



Comunicação no contexto organizacional: afinal, o que é mesmo que estudamos?¹

Fábia LIMA²

Fernanda BASTOS³

Mestrandas da PUC Minas, Belo Horizonte, MG

Resumo: As inquietações que inspiraram o presente artigo são fruto da experiência das autoras como docentes da área de comunicação e integram um contexto mais amplo de discussões que desenvolvem junto ao grupo de pesquisa *Comunicação no contexto organizacional: aspectos teóricos e conceituais* (PUC Minas/CNPq), do qual fazem parte. Seu objetivo é problematizar a especificidade dos objetos e paradigmas da comunicação a partir do contexto organizacional, enfatizando o viés relacional como relevante aporte contemporâneo para as pesquisas na área.

Palavras-chave: epistemologia, comunicação organizacional, paradigmas da comunicação.

A comunicação e o contexto organizacional

Começamos nossa discussão ponderando o que seriam as bases epistemológicas⁴ do campo chamado *comunicação organizacional*, entendido como subárea da Comunicação Social, na sua interface (principalmente) com o campo da Administração e seus estudos organizacionais (REIS e COSTA, 2006).

Em trabalhos anteriores, vimos defendendo a riqueza de estudar a comunicação a partir de suas interfaces, tal qual proposto por Braga (2004), e adotado o contexto organizacional como privilegiado âmbito de análise dos fenômenos contemporâneos, dentre os quais a própria comunicação. Neste sentido, vimos ressaltando a importância de se conferir especificidade ao olhar comunicacional para este campo de estudos, inscrevendo-o nas bases teóricas da comunicação e contribuindo, assim, para o alcance de sua legitimidade junto à comunidade acadêmica (LIMA, 2008).

¹ Trabalho apresentado ao NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação: Natal, RN, 02 a 06 de setembro de 2008.

² Graduada em Relações Públicas pela PUC Minas e especialista em Gestão Estratégica de Marketing pelo IEC/PUC Minas. Docente do curso de Relações Públicas da Faculdade Fabrai/Anhanguera e da PUC Minas. Consultora em planejamento de comunicação organizacional (fabialima@gmail.com).

³ Graduada em Jornalismo pela PUC Minas e especialista em Gestão Estratégica da Comunicação pelo IEC/PUC Minas. Docente do curso de Relações Públicas da Faculdade Fabrai/Anhanguera. Consultora em planejamento de comunicação organizacional (febastos@gmail.com).

⁴ Uma distinção importante que merece ser inicialmente feita é “entre os processos comunicacionais (que são os fenômenos), as teorias (que são abordagens e modelos de explicação desses fenômenos) e a discussão epistemológica (que são reflexões sobre os modelos teóricos)” (MARTINO, 2001, p.91).



Sobre o processo de legitimação de um campo científico, Maia e França (2003) sugerem que ele está diretamente atrelado à competência de seus estudiosos em produzir visões consistentes dos fenômenos estudados, de maneira distinta daquela adotada por estudiosos de outros campos. Mais que isso, sugerem que este esforço deve ser capaz de produzir conhecimentos que iluminem a prática e, ainda, contribuam para iluminar as análises produzidas em áreas afins.

(...) as comunidades de pesquisa, se se pretendem relevantes, devem reivindicar (e ser capazes de se estabelecer diante das demais comunidades científicas e mesmo da sociedade em geral) um bom ponto de vista para a interpretação dos fenômenos, devem ser capazes de estabelecer modelos promissores para tratar de seus problemas de investigação, sem que se sobreponham ao campo observacional e analítico de outras áreas. É daí que tais comunidades retiram o seu valor vital, sua autonomia e legitimidade, bem como a possibilidade de aplicação prática daquilo que se conhece. E mais, se os conhecimentos produzidos por tais comunidades se provam relevantes, devem orientar mudanças nas formas de entender e interpretar os fenômenos também na comunidade científica externa e nos contextos sociais mais amplos (MAIA e FRANÇA, 2003, p.197).

Na discussão sobre a especificidade de um campo de estudos, a primeira questão que temos é sobre o seu objeto. Assim, ao discutirmos o campo da comunicação, perguntamos: o que estudamos, qual o objeto de estudo da comunicação? A complexidade na tentativa de resposta a estas questões reside no entendimento de que os objetos de estudo não são os objetos concretos do mundo (empíria), mas aquilo que construímos conceitualmente através deles. E para esta construção, precisamos de *lentes* (teorias) que nos permitam enxergá-los de uma ou outra maneira. O objeto de estudo, então, não é um objeto palpável ou um dado *a priori* “que se dá à percepção ordinária, mas justamente aquilo que no fenômeno é recortado por uma teoria. (...) o objeto científico não é uma abordagem ingênua do real, mas uma construção teórica” (MARTINO, 2003, p.86).

Adotando ponto de vista semelhante, França (2001) esclarece que “os objetos (ao contrário do que nos diz a intuição imediata) não se encontram aí, prontos e recortados: os “objetos” do mundo são recortados (ou religados) por nosso olhar e nossa compreensão, por nossa maneira de ver” (p.40). De modo que os objetos de estudo da comunicação não podem ser entendidos como os veículos ou as práticas



comunicacionais em si, mas uma maneira de concebê-los que nos permita, ainda, olhar para outras práticas sociais de maneira distinta, sob a ótica da comunicação.

“O objeto da comunicação não são os objetos “comunicativos” do mundo, mas uma forma de identificá-los, de falar deles – ou de construí-los conceitualmente. (...) quando se pergunta pelo objeto da comunicação, não nos referimos a objetos disponíveis no mundo, mas àqueles que a comunicação, enquanto conceito, constrói, aponta, deixa ver” (FRANÇA, 2001, p.42).

A construção do conhecimento científico pressupõe, a partir de proposta apresentada por Martino (2001), um certo determinismo dialógico entre sujeito e objeto. Segundo o autor, do mesmo modo que o objeto só existe a partir do olhar de um sujeito, o sujeito se institui como tal somente a partir do esforço de conhecer certo objeto:

Antes de mais nada, objeto significa aquilo que se dá a ver ou conhecer para um sujeito. Trata-se então de um termo correlato ao de sujeito, pois a “coisa em si”, a coisa nela mesma não é um objeto, as coisas passam a ser objetos em função de um ato de conhecimento por parte do sujeito; por outro lado não podemos falar de sujeito em si, pois todo sujeito é conhecido e se deixa conhecer por sua relação com o objeto (o sujeito não apenas conhece o objeto, mas se reconhece ao conhecer o objeto) (MARTINO, 2003, p.85).

Este entendimento nos ajuda a entender a comunicação como campo de estudos quando a enxergamos também como um sujeito que se institui à medida que constrói seus objetos, que adota um repertório próprio, que conforma um jeito de olhar próprio para os fenômenos sociais. E, desta forma, fica fácil percebermos que a busca pela especificidade do campo não passa (apenas) pela seleção de determinados fenômenos como objetos empíricos privilegiados, categorizando as práticas sociais como mais ou menos adequadas para análise pelos diversos campos do saber. Mas, antes, pelo entendimento do que nos é permitido ver a partir do nosso olhar próprio da área.

É assim que a comunicação, ao construir seus objetos conceitualmente, fala de um lugar próprio de análise, ou de um ângulo de visão próprio, e institui-se como campo de estudos legítimo e autônomo. Como ressalta Martino (2003):

Decididamente não se trata de olhar o mundo e apontar o que a Comunicação pode estudar ou não (...), mas de explicitar qual a compreensão que o saber comunicacional tem daquilo que investiga. De maneira simplificada, podemos dizer que a Comunicação é tomada como uma espécie de “sujeito”, ela não somente vê algo, o objeto de estudo, mas se institui na medida em que se reconhece ao conhecer o objeto. (...) Falar de objeto de estudo é na verdade falar de um saber teórico que fornece uma representação do mundo, ou de um mundo que aparece por meio desse saber (p.85-86).



Também não devemos tomar os objetos e temas que determinado campo se propõe analisar como os únicos elementos definidores deste campo. É precisamente no processo de recorte de temas e objetos que vão se construindo diferentes formas de indagar a realidade, outras maneiras de olhar os fenômenos e novas possibilidades de perguntas. É a construção destas indagações, mais do que as respostas que venham a ser encontradas, que fazem avançar o conhecimento científico. Por esta perspectiva, entendemos que uma mesma realidade social pode ser objeto de estudo de diversos campos do conhecimento sem que haja confusão ou redundância nas análises, já que cada pesquisador lançará mão de matrizes teóricas distintas para iluminar e construir, de uma maneira bem específica, o seu olhar sobre o fenômeno estudado.

Um campo de conhecimento define-se não apenas a partir dos objetos e das temáticas que merecem uma reflexão mais profunda, mas sobretudo a partir de olhares e de perguntas que lançamos sobre os fenômenos sociais que, a rigor, perpassam variados campos de saberes. Nesse sentido, falar de campo comunicacional é postular um olhar próprio desse lugar e que não se confunde com os que são lançados por outros estudiosos de áreas diversas, muitas vezes, sobre os mesmos objetos (BARBOSA, 2003, p.73)

Ao construir suas perguntas e recortar seus objetos, o campo de estudos da comunicação conforma um jeito próprio de olhar para o mundo. Seria, então, esta maneira peculiar de indagar a realidade, conformada por um arcabouço teórico compartilhado por uma comunidade acadêmica, o que entendemos por uma abordagem comunicacional dos fenômenos. Este viés comunicacional deve, então, possibilitar a análise dos mais diversos fenômenos sociais, dentre os quais os próprios fenômenos da comunicação (mas não apenas, é importante ressaltar).

Para nos indagarmos sobre o objeto da *comunicação organizacional* ou a distintividade de nosso olhar enquanto pesquisadoras desta subárea, precisamos, antes, especificar o que entendemos por este termo. Concordando com Pinto (2008), entendemos que *organizacional* refere-se a um contexto de interações (empíria), a partir de onde podemos observar o fenômeno da comunicação, razão pela qual, enfatizando esta perspectiva, adotamos o termo *comunicação no contexto organizacional*.

Para mim, a organização é um contexto onde se dá o fenômeno comunicativo, que também se manifesta em outros contextos, tão legítimos e tão específicos quanto o de uma organização ou uma empresa. Naturalmente, os sentidos se conformam aos contextos e, apenas nessa acepção, seria o caso da qualificação *organizacional*. Nesses termos, parece-me perfeitamente possível considerar esse lugar organizacional como uma empíria definida, de onde seria possível



extrair ilações que contribuam para a conformação de uma teoria geral da comunicação (PINTO, 2008, p.1 - grifo do autor).

Com isto, ressaltamos que estudar comunicação no contexto organizacional é propor-se à análise da *comunicação* num contexto específico de interações, que é o contexto das organizações. Ou seja, o objeto da chamada comunicação organizacional não é outro senão a própria *comunicação* enquanto construção conceitual, vista pelo viés das relações engendradas pelas ou nas organizações. Mas não podemos dizer que este *lugar* (empíria) de onde analisamos o fenômeno pode, por si só, conferir especificidade ao nosso olhar. É *o que* vemos e *como* vemos, a partir deste lugar, com o repertório que é próprio para falar desta realidade, que conforma a base epistemológica da comunicação no contexto organizacional.

Comunicação no contexto organizacional: que comunicação é esta?

Como visto, o objeto da comunicação não pode limitar-se à seleção dos objetos empíricos comunicativos do mundo a partir dos quais falamos, mas à construção conceitual de um objeto de conhecimento que emerge pelo recorte comunicacional com que analisamos os fenômenos sociais. Trata-se, de maneira simplificada, de *ângulos de visão* que nos permitem observar a realidade de dada maneira e que, ao serem adotados, direcionam nosso olhar com suas lentes próprias de análise. Por *ângulos de visão*, podemos entender os paradigmas da área que, por sua vez, têm suas *lentes próprias de análise*, que são as teorias que os suportam. Para o esclarecimento da distinção entre paradigma e teoria, bem como a subordinação da segunda à primeira, recorreremos a França (2002), que diz:

Se as teorias compreendem sistematizações de conhecimentos, um corpo organizado de idéias, o paradigma refere-se a uma estrutura anterior, subjacente, matricial – é o esquema organizador das teorias. O paradigma direciona a apreensão e o tratamento das teorias; ele é definidor das perguntas a serem respondidas. O paradigma conduz o processo de conhecimento, ordenando a iluminação trazida pelas teorias. (...) Assim, quando falamos de paradigma da comunicação, não estamos nos referindo propriamente às teorias acionadas, mas ao esquema cognitivo que nos conduz e nos instrui a ver uma coisa e não outra (p.24).

O estudo da comunicação deve, portanto, fundar-se na adoção de uma matriz paradigmática capaz de iluminar as teorias tomadas. Parece consensual o entendimento de que o paradigma hegemônico da comunicação é o chamado paradigma clássico ou informacional, que entende a comunicação como um processo mecânico e linear de



transmissão de mensagens de um emissor para um receptor, provocando determinados efeitos⁵. No contexto organizacional, a partir deste paradigma, as análises comunicacionais adotam o mesmo ângulo de visão, o que limita o olhar e comumente o marca com o foco na busca pela eficácia do processo de comunicação.

Uma análise típica de comunicação no contexto organizacional, a partir do paradigma informacional, apresentaria o fenômeno como um processo transmissional em que um emissor (geralmente, a organização) cria mensagens (desenvolve um planejamento de ações comunicacionais, elabora seu conteúdo, seleciona os canais e a forma na qual a interação deve ocorrer) que são divulgadas através de meios de comunicação (veículos próprios ou mídia de massa) e direcionadas a seus receptores (seus públicos-alvo), buscando-se sempre a maior eficácia do processo (o menor ruído, o mínimo de imprevisibilidade). Pressupõe-se que a informação é entendida exatamente como transmitida, como se o sentido fosse uma propriedade intrínseca à mensagem e, portanto, algo que seria incorporado integralmente pelo receptor passivo. Em outras palavras, este paradigma considera a comunicação não apenas um processo de transmissão de informação, mas de sentido – como se isto fosse possível. Neste caso, a noção de sentido é tomada como equivalente à de significado, já que desconsideram-se justamente os processos interpretativos e as trocas simbólicas que lhe são essenciais.

Este tipo de análise, no entanto, mostra-se cada vez mais insuficiente para o entendimento do fenômeno da comunicação, já que o toma de maneira simplificadora e não promove a articulação dos elementos que o compõe, enxergando-os em relação uns aos outros. Trata-se de uma visão fragmentada e instrumental da comunicação, em que a mesma é concebida como uma seqüência linear de partes encadeadas de modo a gerar resultados específicos. Mais que isso, ao pré-definir os papéis que cada interlocutor ocupa no processo, com suas funções específicas, passamos a analisar o fenômeno a partir destes parâmetros limitadores e perdemos a visão do todo, da globalidade do processo, da dinâmica de mútua afetação dos elementos que o constituem⁶.

⁵ Para estudo de outros paradigmas da comunicação, como o paradigma semiótico-informativo, o semiótico-textual e o dialógico, ver Wolf (2005) e França (2002). Estas propostas diferem-se, ainda, da perspectiva semiótica defendida por Pinto a partir do paradigma simbólico. Para estes estudos, ver Peirce (1977) e Pinto (1989).

⁶ Primo (2000) nos ajuda a entender o princípio da globalidade que caracteriza o processo de comunicação. Para o autor, globalidade “se refere à interdependência entre as partes de um sistema. Em vez de uma mera acumulação de partes independentes, um sistema é um todo que não pode ser considerado como a soma de suas partes (o que se chama de *não-somatividade*). Uma mudança em uma parte afeta todas as outras e no sistema total. (...) O princípio da



Como contraposição a este paradigma, temos a proposição de Quéré (1991), que nos apresenta o seu modelo praxiológico da comunicação. O autor denomina o paradigma informacional da comunicação como epistemológico, fundamentado num esquema de representação, e aponta como contraponto o praxiológico, fundamentado na perspectiva construcionista, num “esquema da constituição de um mundo comum pela ação, ou, como se diz às vezes em Ciências Sociais, do esquema da ‘construção social da realidade’” (QUÉRÉ, 1991, p.3).

No modelo epistemológico, a natureza da comunicação é de representação de um mundo dado e pré-definido cujas “propriedades são independentes da percepção e da atividade cognitiva dos sujeitos do conhecimento, que se contentam em recuperar ou em reconstituir uma realidade extrínseca” (QUÉRÉ, 1991, p.4). Nesta perspectiva, a comunicação tem um papel instrumental e mecanicista de transmissão de informação e deve representar um mundo pré-definido. Já no modelo praxiológico, a natureza da comunicação é de constituição, ou seja, a comunicação é elemento fundante da experiência humana em sociedade. Não existe nem comunicação e nem um mundo social *a priori* que a comunicação seria utilizada para representar. Neste sentido, o papel da comunicação é o de construir o mundo dos homens, através da vivência destes no mundo - pela comunicação, os homens se constroem, constroem seu mundo, se organizam e organizam suas experiências no mundo.

A idéia fundamental é então que a comunicação é não um processo no qual os estados intencionais são previamente providos de suas determinações, onde os fatos e as hipóteses (representações de um mundo real pré-definido) tornam-se mutuamente manifestos, mas uma atividade conjunta de construção de uma perspectiva comum, de um ponto de vista compartilhado, como base de inferência e de ação. Em particular, esta perspectiva comum permite aos parceiros especificar o modo pelo qual eles se relacionam temporariamente uns com os outros e com o mundo, e então, construir, de maneira coordenada e de acordo com o modo do “sentido encarnado”, aquilo que eles tornam a si mesmos manifesto ou sensível na interação (QUÉRÉ, 1991, p.7).

Com as contribuições de, entre outros, Quéré (1991), chegamos à concepção do que tem sido chamado paradigma relacional da comunicação, que a entende como “um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores, processo sempre marcado pela situação de interação e pelo contexto sócio-histórico” (MAIA e

globalidade ressalta a impossibilidade de relações unilaterais, onde A afeta B, mas onde o inverso não seria verdadeiro” (PRIMO, 2000, p.84 – grifo do autor).



FRANÇA, 2003). É desta maneira que concebemos o fenômeno e é a partir deste ângulo que nos propomos a enxergar a comunicação no contexto organizacional.

Uma análise da comunicação no contexto organizacional, a partir do paradigma relacional, não considera o processo a partir de dimensões estanques; pelo contrário, o analisa a partir de seu movimento, articulações e relações. Neste sentido, estudar comunicação no contexto organizacional é analisar a *relação entre* sujeitos interlocutores (e podemos entender a organização como um dos interlocutores) que constroem sentido na interação que estabelecem a partir de trocas simbólicas mediadas por diferentes dispositivos, num determinado contexto. O fenômeno comunicacional, desta maneira, só pode ser compreendido como uma globalidade em que os elementos se afetam mutuamente e, na relação, se reconfiguram e reconfiguram a sociedade.

O paradigma relacional e o estudo da comunicação no contexto organizacional

Para o estudo da comunicação no contexto organizacional, voltamos nossas análises não para a organização e seus processos ou sobre seus interlocutores, mas para a própria *relação* estabelecida *entre* eles. Para isto, partimos de estudos da interação interpessoal, entendendo por organização um ator social coletivo formado por pessoas, que participa do processo de comunicação sempre com outra(s) pessoa(s). Desta forma, embora tenhamos múltiplas mediações⁷ entre quem elabora uma estratégia/ação de comunicação organizacional, quem a executa em nome da organização e quem a recebe, concebemos como o cerne de toda comunicação a interação entre (duas ou mais) pessoas.

As raízes teóricas dos estudos de interação interpessoal ancoram-se nos trabalhos de Mead (1962) e da escola do interacionismo simbólico, bem como dos estudos pragmáticos da comunicação. São estudos que contribuem para a conformação do paradigma relacional. De acordo com estas perspectivas, os comportamentos são construídos *durante* o curso da situação, sendo definidos tanto por fatores pessoais quanto sociais. Primo (2000) ressalta que os “estudos pragmáticos pretendem investigar a relação *entre* os interagentes, mediada pela comunicação. A pragmática da comunicação valoriza a relação interdependente do indivíduo com seu meio e com seus

⁷ Aqui usamos o termo mediação para designar os diversos envolvimentos num processo de comunicação que não seja interpessoal.



pares, onde cada comportamento individual é afetado pelo comportamento dos outros” (p.83).

A síntese que este mesmo autor faz de algumas premissas da visão pragmática da comunicação nos ajudam, ainda, a entendê-la como base para a conformação do paradigma relacional:

“a comunicação é comportamento, onde não é possível não comunicar, já que não existe um oposto a comportamento (o silêncio é comportamento); a interpretação do comportamento comunicativo deve ocorrer com base nos padrões desses comportamentos e sua interconexão (a interpretação de eventos isolados é insuficiente e falha); para encontrar o significado dos padrões de comunicação é preciso posicioná-los em seu contexto” (PRIMO, 2000, p.84-85).

O foco desta perspectiva está na interação que é tida como uma construção negociada, ou seja, a relação se redefine permanentemente a partir da interação dos interlocutores. Primo (2000) define este tipo de interação como interação mútua, ou seja, “um processo *emergente* que (...) vai sendo definido *durante* o processo” (p.88). Na interação, o que está em jogo é a construção de uma base comum a partir de onde sentidos são produzidos.

Comunicação e construção de sentido no contexto organizacional

Para refletirmos sobre o papel da comunicação, os processos de interação entre sujeitos e a construção de sentido no contexto organizacional, faz-se necessário, primeiramente, entendermos a distinção entre sentido e significado. A partir de Pinto (2008), podemos entender por significado algo definido, palavras que o dicionário nos traz como definições, vocábulos convencionados a partir da estrutura semântica de uma língua para descrever coisas e objetos que existem no mundo. De acordo com o autor, “todo e qualquer significado é anterior a novas manifestações daquela palavra, ou daquele signo.” (p.2). Eles são palavras dadas fora de um contexto, de um lugar de acontecimento.

O sentido, por sua vez, depende deste lugar. É somente a partir do contexto em que significados são produzidos que se dão os sentidos. Não são fatos dados ou pré-estabelecidos; pelo contrário, o sentido é um “vir-a-ser”. É algo construído a partir de um receptor e suas escolhas dentro de um universo de significados, ou seja, é o



significado produzido dentro de um contexto. E este sentido são escolhas do próprio receptor, o caminho que ele define seguir a partir de seu conhecimento, interesses e vivências na busca de um significado para uma determinada realidade.

O sentido é uma direção que a significação pode tomar dependendo das escolhas que o receptor fizer, dependendo daquilo que o atinge ou que ele quer atingir. O sentido é aquilo que a escolha do receptor vai, de certa forma, fazer para que os significados ou as significâncias circulem. (PINTO, 2008, p.2).

Sob a luz do paradigma relacional, entendemos a organização como um ator social coletivo constituído por sujeitos que, em relação e interação constante uns com os outros, se institui. Do mesmo modo, pelos processos de comunicação, a organização se relaciona com outros interlocutores, que também se instituem na relação. Este entendimento nos ajuda a perceber que o papel da comunicação no contexto organizacional é, então, de mediadora e organizadora destes processos de interação. E que estes processos pressupõem trocas, organização de perspectivas compartilhadas, construção de um lugar comum onde haverá uma relação. “A comunicação é essencialmente um processo de organização de perspectivas compartilhadas, sem o que nenhuma ação, nenhuma interação é possível.” (Queré, p.7). Em outras palavras, a comunicação compreende processos de significação para a construção de sentido.

Enxergar a comunicação como mediadora destes processos nos ajuda a entender a importância do fenômeno para a constituição da sociedade e, inclusive, de um contexto como o das organizações. Constituída por sujeitos em ação e interação, as organizações não podem ser analisadas como estruturas independentes, autônomas e descontextualizadas. Pelo contrário, são sistemas integrados a contextos sociais marcados por constante mudança e com os quais precisam dialogar. E neste diálogo é que as trocas ocorrem a partir de um ponto comum, de “uma zona de encontro de percepções dos emissores e receptores.” (DUARTE, p.46). O sentido, então, se constrói neste espaço, nesta congruência em que a experiência torna-se comum.

Ao discutir a possibilidade do sentido, Gilles Deleuze afirma que este ocorre na fronteira (...). O que importa a Deleuze é a superfície de contato. É aí que a experiência torna-se comum. Para Merleau-Ponty, o sentimento de partilha é o que define a comunicação, é construir com o outro um entendimento comum sobre algo. É o fenômeno perceptivo no qual duas consciências partilham na fronteira. O entendimento comum não quer dizer concordância total com os enunciados envolvidos na troca. O entendimento pode ser a conclusão das consciências que discordam dos enunciados uma da outra. A linguagem desponha, então, como o objeto cultural de percepção do outro. A linguagem



torna-se o plano no qual a zona de encontro pode ser desenhada mediante o diálogo. (DUARTE, 2003, p.47).

Estas ponderações nos fazem pensar no quanto ainda é distante o saber e a prática comunicativa, principalmente no contexto organizacional, nossa base de reflexão. Podemos fazer uma análise desta comunicação mediadora de sentido no contexto das organizações a partir do paradigma informacional. Nesta perspectiva, o processo é tido como linear e unilateral, em que a organização, geralmente, é o pólo emissor e tem como objetivo transmitir mensagens ao pólo receptor, ou seja, seus públicos. O pólo emissor é tido como a instância de produção do sentido para o receptor. Sentido, neste caso, funciona como algo dado, fechado e pré-definido – e não se distingue de significado. O objetivo da comunicação seria a transmissão deste sentido a partir da informação, buscando-se a eficácia do processo. A comunicação funciona verticalmente como *iluminadora*, revelando de antemão para o receptor todos os sentidos intencionados com aquela mensagem, assegurando uma total sintonia entre o que foi dito e o que foi entendido, tentando-se eliminar toda forma de ruído que possa vir a interferir no processo.

Ao conceber a comunicação por esta perspectiva, ignora-se toda e qualquer possibilidade de circularidade que o próprio processo pressupõe, se visto a partir do paradigma relacional. E mais ainda, exclui do processo o que existe de mais vital para a comunicação, que são as múltiplas possibilidades de sentido: ao se preocupar com os significados, a prática da comunicação, a partir do modelo transmissivo, tenta eliminar ruídos, o que corresponde a uma tentativa de eliminar a própria comunicação. Concordamos com Pinto (2008) quando afirma que “os ruídos são inerentes ao processo comunicativo. Não existe nada sem ruído.” (p.6). E é exatamente na existência dele que reside a vitalidade de todo o processo.

Isso nos leva a uma outra discussão, que diz respeito à instância da recepção, também subjugada em muitos estudos da comunicação e que, pelo paradigma relacional, é tida como uma dimensão rica em possibilidades mais do que um reduto da passividade. Sob a luz do modelo relacional, em que a comunicação é entendida como essencial à experiência humana em sociedade, ou seja, à constituição de um mundo comum através da ação, compreendemos que o processo comunicativo é mais amplo e pressupõe circularidade. Neste processo, tanto emissor como receptor são sujeitos que se afetam e



ajustam reciprocamente na interação, ou seja, estão em ação e agem tendo como referencial a ação do outro. Esta perspectiva circular pressupõe, então, que uma fonte de estímulo é também de resposta e, a de resposta, também de estímulo. (FRANÇA, 2006).

Desta forma, se concordamos com a premissa de que os sentidos são construídos a partir das escolhas do receptor, então podemos afirmar que a produção de sentidos se dá na instância da recepção. É no receptor que a comunicação acontece e, a partir dele, surgem novas possibilidades para a mesma. O que nos leva a crer que a recepção, neste contexto, não é algo fechado; ao contrário, abre sempre possibilidades de nova comunicação, estabelecendo, assim, a dinâmica viva do processo. Emissor e receptor não são pólos isolados da comunicação mas, antes, sujeitos em interação que, ao referenciarem-se e afetarem-se mutuamente, instauram e permanentemente renovam a circularidade do processo. Envolvidos numa relação de reciprocidade, emissor e receptor atuam como protagonistas do processo de construção de sentido que funda a comunicação.

[DQ1] Comentário: acho que a idéia de circularidade não é bem essa, mas fiquei um pouco insegura...

A interação, portanto, é uma ação reciprocamente referenciada entre sujeitos dotados de linguagem e de uma inteligência reflexiva; é um processo móvel, baseado em escolhas e ajustamentos. Estes sujeitos em interação são claramente sujeitos em comunicação – um sujeito que produz gestos significantes para afetar o outro, sendo antecipadamente afetado pela provável e futura afetação desse outro. (...) Os sujeitos aqui ganham uma nova natureza: são constituídos na relação e pela presença do outro, a partir da capacidade de construção de gestos significantes e de projeção dos movimentos e expectativas recíprocas. (FRANÇA, 2006, p.78)

Estas considerações vêm reforçar as reflexões propostas neste artigo de problematização dos paradigmas existentes para o campo da comunicação, enfatizando o viés relacional como aporte de grande relevância para os estudos na área. Ao recortar e construir nossos objetos de estudo, conformamos um jeito próprio de indagar a realidade - construímos uma abordagem comunicacional ao olhar para os fenômenos sociais pela *ótica* da comunicação.

Por uma abordagem comunicacional do contexto organizacional: considerações finais

Começamos nossa reflexão inscrevendo o campo conhecido como *comunicação organizacional* num âmbito de estudos cuja interface mais evidente se dá entre o campo da comunicação e o dos estudos organizacionais. Nossa discussão até aqui pretendeu



evidenciar como se revela a distinção de uma análise comunicacional neste campo de interface. Mais, buscou apresentar a partir de qual paradigma concebemos a comunicação – o relacional -, que a entende como uma globalidade que emerge pela imbricação de suas três dimensões básicas: a relação dos interlocutores, a simbólica e a contextual. Ao serem percebidas em relação – ou seja, afetando-se mutuamente –, estas dimensões conformam o quadro relacional que compreende a comunicação.

Tomando como ponto de partida, ou como empiria privilegiada, o próprio contexto organizacional, os estudos organizacionais construiriam seus objetos sob a ótica da administração (como os esforços se organizam para que a organização se estruture como tal e atinja seus objetivos), como a antropologia poderia se interessar pelo universo simbólico e cultural que constituem as organizações, ou a psicologia pela dimensão cognitiva e comportamental de seus sujeitos. E qual é o olhar da comunicação para esta empiria que desperta o interesse analítico de tantos campos de saber?

A comunicação constrói seus objetos ao indagar como as relações conformam o contexto organizacional, ao indagar como a organização e seus interlocutores se instituem como tal na interação, através de uma materialidade simbólica, e como produzem e compartilham sentido. Interessa à abordagem comunicacional indagar sobre os processos de interação, na medida em que posicionam sujeitos em relação aos outros e que discursos são construídos. Interessa indagar sobre o meio pelo qual, ao se alterarem os discursos, os cenários ou contextos também se alteram. Interessa, ainda, indagar sobre como a alteração dos cenários impacta nos posicionamentos dos sujeitos, que reconfiguram a relação e se reconfiguram. Ou como a relação entre sujeitos conforma a organização e como esta, em interação com estes sujeitos e com outros interlocutores, conforma a sociedade. Enfim, a abordagem comunicacional no contexto organizacional se interessa pela análise do movimento, pelo estudo de como a interação atualiza a relação da organização e seus interlocutores, posicionando-os e reposicionando-os frente aos outros para que sentidos sejam construídos.

Discutir as bases epistemológicas de um campo de conhecimento ainda em construção é um desafio que nos lembra a parábola daquele que, mesmo tendo perdido as chaves em outro lugar, as procura onde há luz. Acreditamos que os estudos de comunicação a partir do contexto organizacional deixam de promover suas análises inscrevendo-as no campo



próprio da comunicação pela comodidade e conforto trazidos, principalmente, pela perspectiva prescritiva e gerencial da administração. A luz trazida por este ou outros campos nos permite ver determinadas realidades mas, eventualmente, também desvia nosso olhar dos caminhos da comunicação, das interações entre os sujeitos.

Por isto, este artigo inscreve-se na proposta de Braga (2004) de trabalhar a comunicação a partir de suas interfaces, mas aceitando seu desafio de *desentranhar* o que há de comunicação nestas interfaces. O contexto organizacional apresenta múltiplas possibilidades analíticas, como o viés do *marketing*, da psicologia e o da antropologia, além de outros. Cada um com seu olhar próprio, suas indagações específicas, sua concepção sobre os fenômenos. Sem desconsiderar as contribuições destes *pontos de vista*, no entanto, é preciso considerar que, enquanto nos enveredamos por outros caminhos na análise do contexto organizacional, deixamos de enxergar uma realidade que é a comunicação que nos deixa ver.

Referências bibliográficas

BARBOSA, Marialva. Paradigmas de construção do campo comunicacional. In: WEBER, Maria Helena; BENTZ, Ione; HOHLFELDT, Antonio (orgs). **Tensões e objetos da pesquisa em comunicação**. Porto Alegre: Sulina, 2003, p.73-79.

BRAGA, José Luiz. **Os estudos de interface como espaço de construção do campo da comunicação**. Contracampo 10/11, vol 2, 2004, p. 219-235.

DUARTE, Eduardo. Por uma epistemologia da comunicação. In: LOPES, Maria Immacolata Vassallo de (org). **Epistemologia da comunicação**. São Paulo: Edições Loyola, 2003, p. 41-54.

FRANÇA, Vera V. O objeto da comunicação/A comunicação como objeto. In: HOHLFELDT, A. et al. (orgs). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas, tendências**. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê? In: MOTTA, Luiz Gonzaga et al. **Estratégias e culturas da comunicação**. 1ª ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2002, p. 13-29.

LIMA, Fábila. **Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional**. PUC Minas, 2008 (mimeo).

MAIA, Rousiley C. M.; FRANÇA, Vera V. A comunidade e a conformação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos. In: LOPES, Maria Immacolata Vassallo de (org). **Epistemologia da comunicação**. São Paulo: Edições Loyola, 2003, p.187-203.

MARTINO, Luiz C. As epistemologias contemporâneas e o lugar da Comunicação. In: LOPES, Maria Immacolata Vassallo de (org). **Epistemologia da comunicação**. São Paulo: Edições Loyola, 2003, p.69-101.

MEAD, G.H. **Mind, self, & society**. London: The University of Chicago Press, 1962.



- PEIRCE, C. S.. **Semiótica**. Trad. Teixeira Coelho. São Paulo: Perspectiva, 1977.
- _____. **Collected Papers**. Vols. I a VIII. Past Masters. CD-Rom, ed. John Deely.
- PINTO, J. **The Reading of Time**. Berlin, New York: Mouton de Gruyter, 1989.
- _____. **Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações?** Belo Horizonte: PUC Minas, 2008 (mimeo).
- PRIMO, Alex Fernando T. **Interação mútua e interação reativa: uma proposta de estudo**. In: Revista FAMECOS. Porto Alegre, nº12, junho de 2000, p.81-92.
- QUÉRÉ, Louis. **D'un modele epistemologique de la communication a un modele praxeologique**. Reseaux. Paris, nº 46/47, mar-abr 1991. Mimeo, trad.
- REIS, Maria do Carmo; COSTA, Dulcemar. **A zona de interseção entre o campo da comunicação e dos estudos organizacionais**. Trabalho apresentado ao GT Epistemologia da Comunicação do XV Encontro da Compós. Bauru, junho de 2006.
- WOLF, Mauro. **Teorias da comunicação de massa**. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.