



Perspectivas interacionais nos estudos e na práxis da comunicação organizacional ¹

Fábria Pereira Lima²

Universidade de São Paulo

Resumo: A partir da percepção da crescente valorização da comunicação interpessoal nos contextos organizacionais, o presente artigo propõe um resgate da perspectiva interacional no campo de estudos da comunicação social e sua apropriação pelos pesquisadores que interessam-se pela área organizacional. Assim, para além de revelar a potencialidade analítica desta perspectiva paradigmática, o artigo pretende também refletir sobre a *praxis* do profissional de comunicação organizacional que se vê, cada dia mais, confrontado pela exigência de novas técnicas, métodos e, principalmente, posicionamentos frente às novas demandas interacionais dos diversos atores sociais.

Palavras-chave: interação social; comunicação interpessoal; comunicação organizacional; comunicador organizacional.

Introdução

Nossa reflexão parte do entendimento de que o objeto de estudo da comunicação são as interações sociais. Inscrevemos assim nosso objeto no âmbito das relações humanas e sociais, e especificamos um tipo de relação que somente se realiza entre sujeitos - homens dotados da capacidade de elaboração simbólica, de construir sentido sobre si, sobre o outro e sobre o seu estar no mundo pelas e nas relações sociais, ou seja, nas *inter-ações* mediadas pela linguagem. Esta tomada de posição é importante tendo em vista que não existe um consenso entre os pesquisadores quanto aos critérios de pertinência e relevância para os estudos do campo. Por isso, dada a centralidade da

¹ Trabalho apresentado no GP Comunicação Organizacional e Relações Públicas do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom. Caxias do Sul, 02 a 06 de Setembro de 2010.

² Doutoranda em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP), bolsista da Capes, possui graduação em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas, especialização em Gestão Estratégica de Marketing e mestrado em Comunicação Social - Interações Midiáticas, todos pela PUC Minas. É professora de Relações Públicas e pesquisadora do grupo de pesquisa *Comunicação no contexto organizacional: aspectos teórico-conceituais* (PUC Minas/CNPq). Email: fabialima@usp.br.



mídia na sociedade contemporânea, é recorrente que esta seja confundida como o próprio objeto da comunicação. No entanto, reconhecendo a mídia como esfera privilegiada de estudos, não podemos tomá-la como definidora deste campo. A mídia pode ser objeto de estudo dos mais diversos campos de conhecimento. Do ponto de vista da comunicação, a análise da mídia dá-se pela análise das interações midiáticas, reforçando que é o olhar *interacional* sobre os fenômenos que conforma nossa perspectiva de estudos.

Mas também as interações sociais podem ser objeto de estudo de outros campos do saber, notadamente da própria sociologia. Pela perspectiva comunicacional, no entanto, as interações são analisadas não para o entendimento da estruturação da sociedade mas, antes, dos próprios processos de vinculação social em sua potencialidade simbólica. Isso significa que os pesquisadores em comunicação estão menos interessados em compreender as relações sociais em si mesmas e mais na mediação sógnica (representações construídas pela linguagem) que coloca os sujeitos em relações, e as organiza. Trata-se, pois, de focar nas interações mediadas por discursos e nos processos de construção de sentido dos sujeitos dessas interações.

Dito isso, chamamos a atenção para uma vertente de estudos da comunicação que volta suas análises para um contexto específico de interações, que é o organizacional. Nesse sentido, toma-se o homem como ator social que, ao compartilhar certos objetivos comuns com outros, institui organismos sociais ainda mais complexos – as organizações. Entender como se instauram as interações desses atores sociais e qual o papel do comunicador neste contexto são dois dos principais objetivos do campo da *comunicação organizacional*. Este artigo pretende contribuir para esse propósito a partir do resgate da perspectiva interacional no campo de estudos da comunicação e sua apropriação pelos estudiosos que se interessam pelo contexto organizacional, evidenciando como esse viés paradigmático é pertinente tanto do ponto de vista analítico, para observação dos fenômenos contemporâneos, quanto do ponto de vista da *praxis*, revelando o desafio da intransponível exigência de novas técnicas, métodos e, principalmente, posicionamentos dos profissionais de comunicação organizacional. O que se apresenta são reflexões oriundas de nossa participação discente e integra o trabalho final da disciplina de Comunicação Organizacional ministrada pela Profa.



Margarida Maria K. Kunsch no programa de pós-graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

A perspectiva interacional nos estudos da comunicação

Os primeiros estudos da comunicação a ganhar posição hegemônica enquanto reflexão teórica constituem a chamada *Mass Communication Research*, englobando perspectivas teóricas que tomavam como eixo paradigmático o modelo *informacional* ou *telegráfico* de comunicação proposto pelo engenheiro de telecomunicações Claude Shannon – entendida como um sistema linear de transmissão de informação de um emissor para um receptor, produzindo determinados efeitos. O foco das pesquisas eram os *meios de comunicação de massa*, buscando-se entender, predominantemente, quais os efeitos produzidos e as funções exercidas por esses meios sobre a *sociedade de massa*.

No entanto, como nos lembra Winkin (1998), um grupo de pesquisadores tentavam, ainda nos Estados Unidos e na mesma época (meados do século XX), retomar os estudos da comunicação através de uma abordagem interpessoal. Esses estudiosos, embora não tenham compartilhado necessariamente os mesmos centros de pesquisa³, compartilhavam uma mesma matriz paradigmática, ancorada em um modelo *orquestral* da comunicação, em oposição ao telegráfico. A analogia da orquestra enfatiza que a comunicação é um todo integrado onde o indivíduo não é sua origem (emissor) ou fim (receptor). Ao contrário, cada sujeito *participa* da comunicação, integra esse processo complexo, que não pode ser reduzido a poucas variáveis lineares, com começo, meio e fim. Ganha força, nesta perspectiva, a noção de contexto da comunicação, o quadro sócio-cultural que orienta os processos de significação dos sujeitos, como veremos adiante.

Os pesquisadores do *Colégio Invisível* estavam interessados em compreender os *códigos* que regem o comportamento humano - como esse corpo de regras é instituído, selecionado e apreendido pelos sujeitos - em certa cultura. O comportamento pessoal e interpessoal, para eles, seria organizado por esses códigos, responsáveis por fomentar a significação pelo homem, a partir de contextos específicos – daí a ideia de que “todo

³ Daí serem designados como componentes de um *Colégio Invisível*.



homem viveria necessariamente (embora inconscientemente) em e por códigos, pois todo comportamento implica o seu uso” (WINKIN, 1998, p.31).

Atualmente, muito se diz sobre a superação do modelo telegráfico da comunicação, aceitando-o como plenamente ultrapassado. No entanto, chamamos a atenção para o perigo de naturalizar essa questão sem, contudo, construir novas perspectivas paradigmáticas que nos ajudem na compreensão do fenômeno comunicacional. Instigados por esse desafio é que propomos retomar o viés interacional como potente matriz conceitual para (re)pensar a comunicação, de modo geral, e a comunicação organizacional, em particular. Numa sociedade cada vez mais midiaticizada, acreditamos haver um crescente movimento de valorização à dimensão humana nas organizações, incitando tanto pesquisadores como profissionais de mercado a reavaliarem seus conceitos e posições⁴.

Mídia e organizações não são instâncias que podem ser analisadas como entidades concretas, exteriores aos indivíduos ou de teor diverso a eles. Ao contrário, tratam-se de *complexus* instituídos pelos, nas e a partir das interações entre os sujeitos⁵. São, por isso, da ordem do devir, conformações em permanente estado de transformação, atualizadas nas relações. Concepções que tendem a analisar a comunicação como instância separada da mídia ou, no nosso caso de interesse, das organizações, pecam ainda por apoiar-se num modelo engessado, que fragmenta as variáveis do processo como forma de entendê-lo, ao invés de apreendê-lo pela globalidade e pela afetação dos seus elementos. O estudo das interações ou das relações interpessoais parece-nos uma perspectiva teórica que amplia as possibilidades analíticas da comunicação no contexto organizacional⁶. Este é, portanto, o esforço que empreendemos neste trabalho.

⁴ Um dos acontecimentos que atestam essa percepção foi a realização do 3º Congresso da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, ocorrido em 2009, cujo tema foi a comunicação como fator de humanização das organizações. As principais reflexões do encontro estão sintetizadas em livro organizado por Kunsch (2010).

⁵ Sobre o entendimento das “organizações como *complexus* de diálogos, subjetividades e significação”, ver texto (de mesmo nome) de Baldissera, em Kunsch (2010, p.61-76).

⁶ Vale ressaltar que, embora a perspectiva interacional tenha surgido, num primeiro momento, para dar conta de análises de interações face-a-face, tem sido um esforço dos pesquisadores mais recentes confirmar sua aplicação em contextos mais amplos de interação, como as organizacionais.



Consideramos George H. Mead um pensador pioneiro nos estudos interacionais⁷. O autor integra a primeira geração da Escola de Chicago e sua obra tem forte influência dos pragmatistas norte-americanos. Para ele, o comportamento humano é explicado pela inserção dos sujeitos no mundo, inaugurando uma perspectiva interacional (na esteira de Simmel) e situacional de estudos em que a comunicação está no centro da análise. O autor não trabalha com suposições de quadros mentais mas insere suas análises na ação dos sujeitos, no comportamento (ação encarnada em discurso, materialidade). Com suas ideias, Mead busca ultrapassar o dualismo entre indivíduo e sociedade (indivíduo não existe fora da sociedade e a sociedade é construída *pelos indivíduos em interação*), entendendo que indivíduos e sociedade se constituem juntos e no mesmo movimento. É nas interações, mediadas pela linguagem e pelo simbólico (ou seja, pela comunicação), que o homem constrói a si mesmo e sua realidade, tanto sofrendo as influências contextuais como conformando o contexto em que se insere.

O conceito chave para Mead é o de ato social (que é justamente a interação), entendido como um *ato completo* marcado pela reflexividade que incorpora a sociedade, o *self* e o espírito⁸. A noção de reflexividade pressupõe que, numa interação, quando estimula-se o outro, estimula-se a si mesmo - o estímulo já é uma possibilidade construída por um, intersubjetivamente, e modula o modo como este irá se relacionar com o outro. Estímulo e resposta não são instâncias separadas e encadeadas, mas existentes uma no outra: estímulos são, *ao mesmo tempo*, respostas. Do mesmo modo, não se trata de um processo consciente e previsível: *é no curso da interação* que os comportamentos são modulados, a partir das reações que surgem, sempre em relação ao outro. Trata-se, pois, de uma visão de que o mundo é construído *nas relações* – ou melhor, *nas interações*.

O que permite ao homem relacionar-se com os outros, construindo o mundo social, é sua capacidade de comunicar, ou seja, de produzir gestos significantes – que possuem significado para quem os produz e gera sentido naquele a quem se dirigem. Essa

⁷ Outros expoentes que nos ajudam a conformar essa perspectiva e cujas contribuições, apenas por questão de limite do espaço, não serão abordados nesse trabalho, são: os pragmatistas da Escola de Chicago (principalmente pela figura de John Dewey), os estudiosos da Escola de Palo Alto (especialmente Gregory Bateson) e do *Mental Research Institute* (Don Jackson, Paul Watzlawick e Janet Beavin), Erving Goffman e, mais contemporaneamente, Louis Quéré.

⁸ Como explica França (2008, p.74), essas são as “três categorias analíticas que Mead aciona para ultrapassar a dicotomia entre indivíduo e sociedade, entre consciência de si e consciência coletiva”. *Mind, self and society* é também o nome de sua obra de referência, onde esses conceitos são amplamente trabalhados.



capacidade de apropriação da linguagem e elaboração simbólica é propriedade essencialmente humana, bem como a capacidade de intervenção na sua ação, a partir da reação do outro e na sua própria (o movimento de reflexividade).

Mas os autores interacionistas defendem também uma reflexividade de segundo grau, ou seja, que a comunicação acontece sempre em dois níveis: o do conteúdo e o da relação. Na interação, há o conteúdo dito e um posicionamento assumido pelos sujeitos que, de algum modo, expressam que relação é essa, como que *oferecendo dicas* do que esperar sobre seu comportamento e qual expectativas possuem sobre o comportamento do outro. Esse segundo nível (metacomunicativo), portanto, confere sentido ou resignifica o conteúdo da mensagem. Neste sentido, Quéré (1982) explica que uma interação é, ao mesmo tempo, sempre uma nova realidade construída pelos sujeitos que dela participam, e algo que sofre constrangimentos de um terceiro simbolizante (a cultura, que também molda e organiza os atos sociais).

A perspectiva interacional nos estudos de comunicação organizacional

No contexto organizacional, os conceitos de interação e de comunicação interpessoal aparecem em referência às relações do tipo *face-a-face*, que se dão em grupos reduzidos e são, dessa forma, caracterizadas pela possibilidade de contato multisensorial. No entanto, ao invés de nos determos em aspectos como as características e variáveis deste tipo de relação, tal como proposto por Gutierrez (1996) ou Fernandez-Collado (2008), iremos dirigir nossa atenção a uma perspectiva de pesquisas que, embora não faça referências explícitas à corrente interacional dos estudos da comunicação, tem tentado entender a relação entre comunicação e organização com ênfase no caráter constitutivo das ações organizacionais: a chamada Escola de Montreal.

A proposta essencial da Escola de Montreal consiste em desenvolver uma teoria comunicacional das organizações, ou seja, pressupõe a emergência das organizações pela comunicação e certa equivalência entre comunicação e organização. Postula-se, portanto, que organizações não são realidades materiais dadas, mas construções plurais instituídas nas práticas cotidianas de seus membros (interações comunicativas) e que a comunicação não é transmissão de mensagens, mas práticas discursivas que produzem organização. Como nos lembra Casali (2009, p. 114) “o que normalmente é designado



como ação organizacional é [em verdade] uma ação individual legitimada por processos de comunicação”.

Enfatizando a pertinência da perspectiva interacional no contexto organizacional, a partir dos postulados da Escola de Montreal, faz-se necessário explicar sua *teoria da coorientação* e a *dinâmica de texto/conversaço*o. A teoria da coorientação nos diz que a unidade mínima de análise em comunicação organizacional é a coorientação - relação entre sujeitos, mediada pela linguagem, em relação a um objeto (uma relação do tipo A/B/X). Ou seja, para coorientarem suas ações em relação a um objeto, os sujeitos precisam manipular aspectos tanto subjetivos quanto objetivos. Nesse processo, que compreende a própria comunicação, criam realidades sociais e se instituem enquanto sujeitos.

Quando o objeto de análise social é o fenômeno organizacional, observamos que organizações são constituídas por práticas comunicativas. (...) A “teoria da coorientação” assume que, nas interações A/B/X, o uso da linguagem produz organização e que a comunicação se torna uma instância de produção de sentidos, agenciamento e posicionamento social, ao mesmo tempo em que atua sobre o mundo material (CASALI, 2009, p.119).

A realidade social, portanto, é compreendida a partir do conjunto de interações entre sujeitos em relação a um objeto – ou seja, à medida que, num processo de coorientação, ajustam-se mutuamente, permanentemente alternando as relações entre sujeitos ou entre sujeito e objeto.

A dinâmica texto/conversaço

es explica a teoria da coorientação, na medida em que a coorientação é mediada por textos que se manifestam essencialmente na forma de conversaço

es – sendo, por isso, considerados a essência dos processos organizantes. Se os indivíduos estão permanentemente produzindo textos em suas conversaço

es, instauram uma dinâmica contínua e circular em que a comunicação é tanto o processo de criação do contexto da interação quanto o local de manifestação das organizações. Desta forma, as organizações tanto reproduzem e se instituem segundo aspectos sociais como participam da construção desse ambiente social mais amplo.

Podemos perceber que a teoria da coorientação resgata, em verdade, o conceito de reflexividade das interações, de acordo com os fundamentos de Mead e dos



interacionistas. O autor já chamava nossa atenção para o movimento de adaptação recíproca de comportamentos entre os sujeitos, a partir da mútua afetação entre os interlocutores – atos marcados pela consciência do duplo acometimento das partes. Do mesmo modo, podemos perceber que a dinâmica texto/conversações coloca a comunicação (e o papel da linguagem), tal como proposto pelos autores resgatados, como constituinte da realidade social.

Deste modo, entendemos haver franco diálogo conceitual entre os estudos interacionais, no campo das ciências sociais e da comunicação, e os da Escola de Montreal, no subcampo da comunicação organizacional. Este entendimento parece demonstrar que a realidade social pode ser apreendida pelos mais diversos campos do saber e que resta à comunicação (e à comunicação organizacional) construir sua perspectiva analítica, seu modo específico de analisar qualquer aspecto da realidade (incluindo as organizações). Afinal, o que a perspectiva da Escola de Montreal nos mostra é justamente uma maneira de descrever as organizações a partir de uma perspectiva interacional, ou seja, da comunicação. Resta-nos perguntar se entendemos as organizações como objeto de estudo da comunicação organizacional ou se trata-se apenas de uma empiria possível de análise. Neste caso, precisaríamos avançar na discussão buscando a especificidade do olhar da comunicação organizacional (principalmente no que se distingue em relação ao objeto da comunicação social).

Tradicionalmente, são os pesquisadores de Relações Públicas, preocupados com a dimensão institucional das organizações, quem têm se debruçado sobre o fenômeno da comunicação organizacional numa perspectiva interacional, que englobe o papel social das organizações e o relacionamento que estabelecem com seus diversos interlocutores. Em consonância com o referencial adotado, destacamos duas proposições teóricas que nos ajudam a refletir sobre o fenômeno da comunicação organizacional na perspectiva das interações: os quatro modelos de relações públicas, de James Grunig e Todd Hunt, e o modelo de interação comunicacional dialógica, de Ivone de Lourdes Oliveira.

Nos quatro modelos de relações públicas, resgatado por Grunig (2009), temos a descrição de um primeiro tipo de atividade voltada apenas para a divulgação de publicidade favorável a uma organização – é o modelo de agência de divulgação (foco em propaganda). O segundo, de informação pública, é ainda um modelo de *mão única*,



já que também prevê apenas a ação de disseminação de informações através da atividade, principalmente, de assessoria de imprensa (foco em *jornalismo empresarial*). Esses dois primeiros modelos são considerados assimétricos, na medida em que constituem tentativas de persuasão que prevêm a mudança de comportamento apenas dos interlocutores, mas não o da organização. “Ou seja, tentam proteger a organização do seu ambiente” (GRUNIG, 2009, p.31).

O terceiro, assimétrico de mão dupla, caracteriza-se pelo uso de pesquisas de opinião e atitude para, a partir de seus resultados, serem planejadas mensagens para os interlocutores de interesse. Trata-se de um modelo de *mão dupla* porque, em certa medida, dá-se voz aos interlocutores, não é apenas a organização quem *fala*. No entanto, não temos ainda um modelo de diálogo, já que a voz dada aos interlocutores não é ouvida, de fato, nem há disposição da organização para negociar e, eventualmente, ceder em certos aspectos. Neste modelo, dá-se voz e tenta-se conhecer *o outro* para, a partir do conhecimento que se tem dele, planejar mecanismos mais elaborados de persuasão para alcance dos objetivos organizacionais.

Por fim, o último modelo preconizado, o simétrico de mão dupla, baseia-se no princípio do diálogo, da negociação e da concessão. A ideia de simetria não compreende concordância ou equilíbrio de forças e interesses. Antes, pressupõe a abertura ao ambiente e certa *humildade organizacional*, no sentido de que a organização não se coloca de forma autoritária na interação com seus interlocutores, nem detentora de uma verdade que deve ser apenas assimilada ou consumida. A organização posiciona-se como partícipe de relações sociais e está, tanto quanto os outros, pronta para negociar suas posições e a ceder.

Essa última concepção dialoga com a proposta de Oliveira (2002) em seu modelo de interação comunicacional dialógica, que compreende a comunicação organizacional como o esforço da organização estabelecer, junto a seus interlocutores, a construção de espaços compartilhados de sentido. O que torna esses espaços possível é justamente a viabilização do diálogo entre organização e seus interlocutores, apostando-se na autonomia dos sujeitos para que ocorram, de fato, negociações e entendimentos. Por isso, o modelo preconiza não apenas a *abertura de canais de comunicação* - que, por si só, não garante a *abertura para* nem o diálogo efetivo entre as partes - mas a



capacitação dos interlocutores para o diálogo. Tanto os demais atores sociais quanto a própria organização precisam, nesse sentido, desenvolver sua competência discursiva, apostando que, através de uma interação dialógica (certamente marcada por tensionamentos e negociações), chegarão a um acordo (não necessariamente plena concordância mas a um entendimento mútuo e elaboração de uma perspectiva comum, no sentido de compartilhada).

E é justamente quando questionamos essa competência discursiva por parte das organizações que entramos no terreno da *praxis* do comunicador organizacional, de modo geral, e do relações públicas, em particular. Do ponto de vista da empiria, entendemos que as organizações, especialmente as empresariais, não possuem uma *natureza dialógica* nem mesmo foram historicamente construídas tendo o diálogo como valor constitutivo. Essa competência discursiva é, para nós, uma habilidade que precisa ser aprendida, exercitada e vivenciada no dia-a-dia das organizações - não exatamente porque seja um valor organizacional mas porque o novo contexto social tem lhes imputado novas cobranças de princípios, condutas e posturas. É no bojo dessa discussão que tentamos problematizar, então, o atual papel do comunicador organizacional.

O comunicador organizacional nos dias atuais

Em nossa experiência acadêmica, temos compartilhado com alunos de graduação uma forte angústia – que nos persegue desde a nossa própria passagem pelo curso – quanto ao generalizado desconhecimento sobre a atuação do profissional de Relações Públicas⁹ e a conseqüente falta de reconhecimento e valorização ao nosso trabalho. A discussão certamente é muito ampla para ser aqui abordada mas, para focar em apenas alguns aspectos, lançamos o seguinte questionamento: até que ponto os empresários¹⁰ têm a obrigação de saber o que fazemos e, em que medida, estamos nós seguros sobre as potencialidades, os limites e desafios de nossa própria área de atuação?

⁹ Entendemos que a comunicação organizacional compreende todos os processos de interação que envolvam direta ou indiretamente uma entidade organizacional e estes, *quando planejados* (administrados), configuram-se como atividade profissional de Relações Públicas. Não estamos desconsiderando aqui a atuação dos profissionais que, no mercado, se designam como profissionais de Comunicação Organizacional mas enfatizando que, ao trabalhar com a gestão dos relacionamentos organizacionais, estes estão exercendo, na realidade, a função de Relações Públicas.

¹⁰ Aqui o foco de nosso debate volta-se especificamente para as organizações empresariais, principal arena de atuação do profissional em questão, apenas para tornar mais evidente nosso ponto de vista. Contudo, não deixamos de reconhecer que as mesmas questões podem ser percebidas no âmbito de outros contextos organizacionais – como o governamental e o terceiro setor.



Acreditamos que, tal como os indivíduos passam por processos de socialização, também as organizações aprendem permanentemente as formas de se relacionarem com o mundo. E é aí que encontramos o comunicador organizacional: como o profissional que irá capacitar as organizações para o diálogo, nas suas interações sociais. Se concordamos que essa não é uma *competência natural* das organizações, precisamos perceber que a primeira atividade do comunicador organizacional está em, de fato, demonstrar sua relevância para esses atores sociais, na figura, primeiro, de seus dirigentes.

Sendo a comunicação um dom natural dos seres humanos, é comum que os empresários também a tomem como algo tão inerente às organizações que não precisam da ajuda de um profissional para desenvolvê-la. No entanto, esquecem-se de que mesmo um indivíduo passa toda a sua vida aprendendo formas de se comunicar com o outro. Esquecem-se, principalmente, do papel fundamental da escola na formação e na socialização dos indivíduos, fomentando o desenvolvimento de suas habilidades discursivas - isso sem sequer abordarmos a complexidade das questões referentes à comunicação midiática, que acentua e acrescenta novos desafios às interações organizacionais. A organização, como nos ensina Baldissera (2009) a partir do princípio hologramático do paradigma da complexidade, é algo mais que a soma de suas partes, de modo que não podemos considerar a comunicação organizacional como o conjunto das habilidades discursivas de seus integrantes.

Não é por acaso que Duarte e Monteiro (2009) apontam que uma das maiores contradições vividas nas organizações contemporâneas está na relação entre o tempo que é dispensado à comunicação, principalmente por seus diretores, e o quanto os demais escalões organizacionais se sentem parte desse processo ou mesmo efetivamente informados sobre o que tem sido *comunicado*. Compartilhamos com os autores a percepção de ser esta uma consequência ou a herança de um fazer comunicacional ainda pautado no modo de produção industrial, onde a prática da comunicação organizacional voltava-se para a execução de produtos e veículos *comunicacionais*.

Em consonância com a perspectiva interacional aqui defendida, os autores postulam a necessidade de uma consciência comunicativa da organização, que passa: pelo



compartilhamento da informação por todo o corpo organizacional, de forma integrada; pela criação de um quadro de referências simbólicas que permita aos interlocutores internos e externos à organização compartilhar sentido e criar vínculos de apoio, pertencimento e/ou adesão aos princípios organizacionais; pelo empoderamento em comunicação, apostando e, principalmente, fomentando e investindo na habilidade discursiva dos sujeitos; pela autonomia, fortalecendo os laços de confiança e estabelecendo vínculos de co-responsabilidade nas ações organizacionais; e pela governança, permitindo que todos se percebam integrantes do processo comunicacional.

Novamente, e uma vez dito isto, o que os autores nos colocam é o desafio de operacionalizar esses princípios. Neste momento, mais do que uma fórmula mágica, nos vemos diante do limite imposto pelo óbvio: enquanto nós, comunicadores organizacionais, tivermos qualquer pretensão de onipresença, como se detentores únicos do saber comunicacional, estaremos fadados e conduzindo nossas organizações ao fracasso. Nosso papel é, antes de mais nada, o de educador: devemos educar as organizações (começando pelos empresários e todo o corpo diretivo) para a comunicação, o que significa desenvolver sua competência discursiva (através do empoderamento comunicacional) para que os sujeitos, em todos os níveis hierárquicos, assumam o protagonismo da comunicação, ampliando a habilidade comunicativa da organização.

Mais do que habilidade disseminadora de informações, entretanto, o comunicador precisa de habilidade dialógica e saber transferir essa mesma habilidade para a organização. O gestor deve deixar de ser um mero porta-voz da organização para ser o mediador de relações. (...) Os gestores são especialistas que atuam como estimuladores e orientadores, uma espécie de pedagogos da informação, agindo no sentido de elaborar, estabelecer espaços de comunicação e criar mecanismos de educação para a comunicação. Deixam, portanto, de ser difusores da informação para também atuar como *estrategistas de interação* e pedagogos da comunicação. O comunicador-especialista tem como uma de suas tarefas mais importantes desenvolver habilidades comunicativas em todos os níveis e todas as áreas (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p.358 – grifo nosso).

O entendimento desse novo desafio resgata pontos importantes do que apresentamos: 1) comunicação organizacional não compreende um conjunto de veículos, fluxos e canais mas, antes, um *complexus* de interações que, neste ato, instituem o que entendemos por organização; 2) as interações não são plenamente previsíveis ou planejadas, logo, os



esforços organizacionais precisam considerar a potencialidade de sentido que emerge no curso das relações com o outro; 3) se comunicar não é transmitir informações, o outro tem que ser considerado em sua habilidade discursiva para, por meio do diálogo, construir, juntos, espaços de compartilhamento de sentido; 4) comunicação dialógica não é uma característica organizacional inata, mas uma competência a ser desenvolvida e permanentemente exercitada; 5) o papel do comunicador organizacional é fundamental para o desenvolvimento das habilidades comunicativas das organizações.

Com esta breve reflexão, buscamos apresentar a perspectiva interacional como importante aporte teórico para os estudos e práticas da comunicação organizacional, resgatando e articulando conceitualmente essa proposição com outras propostas conceituais relevantes em nossa área. Acreditamos já termos acumulado significativo arcabouço teórico e experiências de mercado que nos permitem lançar uma visão mais crítica sobre nosso campo de estudos e prática profissional. Temos, diante de nós, um grande desafio (diante da falta de conhecimento sobre nossas competências e de valorização profissional). No entanto, precisamos perceber neste também as oportunidades que se abrem. Parece-nos que nunca valorizou-se tanto a comunicação (notadamente a interpessoal e a dimensão humana) no âmbito organizacional e nunca precisou-se tanto de profissionais competentes que, de fato, compreendam e sejam capazes de ensinar às organizações o que é comunicação e como fazê-la.

Mas, enquanto a prática profissional se ancorar em paradigmas ultrapassados (não admitidos teoricamente mas refletidos nas práticas cotidianas dos profissionais da área) e em ações operacionais e isoladas, não estaremos fazendo nada senão um *des-serviço* a nós mesmos e às organizações para as quais trabalhamos. Não compete aos empresários ou a nenhuma outra categoria social a tarefa de compreender as especificidades de nosso objeto de estudo ou nosso fazer profissional. Este desafio é nosso, enquanto pesquisadores, professores, alunos e profissionais da comunicação organizacional. É hora, portanto, de dobrar nossos investimentos nas reflexões epistemológicas de nosso campo de estudos, apostando em novas perspectivas paradigmáticas para entendermos as potencialidades da *praxis* e esta alcance, de fato, o desejado patamar estratégico nas organizações. É neste sentido que resgatamos a corrente interacional como uma proposta promissora para os estudos e a *praxis* da comunicação organizacional.



Referências:

- BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M.K. *Comunicação organizacional – volume 1: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 135-164.
- CASALI, Adriana M. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da “Escola de Montreal”. In: KUNSCH, Margarida M.K. *Comunicação organizacional – volume 1: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 107-134.
- DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M.K. (org). *Comunicação organizacional – volume 2: linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2009, p.333-359.
- FERNANDES-COLLADO, Carlos. La comunicación interpersonal. In: FERNANDES-COLLADO, Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. 3ª ed. México: McGraw-Hill, 2008, p.25-59.
- FRANÇA, Vera R. V. Interações comunicativas: a matriz conceitual de G.H. Mead. In: PRIMO, Alex et al. *Comunicação e interações: livro da Compós 2008*. Porto Alegre: Sulina, 2008, p. 71-91.
- GRUNIG, James E. Definição e posicionamento das Relações Públicas. In: GRUNIG, James E.; FERRARI, Maria Aparecida; FRANÇA, Fábio. *Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul: Difusão, 2009, p.17-34.
- GUTIERREZ, Salvador R.S. La comunicación interpersonal en las organizaciones. In: COLLADO, Carlos Fernandes (Org). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas, 1996, p.61-86.
- KUNSCH, Margarida M.K. (org). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.
- OLIVEIRA, Ivone de L. *Dimensões estratégicas da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica*. Tese de doutorado em Comunicação e Cultura. Rio de Janeiro: Escola de Comunicação da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002.
- QUÉRÉ, L. *Des miroirs équivoques*. Paris: Albier, 1982.
- WINKIN, Yves. *A nova comunicação: da teoria ao trabalho de campo*. Campinas: Papirus, 1998.