processo: o retorno à linguagem, o retorno ao falar e, sobretudo, ao escutar” (ROCCO, 2000:150).

Nesse sentido, a comunicação organizacional, baseada no diálogo, adquire a função de ferramenta estratégica de gestão. Segundo Rocco (2000:149), desse novo modo de pensar surge uma nova concepção de organização, ou seja, a organização como parte de um ambiente complexo “cuja evolução é decorrente das trocas significativas que ocorrem entre a organização e o ambiente, muito mais pela cooperação mútua e por ajustamentos e menos por forças antagônicas”.

Como explica o autor, a organização passa cada vez mais a ser um conjunto de interações humanas com as características de cultura, mas a cultura não é algo que nasce na organização, ela se forma e se transforma ao longo do tempo. Na prática, é o grupo de pessoas que forma a organização, “ao transacionar com o meio ambiente e criar as estruturas internas para responder a essa interação externa, estabelecendo uma maneira própria de interagir e criar para a empresa uma identidade reconhecível entre as pessoas que compartilham os seus limites” (ROCCO, 2000:149).

Rocco (2000:150) então conclui que, na era das organizações em rede e da sociedade da informação, a comunicação só conseguirá atingir o seu papel de ferramenta estratégica de gestão quando a empresa criar os verdadeiros canais para que a comunicação realize o seu princípio social básico, ou seja, “o seu caráter democrático, onde todos os indivíduos, do presidente da empresa ao operário da fábrica, possam compartilhar ideias, comportamentos, atitudes e, acima de tudo, a cultura organizacional”.

Portanto, é emergente no mundo organizacional, a tendência de se estabelecer redes de contato para facilitar e democratizar a informação dentro da organização, os membros através de redes de comunicação e cooperação podem adequar agilmente suas tarefas e objetivos aos demais existentes na organização.

6.2 DIÁLOGO COMO ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO

Este caso ilustrativo foca a importância da preocupação da gestão organizacional com a linguagem e o sentido da comunicação que ocorre entre os indivíduos. As conversações compreendem o universo de interações compartilhadas pela linguagem que, em conjunto, se identificam com uma determinada organização. Segundo Casali (2009), nas organizações as conversações são múltiplas, constantes e contínuas, portanto, a comunicação ocorre por meio dessas conversações locais, bem como por intermédio de conversações que se sobrepõem em múltiplas camadas de poder.

Senge (2009) inicia este caso ilustrativo explicando que estamos vivendo em um mundo de transformações e interconectividade, que caminha em direção a uma “era da sustentabilidade”. O que justifica a preocupação do autor com o aprendizado para viver tais mudanças nos níveis: de dentro das organizações, das redes mais abrangentes da organização e da comunidade em geral. O aprendizado tem como ponto de partida a comunicação, a maneira como conversamos uns com os outros.

Por isso, Senge (2009:140) propõe a seguinte conversa hipotética para ilustrar a importância da comunicação no momento de disseminar essa nova tendência de gestão sustentável, que quando confusa, pode causar até um desalinhamento da estratégia organizacional. A conversa em questão acontece em um contexto de negócios, e reflete os padrões de interação “que se repetem nas organizações e em grupos de todas as espécies, quando as pessoas deparam com realidades profundamente diferentes e se veem, naturalmente, sustentando opiniões muito diversas sobre essas conjunturas”.

Segundo o autor, o que é óbvio para alguém pode não ser evidente para o outro, assim pode-se perceber as grandes incertezas e riscos decorrentes de colapsos de comunicação. Por isso, Senge (2009:140) afirma que “os inovadores da sustentabilidade não podem de modo algum estar

despreparados ou incapacitados na hora de fomentar conversas envolventes para promover a compreensão mútua e as habilidades indispensáveis no trabalho conjunto”.

Segue, agora, o exemplo de Senge (2009:140-142), denominado pelo autor de “A Primeira Conversa”:

Imagine por um momento que você seja o diretor financeiro de uma grande empresa de energia elétrica que se transforma com rapidez em negócio global, com importantes investimentos em países em desenvolvimento. Você está participando de uma reunião gerencial numa segunda-feira de manhã. Durante discussão relativamente rotineira sobre o último item da agenda, referente ao orçamento de capital do ano seguinte, para as instalações geradoras movidas a carvão, petróleo e gás, ocorre o seguinte entrevero acalorado. (SENGE, 2009:140)

Conversa hipotética, adaptada de Senge (2009:140-142):

TED (vice-presidente de meio ambiente, saúde e segurança): “Acho que neste ano teremos de reformular completamente nossos métodos de orçamento de capital. Para mim, fica cada vez mais claro que a produção mundial de petróleo e gás em breve atingirá o pico e começará a declinar nos próximos cinco anos. Isso aumenta o risco de grandes rupturas na oferta e de aumentos acelerados nos preços dos combustíveis convencionais, como petróleo, gás, carvão, urânio e outros. Realmente não estamos preparados para essa situação. Teremos de deslocar pelo menos 30% de nossas futuras alocações de capital para fontes renováveis, a começar no próximo ano, ou não aproveitaremos a grande oportunidade.”

JOANNE (vice-presidente de operações): “Mas ainda há muito carvão, e os avanços nas tecnologias de exploração de petróleo e de gás, além da combustão limpa do carvão, sem dúvida ampliarão a vida útil desses combustíveis. Já vimos altas nos preços do petróleo e do gás antes, mas isso não significa que a demanda desaparecerá. O mundo ainda viverá de combustíveis fósseis por muito tempo. Além disso, o preço do petróleo era a metade do atual, apenas dois anos atrás. As flutuações de preços são inevitáveis nesse negócio e podem ser devastadoras para as empresas que fazem apostas arriscadas.”

STAN (vice-presidente de assuntos públicos) (interrompendo Joanne): “Mas, mesmo com as grandes ofertas de carvão, petróleo e gás, ainda estamos sujeitos a sofrer as consequências dos impostos sobre o carbono em muitos de nossos mercados. A pressão do público por iniciativas concretas em relação à mudança climática está aumentando exponencialmente em todo o mundo. E a poluição decorrente de fábricas movidas a carvão na China está provocando tumultos e ampla inquietação social. Sei que eles estão trabalhando em carvão limpo, mas o país está crescendo com tanta rapidez que é difícil avaliar a intensidade do conseqüente impacto ambiental. Com o aumento contínuo das pressões internacionais, não sei se mais inquietação e novos desafios explodirão em novos lugares.”

ROBERT (CEO): “Energia sempre se relacionou com política, e a política hoje é muito complexa. Sem dúvida, os políticos estão tropeçando uns nos outros para dar a impressão de que estão fazendo alguma coisa em termos de mudança climática, mas, logo depois do próximo ataque terrorista, todos eles estarão fazendo tudo o que for possível para garantir ao público que nossas fontes de energia são seguras. É possível que deparemos com novos mercados para gasificação do carvão e geração de combustíveis líquidos, em substituição à gasolina importada. Considerando o horizonte temporal de nossos compromissos e responsabilidade, não podemos reagir em excesso às manifestações da mídia a respeito de uma única questão. Durante minha carreira nesta empresa, já vi temas como esse aparecerem e desaparecerem sucessivas vezes. Não me interpretem mal, acho que a mudança climática é uma questão importante, mas os sinais do mercado e da política estão muito confusos. Quando as pessoas se derem conta de que as políticas públicas exageram nas medidas contra a mudança climática, prejudicarão nossa economia e nossa competitividade global, elas raciocinarão de maneira mais ampla sobre a necessidade de manter abertas todas as alternativas de ação. Concordo com Joanne – não acho que, de modo algum, ficaremos sem carvão, ou até sem petróleo e gás, ao menos no futuro próximo. Talvez seja prematuro preocupar-se com mudanças radicais em nossa estratégia, até que os sinais do mercado fiquem mais claros.”

ANTHONY (vice-presidente de estratégia): “Robert, respeito suas opiniões sobre os aspectos políticos da mudança climática e da oferta de combustíveis fósseis, mas quais serão as implicações para o futuro de nossa empresa, se você estiver errado sobre uma dessas questões ou até sobre ambas?”

ROBERT (CEO): “Não acho que eu esteja errado, mas sei que estou atrasado para a próxima reunião. Parece que esses assuntos exigem mais análises em nossas próximas reuniões, mas teremos de esperar até outra oportunidade.”

Pode-se perceber as seguintes disparidades na conversa da equipe gerencial: os vice-presidentes Ted, Stan e Anthony defendem uma redefinição da estratégia da empresa com base no investimento em fontes renováveis de energia. Os demais, Joanne e Robert, optaram em manter a estratégia atual, priorizando o futuro em curto prazo da organização. É claro, nesta discussão hipotética, a importância da comunicação quando se trata de assuntos novos e polêmicos que os indivíduos costumam discordar de opinião. Percebe-se que a mudança do cenário industrial atual em direção à sustentabilidade depende também da capacidade da estratégia de comunicação da organização.

Este cenário é explicado por Senge (2009): conflitos surgem frequentemente quando está em pauta a estratégia da organização, novas estratégias exigem novas conversas e a presença de questões com forte carga emocional pode dificultar ainda mais, como as questões relacionadas à sustentabilidade. Portanto, a questão segundo o autor é como ajudar as pessoas a mudar suas opiniões e sentimentos?

Um fator crítico de sucesso é a insistência para que a empresa se concentre nas previsões de futuro, o que Robert fez foi ignorar o “ruído” de diversas forças dos atores em conduzir o negócio para frente, antecipando a estratégia organizacional como vantagem competitiva. O que pode ter acontecido é que Robert, durante a reunião, tenha expressado opiniões que refletiam suas crenças e experiências pessoais, pois, “sua visão de mundo é composta de variáveis com as quais está familiarizado e se sente confortável. Além disso, com base nos êxitos do passado, ele se sente muito mais confiante em controlar o futuro da empresa” (SENGE, 2009:147).

Segundo o autor, a maneira de resolver isso é levantando questões que a pessoa esteja disposta a responder e a faça repensar sobre suas premissas, como fez Anthony ao final da reunião: “mas, quais serão as implicações para o futuro de nossa empresa, se você estiver errado sobre uma dessas questões ou até sobre ambas?” Estas indagações incentivam o ouvinte a visualizar o panorama geral, porém é essencial que não haja parcialidade no momento de expor os riscos e incertezas para tornar mais clara a complexidade do objeto. Segundo o autor, para atingir esse cenário ideal, o diálogo deve ser melhorado, capacidades desenvolvidas e o indivíduo aprender a trabalhar em equipe.

A importância dessa preocupação com o diálogo para a estratégia organizacional, segundo Senge (2009:153), é que “nada acontecerá se você e sua equipe não tiverem uma ideia clara da importância do que estão fazendo, mesmo que todos comecem apenas com uma visão ampla, de alto nível”.

O que corrobora com o pensamento de Taylor e Robichaud (2004:15), segundo os autores, “o que sustenta a organização não é ignorar as diferenças, mas sim torná-las objeto de conversa.” A coorientação é um estado e não uma atividade, ou seja, é um produto e não um processo, ela não possui a intenção de produzir consenso, mas é seu comprometimento com a negociação que rende um compromisso contínuo da organização com o processo.

Portanto, a coorientação não dissolve as diferenças individuais, mas serve sim como um meio para dar-lhes expressão. O que pode ser visto a seguir, no próximo caso ilustrativo que explica como deve acontecer a coorientação na conversa organizacional.

6.3 O DISCURSO COMO AÇÃO E PRODUÇÃO DE SENTIDO

Na busca pela organização na comunicação, a coorientação é o evento principal desse processo e abrange inclusive o importante papel do discurso. Segundo Taylor e Robichaud (2004:7), o que se entende pela coorientação e o papel do discurso “é ilustrado pelo seguinte episódio, de um filme que registra a reunião de um comitê de gestores sênior de uma empresa de bilhões de dólares cujo fundador e presidente está prestes a renunciar”.

O filme é chamado *Corporação após o Sr. Sam*, e foi gravado em 1969 no Canadá; este episódio representa a conclusão de uma série de programas dedicados à carreira notável do presidente cessante, Sam Steinberg. Este presidente, através de uma empresa de origem humilde, construiu um gigante na indústria de alimentos e, eventualmente, um conglomerado de sucesso com interesses em vários setores econômicos.

O que pode ser visto na seguinte conversa, que é ilustrada no artigo de Taylor e Robichaud (2004:8-12), onde o vice-presidente de operações de Quebec e associado de longa data da empresa, Jack Levine, responde às críticas do seu superior, Mr. Sam.

MR. SAM: Agora, todos vocês escutem o que eu estou dizendo. Evidentemente, ao longo das últimas quatro ou cinco semanas, mais ou menos cem ou duzentos itens tiveram os preços aumentados.

LEVINE: Na verdade, setenta e dois itens.

MR. SAM: Certo, bem, eu estou dizendo o que eu ouvi. Ok, vamos dizer que são setenta e dois itens. Então, isto é o que aconteceu, eu conheci um de nossos gerentes enquanto almoçava no andar de cima, os gerentes das unidades de St-Lawrence e Cremazie. Eu ando até ele e digo: “Olá, como estão vocês?” e tudo mais, “Como é que vai?” Ele diz: “Muito bem, as vendas aumentaram de 13 a 14 por cento”, mas ele diz que está terrivelmente perturbado e me entregou uma lista de itens que eles têm de aumentar os preços. Ele está perturbado porque com o aumento dos preços é preciso colocar preços mais altos em todo o resto.

SUFFRIN: Posso falar?

LEVINE: Não, apenas um minuto. Sr. Presidente olhe, é por isso que eu quero falar sobre a estrutura organizacional primeiro. Acontece que eu e você nos comunicamos, duas vezes por dia, três vezes por dia, quatro vezes por dia, não importa que hora do dia, certo?

MR. SAM: Certo.

LEVINE: Nós nos comunicamos e eu trago até você o que está acontecendo. Porque eu tenho que ter alguém com quem falar também fora dos meus colegas, certo? Então, eu me comunico para isto. Você tem o mesmo problema em Toronto?

MR. SAM: Não, eu não tenho.

LEVINE: Você está administrando uma empresa ou duas empresas? É a estrutura que está errada? É a gestão profissional que está errada? Como você se comunica? Por isso a estrutura é tão importante, pois como se comunicar e ao mesmo tempo fazer um *feedback* e controlar a organização. Eles veem aumentando preços desde há primeira semana. Nós mantivemos os preços baixos por quatro semanas, fizemos isso embora tivessem alguns aumentos de custos, três ou quatro semanas atrás. Eles veem a cada semana reajustando os preços. Eles discutiram isso com você?

MR. SAM: Não.

LEVINE: Eles têm comunicado isso a você?

MR. SAM: Não.

LEVINE: Será que eles se comunicaram com alguém aqui? Quantas empresas você administra? Através de qual filosofia você quer administrar? Eu estou muito feliz por você ter tocado neste assunto. Porque os objetivos, metas e filosofias dessa empresa devem ser transparentes. Quais são os objetivos para a unidade de Toronto? Você está executando quais negócios? Você quer ser o gerente geral aqui? Ou você quer agir como o presidente? Você quer agir como um presidente corporativo para todos ou para apenas uma única pessoa?

Portanto, como explicam Taylor e Robichaud (2004:10), “esta conversa ilustra três princípios que sustentam uma estratégia de análise”. O primeiro é o caráter dialógico da conversação, esse “diálogo” refere-se a uma propriedade formal da conversa espontânea: seu padrão bipartido, isto é, em qualquer dado momento enquanto uma pessoa está falando, uma ou mais pessoas estão ouvindo.

Além disso, para a conversa funcionar, uma das partes deve ser a “base” e para que possa falar deve ser o seu “turno”, mesmo quando um grande número de pessoas está presente, os participantes são obrigados a respeitar a restrição dialógica para que possam reivindicar seu próprio direito de falar. Embora Mr. Sam dirija suas observações a todos, os membros presentes sabem que o seu alvo específico é o vice-presidente de operações de Quebec, Jack Levine. Por este motivo, Levine é quem responde ao chefe, acidentalmente, já que responde a uma intervenção anterior em um fluxo contínuo de diálogo.

Como explicam os autores, o direito de falar durante uma conversação pode ser contestável, mas pode ser também defensível, o que pode ser visto na conversa ilustrada. Mesmo quando a cadeira designada da reunião, a Harry Suffrin, tenta interromper o diálogo (Suffrin: Posso falar? Levine: Não, apenas um minuto), sua iniciativa é vetada por Levine. Portanto,

podem-se perceber, neste exemplo, que as dialógicas imperativas guiam a conversação de uma maneira poderosa.

O segundo princípio que sustenta numa estratégia de análise do discurso: através do diálogo, as pessoas em uma organização não estão apenas falando, elas estão também se organizando. Segundo Taylor e Robichaud (2004:11), a organização através da conversa é fundamental, pois “é apenas quando podemos identificar uma forma de coordenação de ações realizadas por meio de uma linguagem que nós conseguimos distingui-la como uma conversação”. O que é chamado pelo autor de conversação, é na verdade um fluxo de coordenação de ações e emoções, que envolvem seres humanos interagindo, recorrentemente, através da linguagem.

Claramente, como afirmam os autores, Mr. Sam e seu subordinado Jack Levine estão trabalhando com algumas dificuldades para coordenar as suas ações e suas emoções, e uma vez que estes interagem quase todos os dias, parece justo qualificar seus esforços de organização como “recorrentes”.

Entretanto, o terceiro ponto que sustenta uma estratégia de análise do discurso é frequentemente esquecido: para as pessoas interagirem na maneira usual que os indivíduos interagem, estas precisam gerar um texto. Como explicam Taylor e Robichaud (2004:11), nós usamos o termo “texto” para dizer, “a linguagem que é funcional”, o termo funcional “simplesmente significa uma linguagem que está fazendo algum trabalho, em algum contexto. O texto é uma forma de troca, e um exemplo fundamental de texto é o diálogo que ocorre da interação entre os falantes”. Não que o diálogo seja mais importante do que outros tipos de texto, mas em última instância, todos os tipos de textos em todas as línguas são significativos, pois podem estar relacionados às interações entre os interlocutores e, finalmente, às conversas cotidianas que acontecem espontaneamente.

Um texto pode ser escrito, mas o seu significado depende das circunstâncias da sua produção e recepção, seja imediatamente após uma troca de conversação ou mediado por algum tipo de sistema de apoio, por exemplo, escrito ou gravado. “O importante é que um texto é parte de um processo em que as pessoas estão coordenadas em suas ações e emoções através da comunicação” (TAYLOR; ROBICHAUD, 2004:12).

De uma perspectiva organizacional, o resultado prático da conversação é a realização da coorientação. Para formar uma unidade de “organização”, como explica Taylor e Robichaud (2004:12), “as pessoas precisam alinhar suas formas de lidar com o mundo objetivo e, simultaneamente, situar-se dentro de um mundo social. Se eles forem simplesmente engajados em ação, mas não são coorientados, eles não são organizados”. Coorientação é, em primeiro lugar, negociação através do diálogo; em segundo lugar, tem como objetivo produzir a coordenação de crenças, ações e emoções com algum objetivo mutuamente compreendido; e em terceiro lugar, é mediada por textos.

Para aplicar a noção de coorientação nessa conversação de gestão entre Mr. Sam e seus subordinados, os autores colocam duas questões: como se identifica o objeto, X? E como os respectivos agentes, A e B, alcançam a coorientação?

Portanto, nessa conversação gerencial, qual é o objeto (X)? Segundo Taylor e Robichaud (2004:13), Mr. Sam “ao relatar sua conversa a um gerente da organização, introduz o tema do aumento dos preços e, assim, conecta as duas conversas: a que ele tinha com os gerentes e a que está acontecendo agora na reunião”. A ligação das duas conversas configura o objeto comum, em relação ao nível operacional (preços reais dos produtos), e em relação ao contexto, o escritório presidencial do Sr. Sam, pois este é o centro da rede de agentes que compõem a organização inteira.

Como afirma Taylor e Robichaud (2004), alguém pode intervir na conversação, como Levine, quanto ao objeto da conversa. O objeto que Levine convida o grupo a abordar é o papel correto de um presidente, ressaltando a inadequação da preocupação atual de Mr. Sam com o que está acontecendo. Levine provoca uma mudança de foco do objeto, da preocupação com a questão do preço, para o foco sobre o papel apropriado de um diretor executivo.

Dessa forma, percebe-se o conceito de objeto sob uma nova perspectiva, como explica Taylor e Robichaud (2004:13), “se o objeto é o que serve para ancorar uma relação de coorientação, ligando os agentes organizacionais, então sua identidade depende do estabelecimento dessas relações, a lógica é circular”. Cada um dos parceiros no diálogo pode ter sua própria ideia sobre qual é o objeto da conversa, e essa ideia irá refletir em suas próprias emoções e experiências pessoais, como aconteceu entre Mr. Sam e Levine.

Segundo os autores, a natureza do objeto aos quais estes estão coorientados é necessariamente negociável e deve ser estabelecida de maneira interativa. Focar um objeto coletivo dentro da conversação implica em um eventual alinhamento das respectivas bases de conhecimento, sentimentos e intenções. O que pode ser polêmico, caso um ponto de vista prevaleça sobre outro, pois *status*, posições e poder estão em jogo. Assim, o alinhamento dos respectivos sujeitos e objetos é onde começa a coorientação, “qualquer traço de identificação, *a priori*, como “objeto” pelo analista, especialmente um que pretende ser definitivo, vai deixar de capturar a dinâmica da comunicação” (TAYLOR; ROBICHAUD, 2004:14).

Para a gestão, o mundo objetivo nunca é cognitivo, segundo Taylor e Robichaud (2004:14), “pessoas entendem seu ambiente, não apenas pelo modo como é apresentado a elas (como ilustrado no dialogo entre Mr. Sam e Levine). Na gestão, o estabelecimento da objetividade é comunicacional: gestão tem seus próprios rituais e modos de justificação do conhecimento”. O estabelecimento da coorientação para responder ao mundo social e material é a essência das práticas organizacionais, assim que surgem os objetos.

Como explicam os autores, o tom e o conteúdo da conversação entre Mr. Sam e Jack Levine são polêmicos, mas não representam, necessariamente, um relacionamento conflituoso. A conversação ilustra o princípio de que a coorientação não é apenas o foco imediato da interação que ocorre em um determinado momento e lugar, mas também é a manifestação de um relacionamento contínuo.

Segundo Taylor e Robichaud (2004), níveis de coorientação estão simultaneamente presentes nesta troca: i) questões de fato, ii) questões de ação e iii) questões de relacionamento. O prazo de um fato é curto, Levine corrige seu superior sobre os “fatos”, e Mr. Sam admite (Tudo bem, eu estou dizendo o que ouvi). O prazo de uma ação a ser tomada é maior porque envolve o futuro, Levine evita a questão da ação, em vez disso, ele desloca a discussão para o relacionamento de longo prazo entre um presidente e seus subordinados. Nessa discussão, Levine abertamente contesta a posição de Mr. Sam, mas dentro de uma lealdade bem estabelecida com seu superior, e que está enraizada em uma relação de confiança através de repetidas ocorrências de interação.

Portanto, como explicam Taylor e Robichaud (2004:15), a coorientação é um fenômeno complexo, “que depende da dinâmica da conversação imediata e da experiência das pessoas

envolvidas em uma atividade comum. Coorientação ocorre simultaneamente no curto e longo prazo, e envolve muitas pessoas, não apenas duas”. Enquanto, por um lado, a comunicação é uma consequência de curto prazo da organização, por outro, essa relação nunca é apenas um efeito momentâneo.

A coorientação é como a cola da organização. Em abstrato, o estado ideal de uma organização pode parecer uma simetria de crença, intenção e entendimento sobre as relações dos seus membros. “Na verdade, a *assimetria* de crença, intenção, relacionamento é o estado normal de uma organização. A organização é a luta para atingir a coorientação, não apenas um subproduto do mesmo” (TAYLOR; ROBICHAUD, 2004:15).

Um exemplo disso, segundo os autores, é que o compromisso entre os membros dessa empresa é ancorado em dois parâmetros: a preocupação com o negócio do varejo, em que todos estão empenhados (um objeto âncora), e a situação mútua dentro de uma matriz social de relacionamentos que se estende além dos limites da empresa (uma âncora comunitária). Assim, essa coorientação ocorre dentro das restrições impostas por um objeto comum e um membro da comunidade.

Para estarem comprometidos com a coorientação, os indivíduos devem partilhar de um destino comum e uma fonte comum nos sistemas de identidade que são característicos de sua comunidade. Como afirmam Taylor e Robichaud (2004), estes dois parâmetros deixam considerável espaço para negociar atitudes assimétricas, no entanto, as pessoas podem ser coorientadas, mesmo quando discordam. A organização não se sustenta ignorando as diferenças, mas sim quando as torna objeto de conversa, pois as organizações são comunidades que refletem diferentes interesses e experiências anteriores, por isso manter a coorientação dá trabalho.

Como afirmam Taylor e Robichaud (2004:16), “a coorientação não é um estado, mas uma atividade; não um produto, mas um processo. Por exemplo, diferentes opiniões sobre a liderança da empresa não desaparecem das conversas que aconteceram durante o fim de semana”. Na realidade, estas são elaboradas através da revelação das perspectivas contraditórias e conflitantes de agenda dos indivíduos.

No exemplo anterior, as opiniões dos participantes da reunião foram manifestadas, mas não necessariamente tornaram-se alinhadas com a intenção da coorientação, pois Mr. Sam e Jack Levine só acabaram mais perto de resolver suas diferenças ao final da reunião. Assim, a

coorientação não dissolve as diferenças, mas serve como um meio para dar-lhes expressão, ou evitar a sua desconsideração.

Por que, então, se a coorientação não produz consenso, esta é entendida como a cola da organização? Como explica os autores, é o acordo de negociar que presta um compromisso contínuo com a organização. Os gestores experientes sabem que as prioridades conflitantes da sede *versus* regiões, ou da administração familiar *versus* controle profissional, não poderiam desaparecer através apenas do diálogo. “Mas os membros podem considerar um ‘jogo justo’ quando são ouvidos. Seus colegas podem então julgar os seus pontos de vista dentro do contexto de um diálogo aberto. Um compromisso com o processo em si é crucial” (TAYLOR; ROBICHAUD, 2004:16).

Segundo Taylor e Robichaud (2004:24), “a conversação, enquadrada dentro de um ambiente material/social e de linguagem, é o local onde ocorre a organização. Por sua vez, as conversações geram tanto agência, quanto texto”. As agências refletem as finalidades e os meios dos atores sociais e as tecnologias materiais que estes empregam. Já os textos refletem as práticas e hábitos de *sensemaking* para a interpretação de uma comunidade organizacional que foi formada para lidar com algum ambiente material/social.

Um exemplo disso, segundo Casali (2009:126), é o poder das normas e decretos organizacionais e métodos de gestão, “esses objetos desencadeiam uma série de ações para satisfazer os preceitos instituídos por eles, os quais constituem instrumentos de comunicação que representam e constituem a expressão de ideias e/ou vontades/alheias”.

Além disso, o processo de organização é recursivo, pois as ações e interpretações da comunidade geram as circunstâncias que os membros da comunidade precisam resolver, e vice-versa. Portanto, “a linguagem reside dentro da comunicação como uma capacitação e uma restrição, bem como fora dela como um de seus ambientes” (TAYLOR; ROBICHAUD, 2004:24).

Pode-se perceber que não existe uma única estratégia legítima e única de estudar a organização de uma perspectiva discursiva. Como explicam Taylor e Robichaud (2004), a linguagem está dentro da comunicação como função de habilitação ou restrição, bem como fora dela, como um dos ambientes, pois o ambiente nos molda assim, como nós os moldamos. A comunicação e a organização são vistas como constitutivas, ou seja, organização emerge através

da comunicação, embora os resíduos materiais, sociais e linguísticos da organização de ontem influenciam a comunicação de hoje.

Portanto, os casos citados como ilustração, ainda que não preencham os requisitos de uma estratégia de comunicação plena, apontam em direção a uma visão da comunicação organizacional que corrobora com o pensamento da Escola de Montreal, as construções teóricas de Genelot (2001) e os desafios da complexidade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao decorrer da dissertação, foi possível perceber que o estudo da comunicação organizacional não pode mais acontecer pela vertente da comunicação empresarial, como acontecia no século passado. A importância do papel constitutivo da comunicação na formação da realidade organizacional e no ambiente de complexidade da atualidade nos induz a levantar questões sobre a natureza limitada, objetiva e generalizadora das construções teóricas da comunicação empresarial.

Por este motivo, resgatamos nesta dissertação as reflexões pioneiras da Escola de Montreal sobre comunicação e organização. Como explicado por Casali (2009), essa compreensão predominantemente interpretativista, linguística e material da comunicação organizacional, embora muito conhecida na América do Norte e na Europa, ainda é pouco explorada na academia brasileira.

O atual desenvolvimento social, político, tecnológico e econômico tem modificado os processos de comunicação e estratégia nas organizações, conseqüentemente, são novas e incertas as necessidades da organização para esse ambiente de mudanças e complexidade. Posto isso, o pensamento da Escola de Montreal foi trabalhado para auxiliar na compreensão da comunicação como organizadora de uma realidade socialmente e recursivamente construída no atual ambiente de complexidade em que as organizações globalizadas estão inseridas.

No modelo teórico da Escola de Montreal, o processo de comunicação organizacional é definido como uma série de relações ou interações entre agentes (A e B) e objetos (X), que constroem a realidade social à medida que definem e redefinem essas relações (A/B/X). Essas podem ocorrer por meio da coorientação ou da dinâmica texto/conversaço, ou seja, a contínua alternância entre construção e transmissão de significados na organização.

O foco principal dessa escola de pensamento é a relação de produção e equivalência entre comunicação e organização, pois ao mesmo tempo em que não há organização sem comunicação, não existe comunicação sem organização e, assim, como as organizações produzem a comunicação, a comunicação também produz a organização.

Notou-se que a complexidade fornece respaldo para a compreensão dessa relação ao mesmo tempo de produção e equivalência. Como explicado por Fortin (2005), para superar os

obstáculos, a abordagem da complexidade sugere a seguinte solução: a utilização de uma lógica recursiva de pensamento. Essa lógica recursiva diz respeito a toda relação no qual os elementos são ao mesmo tempo produto e efeito, ou produtor e causa um do outro.

Por causa do aspecto subjetivo e ambíguo da comunicação organizacional, foi utilizada a abordagem da complexidade nesta dissertação, pois esta sugere a utilização da dialógica, ou seja, a articulação dos pressupostos de uma ideia ou posição para trabalhar toda a sua complexidade. Segundo Morin e Le Moigne (2000), a abordagem da complexidade é o desafio da busca de um pensamento que reúna os problemas que são cada vez mais interdependentes e globais. Dessa forma, a abordagem da complexidade auxiliou na compreensão da comunicação organizacional como estratégia de gestão no contexto da globalização e das novas tecnologias, sendo estes aspectos da atualidade tão distintos e ao mesmo tempo tão interdependentes.

Considerando a pergunta de partida desta dissertação, de que maneira a comunicação organizacional assume o papel de estratégia de gestão na complexidade do ambiente organizacional moderno? Chegou-se a conclusão que a comunicação organizacional, como estratégia de gestão, tem o objetivo de organizar a ação social para um foco único e comum. Como o poder individual e coletivo na organização acontece por meio da comunicação, a organização deve ser um espaço de diálogo onde os indivíduos têm a oportunidade de falar e serem ouvidos. Assim, a comunicação deve ser compreendida como construtora das ações organizacionais, ou seja, como um composto que dá forma à organização.

A comunicação organizacional assume o papel de estratégia de gestão da complexidade quando promove a auto-organização e faz com que os indivíduos se adaptem rapidamente às mudanças do ambiente. A comunicação é capaz de transformar as organizações através da geração de informação e do alcance da linguagem. Portanto, a comunicação é toda informação compreendida como conjunto de símbolos ou como sentido que veicula estes sinais através da significação e interpretação da linguagem e do discurso.

Além disso, com o aumento da complexidade do ambiente organizacional, a estratégia não pode mais ser concebida como um exercício de previsão e sim como um processo de emergência que envolve toda a coletividade. Como já dizia Genelot (2001), a comunicação é o motor deste processo e por isso a estratégia de comunicação deve aparecer antes mesmo da

estratégia geral das organizações. São através dos dispositivos de comunicação como a linguagem e o discurso que as pessoas e os grupos dão sentido às suas ações.

Quando a comunicação é o elemento principal da orientação estratégica da organização, a conduta para a mudança torna-se um processo de desenvolvimento da autonomia individual através de uma evolução consciente do indivíduo, ou seja, auto-organização. Como a consciência estratégica nos membros da organização se constrói através da comunicação, uma estratégia de comunicação aberta, receptiva e interativa causa maior comoção e empenho entre os membros da organização que passam a se reconhecer no processo estratégico de gestão. Este, portanto, é o objetivo principal da comunicação organizacional.

Pode-se constatar que a complexidade só é gerenciada através do compartilhamento de uma visão estratégica comum ou da construção coletiva de uma determinada perspectiva de futuro, o que pode ocorrer por meio de canais de comunicação plena ou da produção de significados. Toda a produção de significados acontece dentro de uma situação ou contexto específico, por isso que para interpretar uma palavra, informação ou texto é preciso ligá-la ao seu contexto; só assim, se chegará a um conhecimento ou interpretação adequada da informação. As interpretações estão condicionadas às visões de mundo, os contextos às intenções ou experiências pessoais, é sobre esse ponto que a comunicação estratégica deve agir.

Também foi observado que os caminhos para a gestão da complexidade se encontram através de medidas que promovam a autonomia, a interação e a contextualização. Essas ponderações devem ser empreendidas em uma ação realista que compreende a incerteza da realidade e acredita no realismo estratégico da gestão. Uma estratégia de gestão que pretende obter a cooperação dos indivíduos na organização deve desenvolver ao mesmo tempo uma consciência individual e coletiva.

É preciso fazer da empresa um lugar de construção de objetivos através da disseminação de um sentimento de finalidade partilhada entre os indivíduos. Como explicado por Genelot (2001:198), entre os membros da organização deve ser disposta uma dialética, ou seja, uma respiração, os “indivíduos devem ser portadores da totalidade e a totalidade portadora dos indivíduos para que a empresa se torne um lugar vivo, um lugar onde a identidade individual pode se expandir, sem exclusão ou alienação”. A consciência de si e do projeto organizacional

revela à gestão espaços de liberdade e criatividade, onde as pessoas podem se realizar e inscrever seus próprios projetos pessoais nos objetivos gerais da organização.

Neste contexto, as estratégias de gestão devem evoluir para se adaptarem à complexidade da administração dos seres humanos. Segundo Genelot (2001), a gestão de uma organização reúne todas as condições para ser um concentrado de complexidades, pois engloba ao mesmo tempo as seguintes contradições: a complexidade da natureza humana dos indivíduos, a complexidade da relação entre a organização e seus membros, e a complexidade cultural e histórica do ambiente sobre o qual a organização é construída.

A complexidade do ambiente organizacional impõe às organizações uma mentalidade menos mecanicista e mais organicista de gestão baseada na flexibilidade, na criatividade e no poder individual. Percebe-se, então, que a aplicação da abordagem da complexidade aos estudos organizacionais mostrou a necessidade de novas soluções de gestão e estratégias organizacionais.

A melhor gestão para situações complexas consiste em desenvolver a autonomia e as competências dos indivíduos da organização. Já que é nos espaços de liberdade e criatividade que surgem as iniciativas individuais e a orientação dos membros para com a estratégia organizacional. Estes ainda podem ocorrer por meio da formação de redes de cooperação, que trabalham coorientadas para vencerem os desafios da complexidade.

Essas medidas de incentivo ao questionamento e à independência na organização impulsionam os indivíduos a modificarem suas ações, adaptando-as às novas situações e imprevistos da complexidade. Essa postura promove a auto-organização, característica que é fundamental para organizações que querem se antecipar aos desafios do ambiente e reformular suas estratégias com rapidez e agilidade, assim como defende a ideia de reatividade estratégica.

Para que a reatividade estratégica seja alcançada, a organização não pode ser entendida como um sistema fechado, mas sim como um sistema aberto e em rede capaz de trabalhar solicitações imprevistas do ambiente. Segundo Genelot (2001), a inteligência de um sistema aberto está na capacidade dos seus elementos compreenderem o ambiente e construírem agilmente uma estratégia coerente. Assim, quanto mais variadas as relações da organização, maior sua capacidade de reação, previsão e criação de procedimentos de adaptação a um ambiente inesperado e complexo.

Em um ambiente de complexidade, a organização ganha eficiência global e reatividade estratégica quando funciona no modelo de redes. Isso porque, a organização em rede garante a segurança dos fornecimentos, a circulação da informação, encoraja a iniciativa individual, multiplica os canais de comunicação com clientes, abre-se para o exterior e aceita outras culturas com maior facilidade.

Uma estratégia de gestão eficaz para a complexidade está na capacidade de auto-organização dos membros da empresa. A conferência de significado para a coletividade é essencial na auto-organização, o que depende da questão do conhecimento organizacional que resulta de uma cultura organizacional democrática e participativa. O papel da comunicação neste cenário também está na circulação da informação, pois a conferência de significados depende da qualidade da informação.

Assim, a comunicação alcançará seu papel de unificadora da ação coletiva através da linguagem e do discurso, permitindo que os indivíduos se identifiquem com o objetivo organizacional e se crie, espontaneamente, a auto-organização, como pôde ser visto no primeiro caso ilustrativo, que mostra a importância de canais de comunicação democráticos e confiáveis. Entretanto, esse caráter democrático só é expresso na organização através do diálogo e da produção de significados.

Quando a organização se comunica melhor com a comunidade, com os clientes, fornecedores e agentes governamentais, enfim, com todas as instituições que também atuam nesse universo em rede, a comunicação organizacional assume o papel de absorver e divulgar os novos paradigmas organizacionais e age, assim, como estratégia de gestão para a complexidade. Para a ideia de reatividade estratégica que se constrói sob o novo paradigma da complexidade, a comunicação organizacional é o motor da construção de uma estratégia comum.

Como explicado por Rocco (2000:13), “a globalização, o desenvolvimento tecnológico e a democratização da informação elevaram a comunicação à condição de importante ferramenta estratégica para a gestão e o desenvolvimento organizacional”. O fenômeno da globalização alterou os processos de comunicação e estratégia na organização, pois fez surgir a necessidade de novos recursos e instrumentos que facilitassem a transformação organizacional para a sobrevivência no ambiente de negócios globalizado.

Apesar das formas de gestão organizacional terem sido unificadas e padronizadas com a globalização, as diferenças culturais e de identidade se mantêm por meio do compartilhamento de valores, isso acontece por causados aspectos de auto-organização da realidade organizacional, a linguagem e o discurso. Conclui-se que o impacto da globalização não foi apenas nas organizações, mas também nas formas de comunicação.

Os avanços da globalização e das novas tecnologias da informação e comunicação proporcionaram o surgimento das sociedades em redes que são baseadas na informação e no conhecimento. Constatou-se que esta atual evolução da economia mundial caracteriza um novo contexto econômico que é globalizado e está estruturado na forma de redes. É neste momento que as tecnologias da informação e da comunicação começam a ser valorizadas no ambiente organizacional, econômico e social.

Este contexto das novas tecnologias e da globalização aproximou as pessoas do mundo todo por meio da conectividade e das tecnologias da informação. Entretanto, estas, quando utilizadas isoladamente, como é possível observar na maioria das organizações, não garantem a informação e a comunicação eficaz e, assim, comprometem o desenvolvimento e a estruturação dos processos de comunicação. O papel das tecnologias da informação é auxiliar os membros da organização a expressarem suas ideias e sugestões, pois quanto mais rápida é a tecnologia para gerar uma informação útil, maior a rapidez com que a organização reagirá e se adaptará às modificações do ambiente de negócios.

Como também explicado por Castells (2000), o diferencial entre os concorrentes de um mesmo mercado é a “informação local”, dessa forma, a comunicação é crucial para o sucesso organizacional. E o papel da tecnologia da informação neste contexto é o de possibilitar a recuperação descentralizada das informações e permitir sua integração simultânea em um sistema flexível de elaboração da estratégia organizacional.

Por este motivo, é necessário que a comunicação, por meio da análise do sentido da linguagem e do discurso, desempenhe o seu papel de estratégia de gestão e oriente o trabalho dos indivíduos para um foco comum. O objetivo principal é que todos os indivíduos entendam o sentido e a importância de suas ações.

Neste aspecto, a Escola de Montreal traz contribuições inovadoras, pois trata da comunicação organizacional no que se refere ao estudo de como os indivíduos se organizam por

meio da comunicação e como, dialeticamente, a comunicação faz com que os indivíduos se auto-organizem. A comunicação é o elemento que dá existência a todos os sistemas complexos, pois permite as interações, os regulamentos e a percepção de finalidade pela coletividade. Constatou-se, então, que o estudo da perspectiva conceitual da Escola de Montreal pode viabilizar rumos diferenciados para o entendimento da comunicação organizacional no Brasil, o que era um dos objetivos principais desta dissertação.

Tal constatação corrobora com o pensamento de Stohl (2001), quando afirma que na atualidade, a comunicação é o meio que reúne os recursos que facilitam a gestão organizacional e a sobrevivência no ambiente globalizado. Para assumir seu papel estratégico de gestão, a comunicação organizacional precisa envolver o estudo do sentido das mensagens e dos discursos e, assim, reconhecer os significados inseridos dentro de sistemas maiores e socialmente construídos. Essa nova visão da comunicação organizacional é trabalhada justamente pela Escola de Montreal, conforme descrito anteriormente.

Para o modelo do processo de comunicação organizacional da Escola de Montreal, o contexto sempre é a organização física, pois a vida organizacional é a característica mais marcante das sociedades industriais modernas. Esse modelo levanta a importância da relação A/B/X que representa toda e qualquer interação nas organizações, como, por exemplo, “essa relação pode simular a interação entre comprador e vendedor na negociação de um produto/serviço ou de dois departamentos na definição de um projeto” (CASALI, 2009:116).

Através desse exemplo constata-se que as organizações são constituídas por práticas comunicativas. A organização emerge da comunicação à medida que as unidades relacionais A/B/X se sobrepõem e formam um tecido de interações permeadas pela comunicação.

Anteriormente, foram apresentadas duas das preposições básicas e fundamentais da Escola de Montreal: a teoria da coorientação e a dinâmica texto/conversaçoão; ambas buscam compreender as organizações por meio da comunicação e da auto-organização. Como explicado por Casali (2009), a teoria da coorientação defende que nas interações A/B/X o uso da linguagem e do discurso produz a organização, já a comunicação neste contexto se torna um meio de produção e construção de sentidos, enquanto também atua sobre o mundo material. Resumindo, para a teoria da coorientação as organizações surgem da imbricação de diversas interações ou relações entre A/B/X.

Já para a dinâmica texto/conversação, as organizações emergem das constantes traduções de conversações em textos e de textos em conversações. As conversações compreendem o universo de interações compartilhadas pela linguagem dos indivíduos, que em conjunto se identificam com uma determinada organização. Por isso, a proposta de Taylor e Robichaud (2004) é que a dinâmica texto/conversação se concentre na dialética do texto e da agência e discuta como as duas formas de comunicação, a linguagem e o discurso, se introduzirão na concepção da organização: as atividades comunicativas do agente (conversas) e as atividades discursivas baseadas em interpretações (textos) definem os propósitos das organizações.

A conversação é compreendida como o ambiente material da linguagem e do discurso, lugar onde a organização acontece e os textos são gerados. Os textos são recortes das conversas que acontecem no ambiente da linguagem e refletem as práticas de produção de sentido e hábitos de interpretação dos indivíduos que lidam com os propósitos materiais e sociais imediatos da organização.

A linguagem é utilizada para nomear eventos e influenciar a ação dos outros e os textos são construídos para preparar o ambiente para conversas futuras. Como explicado por Taylor e Robichaud (2004), este processo de organização é contínuo e age regularmente sobre a linguagem para conciliar os processos de ação e produção do sentido, é neste processo que a identidade da organização começa a aparecer. Então, o resultado da conversação é a coorientação, onde também as atividades de texto e agência estão interligadas no papel do discurso e da ação humana.

Neste cenário, o conhecimento não é mais tratado como um objeto, mas sim como um fluxo de comunicação de onde as decisões decorrem da observação e do diálogo. Para a organização gerar esse importante fator de produção e competitividade, o conhecimento, é fundamental um esforço comunicacional que vise construir uma linguagem que vá além da coordenação dos comportamentos, mas também crie noções compartilhadas da realidade organizacional.

A comunicação organizacional é um termo que se refere a um único objeto, o processo de comunicação organizacional. Dessa forma, a comunicação organizacional é um fenômeno único e termo composto, o que representa a intrincada relação entre comunicação e organização. Como explicado por Casali (2009:122), “como geralmente a análise da comunicação organizacional é

feita pela decomposição de seus termos, a redundância se torna necessária e chama a atenção para o fato de que esses termos são indissociáveis”.

Portanto, a comunicação organizacional também deve estudar o ambiente interno da organização, no que diz respeito às interpretações, aos símbolos e ao discurso, assim como pode ser visto na perspectiva teórica da Escola de Montreal, ainda que em fase de construção. Nos estudos dessa escola, a comunicação organizacional não é analisada apenas no seu aspecto funcional, mas também quanto ao seu caráter de construção das ações organizacionais. Isso possibilitou o entendimento do modelo do processo de comunicação organizacional proposto pela escola que está baseado, principalmente, na análise da linguagem e do discurso na realidade organizacional.

No mundo globalizado, a proliferação de sinais provocada principalmente pelas novas tecnologias causa uma perda das sensações que compromete a comunicação. Mas, segundo Genelot (2001), como é a comunicação que dá existência e coerência a um sistema complexo, quando se compromete a comunicação toda a organização fica comprometida. Portanto, a comunicação organizacional é a chave para administrar um sistema complexo, pois é através da informação que a sensação e a coerência emergem da complexidade.

Para a consciência estratégica, as interpretações estão condicionadas às visões de mundo, contextos ou intenções individuais, portanto, é sobre esse ponto que a comunicação deve agir. Entretanto, como explicado por Genelot (2001), a comunicação não deve funcionar como uma imposição do ponto de vista individual sobre os outros, mas como um meio de construção de um projeto comum. O receptor só trabalha em função de um objetivo comum quando compreende o seu sentido real, o que pressupõe procedimentos de comunicação abertos e participativos na organização.

Esses pontos validam a utilização do pensamento complexo nesta dissertação, pois através da incerteza, da desordem e da possibilidade de pensar por meio da articulação dos conceitos é que está a capacidade de conceber a organização e escapar do pensamento redutor que considera apenas o todo ou o individual. Como explicado por Morin e Le Moigne (2000), este pensamento é capaz de reunir, contextualizar, globalizar e ao mesmo tempo reconhecer o individual por meio de ferramentas que ajudam a aprofundar o conhecimento da realidade, sem mutilar ou simplificar o objeto de estudo.

Percebe-se que o estudo da perspectiva conceitual da Escola de Montreal pode viabilizar um rumo diferenciado para o entendimento da comunicação e da análise organizacional no Brasil. Como afirmam Lucht, Oliveira e Casali (2009), esta escola de pensamento pressupõe uma abordagem onde a linguagem age como ator principal da comunicação e da organização de uma realidade socialmente construída e recorrente na complexidade dos processos organizacionais. Portanto, segundo os autores, a inovadora perspectiva conceitual da Escola de Montreal pode representar novos caminhos teórico-metodológicos para o campo da comunicação organizacional.

Essa perspectiva interpretativista foca no processo simbólico, através do qual a realidade organizacional é socialmente construída por meio da comunicação e seus símbolos e significados. Segundo Scroferneker (2000), a organização nesta perspectiva é um fenômeno subjetivo e a ação social acontece quando as pessoas compartilham dos mesmos significados subjetivos. Para essa perspectiva, a organização é vista como espaço de negociação, resultado de transações e discursos coletivos.

Na organização, quando os indivíduos se relacionam por meio da linguagem e compartilham práticas comuns, estes estão em um processo de interpretação e comprometidos com a ação coletiva e o discurso. Assim, a comunicação é um processo de intencionalidade que gera o ato de falar, escutar e interpretar, o que envolve as conversações que pressupõem transformações relevantes em um contexto compartilhado e construído recursivamente pela auto-organização.

A contribuição desta dissertação para futuros estudos é estimular entre os estudiosos e pesquisadores no Brasil a exploração de outros aspectos teóricos da Escola de Montreal e, conseqüentemente, estimular as leituras e o uso das produções acadêmicas de James R. Taylor e seu grupo de pesquisadores. Espera-se que continue o processo de construção de conhecimento a partir dos estudos da Escola, pois este é também um pertinente modelo de processo de comunicação organizacional.

Além disso, este estudo pretende criar novos debates e pensamentos no campo da comunicação organizacional, considerando o aspecto subjetivo das relações humanas e a complexidade do ambiente organizacional. Isso porque, como afirma Casali (2009:130), acredita-se que através do estudo do pensamento da Escola de Montreal podem-se criar “inúmeros

diálogos e que, das interações e conversações em torno desse objeto, se instituem outros textos que levem à contínua construção e reconstrução da disciplina de comunicação organizacional”.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES-MAZZOTTI, A.J.; GEWANDSZNAJDER, F. *O método nas Ciências Naturais e Sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- BALDISSERA, R. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M.M.K. *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 135-164.
- BRUNO, M.L. *Planejando para a incerteza: a gestão com complexo nas organizações*. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2005, p. 129.
- BUENO, W. da C. A comunicação empresarial: definindo os contornos de um conceito. *Conexão – Comunicação e Cultura*, Caxias do Sul, v. 4, p. 11-20, jan/jun. 2005.
- BULIK, L. O paradigma da informação na era da globalização. 27-34. *Revista FAMECOS mídia, cultura e tecnologia*. Porto Alegre, n. 5, dezembro, semestral, 1996.
- CARDOSO, O. de O. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. *RAP*, Rio de Janeiro, v. 40, p. 1123-1144, nov/dez. 2006.
- _____; SERRALVO, F.A. Pluralismo metodológico e transdisciplinaridade na complexidade: uma reflexão para a administração. *RAP*, Rio de Janeiro, vol. 43, n. 1, p. 49-66, jan/fev. 2009.
- CARRÃO, A.M.R. *A relevância social da sobrevivência das empresas de pequeno porte no contexto das redes de cooperação, numa economia globalizada e altamente competitiva*. Tese de Doutorado em Ciências Sociais. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2001, p. 196.
- CASALI, A.M. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da Escola de Montreal. In: KUNSCH, M.M.K. *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 108-134.
- CASTELLS, M. *A sociedade em rede – a era da informação: economia, sociedade e cultura*. 4 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.
- DIMAGGIO, P.J.; POWELL, W.W. (1983) Jaula de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. In: CALDAS, M.P.; BERTERO, C.O. *Teoria das Organizações*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- GOMES, L. O papel da comunicação nas aventuras da complexidade. *Revista FAMECOS*, Porto Alegre, n. 34. dezembro/2007, quadrimestral.
- DOWBOR, L. Da globalização ao poder local: a nova hierarquia de espaços. São Paulo em Perspectiva: questões urbanas, espaço global, regionais e interiorização. São Paulo, *Revista da Fundação SEADE*, v. 9, n. 3, p. 3-10, jul/set. 1995.
- _____. Democracia econômica: alternativas de gestão social. São Paulo, 2010. Acesso em 28 de maio de 2012. <<http://dowbor.org>>.
- DUARTE, J.; MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, M.M.K. *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 135-164.

- EINBERG, E.M.; GOODALL JR. H.L. *Organizational communication: balancing, creativity and constraint*. 2 ed. New York, USA: St. Martin's Press, 1997.
- FAYARD, P.M. As novas dimensões de um pleonasma: informação, comunicação e estratégia. 209-221. LOPES, M.I.V. de; FRAU-MEIGS, D.; SANTOS, M.S.T. Comunicação e Informação: Identidades e Fronteiras. São Paulo, Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2000.
- FEYERABEND, P.K. *Contra o método*. 3 ed. São Paulo: Editora Unesp, 2007.
- FONSECA, W.C. Jr. A Comunicação Organizacional: um estudo epistemológico. 2007. 204f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo.
- FORTIN, R. *Compreender a complexidade: introdução ao método de Edgar Morin*. 1 ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2005.
- FRANCO, L.F. Comunicação, cognição e acaso nas organizações: uma pesquisa sobre os novos modelos empresariais da economia digitalizada. 2011. 178 f. Tese (Doutorado em Comunicação e Semiótica) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- FREITAS, S.G. (1999). Comunicação, poder e cultura organizacional. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo, 1(8), 69-80.
- GENELOT, D. *Manager dans la complexité: réflexions à l'usage des dirigeants*. 3. ed. Paris: Insep Consulting, 2001.
- GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- GOMES, L. O papel da comunicação nas aventuras da complexidade. *Revista FAMECOS*, Porto Alegre, n. 34. dezembro/2007, quadrimestral.
- IANNI, O. *Teorias da globalização*. 14 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.
- KUNSCH, M.M.K. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M.M.K. *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 63-89.
- _____. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.
- LASSWELL, H.D. *Politics: who gets what, when, how*. New York, USA: McGraw Hill, 1936.
- LUCHT, E.; OLIVEIRA, S.A.; CASALI, A.M. Discurso, instituições e a relação de equivalência entre comunicação/organização: por uma aproximação com a Escola de Montreal. XXXIII Encontro da ANPAD. São Paulo, p.1-16, set./2009.
- MARCHIORI, M.R. Comunicação é Cultura. Cultura é Comunicação. In: *Revista Comunicação Empresarial*. São Paulo, n. 31, segundo trimestre, 1999.
- MARCONDES, C.F. Martín-Barbero, Conclini, Orozco. Os impasses de uma teoria da comunicação latino-americana. *Revista FAMECOS*, Porto Alegre, n. 35. abril/2008, quadrimestral.
- MARÍN, A.L. Las nuevas sociedades informacionales. 31-45. MARÍN, A.L. *La nueva comunicación*. Madrid: Trotta, 2009.

- _____. Internet: La red de redes. 66-94. MARÍN, A.L. *La nueva comunicación*. Madrid: Trotta, 2009.
- _____; RODRÍGUEZ, V.L. Las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación. 95-111. MARÍN, A.L. *La nueva comunicación*. Madrid: Trotta, 2009.
- _____; ROMÁN, J.A.R.S. La comunicación en las organizaciones. 231-249. MARÍN, A.L. *La nueva comunicación*. Madrid: Trotta, 2009.
- MILES, R.; SNOW, C. Causes of failure in network organizations. *California Management Review*. USA. v. 34(4), 53-72, 1992.
- MONGE, P. (1998) ICA Presidential Address. Communication structures and processes in globalization. *Journal of Communication*. EUA, v. 48, 142-153, 1998.
- MORGAN, G. (1980). Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In: CALDAS, M.P.; BERTERO, C.O. *Teria das Organizações*. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- MORIN, E. Política de civilização e problema mundial. 7-13. *Revista FAMECOS mídia, cultura e tecnologia*. Porto Alegre, n. 5, dezembro/1996, semestral.
- _____. *Introdução ao pensamento complexo*. 4 ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.
- _____; LE MOIGNE, J.L. *A inteligência da complexidade*. 1 ed. São Paulo: Peirópolis, 2000.
- NASSAR, P. A Aberje e a comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, M.M.K. *Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 135-164.
- NETO, H.V. Os efeitos da intranet na comunicação organizacional no contexto da complexidade: um estudo de caso. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2005, p. 188.
- OKADA, A.L.P. A construção coletiva do conhecimento como rede de significados em ambientes virtuais de aprendizagem. Dissertação de Mestrado em Educação: Currículo. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2002, p. 189.
- PRINCE, G.M. Reuniões criativas mediante o compartilhamento do poder. In: *Comunicação nas empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 58-75.
- PUTNAM, L.; FAIRHURST, G. Discourse analysis in organization. In: JABLIN, F.; PUTNAM, L. *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. USA: Sage Publications, 2001, p. 78-136.
- RAMOS, M.C. Da comunicação às comunicações: uma contribuição ao debate conceitual. 229-242. LOPES, M.I.V. de; FRAU-MEIGS, D.; SANTOS, M.S.T. *Comunicação e Informação: Identidades e Fronteiras*. São Paulo, Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2000.
- RESTREPO, J.M. Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y Pensamiento*, Columbia, v. 26. Universidad Javeriana: Facultad de Comunicación y Lenguaje, 1995, p. 91-96. Acessado em 24 de abril de 2012. <<http://www.javeriana.edu.co/signoy/pdf/2610.pdf>>.

ROCCO, A.J.J. A comunicação na era das organizações em rede: o falar e o escutar como ferramentas estratégicas de gestão. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2000, p. 157.

SCROFERNEKER, C.M.A. Perspectivas teóricas da comunicação organizacional. GT Comunicação Organizacional da Intercom, set./2000. Acesso em 21 de outubro de 2011. <http://www.esurp.edu.br/Vergetti_PerspectivasTeoricasComOrg.pdf>.

_____. Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional. *Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia*, Brasil, v. 1, n. 31, 2006. Disponível em <<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/view/1110/832>>. Acessado em 26 de maio de 2011.

_____. Comunicação organizacional: certezas e incertezas. In: SCROFERNEKER, C. *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008, p. 15-30.

SENGE, P.M. *A revolução decisiva*. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

SILVA, J.M. da. Em busca da complexidade esquecida. 14-20. *Revista FAMECOS mídia, cultura e tecnologia*. Porto Alegre, n. 5, dezembro/1996, semestral.

SOUSA, J.K.L.L.; RIBEIRO, R.LV. Harold Lasswell: as contribuições do paladino do saber comunicacional. In: Congresso Brasileiro de Ciências Da Comunicação, 29, 2006, Brasília. Anais... São Paulo: Intercom, 2006. CD-ROM

STOHL, C. Globalizing Organizational Communication. In: JABLIN, F.; PUTNAM, L. *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. USA: Sage Publications, 2001, p. 78-136.

TAYLOR, J.R. Da tecnologia na organização à organização na tecnologia. *Revista Comunicação e Sociedade*, Lisboa, v. 12, n. 1, 2008, p. 83-102.

_____; CASALI, A.M. Entrevista com James Taylor: Comunicação Organizacional – uma ciência híbrida. Estudo de Jornalismo e Relações Públicas. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, a. 3, n. 6, p. 9-15, dez./2005.

_____; COOREN, F. What makes communication “organizational”? *Journal of Pragmatics*, v. 27, n. 4, p. 409-438, 1997. Disponível em <http://umontreal.academia.edu/Fran%C3%A7oisCooren/Papers/1098747/What_makes_communication_organizational_1_How_the_many_voices_of_a_collectivity_become_the_one_voice_of_an_organization>.

_____; et al. Organizational communication research: key moments, central concerns, and future challenges. In: GUDYKUNST, W.B. (Ed.). *Communication Yearbook*. New Brunswick, N.J.: Sage Publications, ICA International Communication Association, 2000, v. 24, p. 99-137.

_____; ROBICHAUD, D. Finding the organization in the communication: discourse as action and sensemaking. *Organization*, v. 11, n. 3, p. 395-413, 2004.

_____; VAN EVERY, E.J. *The Emergent Organization: communication as its site and surface*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2000, 351 p.

THOMPSON, J.B. *A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia*. 4 ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1998.

TORQUATO, G. *Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamentos e técnicas*. São Paulo: Summus, 1986.

VIEIRA, R.F. *Comunicação organizacional: gestão de relações públicas*. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

WATZLAWICK, P.; BEAVIN, J.H.; JACKSON, D.D. *Pragmática da comunicação humana*. São Paulo: Cultrix, 2002.