



Repensando a Comunicação Organizacional¹

Adriana Machado Casali²

Professora Assistente – UFPR – Universidade Federal do Paraná

Resumo

Compreensões teóricas da comunicação organizacional inspiradas nos paradigmas sugeridos por Burrell e Morgan (1979) conduzem à percepções distintas da comunicação organizacional enquanto “comunicação nas organizações” ou “comunicação como organização”. Cada uma destas noções incorpora pressupostos distintos da realidade, e estão paradigmaticamente saturadas. O objetivo deste artigo é explorar correntes teóricas meta-paradigmáticas, que tem influenciado estudos em comunicação organizacional e propor uma reflexão sobre este conceito. Uma visão meta-paradigmática permite compreender a comunicação organizacional como um processo social que aciona universos objetivos e subjetivos na criação de um ambiente ao mesmo tempo estável e mutante.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Paradigmas; Meta-Paradigmas

Introdução

As compreensões teóricas da comunicação organizacional estão associadas a distintas concepções da realidade social. O modelo bi-dimensional dos paradigmas sociológicos em análise organizacional sugerido por Burrell e Morgan (1979)³ oferece leitura da realidade social que conduz à percepção da comunicação organizacional como “comunicação nas organizações” ou “comunicação como organização”. As noções de “comunicação nas organizações” e “comunicação como organização” não são dimensões excludentes, pelo contrário, estas percepções parecem ser complementares.

O quadro abaixo apresenta uma síntese destas compreensões da comunicação organizacional.

¹ Trabalho submetido ao NP 05 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do V Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom; Seção: Teoria e história [de relações públicas e Comunicação organizacional]. Em caso de não aceitação e/ou publicação favor não citar sem autorização da autora.

² Professora do Departamento de Comunicação Social da UFPR, Doutoranda em Engenharia da Produção na UFSC e Doutoranda em Comunicação Organizacional na Université de Montréal. Mestre em Administração, concentração Estratégias e Organizações, Especialista em Marketing Empresarial e Bacharel em Relações Públicas pela UFPR; Bacharel em Comércio Exterior pela FESP. Endereço eletrônico: amcasali@ufpr.br

³ Para uma revisão de literatura sobre a análise da comunicação organizacional segundo o modelo de Burrell e Morgan (1979) ver artigo apresentado pela autora no ALAIC 2004 - “Paradigmas em Comunicação Organizacional”.



	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	
	COMUNICAÇÃO “NAS” ORGANIZAÇÕES	COMUNICAÇÃO “COMO” ORGANIZAÇÃO
Visão das Organizações	<ul style="list-style-type: none">• Unidade• Máquina ou coletivo	<ul style="list-style-type: none">• Sistema de interações• Construção Social
Visão da Comunicação	<ul style="list-style-type: none">• Variável dependente da estrutura organizacional• Mecanismo para transmissão de informações e manutenção da ordem organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Elemento constitutivo das relações sociais• Transação
Relação comunicação - organização	<ul style="list-style-type: none">• <i>Container</i>	<ul style="list-style-type: none">• Produção• Equivalência
Importância da comunicação	<ul style="list-style-type: none">• Desempenho de funções operacionais, de manutenção, de relações humanas e de inovação	<ul style="list-style-type: none">• Processo “organizante”
Foco de análise da comunicação	<ul style="list-style-type: none">• Mensagens• Canais• Redes• Relações sociais e clima organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Processos simbólicos de estruturação, coordenação e legitimação das ações sociais

Quadro 1: Síntese das noções sobre comunicação organizacional

O processo de comunicação não se restringe ao domínio subjetivo da linguagem, ele também possui manifestações objetivas. De acordo com Taylor e Cooren (1997) a existência de todo sistema de organização social humano é condicional à comunicação, assim como este sistema é uma estrutura na qual a comunicação ocorre. As organizações não apenas constituem-se através da comunicação, mas também se expressam em comunicação (TAYLOR e COOREN, 1997).

Todavia, o universo da comunicação organizacional vai além da simples integração destas perspectivas. Afinal, todo sistema é maior do que a soma de suas partes. Sendo assim, faz-se necessário uma compreensão da comunicação organizacional que não apenas integre ambas as noções de “comunicação nas organizações” e “comunicação como organização”, mas também que seja capaz de ultrapassar as contribuições e limitações de ambas abordagens.

Cada noção de comunicação organizacional, seja esta situada “nas” organizações ou compreendida “como” o próprio processo organizacional, está permeada por crenças paradigmáticas atreladas a suposições objetivas e subjetivas sobre a natureza das ciências sociais e suposições de ordem ou mudança sobre a natureza da sociedade. Embora ambas sejam posições válidas, as noções instrumentais e simbólicas da comunicação organizacional apresentam limitações inerentes aos paradigmas nos quais são formuladas.



Uma compreensão abrangente da comunicação organizacional, além de integrar as noções de “comunicação nas organizações” e “comunicação como organização”, supera dicotomias paradigmáticas captando a dinâmica existente entre o mundo material e social, bem como entre as forças de ordem e mudança. Esta visão meta-paradigmática não representa uma tentativa de superação dos problemas de incomensurabilidade ou uma tentativa de construção de um território genérico para pesquisa (CORMAN e POOLE, 2000); mas sim um esforço para fundamentar a análise da comunicação organizacional em um plano – *flatland*, isento de dicotomias (TAYLOR e VAN EVERY, 2000). O objetivo deste artigo é explorar as diferentes correntes teóricas meta-paradigmáticas, que tem influenciado os estudos em comunicação organizacional e propor uma reflexão sobre este conceito. A seção seguinte discute análises da comunicação organizacional que conciliam as noções de “comunicação nas organizações” e “comunicação como organização” e ultrapassam fronteiras paradigmáticas.

Análises Meta-Paradigmáticas

Para compreender a comunicação organizacional de forma abrangente é preciso ultrapassar fronteiras paradigmáticas para perceber a realidade social em toda a sua pluralidade. Segundo Taylor (2004), o entendimento da comunicação organizacional, após períodos predominantemente funcionalistas (“comunicação nas organizações”) e/ou interpretativos (“comunicação como organização”), entra numa terceira fase de sua evolução. Neste momento, o estudo da comunicação organizacional encontra-se ancorado em análises sociais contemporâneas, tais como a teoria da estruturação de Anthony Giddens (1984), a teoria da tradução ou atores-rede de Michel Callon e Bruno Latour (1981) e a teoria da decretação ambiental de Karl Weick (1979, 1995)⁴.

Estas teorias transcendem os paradigmas tradicionais quando sugerem que o mundo deve ser compreendido como um todo material e social, nem exclusivamente subjetivo, nem objetivo, que não se situa nem no império da ordem nem no reino da mudança. Quando o mundo é compreendido em sua inerente dinâmica, como uma forma de estrutura em ação (BODEN, 1994) ou como um processo estrutural essencialmente dual (GIDDENS, 1984) é possível transcender suposições binárias da realidade, tais como as dimensões propostas por Burrell e Morgan (1979). Desta forma,

⁴ Embora estas teorias não constituam o foco deste artigo, alguns de seus conceitos básicos serão apresentados ao longo deste texto.

antes de redefinir a comunicação organizacional é preciso situar a análise em um campo meta-paradigmático.

A superação das fronteiras paradigmáticas redefine a relação entre ação individual e estrutura social, rejeitando diferenças entre micro e macro análises. Do mesmo modo a investigação que parte de um plano, *flatland*, discute noções de tempo e espaço. Este território de análise, bem como as suas implicações para o estudo da comunicação organizacional são discutidos neste artigo.

Segundo Taylor e Van Every (2000), a noção de *flatland* apresenta uma visão de mundo que rejeita a suposição de que existem dois níveis de realidade, micro-macro (organizações como entidades e indivíduos como seus componentes) e em seu lugar argumenta que toda organização se encontra em um único nível plano, o qual é invariavelmente situado, circunstancial e produzido localmente em períodos finitos de tempo e espaço, envolvendo pessoas reais. Nesta visão plana do mundo desaparece a distinção entre níveis de análise micro e macro. Callon e Latour (1981) afirmam que um macro-ator é tão complexo quanto um micro-ator. Atores de nível macro, são tão simples quanto os de nível micro, de outra forma eles não poderiam ter se tornado maiores. Para estes autores, um ator macro estabelece-se pela habilidade de micro-atores de operar “traduções” e estabelecer “caixas-pretas”⁵, ou seja, macro atores são capazes de agrupar diversos atores em torno de um processo social e de garantir a legitimidade deste processo.

Atores macro e micro operam da mesma maneira na elaboração de traduções e na formação de caixas-pretas, por meio destes mecanismos estes atores ‘decretam’⁶ realidades. O exemplo utilizado por Callon e Latour (1981), que descrevem como a companhia de eletricidade da França mobilizou diversos atores sociais para o desenvolvimento de um veículo elétrico, é de fato um exemplo de interpretação da realidade e produção de significado para as organizações que decretam o ambiente em

⁵ Os conceitos de “tradução” e “caixas-pretas”, são noções centrais nas proposições da sociologia da tradução e na teoria de atores-rede. Segundo Callon (1986) o estabelecimento de traduções é essencial à organização social. Por meio de traduções, interesses distintos convergem em um projeto comum, quando se cria um ponto obrigatório de passagem, reconhecido por todos os atores da rede social como requisito essencial para a realização de seus interesses individuais. Enquanto a tradução dos interesses individuais em um interesse coletivo não é questionada, as organizações sociais se mantêm. À medida que se estabelecem realidades materiais e sociais inquestionáveis, tornam-se “caixas-pretas” segundo a terminologia de Callon e Latour (1981), para maiores detalhes ver as obras de Callon e Latour.

⁶ A expressão ‘decretar’ é uma tradução livre da noção de “*enactment*” proposta por Weick (1979, 1975) para designar o processo pelo qual indivíduos e organizações desempenham um papel ativo na criação do ambiente em que vivem.



que atuam⁷ (WEICK, 1995). Weick também se posiciona em uma análise plana que não distingue micro e macro atores, pois equipara os processos individuais e organizacionais de produção de significado.

Seguindo a mesma corrente de pensamento, Giddens (1984) equaliza a dicotomia macro-micro com o debate que opõe ação individual e estrutura social. Para Giddens (1984), estudos micro-sociológicos não trabalham com uma realidade substancialmente distinta da análise macro-sociológica. A oposição entre micro e macro é reconceituada como algo referente à forma pela qual interações em contextos de co-presença estão estruturalmente implicadas em sistemas de distanciamento de tempo e espaço.

Em síntese, as diferenciações entre micro e macro, são dispositivos metodológicos que não encontram paralelo na realidade, são apenas ferramentas analíticas. Como afirma Boden (1994) somente a pesquisa acontece em diferentes níveis de análise, pois os fenômenos sociais não se realizam desta forma. Embora útil, metodologicamente, a distinção entre micro e macro não é observável empírica e teoricamente.

Sob esta percepção fluída da realidade, não apenas as distinções entre micro e macro são questionadas, mas também as noções de tempo e espaço. Colocando em questão a noção de tempo, problematiza-se as referências de passado, presente e futuro. Tal posição não recusa a natureza seqüencial e episódica das atividades humanas, mas reconhece o caráter retrospectivo das atividades cognitivas de produção de significado (WEICK, 1995) pela qual, tanto o passado como o futuro são constantemente redefinidos no momento presente. Segundo Boden (1994) a interpenetração de agenciamento e estrutura é necessariamente dialética, simultaneamente contingente e contraditória. O que acontece agora, deve fazer sentido imediatamente, retrospectivamente e conseqüentemente no futuro. Segundo esta autora, em experiências seqüenciais encontram-se estruturas recursivas que transformam ações individuais em efeitos coletivos.

Dentro de uma visão de mundo na qual são abolidas as distinções entre micro e macro, o passado, o presente e o futuro são continuamente e retrospectivamente redefinidos. Além disso, esta perspectiva não comporta divisões entre ações locais e

⁷ Traduções livres dos termos “*organizational sensemaking*” e “*environmental enactment*” (WEICK, 1979 e 1995) que se referem aos processos de produção de significado que dão sentido à realidade experienciada, os quais constroem o ambiente vivenciado.



globais. Por meio de interações as dimensões espaciais, global e local, são amalgamadas. Como afirma Wenger (1998), num contexto de constelações de práticas o local e o global não constituem momentos históricos distintos. Ao contrário, estas dimensões são níveis de participação relacionados que sempre coexistem e modelam um ao outro (WENGER, 1998). A intrincada natureza do global e do local é capturada pela concepção de ações estratégicas e táticas proposta por De Certeau (1984). Este mesmo postulado é encontrado no conceito de dualidade de estrutura elaborado por Giddens (1984), no qual se reconhece que ações localmente situadas criam e recriam estruturas globais.

Adicionalmente, estabelecendo uma conexão entre aspectos locais e globais, é possível integrar os aspectos sociais e materiais da realidade, como sublinham Latour (1991, 1994) e Engeström (1987). Taylor e Van Every (2000) explicam que cada ação pressupõe a mediação de um agente material. Em função de sua materialidade, estes agentes podem agir à distância e sobre o tempo. Eles servem então para transcender as inerentes limitações da ação localmente situada e ainda explicam a emergência de formas organizacionais globalmente estruturadas.

Ultrapassando os limites de tempo (passado/presente/futuro) e espaço (local/global), bem como sobrepujando a dicotomia micro-macro, o tradicional dilema entre estrutura e agenciamento é resolvido. Como afirma Boden (1994), mesmo o menor instante local de interação humana contém em si a essência da sociedade e vice-versa. Certamente estas distinções se dissolvem em observações empíricas, mesmo que permaneçam nas investigações sob a forma de diferentes níveis de análise nas pesquisas sociais. Na vida cotidiana estes níveis de análise são intrincados de tal forma que acabam por desaparecer. São as interações humanas permeadas pela comunicação que tornam relativas as noções de tempo, espaço, micro e macro.

A comunicação apresenta-se como um aspecto importante das teorias sociais que apresentam uma visão plana da realidade – *flatland*. Alguns exemplos são as obras de Giddens (1984), Engeström (1987), Weick (1979, 1995), e Callon e Latour (1981). Para Giddens (1984) a comunicação é uma modalidade dentro da dualidade estrutural. Segundo Engeström (1987) a comunicação participa da estrutura de toda atividade humana. Nos postulados de Weick (1979, 1995) a comunicação é inerente aos processos de decretação ambiental (*enactment*) e de produção de significado (*sensemaking*). Na sociologia da tradução de Callon e Latour é impossível estabelecer os pontos de passagem obrigatórios que constituem as redes de atores sociais sem comunicação.



Além disso, os processos de tradução e de estabelecimento de caixas-pretas são realizados por meio da comunicação.

Considerações Finais

A visão plana do mundo, *flatland*, que integra as perspectivas micro e macro, bem como repensa noções de tempo e espaço, permite compreender a comunicação e estabelecer uma base de análise para o estudo da comunicação organizacional que transpõe limites paradigmáticos. De acordo com esta visão de mundo, é por meio da comunicação que o mundo mantém a sua dinâmica, ou em uma metáfora mecânica (MORGAN, 1986), a comunicação é o combustível que move a máquina. Este movimento social contínuo se mantém pela transmissão e produção de conhecimento. Sob esta perspectiva a comunicação é tanto simbólica como subsimbólica (TAYLOR e VAN EVERY, 2000).

O aspecto simbólico da comunicação diz respeito à transmissão de conhecimento, evidenciando seu caráter referencial (ao se comunicar os indivíduos fazem referência, dentre outros, a fatos, objetos e conceitos pré-existentes). Este aspecto inclui dimensões primárias da comunicação enquanto o processo pelo qual uma fonte A envia uma mensagem X para um destinatário B. No entanto, este modelo não considera o contexto no qual a comunicação se produz, tão pouco o relacionamento existente entre A e B. Sobrepondo estas limitações a dimensão subsimbólica da comunicação refere-se 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).

Segundo Taylor e Van Every (2000), em um sistema simbólico a comunicação serve como meio pelo qual o pensamento das pessoas, transcrito em forma escrita ou falada (o que é geralmente denominado mensagens e textos), podem ser transmitidos por algumas pessoas para outras pessoas para que elas os interpretem e os encaixem em sua estrutura de referências. Este conceito de comunicação é conhecido como teoria da transmissão e é o que se encontra presente na teoria da informação. No aspecto subsimbólico, a comunicação desempenha um outro papel na organização das pessoas em intercâmbio social. Este papel se refere à possibilidade de que em conjunto, as pessoas possam construir conhecimento interativamente, o qual torna-se uma propriedade comum que não pode ser definida como propriedade individual de nenhum dos membros da interação que o produziu. A comunicação em sua dimensão



subsimbólica possibilita a produção intelectual coletiva. Nenhum participante da interação seria capaz de compreender individualmente a situação. A apreensão desta realidade é um processo social que se desenvolve pela comunicação.

Deste argumento dois pontos são fundamentais. Primeiro, a comunicação é sempre social, tanto em sua forma simbólica ou subsimbólica. A comunicação envolve processos sociais tanto na transmissão como na produção de conhecimento. Segundo, em sua forma subsimbólica, a comunicação produz um conhecimento social que é sempre distribuído coletivamente, o qual reside em comunidades de práticas (WENGER, 1998) e é expresso em organizações. A comunicação em sua dialética simbólico/subsimbólico está presente na essência de todas as manifestações sociais (TAYLOR e VAN EVERY, 2000).

As organizações, enquanto contextos e manifestações sociais, são vistas como uma seqüência de mediações onde intervenções administrativas não são exógenas, mas localmente realizadas, atos pessoalmente comunicados, expressos em atos de linguagem (TAYLOR e VAN EVERY, 2000). Esta teoria organizacional autônoma enfatiza dois aspectos de uma visão dinâmica do mundo: a noção de espaço – no contexto localizado da ação; e a noção de linguagem – recurso básico ao qual os indivíduos recorrem para acessar o mundo e agir sobre a realidade. A comunicação enquanto ato de linguagem carrega em si propriedades organizacionais, uma vez que as palavras não são apenas expressões mas também meios para realizar ações.

Para Boden (1994) a estrutura seqüencial das conversações constitui o lócus primário da ação organizacional. Enquanto as manifestações lingüísticas produzem-se essencialmente em interações, as conversações tornaram-se unidades de análise da comunicação e das organizações. Segundo Boden (1994), as conversações organizacionais tanto modelam como são modeladas pela estrutura organizacional. Ações organizacionais são realizadas por meio de conversações e são criadas no contínuo dinamismo destas conversas. Conversações não são apenas conversas, são acima de tudo um modo e um meio pelo qual as estruturas organizacionais são constituídas e reconstituídas. Para compreender um sistema organizacional, é necessário rastrear as conversações que se passam neste sistema. Conversações são o lócus empírico das ações organizacionais.

As atividades de conversação ocorrem em múltiplos níveis, localizadas e realizadas simultaneamente em diversos níveis de intercâmbio verbal. Conversações são intensivas em sua orientação local e no delicado equilíbrio que orienta as organizações.

No entanto, conversações são extensivas e o sangue das organizações flui por meio delas. Desta forma as conversas diárias e os negócios que se realizam por meio delas são duplamente contextuais. Conversações criam sua própria lógica local à medida que os interlocutores se revezam em suas intervenções. As interações diárias, ao mesmo tempo em que criam contextos, interpretam contingências nas quais se desenvolvem ações subseqüentes. As propriedades “organizantes” das organizações são localizadas na organização das conversações que nelas se produzem (BODEN, 1994).

Apesar de extremamente ricas, as considerações de Boden (1994) se limitam às interações verbais produzidas em conversações. No entanto, a comunicação não se restringe a intercâmbios conversacionais. Ampliando esta análise Taylor e Van Every (2000) apresentam o modelo bi-dimensional texto/conversações. Para estes autores, conversações compreendem o universo total de interações compartilhadas por linguagem das pessoas que em conjunto identificam-se com uma determinada organização. As conversações são múltiplas, constantes e contínuas. A comunicação ocorre por meio de conversações locais e por meio de conversações que se sobrepõem, em múltiplas camadas conforme a análise de Boden (1994). A noção de texto é empregada para capturar a simples idéia 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 (TAYLOR e VAN EVERY, 2000). Textos representam conversações cristalizadas, estruturadas e inscritas em um discurso, mas que podem ser constantemente questionados por novas conversações, ou modificados em função de novas interpretações decorrentes de sua equivocidade. Esta noção é representada na figura abaixo.

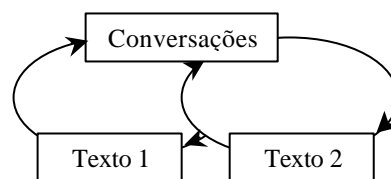


Figura 1: Dinâmica texto/conversações
Fonte: Adaptado de Taylor et al. (1996)

A dinâmica texto/conversações sugere que um processo contínuo e circular de traduções, traduz textos em conversações e conversações em textos (TAYLOR et al., 1996). As organizações são resultado desta dinâmica e emergem no intervalo destas traduções. Neste processo a comunicação é o contexto e o local em que emergem as organizações. Desta forma, Taylor e Van Every (2000) definem organizações como uma

“forma de vida”, uma forma de estruturar o mundo social e cultural para produzir um ambiente onde estas formas expressam a vida social e criam o contexto para que elas se desenvolvam.

A comunicação organizacional é um contínuo de textos e conversações. Neste fluxo, se produzem artefatos materiais e se reproduzem as estruturas sociais que constroem o ambiente. Desta forma, as organizações integram universos objetivos e subjetivos. Como expressam Clegg e Hardy (1999 p. 30-31)

organizações são objetos empíricos [...], uma ‘organização’ com recursos e capacidades específicos, constituída de regras; com uma linha demarcatória imaginária que a define com rigor mais ou menos impreciso; com uma história, com funcionários, clientes, vítimas e outros agentes interessados. Entretanto, essas fronteiras, regras, história, agentes devem ser acionados e interpretados, se o objetivo for a formação de uma base para a ação.

Integrando aspectos objetivos e interpretativos, Taylor (2004; TAYLOR e ROBICHAUD, 2004; TAYLOR e VAN EVERY, 2000) parte da análise da comunicação como ato de linguagem e como conversações para propor o modelo de co-orientação, ilustrado na figura 2.

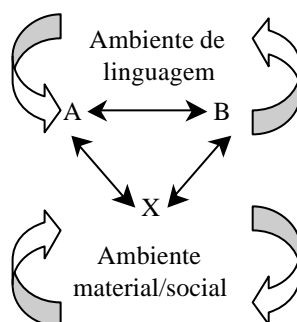


Figura 2: Modelo de co-orientação
Fonte: Adaptado de Taylor e Robichaud (2004)

A co-orientação assume que o uso da linguagem produz organização e por meio de conversações a comunicação se torna uma instância de produção de sentidos, agenciamento e posicionamento social. Assim sendo, conversações representam a unidade relacional essencial dos processos “organizantes”. Este modelo reconhece a intersubjetividade das relações entre sujeitos comunicadores (A/B), mas também ressalta que a comunicação possui um objeto material (X), sendo que estes três agentes desempenham papéis equivalentes nos processos de comunicação. As interações humanas possuem sempre um objeto social ou material, quem fala, fala de alguém ou de alguma coisa. Na dinâmica A-B-X os mundos objetivos e subjetivos interagem. Ao comunicar os sujeitos recorrem a um universo lingüístico que permite a leitura e interpretação dos objetos materiais e sociais. Mas assim como os sujeitos agem sobre o



mundo objetivo, este mundo objetivo também age sobre os sujeitos. O ambiente é então resultado e condição das interações entre agentes humanos e não-humanos (Latour, 1991, 1994; Callon e Latour, 1981; Engeström, 1987).

Taylor e Van Every (2000), assim como Weick (1979, 1995)⁸ propõem uma reconstrução da teoria das organizações com base na comunicação (TOMPKINS e WANCA-THIBAUT, 2001). Primeiramente, as proposições teóricas destes autores reduzem a prioridade conceitual da separação entre organizações e seu ambiente, identificando práticas discursivas como a principal característica do relacionamento entre organizações e seu contexto ambiental. Em segundo lugar, estes autores advogam uma abordagem da relação organização-ambiente enraizada em práticas e processos discursivos. Weick (1979, 1995) sugere que o ambiente é decretado por indivíduos e organizações à medida que estes percebem, interpretam e armazenam alguns aspectos de suas experiências. Seguindo esta lógica, Taylor (2004; TAYLOR e VAN EVERY, 2000) sugere que indivíduos e organizações não apenas criam os ambientes em que atuam, mas criam também as próprias organizações.

Uma definição mais abrangente da comunicação organizacional, deve considerar que assim como não existem barreiras na relação organização-ambiente, não existem dois fenômenos distintos como comunicação e organização, mas sim o fenômeno único da comunicação organizacional, sendo impossível diferenciar componentes para identificar uma relação entre as partes. Se a comunicação organizacional não for concebida como um todo único, o conceito perde a sua identidade. Se a comunicação organizacional for reduzida a combinação de dois outros fenômenos (comunicação e organização) ela se extingue em suas origens. Para conceituar a comunicação organizacional como um todo é preciso abandonar a idéia de composição, de relacionamento. A noção de comunicação organizacional se dissolve conceitualmente, quando se tenta decompor o objeto de estudo em dois fenômenos inter-relacionados. Ou seja, perde-se a essência do objeto quando se procura estabelecer relações entre comunicação e organização para definir a comunicação organizacional. Como no reino de Salomão, enquanto se insiste na controvérsia sobre a maternidade a solução é a

⁸ Para Weick (1979, 1995) os seres humanos se organizam primariamente pela necessidade de reduzir as incertezas que vivenciam cotidianamente. As organizações são sistemas de produção de significado usados para processar informações provenientes de um ambiente em constante mudança e para reduzir a equivocidade deste ambiente. Na verdade, o objeto de estudo de Weick não são as organizações, mas o processo pelo qual as organizações se constituem, processos “organizante”s, ou *organizing* nos termos de Weick. Este processo, cujo objetivo final é reduzir a incerteza inerente às informações ambientais, é fundamentalmente um processo de comunicação organizacional.



divisão da criança pelo machado de aço. Para não extinguir a comunicação organizacional como área de pesquisa é preciso abordá-la como fenômeno único.

É impossível tentar estabelecer relações matemáticas do tipo: comunicação \subset organização, organização \subset comunicação, organização = comunicação, comunicação \sim organização, e assim por diante. Não se pode estabelecer relações entre os termos comunicação e organização, porque em se tratando de comunicação organizacional não existem dois termos distintos, embora organização e comunicação sejam expressões distintas, merecedoras de verbetes específicos no dicionário. Entretanto, a comunicação organizacional é uma expressão única, que merece uma definição distinta. Se for possível realizar uma representação matemática da comunicação organizacional, esta seria a intersecção de dois reinos (comunicação e organização) constituindo um conjunto único. Na vida social, os processos de comunicação e organização são contínuos, porque se assim não fossem, não existiria vida como um todo. A relação entre dois fenômenos infinitos é uma unidade, isto prova que a relação comunicação/organização refere-se a um objeto único: a comunicação organizacional. Mesmo considerando que organização e comunicação são entidades distintas que estabelecem uma relação entre si, a representação matemática desta relação resulta numa unidade, o que demonstra que a comunicação organizacional é um fenômeno único.

Uma outra metáfora aplicável na compreensão da singularidade do termo comunicação organizacional pode ser formulada pela análise dos fonemas da língua francesa ‘o’, ‘e’ e ‘œ’ (ROBERT e REY, 1998). O fonema ‘œ’ não expressa uma relação entre os fonemas ‘o’ e ‘e’, este fonema refere-se a um som específico que não é nem ‘o’ e ‘e’ juntos, nem tão pouco a predominância de um som sobre o outro. Este fonema é simplesmente ‘œ’; e em sua singularidade o ‘œ’ ocupa o seu lugar e possui uma identidade em muitas palavras da língua francesa (sœur, œil, œuf, entre outras). O mesmo ocorre com a comunicação organizacional, ela perde o seu caráter único quando os analistas tentam dividi-la e explicá-la por meio de relações, tais como “comunicação nas organizações” ou “comunicação como organização”. Para compreender a comunicação organizacional não é preciso tentar estabelecer relações entre comunicação e organização, porque deve-se compreendê-la com um todo único. Da mesma forma, quem não conhece a língua francesa, não compreende o fonema ‘œ’ pela decomposição de ‘o’ e ‘e’ ou na elaboração de relações entre estes termos. Da mesma forma, aprendizes da língua portuguesa descobrem que o ‘ão’, não é apenas uma relação

entre ‘a’ e ‘o’ mas uma entidade única. A compreensão é contextual e será obtida na experiência prática.

A comunicação organizacional é um fenômeno único por ser um termo que remete a um único referente. Não existe organização sem comunicação e não existe comunicação sem organização. Isto não significa que comunicação e organização sejam equivalentes (PUTNAM et al., 1996), visto que a noção de equivalência pressupõe duas entidades a serem igualadas. Comunicação organizacional é um fenômeno único porque faz referência a um único objeto, o processo de comunicação organizacional em si mesmo, ou seja intrínseca capacidade “organizante” da comunicação. Cada vez que os indivíduos comunicam, organizam e ao mesmo tempo cada vez que organizam, comunicam. Como afirma Taylor (2004), a comunicação está na organização, assim como a organização está na comunicação. Um ato de comunicação envolve a organização de palavras, idéias, conceitos ou outros elementos de expressão oral ou corporal. Da mesma forma, qualquer organização por si só comunica a compreensão dos elementos organizados. Este fato, segundo Taylor e Cooren (1997), demonstra a universalidade da comunicação organizacional, uma vez que não existe comunicação que não organize ou organização que não comunique, o que remete ao questionamento de uma redundância no termo.

Comunicação organizacional como fenômeno único e termo composto é quase uma expressão redundante, uma vez que comunicação e organização são dois lados da mesma moeda. Entretanto, parece que comunicação organizacional é um termo que precisa ser redundante para enfatizar a intrincada conexão entre comunicação e organização. Como geralmente a análise da comunicação organizacional é feita pela decomposição de seus termos, a necessária redundância da expressão chama atenção para o fato de que estes termos não deveriam ser dissociados.

A dimensão objetiva da comunicação organizacional é observada em um ambiente material e social no qual o trabalho é realizado, onde as pessoas lidam com questões objetivas. Concomitantemente, a comunicação organizacional também inclui uma dimensão subjetiva onde a realidade material/social é interpretada. Realidade esta que é construída e reconstruída pela linguagem, pelos processos de produção de significado e por tantos outros meios cognitivos e subjetivos. Sendo o universo subjetivo da linguagem o único recurso que indivíduos e organizações possuem para acessar o mundo objetivo; uma compreensão holística da comunicação organizacional, compreende tanto dimensões subjetivas como objetivas. Processos subjetivos e



objetivos ocorrem simultaneamente e a comunicação organizacional é um fenômeno singular que transita e conecta estes dois universos.

Qualquer ação individual ou organizacional ocorre por meio da mobilização de domínios subjetivos e objetivos, no espaço entre estruturas previamente estabelecidas (ordem) e restabelecidas, estruturas emergentes (mudança); em um processo contínuo de autocriação e decretação ambiental (WEICK, 1979, 1995). No processo de comunicação organizacional, indivíduos e organizações simultaneamente recriam universos subjetivos e objetivos de ação, da mesma forma que recriam estruturas por meio de mudanças contínuas. Sendo assim, pode-se definir a comunicação organizacional como um processo dinâmico, pelo qual aspectos objetivos são acessados por recursos subjetivos para continuamente criar e recriar a realidade social. A comunicação organizacional é a prática social que dá ao mundo suas características planas – *flatland*. É por meio de processos “organizantes” de comunicação que a realidade se apresenta de forma dinâmica, estável, subjetiva e objetiva. A comunicação organizacional é o processo que permite compreender que a realidade transita entre os quatro paradigmas apresentados por Burrell e Morgan (1979).

Desta forma, uma visão meta-paradigmática permite compreender a comunicação organizacional como um processo social que aciona universos objetivos e subjetivos na criação de um ambiente ao mesmo tempo estável e mutante. A comunicação organizacional realiza-se em conversações, textos e traduções que integram as noções objetivas de que a comunicação ocorre nas organizações e subjetivas em que a comunicação produz as organizações.

Referências bibliográficas

BODEN, D. **The business of talk : Organizations in action**. London ; Cambridge, Mass.: Polity Press. 1994. 272 p.

BURRELL, G. e MORGAN, G. Part I: In Search of a Framework. In: Burrell, G. e Morgan, G. (Ed.). **Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of Sociology of Corporate Life**. London: Heinemann, 1979. p.1-37.

CALLON, M. e LATOUR, B. Unscrewing the big Leviathan: How actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so. In: Knorr-Cetina, H. e Cicourel, A. V. (Ed.). **Advances in social theory and methodology: Toward an integration of micro and macro sociologies**. London, Boston: Routledge and Kegan Paul, 1981. p.277-303.

CLEGG, S. e HARDY, C. Introdução: Organização e estudos organizacionais. In: Clegg, S., Hardy, C., et al (Ed.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Editora Atlas, v.1 - Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais, 1999. p.465.



CORMAN, S. R. e POOLE, M. S. **Perspectives on organizational communication : finding common ground**. New York: Guilford Press. 2000. vi, 265 p. p. (The Guilford communication series).

DE CERTEAU, M. Chapter III : "Making Do": Uses and Tactics. In: De Certeau, M. (Ed.). **The Practice of Everyday Life**. Berkeley: U California Press, 1984. p.29-42.

ENGESTRÖM, Y. **Learning by Expanding: an activity-theoretical approach to developmental research**. Helsinki, Finland: Orienta-Konsultit Oy. 1987. 368 p.

GIDDENS, A. **The Constitution of society**. Cambridge, MA: Polity. 1984

LATOURETTE, B. On Technical Mediation - Philosophy, Sociology, Genealogy. **Common Knowledge**, v.3, n.2, p.29-64, 1994.

_____. Technology is Society Made Durable. In: Law, J. (Ed.). **A Sociology of Monsters**. London: Routledge, 1991. p.103-131.

MORGAN, G. **Images of organization**. Beverly Hills: Sage Publications. 1986. 423 p.

PUTNAM, L. L., et al. Metaphors of communication and organization. In: Clegg, S., Hardy, C., et al (Ed.). **Handbook of organization studies**. London ; Thousand Oaks: Sage Publications, 1996. p.375-408.

ROBERT, P. e REY, A. **Le Robert micro : dictionnaire d'apprentissage de la langue française**. Paris: Dictionnaires Le Robert. 1998. xxiii-1506 p.

TAYLOR, J. R. e COOREN, F. What makes communication 'organizational'? **Journal of Pragmatics**, v.27, n.4, p.409-438, 1997.

TAYLOR, J. R. e ROBICHAUD, D. Finding the organization in the communication: Discourse as action and sensemaking. **Organization**, v.11, n.3, p.395-413, 2004.

TAYLOR, J. R. Is organizational communication a discipline? **Tijdschrift voor Communicatiewetenschap**, v.32, p.3-9, Jaargang, 2004.

_____. **Rethinking the theory of organizational communication : how to read an organization**. Norwood, N.J.: Ablex Pub. Corp. 1993. xiv, 302 p. (The Communication and information science series).

TAYLOR, J. R., et al. The communicational basis of organization: Between the conversation and the text. **Communication Theory**, v.6, n.1, p.1-39, February, 1996.

TOMPKINS, P. K. e WANCA-THIBAUT, M. Organizational communication: Prelude and prospects. In: Jablin, F. M. e Putnam, L. L. (Ed.). **The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research and methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc, 2001. p.xvii-xxxi.

WEICK, K. E. **Sensemaking in organizations**. Thousand Oaks: Sage Publications. 1995. xii, 231 p. p. (Foundations for organizational science).

_____. **The social psychology of organizing**. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co. 1979. ix, 294 p.

WENGER, E. **Communities of practice : learning, meaning, and identity**. Cambridge, U.K.: Cambridge University Press. 1998. xv, 318 p. (Learning in doing).