(Re) Pensando os relacionamentos no contexto organizacional, face os desafios e possibilidades decorrentes das 'novas' tecnologias[1]

Cleusa Scroferneker[2]
Letícia de Castilhos[3]
Lidiane Ramirez de Amorim[4]
Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), Porto Alegre, RS

RESUMO

As transformações causadas por uma série de fatores que dão forma ao tempo presente, entre elas as 'novas' tecnologias e a decorrente virtualização da vida cotidiana dos sujeitos e das organizações, facilmente conduzem o pensamento rumo à ideologia tecnicista da comunicação (WOLTON, 2011). A proposta deste artigo é oferecer subsídios para (re)leituras e reflexões acerca do impacto e dos desafios decorrentes de tais transformações, especialmente com relação aos relacionamentos no contexto organizacional. Por meio de aproximações teóricas ancoradas no Paradigma da Complexidade (MORIN, 2005), buscamos contribuir para o compartilhamento de ideias sobre os múltiplos papeis que a comunicação organizacional desempenha nesse contexto, especialmente em relação à dimensão social e complexa das organizações e na tessitura cotidiana das relações mediadas ou não pelas 'novas' tecnologias.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Organizacional; Novas Tecnologias; Organizações.

Ponto de Partida…

No contexto de mudanças no qual nos encontramos imersos, falar do presente é tecer suposições no *durante* (grifo nosso), é buscar compreender os fenômenos na medida em que acontecem, e aceitar que, no instante seguinte, ou com o passar dos anos, nossas tessituras podem já não corresponder plenamente à realidade. Refletir sobre temas relacionados às 'novas'[5] tecnologias de comunicação e informação (TICs) – já não tão novas assim, mas em constante evolução – assim como abordar o cotidiano das organizações e suas dimensões comunicativas, relacionais, é estar com olhos e pensamento

[1] Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XIII Encontro dos Grupos de Pesquisas m Comunicação, evento componente do XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.
[2] Doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP), professora titular da PUCRS, Coordenadora do Setor de Iniciação Científica da PUCRS, Coordenadora Institucional dos Programas PIBIC/PIBITI/CNPq e PRBIC/PRPBITI/FAPERGS. Bolsista de Produtividade em Pesquisa/PQ2. E-mail: scrofer@pucrs.br
[3] Mestranda do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Comunicação Social (PPGCOM), da PUCRS e integrante do grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional (GECOR). E-mail: leticia.castilhos@acad.pucrs.br.
[4] Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do RS (PUCRS – Porto Alegre – Brasil), Mestre pela mesma Universidade. Atua profissionalmente como Assessora de Comunicação Corporativa da Rede Marista, em Porto Alegre/RS, Brasil e como docente da Faculdade Senac-Porto Alegre.
[5] Embora essa expressão *novas tecnologias* continue sendo utilizada, acredita-se que já não são mais tão novas (SCROFERNEKER, 2011), por estarem inseridas no cotidiano dos sujeitos e das organizações há algumas décadas. Por isso neste artigo optou-se em utilizar o termo *nova* entre aspas.

em um presente mutante e complexo, e sermos desafiados a aceitar as incertezas inerentes de um período histórico-social-cultural marcado pela quebra de paradigmas clássicos dominantes pautados pela ordem, pelas certezas absolutas, pela fragmentação e racionalidade (MORIN, 2001, 2003, 2005).

Esse contexto marcado pelo que Maffesoli (2007) chama de 'ciclos imperfeitos' contrapõem-se à causalidade do real, que marcou o pensamento moderno e nos coloca diante de um mundo que já não possui direção segura e orientações lineares. Parafraseando Augé (2012), os contornos que o presente assume nos mantém em uma constante 'surpresa fascinada', diante da extensão de mudanças repentinas de escala e de cenários, cujos efeitos e consequências, a longo termo, não somos capazes, sequer, de imaginar.

Tais considerações alimentam nossa crença de que compreender o presente com olhos do passado pode acarretar visões e compreensões míopes, especialmente quando se trata de um presente que já não cabe em fórmulas prescritivas, em conceitos absolutos, em olhares ancorados em paradigmas superados. É por esse motivo que buscamos (re)pensar, na tentativa de compreender, os relacionamentos no contexto organizacional, diante das atuais possibilidades técnicas, tendo como estratégia de pensamento o Paradigma da Complexidade (MORIN, 2001, 2003, 2005). Entendemos que o pensar complexo nos possibilita uma visão sistêmica e aberta, o trânsito livre entre conhecimentos de diversas naturezas, admite a subjetividade, a coexistência e o diálogo de antagonismos, a relação entre as partes, as incertezas em um momento em que as grandes certezas tendem a ser relativizadas.

Acreditamos ser este o caminho mais adequado – entre tantos possíveis – pois entendemos que organizações, comunicação, sujeitos, relacionamentos são dimensões essencialmente complexas, assim como o são as lógicas e as novas ambiências, interações e modos de ser e conviver que emergem juntamente com o avanço constante das possibilidades técnicas. Diante disso, nos propomos neste artigo a (re)pensar os relacionamentos no contexto das organizações, a partir da comunicação organizacional e a apropriação das 'novas' tecnologias por parte das organizações, entendendo estas últimas como potenciais (não)lugares (AUGÉ, 2012, TUAN, 1980, 1997) de afetos, subjetividades, vínculos, identidades, para além de um conjunto sistêmico que se move a metas, objetivos e resultados.

Organizações, sujeitos e comunicação: dimensões complexas

Organizações, sujeitos, comunicação, relacionamentos, dimensões complexas e interdependentes, recursivas, auto-organizadoras[6] alimentam-se mutuamente e são, dialogicamente, autônomas e dependentes. Partimos do entendimento de que as organizações são sistemas complexos (re)tecidos cotidianamente por pessoas, e em/por comunicação. Trata-se de um 'microcosmo social', como denomina Srour (2012). Por ser feito de pessoas, o universo organizacional integra muito mais do que relações econômicas, de trabalho, propriedade, estruturais, de consumo ou de poder (AMORIM, 2011). É um sistema vivo (MARCHIORI, 2006), composto, sobretudo, de coletividades que definem seu ethos e sua natureza (SROUR, 2012). Um universo de realidades e sentidos compartilhados e co-construídos.

> Esse conjunto é compreendido pelos significados que são estabelecidos. Juntas as pessoas compartilham um determinado conhecimento comum que diferencia a realidade e provêem a informação necessária para a prática da vida diária (MARCHIORI, 2006, p.85).

A complexidade das organizações é inerente a todo e qualquer sistema que está imerso em uma sociedade que é complexa, e é composto por sujeitos que são, essencialmente, também complexos. O princípio hologramático[7] nos auxilia a entender tal relação. Ao compreendermos que as organizações são parte da sociedade, elas naturalmente carregam em si partes do todo, ou seja, a complexidade da sociedade – que é o todo – também está presente nas suas partes – entre elas, as organizações. Da mesma forma, as organizações, em relação aos sujeitos, são o todo, e ao serem os sujeitos, partes que compõem as organizações, seres complexos, as organizações assumem também tal complexidade.

Se os sujeitos são naturalmente falhos, estão expostos a erros inesperados, involuntários, e, em certas circunstâncias, talvez, voluntários, como acreditar na organização de eficiência perfeita e funcionamento plenamente ordenado conforme defenderam, por muitos anos, as teorias clássicas da Administração? Ao serem os sujeitos unos e múltiplos, um universo de "eus" singulares e universais, como acreditar em uma organização única, inerte, de contornos plenamente delineados, como uma esfera sólida

[6] Recursividade e auto-organização são dois dos sete princípios do Paradigma da Complexidade. A recursividade diz respeito a um círculo gerador em que os produtos e efeitos podem ser produtores e causadores do que os produz. Já o princípio da auto-organização reflete as relações complexas entre dimensões que são, ao mesmo tempo, autônomas e dependentes (MORIN, 2005).

[7] Este princípio do Paradigma da Complexidade nos ajuda a compreender a dimensão hologramática dos fenômenos complexos e parte do conceito de holograma "uma imagem em que cada ponto contém a quase totalidade da informação sobre o objeto representado" (MORIN, 2005, p.302). Significa que não apenas a parte está num todo, mas que o todo está inscrito, de certa maneira, na parte.

indeformável, que jamais se destitui, se desintegra, nasce e morre exatamente da mesma maneira? Esses são alguns dos motivos pelos quais não há como destituir as organizações do acaso, da desordem, da iminência da falha, do risco, do desconhecido, das incertezas (AMORIM, 2012).

Os sujeitos não estão sozinhos, sobretudo no universo organizacional, onde coabitam 'Eus', 'Outros', 'Nós'. Além disso, o sujeito não está sozinho porque "o Outro e o Nós moram nele", afirma Morin (2005, p.77). Esse Outro significa ao mesmo tempo o semelhante e o dessemelhante, semelhante pelos traços humanos ou culturais comuns, dessemelhante pela singularidade individual ou pelas diferenças étnicas (ibidem). Conforme Morin, o outro comporta, efetivamente, a estranheza e a similitude e a qualidade de sujeito permite-nos percebê-lo na semelhança e dessemelhança. O sujeito é por natureza "fechado e aberto" (ibidem, p. 77).

Toda organização ativa, afirma Morin (2001), é também um entrelaçar complexo de acontecimentos desorganizadores e de acontecimentos reorganizadores.

> Na empresa a concepção tayloriana do trabalho foi de considerar o homem unicamente como uma máquina física. Num segundo momento, compreendeu-se que há também um homem biológico; adaptou-se o homem biológico a seu trabalho e as condições de trabalho a este homem. Depois, quando se compreendeu que existe também um homem psicológico, frustrado pela divisão de trabalho, inventou-se o enriquecimento das tarefas. A evolução do trabalho ilustra a passagem da unimensionalidade para a multidimensionalidade. Estamos apenas no início deste processo (idem, 2005, p.78).

As organizações também se configuram em um sistema complexo composto por múltiplas dimensões comunicativas e subjetivas. Para Marchiori (2009, p.141) "observar as organizações em suas dimensões subjetivas significa considerar suas características comportamentais, humanas e emocionais", ou seja, "quando se fala em comunicação organizacional, há que se ter em vista, sobretudo, a comunicação humana e as múltiplas perspectivas que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações" (KUNSCH, 2009, p.48).

Entendemos a comunicação organizacional, primeiramente, como uma trama (in)visível de sentidos (VIZER, 2011), que perpassa o cotidiano, os relacionamentos, e (re)tece diariamente os processos organizacionais ao mesmo tempo em que é constantemente (re)tecida pelos sujeitos. De antemão, evidenciamos que nossa compreensão de comunicação organizacional está distante dos pressupostos que reduzem a comunicação à transmissão de mensagens e discursos. Concordamos com Wolton (2011,

p.25) quando afirma que "a comunicação é um problema de convivência e de laço social, característica de uma sociedade em movimento, de interatividade, de velocidade, de liberdade e de igualdade". Diante disso, compreendemos a complexidade da comunicação, inerente ao corpo social e organizacional, capaz de (re)criar e possibilitar relações, vínculos e laços.

A Escola de Montreal[8] postula que a organização emerge da comunicação (SCROFERNEKER, 2012). Uma de suas proposições centrais é de que essa emergência se dá por meio da dinâmica texto-conversação (TAYLOR e CASALI, 2010). Ao exporem as ambiguidades inerentes aos termos 'organização' e 'comunicação' (grifo dos autores) admitem que a comunicação "[...] é um meio para realizar ações" (Ibidem, p. 73), ou seja, para os pensadores desta corrente, é na relação entre textos e conversações, que por sua vez extrapolam o tempo e espaço em que são produzidos, que as organizações se constroem, sendo, portanto, uma configuração de pessoas, tecnologias, edifícios e objetos que se mantêm unidos pela mais frágil das amarras: comunicação (Idem, 2003). Além disso, a maneira de ser de uma organização pode ser interpretada pelas formas de comunicação que ali são desenvolvidas (RESTREPO, 1995), que, por sua vez, vão além das ações comunicativas utilizadas pelas organizações para [tentar] relacionar-se e interagir com os seus públicos (SCROFERNEKER, 2004), e se constituem em "um processo de sustentação da organização" (MARCHIORI, 2006, p.126).

Concomitantemente, a comunicação organizacional também assume uma série de atribuições enquanto atividade profissional, um saber técnico e estratégico a serviço dos objetivos organizacionais. Essa dimensão, conforme Bueno (2009), evoluiu de um estágio embrionário, em que se definia como 'mero acessório' para assumir, cada vez mais, um papel relevante na política negocial das organizações. Ao longo dos anos, especialmente a partir dos anos 90, deixa de ser apenas atividade instrumental de caráter transmissivo e puramente técnico, para se firmar como dimensão estratégica capaz de contribuir com a inteligência empresarial e mediar os inúmeros relacionamentos dos quais as organizações dependem cotidianamente.

Organizações, comunicação e as 'novas' tecnologias

Com base nos princípios conceituais expostos, entendemos que a comunicação organizacional atua fundamentalmente, em dois âmbitos, no que se refere aos

[8] Tem James Taylor como referência. No Brasil, as concepções dessa Escola são discutidas e ampliadas por Adriana Casali da Universidade Federal do Paraná – UFPR.

relacionamentos organizacionais: na tessitura de vínculos[9], laços e relações cotidianas, enquanto teia (in)visível que perpassa tais dimensões, uma vez que emergem de/em comunicação; e na mediação, a partir de práticas profissionalizadas/profissionalizantes, técnicas e estratégicas, desenvolvidas para atender aos objetivos organizacionais.

Como constituinte essencial das relações e da produção de sentidos que emergem do encontro entre sujeitos, e entre sujeitos e organizações, retomamos a ideia da comunicação como processo primário e elementar da vida social/organizacional, constitutiva dos sujeitos e das organizações. É ela que nos põe em evidência, parafraseando Vizer (2011), nos faz ser perante os demais e perante nós mesmos.

> A comunicação, no fim das contas, é o bem humano melhor distribuído e se baseia precisamente em construir relações humanas na possibilidade de interpretar e recriar nossos universos de sentidos (VIZER, 2011, p.126).

O segundo âmbito, das práticas profissionalizadas/profissionalizantes, engloba os esforços, as ações, atividades, os processos, projetos, programas, as políticas e diretrizes de comunicação, intencionais, planejadas e desenvolvidas para alcançar objetivos institucionais e/ou mercadológicos e para estabelecer relacionamentos pontuais e/ou sistemáticos com seus públicos de interesse. De acordo com Soares e Monteiro (2012), como consequência da articulação da sociedade civil em torno de seus direitos e interesses, bem como das pressões que ela exerce sobre as organizações de modo geral, emerge, no contexto organizacional, a preocupação em pensar seu negócio para além de seus produtos e serviços, apresentando de maneira mais evidente seus valores, código de ética e conduta, práticas sociais responsáveis e outras dimensões relacionadas ao atual movimento da sociedade. Mudanças que causam impactos importantes nas práticas comunicacionais, deslocando-as gradativamente de um foco unicamente voltado à motivação do consumo para expressões de caráter institucional, que auxiliem no desenvolvimento e/ou manutenção da reputação organizacional e no estreitamento de vínculos com seus públicos prioritários.

Neste contexto, o impacto das 'novas' tecnologias evidencia-se tanto no âmbito da comunicação que (re)tece os relacionamentos cotidianos da organização, quanto na sua dimensão profissionalizada/profissionalizante que atua na mediação intencional e estratégica. As possibilidades tecnológicas e a convergência midiática motivam mudanças

[9]Etimologicamente "o termo vínculo tem sua origem no étimo latino "*vinculum*" (grifo do autor), o qual significa união, com características de ligadura, uma atadura de características duradouras" (ZIMMERMANN, 2010, p.21). Ainda segundo Zimmermann (2010, p.21), "[...] *vínculo* provém da mesma raiz que a palavra 'vinco', [...] ou seja, esse mesmo termo alude a alguma forma de ligação entre as partes que estão unidas e inseparáveis, embora elas permaneçam claramente delimitadas entre si".

não apenas nas relações e rotinas dos sujeitos, nos seus modos de contato com o mundo e com os Outros e no acesso às informações e às organizações de seu interesse, mas também impactam a vida das próprias organizações, recursivamente. Lembremo-nos que organizações, sociedade e sujeitos estão intrinsecamente conectados, são parte e todo, de modo hologramático, dessa forma, as transformações pelas quais passa a sociedade afetam diretamente, embora de modos e intensidades distintas, tanto os sujeitos como as organizações.

> Em menos de cem anos foram inventados e democratizados o telefone, o rádio, a imprensa de grande público, o cinema, a televisão, o computador, as redes, transformando definitivamente as condições de troca e de relação, reduzindo as distâncias e realizando a tão desejada aldeia global (WOLTON, 2006, p.9).

A 'economia digital'[10] e a midiatização das formas tradicionais de vida, conforme Sodré (2006) exercem expressivo impacto sobre o mundo do trabalho, da cultura, dos sujeitos. "Na indústria, na pesquisa científica, na educação, no entretenimento, as novas variáveis transformam velozmente a vida das pessoas", ressalta Sodré (2006, p. 18) e também das organizações, especialmente quando o comércio mundial direciona-se para a cibernética e transforma-se a partir dela.

Invenções, mudanças, novos meios e mídias, da escrita à internet, em maior ou menor grau, normalmente causam rupturas nos processos comunicativos de uma sociedade e, consequentemente, das organizações, ou seja, as rupturas e transformações não são exclusividade do nosso presente, foram e são sucessivas ao longo da história da humanidade. O que difere uma das outras, talvez, é o que tais rupturas provocam, em que intensidade e profundidade, seu alcance e o momento sócio histórico em que ocorrem. Especificamente com relação à prática profissional da comunicação, sabemos que importantes avanços causaram – e seguem provocando – alterações no que Nassar (2006) chama de *matrizes comunicacionais*. Especialmente a massificação dos computadores e, mais recentemente, dos dispositivos móveis, o surgimento da internet, transformaram o modo e a velocidade com que as pessoas interagem, o acesso ao conhecimento, a produção e disseminação de informações, e o próprio ofício de comunicar. Para Fragoso (2012, p.73) "os desdobramentos dessa inseparabilidade entre a experiência dos espaços de interação mediados pelas tecnologias e o entorno material estão entre as características mais importantes da espacialidade contemporânea".

[10] Grifo do autor (SODRÉ, 2006).

Nesse contexto a Internet[11] surge como motor propulsor de grande parte das transformações, também no universo organizacional. Não por acaso, alguns pensadores já mencionavam a "empresa em rede" (CASTELLS, 2003, p.230) ou "empresa virtual" (LÉVY, 2003). Para Bueno (2009) a comunicação on-line trouxe novos desafios e oportunidades, alterou sistemas de produção e recepção de mensagens, rompeu com a barreira do tempo e do espaço e instaura uma nova ordem, especialmente em relação ao ritmo dos relacionamentos.

> É importante perceber que ela não altera apenas o ritmo dos relacionamentos, mas cria espaços de convivência, redimensiona hábitos de consumo e circulação de informações e, sobretudo, potencializa, para as empresas, oportunidades inéditas de negócios (BUENO, 2009, p.79).

Seguindo essa mesma perspectiva, Kunsch (2010, p.54) argumenta que com a Internet, "a formação de públicos virtuais é uma constante". Além disso, as relações com os públicos estratégicos ultrapassam fronteiras geográficas e temporais, envolvendo redes sociais criadas no ciberespaço. Roman (2009, p.127) chama este movimento de *retribalização digita* (grifo o autor), que amplia significativamente a área de relacionamento devido à diluição de fronteiras, de limites físicos e geográficos e as possibilidades de interação virtual propiciadas pelas novas tecnologias digitalizadas de telecomunicação. A Internet é a principal representação das 'novas' tecnologias, responsável por possibilitar, em uma escala impensável, a interação e o diálogo virtualizado (PRIMO, 2007). Não seria incorreto afirmar que, atualmente, é ela o cerne e o palco onde convergem e expressam-se as múltiplas formas da midiatização e virtualização da vida.

Nassar (2006, p.153) também destaca, ainda no âmbito organizacional, o impacto da web nas relações com os públicos, especialmente por seu "poder dialógico, que estabelece conexões desiguais, dando algum poder de negociação para os mais fracos potencializando a forma exponencial as redes virtuais de públicos". Percebemos claramente que entre as transformações causadas pelas TICs, no potencial de (re)dimensionar os relacionamentos organizacionais, é o que ganha maior expressividade no contexto atual, uma vez que gradativamente supera-se o modelo organizacional moderno, industrial e fortemente ancorado no universo da produção e dos produtos, para organizações pós-modernas, semiótica, baseadas no universo dos serviços e cujo primeiro objetivo é propor um projeto

[11] Com base na proposição da Associação Francesa de Telemática (WOLTON, 2007), a palavra Internet será escrita com a primeira letra maiúscula.

de sentido, estabelecer uma *relação*, "um contrato, fundados sobre uma cumplicidade compartilhada" (SEMPRINI, 2006, p. 18-20).

É preciso ressaltar que estamos em um momento de transição, em um entre-lugar (BHABHA,1998; CASTROGIOVANNI, 2004), um espaço intermediário em que o ideal de organizações pós-modernas, contemporâneas, com práticas de gestão – e comunicação – atualizadas, renovadas, convive com traços ainda marcantes e presentes do modelo de organização moderna, industrial e funcionalista. As fronteiras entre um modelo organizacional aparentemente superado e um novo modo de ser organização que atenda às demandas do nosso presente, ainda não estão plenamente instituídas, e essas duas realidades coabitam, concomitantemente, no universo organizacional de grande parte das organizações.

Para Weissber (2010, p. 113) já "não há possibilidade de 'desalfabetização' nem de 'desgitalização'", ou seja, o passado de conexões analógicas está cada vez mais distante, contudo, entendemos que a presença das TICs não signifique uma correlação direta a uma mudança paradigmática no modo de pensar e agir das organizações. Parece-nos fundamental que se (re)pense não apenas as implicações da digitalização no contexto organizacional, dos seus relacionamentos, mas especialmente tenhamos cuidado ao estabelecer relações de causalidade entre a realidade e as 'novas tecnologias, uma vez que a realidade – não só a organizacional, mas a cotidiana, social, no mundo da vida – apresenta-nos desafios e dialogismos que emergem de um contexto complexo que não se faz apenas de aparatos técnicos e não se resumem a relações virtualizadas.

Desafios e (im)possibilidades

Ao contextualizarmos a nossa opção paradigmática, na tentativa de compreender o contexto que nos rodeia com olhos de incerteza, buscamos não recair em raciocínios causais e absolutos. Em tempos de excitação tecnológica (WOLTON, 2011), nosso convite é para que busquemos, sem desconsiderar os avanços, navegar na contramão dos ventos dominantes (IBIDEM), procurando vislumbrar outros lados, outras possibilidades de uma mesma paisagem, essa que se forma diante de nós, todos os dias e na qual estamos imersos, ajudando a construir.

Com o fascínio diante das novas possibilidades técnicas, somos seduzidos à simplificação, ao reducionismo, à crença de que a técnica seria capaz de solucionar questões, demandas sociais e organizacionais, que são mais complexas do que aparentam

ser. Wolton (2006, 2007, 2011) é muito feliz quando afirma que a evolução da sociedade e da comunicação não ocorrem de maneira diretamente proporcional à evolução das técnicas e nos chama a atenção para o que ele denomina de *ideologia tecnicista da comunicação* (grifo do autor), que consiste em transferir para as ferramentas o trabalho de resolver problemas sociais para as quais elas não estão habilitadas.

> É crer que quando mais tecnologia houver – amanhã teremos, por exemplo, 6,5 bilhões de internautas – mais os indivíduos se compreenderão. Significa subordinar o progresso da comunicação humana e social ao progresso da tecnologia (WOLTON, 2011, p.29).

Wolton (2011) lembra ainda que o aumento da circulação de informações, sempre mais rapidamente e de maneira igualitária, não aumenta a comunicação e a compreensão, dimensões extremamente mais complexas, e por isso a revolução do século XXI não é da informação, mas da comunicação, tampouco da mensagem, mas da *relação*. Para o referido autor (ibidem) a transformação que estamos a vivenciar não é a da produção e distribuição de informações por meio de tecnologias sofisticadas "mas a das condições de sua aceitação ou de sua recusa pelos milhões de receptores todos sempre diferentes e raramente em sintonia com os emissores" (ibidem, p.15).

O cotidiano das organizações evidenciam tais contrapontos cotidianamente. Embora estejam cada vez mais computadorizadas, digitalizadas, virtualizadas, ainda que seus colaboradores possuam todos os aparatos técnicos necessários para o desenvolvimento de seu ofício, as questões humanas, motivacionais, de satisfação e paixão pelo trabalho de qualquer organização, passam por dimensões relacionais e de sociabilidade que as tecnologias, embora possam mediar, não são capazes de resolver. Ainda que, atualmente, sejam inúmeras as facilidades na disseminação e circulação das informações no ambiente organizacional, a transparência segue sendo um desafio, e os (des) caminhos internos de comunicação seguem gerando desencontros e motivando os espaços informais e as conhecidas – e temerosas – rádio-corredor, ou rádio-peão.

Compreende-se que o lugar da comunicação nas empresas humanizadas "é o lugar da fala, da interação e do conhecimento, levando as pessoas ao desenvolvimento humano e de suas competências profissionais. Para isso, a comunicação se evidencia nos processos e nas práticas organizacionais" (MARCHIORI, 2009, p.130). Nessa mesma linha de raciocínio, Kunsch (2009, p.50) afirma que "o fator humano, subjetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa duradora produtiva". A comunicação, portanto, assume um papel fundamental neste contexto de

subjetividades interconectadas e contribui para a humanização do ambiente de trabalho dessas organizações tanto mais que sua estrutura tecnológica. Um lugar humanizado, em que os discursos condizem com as práticas, tende a influenciar a vida e as rotinas das pessoas que constituem as organizações.

É importante ressaltar que não é nossa intenção motivar reflexões dualistas, que considerem a dimensão relacional em detrimento de outras, como a técnica ou das condições materiais de trabalho. Entendemos que os inúmeros fatores que levam organizações a se destacarem, e entre eles estão, além do relacional, seus recursos materiais e tecnológicos, são interdependentes, alimentam-se mutuamente, são partes de um todo complexo. Diante disso, entendemos que estar nas redes sociais online não garante o (re)dimensionamento pleno dos relacionamentos, por vezes nem seu estabelecimento. Encontramos com frequência organizações que ingressam nas 'novas' mídias com 'velhas' posturas, ou seja, permanecem com comportamento ainda centrado na emissão, com práticas pautadas pelos modelos clássicos de comunicação, marcados pela lógica transmissiva, em um ambiente caracterizado pela horizontalidade e o diálogo instantâneo.

> Se o compartilhamento, o diálogo, a interatividade, instantaneidade, agilidade, a manutenção dos vínculos, são as palavras de ordem no ambiente dessas redes, uma postura meramente informativa e reativa, sem acompanhamento e sem seguir a lógica proposta por estes espaços, distancia a organização de sua lugarização em tais ambientes (SCROFERNEKER, SILVA, AMORIM, 2011).

Além disso, dependendo da tipologia e cultura organizacionais, pode ocorrer um descolamento entre essência e imagem. Distanciamento que pode, inclusive, criar barreiras ao diálogo efetivo, o que irá de encontro à proposta das redes sociais, e igualmente da interação mútua, proposta por Primo (2007), na qual o processo se caracteriza pela interconexão, pela reciprocidade e pelo contexto (SCROFERNEKER, SILVA, AMORIM, 2011).

Corrêa (2008, p.169)[12] entende que a sociedade contemporânea "desde a consolidação das Tic`s como forma e meio predominantes para se comunicar e informar, tem passado por contínuas experiências de transição na economia, no ambiente, nas relações sociais e interpessoais". Neste sentido, o ciberespaço é visto como "um novo ambiente de convivências" (LEMOS, 2001, p.140) e a dificuldade evidenciada pelas

[12] Corrêa (2008, p.169) utiliza o termo Tic`s, cujo significado é "tecnologias digitais de informação e comunicação, englobando tecnologias de conexão e transmissão de dados por meio de redes digitais e também sistemas, as ferramentas, as plataformas e os ambientes possibilitados e disponibilizados por meio das redes digitais para a consecução dos processos de informação e comunicação da sociedade".

organizações está exatamente no desafio de conviver e dialogar que são, em última instância, desafios comunicacionais, e não técnicos.

(Re)pensar para transgredir

O diálogo[13] fortalece os laços sociais e possibilitam a produção da sociedade que nos produz (MORIN, 2005), seja pelos meios *onlines* e/ou *offlines*. Os atuais recursos técnicos ampliam sobremaneira as possibilidades do diálogo, mas requerem que 'do outro lado da máquina' estejam pessoas e organizações que compreendam a essência e a importância do diálogo, e sejam capazes de utilizar a tecnologia a seu favor. Considerando o impacto e as potencialidades das 'novas tecnologias', evidencia-se que as organizações, independentemente do seu tamanho e/ou classificação, necessitam preparar-se para gerir esse 'novo' cenário, conviver com ele e (re)pensar suas dimensões comunicativas para atender às exigências impostas não apenas pelas possibilidades técnicas, mas pela complexidade do real que as rodeia.

O mundo virtual demanda que as organizações, e consequentemente os profissionais de comunicação, se preocupem ainda mais adequar a comunicação digital à cultura e identidade organizacional, tendo a coerência como princípio, especialmente porque a experiência de contato com a organização nesse ambiente necessita condizer com suas atitudes no mundo *off-line*. Neste contexto, é imprescindível que os discursos organizacionais sejam condizentes com as práticas, contextualizando cenários e observando a necessidade dos públicos.

A instantaneidade das 'novas' tecnologias pode resultar no (re) dimensionamentos dos relacionamentos em qualquer instância, desde que anterior a elas exista um conjunto de práticas e valores organizacionais que tornem possíveis tais relacionamentos. E é neles que reside a complexidade, é nos sujeitos, na convivência, na negociação diária, seja ela mediada ou não. O desafio, na sociedade, de modo geral, ou especificamente nas organizações, é menos o de compartilhar, ação amplamente facilitada pelas 'novas' tecnologias, mas sim, aprender a administrar as diferenças, os (des)encontros, a coabitação, pois o mais simples tem a ver com as tecnologias, o mais complicado tem a ver com os homens e a sociedade, defende Wolton (2011).

[13] "O diálogo está muito longe de ser apenas uma troca de informações. Ele é uma atividade intensa que envolve razão, emoção, arte e vivências. O diálogo é sempre relação" (SILVA, 2008, p.9).

As organizações são teias de relações humanas (KUNSCH, 2009), e é a partir das quais se estabelecem os relacionamentos, os vínculos de afeto e afetividade, sejam eles num contexto virtualizado, ou não. Daí nossa crença de que é preciso estarmos atentos às mudanças no âmbito da técnica, porém sem perder de vista as demais dimensões que formam o complexo cotidiano dos sujeitos e das organizações.

Concordamos com Marchiori (2006, p.84) quando ressalta que "as organizações necessitam de estudos que revelem a sua vida", sobretudo em um contexto dinâmico, híbrido, digital, midiatizado, mas essencialmente, humano, social e complexo. O contexto atual abre infinitos caminhos especialmente para (re)pensarmos a comunicação e suas múltiplas dimensões, para além de suas possibilidades técnicas, não menos importantes, mas considerarmos também sua dimensão social, humana, relacional, complexa, de negociação e produção de sentidos.

Pensar na contramão dos ventos dominantes requer olhares abertos a múltiplas possibilidades, "pede audácia", ressalta Luft (2004, p.18), "pois refletir é transgredir a ordem do superficial". Fazer o contraponto sobre a humanização e a complexidade das organizações face à deificação das 'novas' tecnologias, exige estarmos abertos relacionar pontos de vista distintos e pôr em diálogo dimensões, que por vezes podem ser contrárias, mas não contraditórias. Podemos estar condenados a um pensamento incerto, parafraseando Morin (2007), mas a certeza da incerteza é o que nos possibilita transitar em meio a esse universo de desordem, de mutações contínuas e até mesmo impensáveis, com liberdade para transgredir a superficialidade e apreender a heterogeneidade da vida social e organizacional, em todas as suas dimensões.

REFERÊNCIAS

AMORIM, Lidiane. **Dialogismos da Comunicação Organizacional**: entre a academia e o mercado. IN: V CONGRESSO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS - ABRAPCORP, 5, 2011, São Paulo. Disponível em: http://www.abrapcorp.org.br/anais2011

_____. **Comunicação nas organizações**: entre lugares e não-lugares. Anais do XI Congresso Latinoamericano de Comunicação. Montevideo: Alaic, 2012. Disponível em: http://alaic2012.comunicacion.edu.uy/sites/default/files/artigo_alaic_lidiane.pdf

AUGÉ, Marc. **Não-lugares.** Introdução a uma antropologia da supermodernidade. Campinas, São Paulo: Papirus, 2012.

BHABHA, Homi. **O local da cultura.** Minas Gerais: Editora UFMG, 1998.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

CASALI, Adriana; TAYLOR, James. **Comunicação Organizacional**: uma introdução a perspectiva da "Escola de Montreal". Revista Estudos de Jornalismo e Relações Públicas. Universidade Metodista de São Paulo - vol.1, n.1 (jun. 2003). São Bernardo do Campo: Umesp, 2003. p. 28-40.

_____. **Comunicação**: o olhar da "Escola de Montreal" sobre o fenômeno organizacional. In Marchiori, M. (Org.) Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, São Paulo: Difusão Editora, 2010.

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CASTROGIOVANNI, Antonio Carlos. A geografia do espaço turístico, como construção complexa da comunicação. Porto Alegre, PUCRS: Tese de Doutorado,2004.

CORRÊA, Elizabeth Corrêa. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

FRAGOSO, Suely. Mediações espaciais da sociabilidade on-line. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e MARCHIORI, Marlene (Org.). **Redes sociais, comunicação e organizações**. São Caetano do Sul:São Paulo: Difusão Editora, 2012 (Série pensamento e prática), pp.67-84.

KUNSCH, Margarida Kroling. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1. Ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

LEMOS, André. **Cibercultura, tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. 2 ed. Porto Alegre: Sulina, 2004.

LÉVY, Pierre. Pela ciberdemocracia. In: MORAES, Dênis de (Org.). **Por uma outra comunicação**. Rio de Janeiro: Record. 2003.

LUFT, Lya. **Pensar é transgredir**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

MAFFESOLI, Michel. **O conhecimento comum.** Porto Alegre: Sulina, 2007.

MARCHIORI, Marlene. A comunicação como expressão da humanização nas organizações da contemporaneidade. KUNSCH, Margarida Kroling (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1. Ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

_____. **Cultura e Comunicação Organizacional**. São Paulo: Difusão Editora, 2006.

_____. **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Paulo: difusão Editora, 2008.

MORIN, Edgar. *O Método 5:* a humanidade da humanidade. Porto Alegre: Sulina, 2005.

_____. *A Cabeça Bem-Feita:* repensar a reforma, reformar o pensamento. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

_____. *O Método 1:* a natureza da natureza**.** Porto Alegre: Sulina, 2002.

_____. *As Duas Globalizações*. Porto Alegre: Edipucrs, 2002.

_____. **Introdução ao pensamento complexo.** 3 ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli, 2006.

PRIMO, Alex. **Interação mediada por computador**: comunicação, cibercultura, cognição. Porto Alegre: Sulina, 2007.

RESTREPO, J. Mariluz, ANGULO, Jaime Rubio. **Intervenir en la organización**. Santafé de Bogotá:Significantes de Papel Ediciones, Serie: Comunicacion Organizacional, 1995.

ROMAN, Artur Roberto. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. **Comunicação Organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, volume 2. Margarida Kroling Kunsch, organizadora – São Paulo: Saraiva, 2009.

SCROFERNKER, Cleusa Maria Andrade. **Contra Tendências Paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea no Brasil**. **Revista Dialogos de La Comunicacíon** – Revista Acadêmica de La Federación Latinoamericana de Faculdades de Comunicación Social – FELAFACS - EDICIÓN No. 85: COMUNICACIÓN APLICADA OCTUBRE- DICIEMBRE 2012. AÑO DE PUBLICACIÓN 2012. ISSN: 1995-6630. Disponível em: http://www.dialogosfelafacs.net/secciones/85/page/2/ [pp.1-16]

_____. **A Universidade na Internet**: um estudo comparativo dos sites das universidades brasileiras. INTERCOM. 2004. Disponível em <www.reposcom.portcom.intercom.org.br>. Acesso em 14 de out. de 2012.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; SILVA, Diego Wander; AMORIM, Lidiane. **Redes sociais:** 'novas' modalidades de 'ouvidorias' virtuais. INTERCOM. 2011. Disponível em: http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2011/resumos/R6-2149-1.pdf. Acesso em outubro de 2012.

SEMPRINI, Andrea. A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea. Tradução de Elisabeth Leone. São Paulo: Estação das Letras, 2006.

SOARES, Ana Thereza Nogueira; MONTEIRO, Luisa da Silva. **O contexto das organizações**: uma leitura sobre suas configurações e seus processos comunicacionais.

SODRÉ, Muniz. **As estratégias sensíveis – afeto, mídia e política**. Petrópolis: Vozes, 2006. v. 1. 230p.

SROUR, Robert. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3ª ed. Revista. Reio de Janeiro: Elsevier, 2012.

TUAN, Yi-Fu. **Espaço e Lugar:** a perspectiva da experiência. São Paulo: Difel, 1997.

_____. **Topofilia**: um estudo da percepção, atitudes e valores do meio ambiente. São Paulo: Difel, 1980.

VIZER, E. ***A* Trama *(in)visível da* Vida *Social***. Porto Alegre: Sulina, 2011.

WEISSBERG, Jean-Louis. Paradoxos da teleinformática. PARENTE, André (Org.). **Trama da rede:** novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação. Porto Alegre: Sulina, 2010.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Tradução Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2011.

_____. **Internet, e depois?** Uma teoria crítica das novas mídias. 2ª Ed. Trad. Isabel Crossetti. Porto Alegre: Sulina, 2007.

_____. **É preciso salvar a comunicação.** Porto Alegre: Sulina, 2006.

_____. **A globalização da informação**. Revista FAMECOS. Porto Alegre, n. 20, p.21-25, 2003.

ZIMMERMAN, David. **Os quatro vínculos:** amor, ódio, conhecimento e reconhecimento na psicanálise e em nossas vidas. Porto Alegre: Artmed, 2010.