

A dinâmica da informação na comunicação organizacional: a perspectiva do hipertexto e da autopoiese¹

Prof^a. Dr^a. Ana Cristina Fachinelli²
Prof^a. Ms. Jane Rech³
Prof. Ms. Olivar Maximino Mattia⁴ *
Universidade de Caxias do Sul (UCS)

Resumo:

O presente artigo⁵ propõe a utilização do hipertexto (Lévy) e da autopoiese (Maturana) como metáforas que caracterizam e contribuem para a compreensão do fenômeno da contemporaneidade na comunicação organizacional. A associação destes elementos conceituais com o pensamento de executivos de grandes empresas, identificado em pesquisa de campo, fornece elementos para a caracterização do perfil do profissional de comunicação organizacional necessário nos tempos atuais. A análise dos discursos indica que se deve levar em conta o papel da informação como elemento de construção de sentido nas organizações e, portanto, essencial às ações de comunicação.

Palavras-chave: hipertexto; autopoiese; comunicação organizacional; informação; metáfora.

No contexto das organizações, a compreensão dos fenômenos da contemporaneidade exige uma reflexão baseada não apenas nas premissas tradicionais, mas também em elementos novos que nos permitam alcançar outras dimensões. Compreender como se configura o espaço da comunicação nas organizações em função do impacto da contemporaneidade pode conduzir para uma interação mais dinâmica e efetiva dos processos comunicativos e das demandas organizacionais. Esta compreensão pode ocorrer a partir da construção de significados resultante da leitura e interpretação que se faz dos fenômenos que impactam a comunicação organizacional na contemporaneidade. Ora, segundo Morgan⁶, muitas idéias assumidas como reais sobre as organizações são metafóricas, mesmo que não sejam reconhecidas como tal. Assim, freqüentemente, fala-se sobre as organizações como se elas fossem máquinas, organismos, cérebros, culturas... O fato é que a metáfora pode ser um artifício para ajudar na compreensão dos fenômenos atuais:

[...] nossas teorias e explicações da vida organizacional são baseadas em metáforas que nos levam a ver e compreender as organizações de formas específicas, embora incompletas. Metáforas são freqüentemente vistas como artifício para embelezar o

¹Trabalho apresentado ao NP 05 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do V Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom.

²Prof^a. Dra. Ana Cristina Fachinelli, Doutora em Ciências da Informação e da Comunicação pela Université de Poitiers – França; Professora/Pesquisadora do Departamento de Comunicação da Universidade de Caxias do Sul (UCS). E-mail: acfachin@ucs.br.

³Prof^a. Ms. Jane Rech, Mestre em Ciências da Comunicação pela Unisinos – Universidade do Vale do Rio dos Sinos – São Leopoldo (RS) – Brasil; Professora/Pesquisadora do Departamento de Comunicação da Universidade de Caxias do Sul (UCS). E-mail: jrech2@ucs.br.

⁴Prof. Ms. Olivar Maximino Mattia, Mestre em Tecnologia da Educação pelo Instituto de Pesquisas Espaciais INPE/CNPQ de São Paulo – Brasil; Professor/Pesquisador do Departamento de Comunicação da Universidade de Caxias do Sul (UCS). E-mail: ommatia@ucs.br.

* Colaboraram neste trabalho as bolsistas de pesquisa e alunas do Curso de Relações Públicas da UCS: Claudia Pahl Paulmichl (FAPERGS), Karina de Almeida (bolsista UCS) e Vanessa Roveda (bolsista UCS)

⁵Este artigo representa uma continuidade do trabalho apresentado ao NP 05 - Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do IV Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom realizado na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul em setembro de 2004.

⁶MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

discurso, mas seu significado é muito maior do que isto. Usar uma metáfora implica *um modo de pensar e uma forma de ver* que permeia a maneira pela qual entendemos nosso mundo em geral.⁷

Ao utilizar uma metáfora tenta-se compreender um elemento em face de outro, buscando enquadrar a compreensão de forma específica ainda que parcial. Neste sentido o hipertexto no âmbito do ciberespaço e a auto-poiese pode nos ajudar a compreender, especificamente, a questão da comunicação organizacional diante da contemporaneidade sem a pretensão de esgotar o assunto uma vez que assumimos tal compreensão como parcial.

Hipertexto, metáfora da comunicação nas organizações contemporâneas

Estamos diante de uma perspectiva diferente. Na sociedade midiática (a imediatamente anterior a que vivemos) a função das mídias era transmitir informações em grandes quantidades. Na sociedade pós-midiática (na que estamos entrando agora), o ciberespaço servirá mais para filtrar os conhecimentos e possibilitar o pensamento coletivo do que para transmitir informações.

[...] o principal projeto arquitetônico do século XXI será imaginar, construir e organizar o espaço interativo e móvel do ciberespaço [...] Talvez seja possível, então, superar a sociedade do espetáculo para abordar uma era pós mídia, na qual as técnicas de comunicação servirão para filtrar o fluxo de conhecimentos, para navegar no saber e pensar juntos, em vez de carregar consigo grandes massas de informação.⁸

Não importa muito, portanto, onde estão depositadas as grandes massas de informações. O que verdadeiramente interessa é que elas transitem, cresçam, aperfeiçoem-se na interconexão e sejam colocadas à disposição no momento certo, para as pessoas certas, na medida adequada para nos ajudar a resolver questões específicas.

Esta necessidade de interação com o movimento das informações nos remete a uma das dimensões do ciberespaço, o hipertexto, considerando aqui seus aspectos de organização de conhecimentos, dados, informações e comunicação de forma não-linear.

Tecnicamente um hipertexto é um conjunto de nós ligados por conexões. Os nós podem ser palavras, páginas, imagens, gráficos ou partes de gráficos, seqüências sonoras, documentos complexos que podem eles mesmos ser hipertextos. Os ítems de informação não são ligados linearmente, como em uma corda com nós, mas cada um deles, ou a maioria, estende suas conexões em estrela, de modo reticular. Navegar em um hipertexto significa portanto desenhar um percurso em uma rede que pode ser tão complicada quanto possível. Porque cada nó pode, por sua vez, conter uma rede inteira.⁹

Já na ótica do ciberespaço, o hipertexto representa “um imenso magma informacional mutante, complexo, auto-organizado e espalhando-se na forma de um rizoma universal, um dispositivo global de representação que metaforiza o próprio processo de comunicação no qual está inserido”¹⁰. Neste ponto de vista, o hipertexto é um dispositivo de representação e de comunicação

⁷ Idem, p.16.

⁸ LÉVY, 1999, op. cit, p. 25.

⁹ LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. São Paulo: Editora 34, 1993. p. 33.

¹⁰ CUNHA, Paulo. **Comunicação no ciberespaço: redefinindo a relação**. 2003. Centro-Periferia in. Disponível em:

que pode ser utilizado como maquete ou metáfora para a compreensão do processo comunicacional. Não se pode considerar ainda o hipertexto como uma teoria geral, porém é um modelo mais eficaz nos tempos atuais do que a teoria matemática proposta por Shannon¹¹. De fato, em decorrência da multiplicação de diferentes atores, no ciberespaço tanto o emissor como o receptor, além de descaracterizados como tais, podem ser compostos de diferentes elementos sempre renovados por meio do hipertexto. Assim, o canal não é mais suficiente para explicar a circulação de informações. A própria natureza do canal se modifica, sendo a sua linearidade substituída por um olhar sobre os nós que formam a rede. A natureza de construção do conhecimento também se modifica radicalmente. Desta forma, a noção de “ruído” atribuída por Shannon não paralisa mais o processo de transmissão de informações, ao contrário, os complementos vindos de diferentes nós podem enriquecer o processo permitindo a coletivização da inteligência e o conseqüente enriquecimento das mensagens.

Com o hipertexto, o texto torna-se um elemento dinâmico que não se basta a si mesmo. E pelas ligações que propõe permite uma adaptação suave às necessidades do leitor que não é obrigado a ler o documento na íntegra. O hipertexto permite o reenvio para outro registro que pode encontrar-se em qualquer outro sistema. O texto torna-se, então, um “potencial de texto”¹², sendo um hiperdocumento reestruturado em tempo real pela rede.

O texto é colocado em movimento, tomado em um fluxo, vetorizado, metafórico. Está assim mais próximo do movimento mesmo do pensamento, ou da imagem que nós dele fazemos hoje. O texto subsiste sempre, mas a página se oculta. A página, isto é, o *pagus* latino, o campo, o território situado pelo branco das margens, lavrada de linhas e semeada pelo autor [...] se oculta lentamente sob a alta superfície informacional, seus signos desligados vão rejuntar a onda digital.¹³

Em outras palavras, os movimentos informacionais desterritorializam os espaços tradicionais, virtualizando fronteiras clássicas como as fronteiras do saber ou das práticas decorrentes. Se na dimensão técnica do hipertexto os ítems de informação estendem suas ligações em forma de estrela e de modo reticular, funcionalmente trata-se de um ambiente lógico para a organização de conhecimentos. Portanto, na dimensão coletiva esta lógica inaugura uma nova geometria da comunicação cujo fundamento transcendental torna-se o compartilhamento do sentido ou, mais especificamente, é o âmbito do hipertexto compartilhado. Esta ótica representa uma inversão da problemática habitual: o contexto é o próprio alvo da comunicação na medida em que cada nova mensagem coloca em jogo o contexto e seu sentido. Desta forma, os atores da comunicação produzem o universo de sentido que os une ou que os opõem. Nesta abordagem reticular da comunicação, cada palavra ou cada ato comunicacional estimula a rede heterogênea do leitor ou da

[http://www.eca.usp.br/alaic/boletin16/Texto paulo cunha.htm](http://www.eca.usp.br/alaic/boletin16/Texto%20paulo%20cunha.htm). Acesso em: 1º de junho de 2004.

¹¹DOLBEAU, Cécile. (*Sem título*). Disponível em: <http://serinf2.univ-montp3.fr/mefadis/ancien/levyDolbeau.html>. Acesso em 1º de junho de 2004.

¹²LÉVY, Pierre. **L'intelligence collective**. 1998. Disponível em: <http://membres.lycos.fr/natvidal/levy.htm>. Acesso em 1º de junho de 2004.

¹³LÉVY, Pierre. **L'hipertexte, instrument et métaphore de la communication**. 1991. Réseaux, Paris, n°46-47, CENT, p. 61-67. Disponível em: <http://alor.univ-montp3.fr/mefadis/ancien/levyDolbe-au.html>. Acesso em: 1º de junho de 2004.

organização e contribui para a remodelação da topologia da rede.¹⁴

Considerando uma organização como um contexto no qual a comunicação produz o universo de sentidos, então o hipertexto compartilhado pode ser considerado como uma metáfora que ao mesmo tempo contribui para a sua compreensão como para a instrumentalização dos processos intelectuais.

Ora, se levarmos em conta que as metáforas centrais em relação ao saber são atualmente a navegação e o *surf*, que implicam numa capacidade de enfrentar ondas, repuxos, correntes e ventos contrários numa extensão plena, sem fronteiras e sempre mutante, temos a representação do contexto atual das organizações. Em contrapartida, as velhas metáforas da pirâmide, da escala ou dos caminhos traçados representam bem as hierarquias imóveis do passado.

Nesta perspectiva, no lugar das pirâmides estruturadas em níveis, características das organizações tradicionais, é muito mais relevante pensar a organização como “espaços de conhecimentos emergentes, abertos, continuados, em fluxos não-lineares, organizando-se segundo os objetivos e os contextos e no qual cada um ocupa uma posição singular e evolutiva”¹⁵. Seguindo-se esta linha de raciocínio metafórica, o ciberespaço estaria para a organização como o hipertexto está para a comunicação organizacional, principalmente quando se trata do fenômeno atual do crescimento exponencial das informações. Nesta realidade organizacional, ou melhor, ciberespacial:

[...] o foco de qualquer contribuição, seja ela de incorporação de novos dados ou de simples utilização de dados disponíveis, é o contexto *distribuído e colaborativo*. O ciberespaço não seria um agregado de informações autônomas, mas um processo permanente de adesão – através da contribuição particular - à malha reticular de informações universais. Cada ator do processo, cada usuário, estaria participando *racionalmente* para modelar o grande hipertexto.¹⁶

Na medida em que este contexto, distribuído e colaborativo, possibilita a dinâmica da interação de informações pela via dos processos comunicacionais orientados por uma finalidade comum, estamos diante da inteligência distribuída. A possibilidade de uma inteligência coletiva é, portanto, um dos grandes diferenciais da contemporaneidade. Possibilidade esta propiciada por ferramentas tecnológicas que jamais foram postas antes à disposição da humanidade. É uma inteligência distribuída por toda parte, pois todos sabem alguma coisa e é a junção dos saberes que forma o saber total.¹⁷

Desta forma, coordenado em tempo real, o ciberespaço pode servir como elemento orientador das interações que não possuem território, mas que acontecem ao mesmo tempo. Neste espaço virtual, os conhecimentos interagem formando coletivos inteligentes que são desterritorializados, mas que ocorrem em um tempo real.¹⁸ Este movimento só é possível pela via da comunicação. Da

¹⁴DOLBEAU, op.cit.

¹⁵LÉVY, Pierre. **Education et cyberculture**. 1998. Disponível em: www.empresa.portoweb.com.br/pierrelevy/pierre_cyberedu.html. Acesso em: 25 de maio de 2004.

¹⁶CUNHA, op. cit.

¹⁷LÉVY, 1998, op. cit., p.29.

¹⁸Idem, p. 29.

mesma forma, a comunicação organizacional na contemporaneidade se reveste definitivamente da característica de desterritorialização, redimensionando-se em termos de tempo e de espaço. Percebe-se então que, mais do que nunca, a comunicação dinamiza a informação para a construção de coletivos inteligentes. Em outras palavras, a informação se justifica como tal na medida em que contribui para a solução de situações sempre novas para as quais os modelos tradicionais já não bastam. Nesta lógica, a informação articulada em torno de contextos inteligentes também confere novas dimensões à comunicação organizacional, que se transforma numa não-linearidade criativa cujos limites só podem ser caracterizados virtualmente.

Autopoiese, metáfora da dinâmica organizacional e comunicacional contemporâneas

Ainda diante do desafio de buscar a compreensão pela via das metáforas, das complexas relações que se estabelecem hoje no contexto organizacional, pensar/conceber as organizações como sistemas vivos pode significar um importante avanço teórico. Na perspectiva da compreensão sistêmica da vida, aceita-se que os sistemas vivos criam-se e/ou recriam-se continuamente em face da transformação ou da substituição dos seus componentes, passando por mudanças estruturais contínuas e simultaneamente preservando seus padrões de organização em rede¹⁹. Optar por esta perspectiva significa, no contexto deste artigo, conceber as organizações como sistemas vivos ou, por outras palavras, como redes não-lineares complexas que se criam e re-criam incessantemente. Na esteira desta concepção surge a noção de viver, que dá sustentação à “Biologia do Conhecer”, proposta por Maturana²⁰.

No centro da noção de viver, Maturana considera o ser e o real não como categorias existentes (ou pré-existentes), eternas e independentes, mas como elementos que vão se constituindo, de modo entrelaçado e indissociável, no decorrer da dinâmica singular de vida de cada ser vivo, ou seja, no que ele denomina de “viver”. A Biologia do Conhecer ocupa-se com a caracterização dos seres vivos a partir dos processos que os constituem e não com base no rol de suas propriedades. Este compromisso levou-o a defini-los como “sistemas autopoieticos”, sendo observados como uma rede de geração de componentes, no interior da qual os componentes geram o sistema circular que os produz. Maturana cunhou o termo autopoiese²¹, que significa autocriação, autoconstrução, a fim de explicar a condição necessária e suficiente para que um sistema seja considerado vivo. A noção de autopoiese explica a dinâmica da autocriação que constitui a organização do ser vivo e considera que a conservação da organização de um sistema vivo, estruturalmente acoplado ao meio onde existe,

¹⁹CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**. São Paulo: Cultrix, 2002. p. 112

²⁰MATURANA R., Humberto

o. **A ontologia da realidade**. / Humberto Maturana; Cristina Magro; Miriam Graciano e Nelson Vaz (org.). Belo Horizonte: Ed. UFMF, 1997a.

²¹MATURANA R., Humberto; VARELA, Francisco G. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas do entendimento humano**. São Paulo: Editorial Psy II, 1995 e MATURANA R., Humberto; VARELA, Francisco G **De máquinas e seres vivos – autopoiese: a organização do vivo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997b.

constitui-se como condição *sine qua non* de sua existência.

Para compreender a gênese da autopoiese, é preciso distinguir as noções de estrutura e organização, concebidas como dimensões constitutivas dos sistemas vivos integrantes de uma unidade composta autopoietica. A estrutura é constituída pelos componentes (substância, energia, matéria) e pelas relações efetivas entre eles. Associados, componentes e relações formam uma determinada unidade sistêmica. São estas relações que, por meio de processos interativos, caracterizam cada unidade específica. Já a organização refere-se ao conjunto de relações entre os componentes e caracteriza o sistema como integrante de uma determinada classe (um ser humano, um gato, um cachorro e, no âmbito deste estudo, uma empresa). A organização, entendida como expressão de uma unidade composta, possibilita a classificação do sistema. No entanto, é a estrutura que garante a sua identidade como sistema autônomo a partir de suas relações com o meio circundante. O meio abrange tudo aquilo que não faz parte da organização do sistema vivo e que interage constantemente com ele como sendo uma unidade.

Para Maturana²², é a estrutura que determina o espaço de existência, um espaço no qual o sistema opera em rede, enquanto unidade composta, e que pode ser perturbado pelas interações entre seus componentes. Nos processos autopoieticos, é a estrutura que muda continuamente de estado e, ao mesmo tempo, conserva a organização em função tanto da plasticidade do sistema como do meio. Então, para continuar vivo, o sistema necessita que sua estrutura, independente das mudanças que ocorram, mantenha a organização. Caso isso não seja possível, o sistema se desintegra e morre. Deste modo, é a organização autopoietica que define o ser vivo como unidade sistêmica a partir das operações que estabelece. É o processo autopoietico que permite ao sistema produzir-se continuamente e determinar os seus limites. Por esta abordagem, as transformações dinâmicas produzem os próprios componentes da unidade que, por sua vez, conservam a organização, o que indica que as mudanças que surgem estão subordinadas à conservação da sua organização.

A autopoiese, ou centro da dinâmica constitutiva dos seres vivos, é formada por uma rede de processos circulares de produção onde cada componente participa da produção e da transformação de outros elementos da rede. Como resultado ou produto dessa co-produção de componentes temos o padrão de organização do sistema vivo. Este, por sua vez, só poderá ser reconhecido como tal se estiver incorporado a uma estrutura física e esta incorporação é um processo ininterrupto, que fica em andamento durante todo o viver de cada sistema vivo. Há um fluxo incessante de energia e matéria através de um organismo vivo, o que permite o crescimento, o desenvolvimento e a evolução do sistema. Existiria, assim, em todo sistema vivo, um processo vital contínuo, incorporado a seu padrão organizacional e que liga os componentes da estrutura ao padrão que caracteriza a organização.

²²MATURNA, 1997b.

No contexto das organizações, objeto deste artigo, a importância da noção de viver, ou melhor ainda, de autopoiese, reside na possibilidade de compreender a organização como um sistema vivo e aberto integrado pelos fluxos de informações entre as pessoas que a compõe, ocupando diversas posições e representando diferentes papéis. Neste contexto, a comunicação organizacional pode ser entendida como o fluxo de mensagens processadas numa rede de relações interdependentes.²³ Por esta abordagem, a comunicação organizacional é indissociável e constitutiva do processo autopoietico que gera a vida organizacional ou, por outras palavras, suas práticas. Mesmo que, para Maturana, sempre na perspectiva da Biologia do Conhecer, a comunicação não seja uma mera transmissão de informações,²⁴ esta tem um papel fundamental na construção do que Maturana e Varela denominam de mundo que todos vêem, que não é o mundo, mas um mundo que criamos juntos com outras pessoas. Ou, pelas suas próprias palavras:

O conhecimento do conhecimento compromete. Compromete-nos a tomar uma atitude de permanente vigilância contra a tentação da certeza, a reconhecer que nossas certezas não são provas da verdade, como se o mundo que cada um de nós vê fosse o mundo, e não um mundo, que produzimos com outros.²⁵

Esse mundo humano tem por elemento central o nosso mundo interior de pensamentos abstratos, conceitos, crenças, imagens mentais, intenções, cultura e autoconsciência; universo este que sofre influência das informações. Parece, então, evidente que a paisagem autopoietica pode ser muito útil para se pensar a comunicação organizacional na contemporaneidade, em face dos processos midiáticos hipertextuais que a compõem.

Assim, no contexto deste estudo, utilizar a teoria da autopoiesis como uma metáfora possibilita:

[...] verificar que as organizações estão sempre tentando atingir uma forma de confinamento auto-referencial em relação aos seus ambientes, interpretando esses últimos como projeções das suas próprias identidades ou auto-imagem. [...] auxilia na compreensão de que muitos dos problemas que as organizações encontram ao lidarem com os seus ambientes se acham intimamente ligados com o tipo de identidade que tentam manter. [...] ajuda a perceber que as explicações da evolução, mudança e desenvolvimento das organizações devem dar atenção basicamente aos fatores que determinam a identidade de uma organização e, conseqüentemente, as suas relações com o mundo exterior.²⁶

²³ GOLDHABER, Gerard M. **Comunicación organizacional**. México: Editorial Diana, 1991.

²⁴ Para Maturana (1997 b), a comunicação é uma coordenação de comportamentos entre organismos vivos através de uma acoplagem estrutural mútua. De acordo com a noção de autopoiese, o sistema vivo se liga estruturalmente ao seu ambiente por meio de interações recorrentes, cada uma das quais, por sua vez, desencadeiam mudanças estruturais no sistema. Assim, a membrana celular assimila continuamente certas substâncias do ambiente para incorporá-las ao processo metabólico da célula ou, noutro exemplo, o sistema nervoso de um organismo muda o seu padrão de ligações nervosas a cada novo estímulo sensorial. Porém, os sistemas vivos são autônomos. O ambiente só faz desencadear as mudanças estruturais, todavia, ele não as especifica e sequer as dirige. E mais, à medida em que o organismo vivo responde aos estímulos ambientais com mudanças estruturais, estas mudanças vão modificar o seu comportamento futuro. Isto significa que o sistema que se liga ao ambiente através de um vínculo estrutural é um sistema que aprende. De acordo com Maturana e Varela (1995), nenhum sistema vivo pode ser controlado, apenas pode ser perturbado. Por esta perspectiva, o sistema vivo não especifica somente as suas mudanças estruturais, mas inclusive quais as perturbações do ambiente que têm o poder de desencadeá-las. Dito de outro modo, o sistema vivo tem a liberdade de decidir o que perceber e o que aceitar como perturbação. Este é o ponto chave da Biologia do Conhecer: as mudanças estruturais do sistema constituem atos cognitivos, porque na medida em que estabelece quais as perturbações do ambiente que podem gerar mudanças, o sistema estabelece a extensão do seu domínio cognitivo ou, conforme Maturana e Varela (1995, p. 252), ele “produz um mundo”.

²⁵ MATURANA, 1995, op. cit. , p. 262.

²⁶ MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Atlas, São Paulo, 1996. p. 246-247

A pesquisa

Ao evidenciar-se a possibilidade de se considerar o hipertexto e a autopoiese como metáforas da contemporaneidade na comunicação organizacional, surge também a possibilidade de utilizá-las como matriz de análise de situações ou momentos comunicacionais no contexto das organizações. Isto se materializa pela via dos princípios apresentados pelos autores, como sendo próprios tanto do hipertexto como da autopoiese. Sendo assim, ao detalhar-se tais princípios é possível transformá-los em categorias de análise de determinadas práticas organizacionais expressas nos discursos dos executivos de diferentes empresas.

Tal procedimento foi adotado numa pesquisa realizada com quatro empresas²⁷ da região nordeste do Rio Grande do Sul. A finalidade principal da pesquisa foi a de compreender os efeitos da contemporaneidade nas organizações em termos de comunicação, especialmente no aspecto da informação. Em outras palavras, em que medida os avanços tecnológicos, que permitem o acesso e a divulgação de informação em larga escala e em tempo real (uma característica da contemporaneidade), impactam nas práticas de comunicação organizacional tanto em termos de desafios como de oportunidades.

Na análise dos dados levantados, os princípios do hipertexto e da autopoiese foram utilizados como categorias de análise. Ou seja, buscou-se identificar a presença de elementos destes princípios no discurso dos entrevistados, agrupando-os em seguida em torno de cada categoria. Desta forma, os princípios do hipertexto e da autopoiese, enquanto categorias de análise, foram utilizados como arcabouço analítico, o que permitiu a estruturação da interpretação dos discursos a partir de uma estrutura vinculada às questões contemporâneas fundamentais à compreensão do estado atual da comunicação organizacional.

Desta forma, foi possível identificar nas falas dos entrevistados, a presença dos princípios do hipertexto e da autopoiese como metáforas que traduzem a expectativa das organizações em relação às práticas comunicacionais na contemporaneidade, caracterizada principalmente pelo fenômeno da informação .

Os princípios do hipertexto na perspectiva da comunicação organizacional

Princípio da Metamorfose: Nos dizeres de Lévy, a rede hipertextual está em constante mutação e renegociação. Ela pode permanecer estável durante um certo tempo, mas esta possibilidade é, em si mesma, fruto de um trabalho. Sua extensão, sua composição e seu desenho estão permanentemente em jogo para os atores envolvidos, sejam eles humanos, palavras, imagens, traços de imagens ou de

²⁷Empresa A: unidade (com aproximadamente 1.100 funcionários) de Caxias do Sul de uma multinacional formada por mais de 250 empresas, estando presente nos cinco continentes e contando com 39.000 funcionários; Empresa B: trata-se de uma cooperativa com 586 funcionários, 1.607 produtores e 2.366 associados; Empresa C: empresa nacional, com filial nos Estados Unidos. Possui 115 funcionários. Empresa D: empresa caxiense que possui quatro filiais no Brasil (com 8.200 funcionários) e dez no mundo (2.200 funcionários).

contexto, objetos técnicos, componentes destes objetos, etc.

Para a comunicação organizacional isso significa que as ações de comunicação são construídas, constantemente, segundo necessidades e/ou objetivos decorrentes do contexto. Mais especificamente, para o profissional da comunicação, significa que ele deve identificar ambientes e atuar diferenciadamente em cada situação, associando ambientes e estratégias.

Essa característica ressalta a necessidade do comunicador ter a capacidade de acompanhar e atuar em contextos de mudança. Se a empresa não souber acompanhar essa metamorfose, com toda a certeza, estará fadada ao fracasso. E a comunicação deve ser o elemento norteador e gerador desta metamorfose.

Princípio da Heterogeneidade: Os nós e as conexões de uma rede hipertextual são heterogêneos. Na memória serão encontradas imagens, sons, palavras, diversas sensações, modelos, etc e as conexões serão lógicas, afetivas e outras. Na comunicação, as mensagens serão multimídias, multimodais, analógicas, digitais... O processo sociotécnico colocará em jogo pessoas, grupos, forças naturais de todos os tamanhos com todos os tipos de associações que pudermos imaginar entre os elementos.

Para a comunicação organizacional isso implica que as ações de comunicação devem levar em conta a atual diversidade de meios, de conhecimentos, de pessoas e de contextos de atuação da organização, bem como de suas disponibilidades associativas. Isto significa que o profissional da comunicação deve ter uma atitude de abertura para a diversidade, oriunda de uma visão observadora e global, desenvolvendo aptidões associativas e criativas.

O mundo é heterogêneo, os negócios são heterogêneos, as pessoas são diferentes; seus gostos, seus desejos também. Essa diversidade não pode ser esquecida nunca. O mundo dos negócios constitui-se de múltiplas perspectivas. Ele é o que é multifacetado. Assim teremos de assumi-lo. A palavra-chave deste princípio é diversidade.

Princípio da Multiplicidade e Encaixe das Escalas: O hipertexto se organiza em um modo “fractal”, ou seja, qualquer nó ou conexão, quando analisado, pode revelar-se como sendo composto por toda uma rede, e assim por diante, indefinidamente, ao longo da escala dos graus de precisão. Em algumas circunstâncias críticas, há efeitos que podem propagar-se de uma escala a outra: a interpretação de uma vírgula em um texto (elemento de uma macrorrede de documentos), caso se trate de um tratado internacional, pode repercutir na vida de milhões (na escala da macrorrede social).

Para a comunicação organizacional isso significa que qualquer ação de comunicação, por mais restrita e dirigida que seja, repercute no todo. A comunicação organizacional na contemporaneidade atua num contexto dimensionado de modo fractal. Torna-se importante, então, analisar e dimensionar relações, mais do que elementos isolados. Assim, o comunicador deve desenvolver habilidades e competências de dimensionar a abrangência das ações de comunicação,

considerando o princípio de organização fractal dos públicos com os quais se relaciona.

Princípio de Exterioridade: A rede não possui unidade orgânica, nem motor interno. Seu crescimento e sua diminuição, sua composição e sua recomposição permanente dependem de um exterior determinado: adição de novos elementos, conexões com outras redes, excitação de elementos terminais, etc. Por exemplo, para a rede semântica de uma pessoa escutando um discurso, a dinâmica dos estados de ativação resulta de uma fonte externa de palavras e imagens. Na constituição da rede sociotécnica intervêm o tempo todo elementos novos que não lhe pertenciam no instante anterior: elétrons, micróbios, raios-X, macromoléculas, etc.

Para a comunicação organizacional isso significa que sua dinâmica depende dos seus vínculos externos. Sua coerência e construção dependem de sua interação com os elementos no contexto no qual atua. As ações de comunicação dependem/respondem às mudanças da configuração do contexto. Nesta perspectiva, o exterior valida a comunicação e, assim, o comunicador deve observar o contexto buscando estabelecer conexões com elementos importantes para o enriquecimento e para a validação de suas informações.

Princípio da Topologia: No hipertexto, tudo funciona por proximidade, por vizinhança. Nele, o curso dos acontecimentos é uma questão de topologia, de caminhos. Não há espaço universal homogêneo onde haja forças de ligação e separação, onde as mensagens poderiam circular livremente. Tudo que se desloca deve utilizar-se da rede hipertextual tal como ela se encontra, ou então, será obrigado a modificá-la. A rede não está no espaço, ela é o espaço.

Por este princípio, a comunicação organizacional deve buscar caminhos nas estruturas estabelecidas, identificando e transitando nos espaços estruturais constituídos. A comunicação organizacional, necessariamente, tem de estar inserida na rede hipertextual. Não há mais lugar para entidades estanques. O lugar (topologia) não pode ser mais individual, ele terá de ser compartilhado no hipertexto. Assim, a comunicação organizacional é entendida como um espaço relacional no interior do qual movimenta-se a cultura organizacional.

Nesse contexto, o comunicador deve ser capaz de identificar e compreender as estruturas em que atua e transitar nos seus fluxos.

Princípio da Mobilidade dos Centros: A rede não tem centro, ou melhor, possui permanentemente centros que são como pontas luminosas perpetuamente móveis, saltando de um nó para outro, tecendo ao redor de si uma rede infinita de raízes, de rizomas, finas linhas brancas esboçando por um instante um mapa qualquer com detalhes delicados, e depois correndo para desenhar mais à frente outras paisagens do sentido.

Isso significa que a comunicação organizacional na contemporaneidade precisa atuar num universo de pólos muito mais do que de grupos de indivíduos. E mais, a sua estrutura precisa fixar-se nestes pólos de forma descentralizada e reticular. A comunicação vertical não existe mais. O que existe é uma interconexão e nela os centros são permanentemente variáveis. A comunicação mais

importante não se mede pelo nível hierárquico de quem a pronuncia, mas pela natureza e qualidade da informação. Ela pode estar em qualquer nó desta rede. Ela se movimenta constantemente.

Os princípios da autopoiese²⁸ na perspectiva da comunicação organizacional

Princípio da Autonomia: O sistema vivo regula e organiza a si mesmo, especificando que tipo de interações admite para si. Ele depende dos fluxos informativos e nutridores, que circulam no ambiente, para exercer sua autonomia. O sistema vivo é, ao mesmo tempo, aberto e fechado – é estruturalmente aberto, mas organizacionalmente fechado. A matéria (e a energia) flui continuamente através dele, mas o sistema mantém uma forma estável, e o faz de maneira autônoma, por meio da auto-organização.

Isso significa que a comunicação é uma expressão da autonomia da empresa em relação ao contexto. Em última instância, é a consciência da estrutura cognitiva da empresa que vai definir quais aspectos do contexto (interno e externo) vão perturbá-la e de que forma, buscando manter a sua estabilidade.

Mais especificamente, para o profissional da comunicação, significa que ele deve buscar conhecer a estrutura cognitiva da organização a fim de orientar suas ações pautado nesta estrutura. Em outras palavras, as ações comunicacionais devem ser coerentes com a estrutura cognitiva da organização, o que sustenta a constante auto-regulação entre os contextos internos e externos e a organização. De fato, isto representa um processo de auto-conhecimento em nível organizacional.

Sob este aspecto a autopoiese caracteriza-se como metáfora também porque os fluxos de matéria e energia que circulam através do sistema vivo, no ambiente organizacional, podem ser entendidos como sendo a informação. Ou seja, a informação é determinante para os processos de construção da auto-imagem, da identidade organizacional e de sua relação com o mundo exterior.

Princípio da Circularidade: O sistema vivo e o meio em que ele vive se modificam de forma congruente. O meio produz mudanças na estrutura do sistema vivo que, por sua vez, age sobre ele, alterando-o, numa relação circular. Este é o fenômeno do acoplamento estrutural. Assim, sistemas vivos são unidades compostas e dinâmicas, sua estrutura muda o tempo todo de acordo com a fisiologia do organismo e os encontros que ele mantém com o meio em que vive.

Para a comunicação organizacional isso significa que a empresa vive uma relação dinâmica com o seu contexto, ou seja, está em constante acoplamento/equilíbrio, influenciando e sendo influenciada por ele todo o tempo. A comunicação estabelece um equilíbrio dinâmico (homeostase) entre a empresa e o contexto na medida em que gera um contexto comum de significados.

Por sua vez, o comunicador organizacional deve desenvolver habilidades e competências com vistas a gerar um contexto comum de significados e fazer da comunicação organizacional o elo

²⁸Embora a noção de autopoiese seja composta por vários princípios, selecionou-se, por uma questão de coerência teórica, os três que melhor dialogam e complementam os princípios do hipertexto.

gerador e nutridor do equilíbrio dinâmico entre empresa/contexto, permitindo manter a sua estabilidade. Para isto, é importante desenvolver visão da dinâmica do todo e compreender as inter-relações, além de usar adequadamente os meios, ou seja, os dispositivos de atribuição de sentido.

Princípio de Auto-referência: O viver de um organismo é um fluir ininterrupto de mudanças estruturais, as quais se dão sempre de maneira contingente com as suas interações no meio e com suas estruturas. O comportamento de um organismo é orientado pela representação que ele tem de si mesmo, por aquilo que ele considera ser a sua essência, aquilo que o distingue dos outros. Os sistemas vivos constroem seus mundos durante o seu viver junto com os outros, momento a momento, no fluir de suas interações na linguagem.

Esse princípio implica que a comunicação organizacional, enquanto uma coordenação de comportamentos que realiza a acoplagem estrutural mútua, é um processo relacional dinâmico com vistas a permitir à empresa atuar de forma auto-referencial em relação aos contextos onde está inserida, criando-os e interpretando-os como projeções de sua própria identidade (auto-imagem). Deste modo, cabe ao comunicador organizacional compreender a essência da empresa e suas representações, bem como a maneira pela qual essa essência se manifesta e se perpetua no dia-a-dia da organização, propondo e implementando práticas comunicacionais compatíveis com sua identidade ou com sua auto-imagem, em coerência com seus contextos interno e externo.

Considerações Finais

A preocupação com questões de estratégia é uma constante na vida organizacional. De fato, esta visão estratégica carrega em si, fortemente, o componente do contexto e do meio ambiente. Portanto, as organizações da contemporaneidade têm consciência lúcida de que não estão sozinhas, mas inseridas num contexto. E é deste contexto que depende fundamentalmente o sucesso ou o fracasso dessas organizações e de seus sistemas de comunicação. Foi-se o tempo em que as empresas olhavam para o universo a partir de uma perspectiva de si mesmas, preocupado-se somente consigo e não levando em conta o meio circundante. Hoje as organizações, bem como a dinâmica de sua comunicação, dependem dos seus vínculos com o mundo exterior. Sua coerência e construção dependem da interação com os elementos no contexto em que atuam. E, neste contexto, o comunicador deve observar o meio ambiente buscando estabelecer as conexões com elementos importantes para o enriquecimento e para a validação de suas informações. O exterior valida a comunicação organizacional.

Na lógica das metáforas, especificamente o princípio da multiplicidade e encaixe de escalas, percebe-se que o hipertexto se organiza de modo fractal, ou seja, qualquer nó ou conexão quando analisado pode revelar-se como sendo composto por toda uma rede... Isto significa que qualquer ação de comunicação, por mais restrita e dirigida que seja, repercute no todo. Logo, torna-se importante analisar e dimensionar relações mais do que elementos isolados. Neste contexto, o comunicador deve

desenvolver habilidades e competências de dimensionar a abrangência das ações de comunicação, considerando-se o princípio de organização fractal dos públicos com os quais se relaciona.

Em última análise, os reflexos dessas conclusões, no universo da comunicação organizacional, permitem-nos postular que se as carreiras profissionais universitárias se obsoletizam antes mesmo da aposentadoria, é preciso modificar a maneira de construí-las. Devemos nos perguntar sobre o que é permanente e o que é transitório no conhecimento e na sua construção; o que realmente é importante e o que é secundário no ensino superior. Parece evidente que, neste universo mutante, também o profissional de comunicação terá que ser mutante. Pensando em rede, valorizando mais o coletivo do que o individual, substituindo a rigidez pela flexibilidade e abandonando as certezas do passado.

Além disso, vivemos sob a égide de um novo paradigma do trato da informação e da comunicação. Os modelos convencionais das Teorias da Comunicação e da Informação não mais respondem às novas realidades, nem as explicam na sua integralidade. É necessário buscar novos elementos.

No que diz respeito ao presente estudo, e tratando-se especialmente desses novos elementos, o núcleo de nossas conclusões situa-se no perfil do comunicador e da comunicação, que têm como características mais destacadas na contemporaneidade a flexibilidade e adequação dos contextos; a capacidade de lidar com a diversidade de meios, de conhecimentos, de valores, de pessoas, de contextos; a interdependência, o que quer dizer que qualquer ação comunicacional reflete amplamente na organização como um todo; a preocupação com o contexto e com os vínculos do mundo exterior; a inserção nas estruturas organizacionais, isto é, o comunicador e a comunicação não estão isolados na organização, eles têm que se adaptar à cartografia dos caminhos organizacionais; a consciência de que os centros são móveis e interconectados e que a importância da comunicação não se dá pelo nível hierárquico, mas pela qualidade da informação; a comunicação e o comunicador atuando como fatores de estabilidade institucional, proporcionando o equilíbrio dinâmico do mundo interior com o exterior, num processo homeostático ininterrupto que visa à coerência entre os contextos internos e externos; a busca, pelo comunicador e pela comunicação, da coerência entre a identidade da organização e suas múltiplas formas de manifestação.

De fato, foi possível confirmar a hipótese de que os discursos organizacionais são construídos a partir de metáforas, ou até mesmo, eles as constroem. Além disso, fica evidenciado que as metáforas do hipertexto de Lévy e da autopoiese de Maturana se concretizam na pesquisa de campo à medida em que os princípios delas decorrentes se fizeram presentes nos discursos amostrais.

Em termos de contemporaneidade, o excesso de informação pode ser um risco, porém é fato que estas mesmas informações, ao construírem os significados, possibilitam um universo de sentidos que podem ser conduzidos como uma estratégia de sobrevivência ou de crescimento para as organizações modernas. Ora, esta condução aponta para a necessidade de estruturação das

informações de forma que possam ser “gerenciadas”. E isto, constitui-se de fato numa perspectiva de continuidade desta linha de reflexão buscando a identificação das possibilidades de estruturação da informação, de forma que, a construção do universo de sentidos possa se tornar um processo e, portanto, passível de condução, em outras palavras, de gestão da informação e da comunicação orientada pela finalidade e pelos objetivos da organização.

Bibliografia

BERMAN, Marshall. **Tudo que é sólido desmancha no ar: a aventura da modernidade**. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**. São Paulo: Cultrix, 2002. p.112.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CUNHA, Paulo. **Comunicação no ciberespaço: redefinindo a relação**. 2003. Centro-Periferia. Disponível em: [http://www.eca.usp.br/alaic/boletin16/Texto paulo cunha.htm](http://www.eca.usp.br/alaic/boletin16/Texto%20paulo%20cunha.htm) – Acesso em 01 de junho de 2004.

DOLBEAU, Cécile. (*Sem título*). Disponível em: <http://serinf2.univ-montp3.fr/mefadis/ancien/levyDolbeau.html> – Acesso em 01 de junho de 2004.

FEATHERSTONE, Mike. **O desmanche da cultura: globalização, pós-modernismo e identidade**. São Paulo: Studio Nobel: SESC, 1997.

GOLDHABER, Gerard M. **Comunicación organizacional**. México: Editorial Diana, 1991.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural**. 6º ed. São Paulo: Edições Loyola, 1996.

LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. São Paulo: Edições Loyola, 1999.

_____. **As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. São Paulo: Editora 34, 1993.

_____. **Cyberespaço**. São Paulo: Editora 34, 2000.

_____. **Education et cyberculture**. 1998. Disponível em: [http://www.empresa.portoweb.com.br/pierrelevy/pierre cyberedu.html](http://www.empresa.portoweb.com.br/pierrelevy/pierre%20cyberedu.html) – Acesso em 25 de maio de 2004.

_____. **L'intelligence collective**. 1998. Disponível em: <http://membres.lycos.fr/nativdal/levy.htm> –

Acesso em 01 de junho de 2004.

_____. **L'hypertexte, instrument et métaphore de la communication.** (1991) Réseaux, Paris, n°46-47, CENT, p. 61-67. Disponível em: <http://alor.univ-montp3.fr/mefadis/ancien/levyDolbe-au.html>– Acesso em 01 de junho de 2004.

MATURANA R. Humberto; VARELA, Francisco G. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas do entendimento humano.** São Paulo: Editorial Psy II, 1995.

MATURANA R. Humberto. **A ontologia da realidade.**/ Humberto Maturana; Cristina Magro; Miriam Graciano e Nelson Vaz (org.). Belo Horizonte: Ed. UFMF, 1997a.

MATURANA R. Humberto; VARELA, Francisco G. **De máquinas e seres vivos – autopoiese: a organização do vivo.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1997b.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas , 1996.

THOMPSON, John B. **A mídia e a modernidade – Uma teoria social da mídia.** 4. Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.