

## **Trabalho: uma dimensão da comunicação organizacional<sup>1</sup>**

Gislene Feiten HAUBRICH<sup>2</sup>

Ernani Cesar de FREITAS<sup>3</sup>

Universidade Feevale, Novo Hamburgo, RS

### **Resumo**

As concepções de tempo e espaço, na contemporaneidade, têm exigido dos pesquisadores arrojo e abnegação de saberes cristalizados para observar as mutações nas relações entre os sujeitos. À luz dessa orientação, este artigo visa refletir sobre uma concepção da comunicação organizacional que privilegia as manifestações advindas do trabalho perante as interações entre os sujeitos e os discursos que instituem as organizações. Trata-se de uma pesquisa pura, que promove uma reflexão teórica com enfoque exploratório. Vale-se de dados da pesquisa bibliográfica que abrangem a abordagem qualitativa à construção de ponderações basilares à ampliação dos estudos acerca da relação comunicação e trabalho.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; trabalho; atividade; cultura.

### **Reflexões Iniciais**

A contemporaneidade é marcada pela força dos processos de mundialização. A abertura das fronteiras para o trânsito de trocas monetárias (globalização), possibilitadas pelas relações entre indivíduos espacial e temporalmente distantes, implica diretamente na circulação de outros valores relacionados às práticas culturais. De imediato diferentes manifestações dividem espaços, fundem-se umas nas outras e profundas transformações se dão. Embora essa movimentação de significados esteja ampliada, não se trata de um fenômeno novo, uma vez que desde tempos remotos, povos eram deslocados a novos espaços, provocando a imbricação da tradição trazida àquela já existente no novo local.

Este estudo emerge da intenção de entendimento acerca da pertinência das organizações na atualização dos processos culturais que mediam as relações sociais, uma vez que elas representam uma instância essencial de socialização, por meio do trabalho (BERGER; LUCKMANN, 2012). Sujeitos de origens diversas são postos em um mesmo espaço, a fim de que produzam riqueza à sua fonte pagadora, a si mesmo e à sociedade.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Autora. Mestranda em Processos e Manifestações Culturais da Universidade Feevale, email: [gisleneh@gmail.com](mailto:gisleneh@gmail.com).

<sup>3</sup> Orientador. Professor do Mestrado em Processos e Manifestações Culturais e dos Cursos de Administração e Comunicação da Universidade Feevale, email: [ernanic@feevale.br](mailto:ernanic@feevale.br).

Tudo isso no mais curto espaço de tempo. A comunicação organizacional mobiliza esta imersão à qual os sujeitos estão imbricados, pois é por meio dela que são tensionados os discursos que movimentam tais interações.

Esse contexto solicita um exercício reflexivo que promova a ampliação da noção de trabalho, com base em uma concepção que enfatize a dimensão humana, logo, permanentemente transgressora. Com este objetivo emergem os estudos ergológicos, na França, em meados da década de 1980. Uma equipe interdisciplinar, formada por um linguista, um filósofo e um sociólogo, mobilizada pela problemática das mudanças do cenário do trabalho na época, reúne-se e propõe o desenvolvimento de uma experiência com trabalhadores franceses. A ênfase desse olhar está na ressignificação, na transgressão inerente às prescrições laborais perante o agir humano. Agir predominantemente discursivo, comunicativo, relacional.

Ante esses aspectos, propõe-se a questão norteadora desse artigo: as organizações são ambientes dinâmicos, constituídos discursivamente, e por meio do trabalho manifestam a permanente (re)construção da realidade a partir das interações mobilizadas pela comunicação organizacional. O objetivo principal é refletir sobre uma concepção da noção comunicação organizacional que privilegia as manifestações advindas do trabalho perante as interações entre os sujeitos e os discursos que instituem as organizações. Trata-se de uma pesquisa pura, de cunho exploratório, concebida como reflexões iniciais à ampliação dos estudos acerca da relação comunicação e trabalho. Vale-se especialmente de dados advindos da pesquisa bibliográfica, os quais serão conjecturados perante uma abordagem qualitativa.

Para desenvolver a discussão brevemente contextualizada nesses apontamentos iniciais, o artigo inicia seu percurso com a apresentação das premissas aceitas nesse estudo acerca das noções de organizações, comunicação e cultura. A construção de sentido no ambiente laboral, interesse fundamental do estudo em andamento<sup>4</sup>, do qual esse artigo emerge, é entendido como ponto de conexão entre as propostas teóricas referidas. Na sequência, desenvolvem-se as concepções basilares da ergologia, como atividade, normas, transgressões e renormalizações. Por fim, nas considerações finais, apresentam-se algumas articulações possíveis para fundamentar estudos futuros.

---

<sup>4</sup> Pesquisa desenvolvida no mestrado em Processos e Manifestações Culturais, na Universidade Feevale, com bolsa Prosup/ Capes.

## **Organizações: interações, sentidos e comunicação**

A transição de uma perspectiva implica a mudança dos muitos conceitos que a compõem. Conceber o trabalho como dimensão da comunicação organizacional parte da atualização uma concepção chave: organizações. Nesse sentido, defende-se que elas são “sistemas sociais regidos por regras, normas e leis de convivência, nos quais a comunicação é o processo chave que viabiliza as interações” (IASBECK, 2005, s. p.). Trata-se de assumir a ênfase dos processos interacionais e de construção de sentido no cenário hostil e competitivo do trabalho, que por vezes exclui o simbólico em prol de um pseudocontrole de suas instâncias a partir de gráficos, números e outras validações excessivamente objetivas. Embora não seja o enfoque proposto, acredita-se na necessidade de uma visão equilibrada entre o objetivo e o subjetivo na gestão.

Corroboram desse ponto de vista, que ressalta o comunicacional, Fairhurst e Putnam (2010, p. 105) ao afirmarem que “as organizações são construções discursivas porque o discurso é a real fundação sobre a qual a vida organizacional é construída”. Aceitar o discurso como base das organizações implica percebê-las como “ambientes dinâmicos, interativos, discursivos, com elementos constituintes (essenciais) e constitutivos (meios e recursos) no processo de criação e de consolidação de realidades. [...] A realidade é maleável, construída pelos indivíduos” (MARCHIORI, 2014, p. 16). Ou seja, atribui-se aos sujeitos a responsabilidade pela construção das normas e regras que regem seu convívio coletivo. O olhar desses autores (IASBECK, 2005; FAIRHURST; PUTNAM, 2010; MARCHIORI, 2014) salienta tanto a possibilidade de transgressões constantes às normas postas, como as renormalizações permanentemente atualizadas a partir das interações.

Fundamenta-se aí, essencialmente, a necessidade de revisão das propostas mais utilizadas para análise e reflexão das práticas organizacionais às quais se imbricam na comunicação. Para tanto, neste estudo, parte-se de uma noção atualizada de trabalho, visto que se acredita nesse caminho como passível para (re)pensar a comunicação organizacional. Chanlat (1996, p. 229) considera que a “organização-empresa não é somente um lugar onde o trabalho é fonte de identidades profissionais e onde se observa uma regulação cultural, mas também transformou-se num ator maior da definição de nossas sociedades modernas.” Antes de refletir sobre a atividade laboral em específico, opta-se pela definição de algumas premissas norteadoras do diálogo proposto.

A perspectiva assumida neste estudo prevê a indissociabilidade de três elementos do contexto organizacional: cultura, comunicação e trabalho. Acredita-se que da conjunção entre eles advenha um olhar mais adequado às dinâmicas contemporâneas que não mais podem ser concebidas de maneira fragmentada, mas hologramática, compreendendo que a realidade é transformada constantemente pelos sujeitos em interação. Na primeira parte do artigo, dar-se-á atenção às intersecções das noções de cultura e comunicação, enquanto o trabalho terá enfoque na segunda parte.

As organizações fazem parte do contexto social por meio do fazer dos sujeitos, logo, pode-se apontar que deles dependem os movimentos e decisões que orientam o comportamento coletivo. Todas as possibilidades de interação, compartilhamento e produção de saberes regulamentam e orientam o pensar e o agir dos sujeitos (GEERTZ, 2008). Concebe-se que realidade e sujeitos são, simultaneamente, produtos e produtores (BERGER; LUCKMANN, 2012). Conforme aponta Cucho (1999, p. 10), “a cultura permite ao homem não somente adaptar-se a seu meio, mas também adaptar este meio ao próprio homem, a suas necessidades e seus projetos.” A cultura é assumida como dinâmica, processual, coletivamente instituída e transformada.

No enfoque organizacional, Meyerson e Martin (1987, p. 623) defendem a posição que as “organizações são culturas”. Carrieri e Silva (2014, p. 51) são também inscritos a essa perspectiva, “partindo do princípio de que não existe uma só cultura, mas várias.” Para esses autores o processo interativo entre os atores organizacionais é base para o estudo das culturas. Martin (2004, p. 2) afirma que a “cultura é constituída por padrões de significados que se conectam com suas manifestações, algumas vezes em harmonia, outras referindo alguns conflitos entre os grupos e às vezes em teias de ambiguidade, paradoxos e contradições”. Com essa conceituação, a autora engloba três diferentes paradigmas oriundos das tradições teóricas que pesquisam a temática da cultura no contexto das organizações.

O primeiro paradigma apresentado por Martin (2004) refere-se àquele que tem dominado as pesquisas sobre cultura, a perspectiva de Integração, que caracteriza a cultura como consistente, consensual e clara. Há hegemonia discursiva e das práticas laborais que são assimiladas e compartilhadas pela maioria dos membros. O segundo paradigma, o da Diferenciação, salienta a existência de subculturas dentro da organização, as quais são motivadas por consensos entre os membros dentro dos limites de seu grupo. Porém, aceita-se que divergências podem se dar diante do choque de interesses nas intersecções das

subculturas. Fragmentação é a denominação do terceiro paradigma. Nessa perspectiva, a ambiguidade das situações assume evidência no contexto organizacional, o que inclui múltiplos sentidos, paradoxos, ironia e contradições. “O olhar para a cultura não é como um bloco unitário ou como uma coleção de ilhas de subculturas, mas como uma sala repleta de teias, constantemente construídas e reconstruídas.” (MARTIN, 2004, p. 11).

Martin (2004) defende ainda que o entendimento de um contexto cultural pode ser alcançado com o uso conjunto das três perspectivas, já que a aplicação de um paradigma isoladamente não dá conta dos múltiplos contextos inseridos na realidade de uma organização. Daft e Weick (1984, p. 293) na direção do desenvolvimento de um modelo organizacional como sistema de interpretação defendem que “para sobreviver, as organizações necessitam de mecanismos para interpretar eventos ambíguos e para prover sentidos e orientações aos seus participantes. As organizações são sistemas de significados.” A convergência das propostas de Martin (2004) e Daft e Weick (1984) está na consideração da imprevisibilidade proveniente das interações entre os sujeitos e entre eles e a organização, já que, conforme Cuche (1999) e Geertz (2008), as experiências decorrentes dos processos de socialização (BERGER; LUCKMANN, 2012) implicam o olhar e a percepção das situações, o que culmina com os sentidos construídos e as interpretações resultantes dessas interações do cotidiano.

Com base em programas de pesquisa que vinculam estudos organizacionais e da cultura, Smircich (1983) reconhece duas principais formas de concepção: a) a cultura tratada como uma variável, algo que se *tem*, passível de controle e padronização de valores e de ações; b) cultura como metáfora, ou seja, cultura é aquilo que a organização *é*. Segundo Morgan (2011), várias são as metáforas que podem ser utilizadas para compreender os universos de uma organização, já que cada situação pode evidenciar aspectos diferentes, algo que deve ser considerado em um processo analítico. Nesse sentido, diante dos apontamentos Martin (2004), Meyerson e Martin (1987), Carrieri e Silva (2014), Smircich (1983) e Morgan (2011), compreender a organização como culturas parece uma alternativa produtiva ao se considerar as características do cenário contemporâneo do trabalho, como a flexibilidade e o curto prazo (SENNETT, 2009), o que implica diretamente a mutação dos processos organizacionais.

Ao conjecturar diferentes perspectivas metateóricas que associam cultura e comunicação, Marchiori (2009, p. 14) salienta a necessidade de reconhecê-las como processos. “Em outras palavras, podemos reconhecer o contexto e as práticas sociais que

possibilitam a criação e o desenvolvimento de uma realidade com sentido para as pessoas.” Essa autora corrobora com o entendimento que as organizações são efeitos de comunicação, o que evidencia os processos interacionais, a construção de saberes e a transformação da cultura. A posição da autora converge com a concepção da comunicação organizacional defendida por Baldissera (2009, p. 153): “um processo de construção e disputa de sentidos”. Construção, pois se constitui diante da (re)articulação dos signos a partir das experiências dos sujeitos. Disputa, já que a construção dos sentidos que serão compartilhados depende da constante tensão decorrente do diálogo estabelecido entre os sujeitos.

Distantes de uma percepção que posiciona a organização como hegemônica na produção de discursos, Marchiori (2009) e Baldissera (2009) reforçam as possibilidades de relação e interação enquanto basilares às construções de sentido que embasam as ações dos sujeitos no contexto organizacional, atribuindo a eles poder nesse processo. Baldissera (2014) salienta que níveis diferentes de interação podem ocorrer dependendo das questões simbólicas que permeiam o ambiente do fazer laboral. Oliveira e Paula (2008, p. 101) colaboram: “[...] o sentido existe na interação estabelecida e as organizações são concebidas como agentes discursivos e comunicativos, nos processos interativos que se dão dentro e fora de seu ambiente.” Fica evidente a complexidade do processo comunicacional perante um olhar que contempla as múltiplas manifestações que compõem uma organização e que determinam a sequência de suas ações. Dentre as possibilidades para observar esse fenômeno, elenca-se o trabalho como fonte de mobilização da comunicação e construção de sentidos e saberes no cotidiano.

### **Trabalho: uma atividade humana e da comunicação**

As concepções de cultura e comunicação apresentadas e defendidas nesse estudo enfatizam a ação humana no que se refere às transformações que ocorrem no cotidiano do ambiente organizacional e na sociedade. Tais olhares convergem ao desafio sugerido por Taylor e Casali (2010, p.78) para (re)pensar a comunicação organizacional: “observar como a organização emerge através da comunicação.” Dentre os múltiplos caminhos que podem conduzir uma reflexão como essa, opta-se pelo olhar ressignificado do trabalho, entendido como uma manifestação das interações entre os sujeitos nas organizações. Tal olhar é norteado pela perspectiva ergológica, que o percebe como atividade humana.

A atividade é o “conjunto de fenômenos que caracterizam o ser vivo cumprindo atos. Estes resultam de um movimento do conjunto do homem adaptado a um objetivo” (GUÉRIN et al., 2001, p. 16) determinado socialmente. Por características como essas, pode-se afirmar que o trabalho é uma das extensões da atividade humana. O trabalho compreende uma dupla dimensão: pessoal e socioeconômica. A primeira refere-se às estratégias utilizadas pelo trabalhador para realizar suas tarefas. A segunda, enquadrada pela situação de trabalho, decompõe a atividade humana em atividade de trabalho.

A proposta, e o desafio, essencial da ergologia é pôr em dialética diversos saberes para compreender o mundo do trabalho perante as transformações da sociedade. Schwartz e Durrive (2007) salientam que o método ergológico se sustenta diante da premissa do permanente desconforto intelectual, visto que a aprendizagem é desencadeada a cada situação vivenciada pelo sujeito na atividade laboral. Quando posta à tarefa ao trabalhador, sabe-se que ele não é mero executor, uma máquina, mas alguém que mobiliza múltiplos elementos desde seu corpo à sua inteligência para realizar, da maneira mais conveniente, o fazer solicitado. Como as situações não se repetem em plenitude, o trabalho revela-se como fonte constante de reflexão, seja profunda ou não, para que a demanda promulgada seja concluída.

Além do diálogo interdisciplinar, a ergologia, emergente da ergonomia, tem como embasamento a distância entre o prescrito e o real, ou seja, o normalizado é constantemente transgredido, visto que a subjetividade da interpretação da norma garante unicidade na resposta ao posto. “A existência da lei torna possível a sua transgressão [...] o que define o homem é a transgressão” (COELHO, 1968, p. LXVIII). Assim, o trabalho, entendido como atividade, é percebido como um processo de apropriação comunicacional e articulação de sentidos que culminam com as manifestações languageiras ou discursivas que interconectam os sujeitos e as situações. Tem-se aqui uma “virada da ampulheta” e outro tempo é dado para as reflexões sobre o trabalho. Assim, o produto do trabalho deixa o enfoque material, da coisa produzida, e passa a ser quisto como a construção da realidade por meio dos sentidos articulados e dos saberes tensionados.

Esse movimento transgressor é denominado por Schwartz (2000) e Schwartz e Durrive (2007) como dramáticas dos usos de si. Defende-se que o sujeito, em sua atividade laboral, faz uso “de suas próprias capacidades, de seus próprios recursos e de suas próprias escolhas” (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007, p. 192). Fazer uso de si representa trazer a vida, as experiências, sejam de ambiente laboral ou outros cotidianos, para as escolhas do

trabalho, que permitem ao sujeito (re)criar-se e (re)criar a realidade. Schwartz (2000) utiliza o termo *dramática*, pois na sua concepção as problemáticas cotidianas da atividade articulam-se umas às outras em situações não previstas. “Drama quer dizer que alguma coisa acontece. É isso, sempre acontece alguma coisa no trabalho.” (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007).

Duas são as dramáticas envolvidas no fazer laboral: o uso de si pelo outro, expressas nas normas e prescrições postas pela organização e o uso de si por si, que implica a autogestão das variáveis da situação e as escolhas manifestas. Oliveira e Paula (2008, p. 105) ao refletirem sobre a construção ou ordenação de sentido no contexto organizacional afirmam que a ação normalizadora estabelecida e propagada perante “ações de comunicação planejadas pela organização adquirem, sim, a significação hegemônica do negócio”. Tal afirmação converge com a noção de norma *exógena* (DURRIVE, 2011), a qual é provida no ambiente laboral pelo contexto e pela situação que referem o uso de si pelo outro. Porém, o ambiente é também formatado por normas *endógenas* ou do vivido, mais difusas, pois são produzidas no imaginário de algum coletivo e registradas em convenções de diversos tipos, o que lhes garante uma tendência duradoura. (DURRIVE, 2011).

Assim, em acordo com a perspectiva ergológica, ao tomar o trabalho como fonte para compreensão da comunicação no contexto organizacional, não é adequado fazê-lo sob uma das guisas, no caso a normatização, pois a instância que recebe o discurso tem autonomia na legitimação, refutação ou transformação daquilo que é posto. Embora nesse momento, por limitações de espaço, não sejam tensionadas as variáveis do processo decisório do trabalhador no uso de si por si, reconhece-se que, ainda, na contemporaneidade se percebem os distintos polos da relação de força sujeito-organização. Acredita-se que observar o cotidiano organizacional, especialmente em alguns nichos do mercado de trabalho, como o de tecnologia e inovação, por exemplo, solicite a consideração do exercício do poder em rede, circular, conforme propõe Foucault (2007). Compreender as organizações a partir daquilo que as fundamenta, o discurso (FAIRHUST; PUTNAM, 2010), torna evidente a autonomia dos trabalhadores no ambiente laboral. Refere-se a compreender os movimentos organizacionais de forma ampla, com abrangência ao posto e ao interpretado para então postular alguma afirmação sobre o processo comunicacional e transformador da realidade.

Os usos de si remetem as duas faces da moeda do trabalho: as normas, o uso de si pelo outro, a prescrição, a ação planejada da comunicação, e as renormalizações, o uso de si por si, a interação do sujeito com seus saberes, suas experiências e com o outro. Trata-se do trânsito de saberes que orientam os olhares e sentidos construídos a cada situação. Em toda atividade laboral, “coloca-se em prática um saber pessoal, para preencher e gerir a distância prescrito/real.” (TRINQUET, 2010, p. 100). Esse investimento feito pelo trabalhador, para lograr êxito em seu fazer, complementa os saberes acadêmicos que são constituídos e formalizados em documentos. Não é possível realizar a atividade sem os saberes constituídos, que servem como guias para que se alcance um fim específico, do contrário, não se saberia para onde se quer ir, ou quais possibilidades já foram testadas ou não, por exemplo. “[...] é preciso manipular conceitos. Se não, a pessoa permanece em seu horizonte que, sem dúvida, é permanentemente microcriador, mas não atua para transformar um certo número de dimensões desse horizonte.” (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007, p. 140).

A apreensão desses saberes normalizadores é singular, pois o sujeito o é; e nesse caso, não se pode desconsiderar os saberes investidos, advindos das experiências, que culminam uma gestão do uso de si em situações específicas. “Os saberes produzidos antecipam a atividade e, ao mesmo tempo, a atividade antecipa saberes que ainda não foram produzidos. E essa dialética, de certo modo não tem fim [...] renova o estoque de saberes existentes.” (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007, p. 149). Saberes e normas possuem uma estreita relação, que deixa opaca a identificação de semelhanças e diferenças. A subjetividade humana é a base criadora de ambos perante as decisões tomadas pelos sujeitos em situação. Souza-e-Silva (2002) salienta que a produção de saberes emerge das experiências compartilhadas coletivamente às quais se estruturam na e pela linguagem.

A atividade de linguagem e a atividade de trabalho estão estreitamente ligadas, ambas transformam o meio social e permitem as trocas e negociação entre os seres humanos [...] É por meio do alicerce da vertente dos estudos ergonômicos que elegeram a análise da atividade como fonte e método de construção de saberes sobre o trabalho, abrindo assim, campo para os estudos da linguagem. (SOUZA-E-SILVA, 2002, p. 61).

Por meio da linguagem, a atividade é enquadrada e pode-se construir sentidos. O centro da linguagem está na relação com o outro. Dizer algo é dirigir-se ao outro e utilizar para tal o que foi anteriormente verbalizado nos diversos coletivos frequentados pelos sujeitos. Trata-se de (re)criar em novas situações. A produção de enunciados é sempre (re)construção das relações. Como se pode supor, não é uma simples dimensão humana, mas o oposto, complexo elemento que constitui o ser. A linguagem envolve tanto a ação de

manipulação simbólica do outro, quanto à multiplicidade de sentidos que se pode construir com o uso das palavras (FAÏTA et al., 2007).

### **Algumas Conjecturas**

A mundialização têm provocado transformações nas diversas esferas da vida humana. No que se refere ao trabalho, implica múltiplas mudanças na oficialização da atividade, na constituição dos grupos de trabalhadores, na forma como o sujeito se relaciona com seu fazer. Antunes (2009), ao observar esses movimentos, afirma que não se pode mais tratar os trabalhadores enquanto classe homogênea, mas dar amplitude ao ser social que trabalha o que “[...] inclui a totalidade daqueles que vendem sua força de trabalho” (ANTUNES, 2009, p. 102), da tradicional produção fabril aos trabalhadores rurais e prestadores de serviços, ou seja, a totalidade dos trabalhadores remunerados. Ainda conforme esse autor, a heterogeneidade do trabalho está na inclusão dos diferentes gêneros, etnias ou mesmo nacionalidades ao ambiente organizacional (ANTUNES, 2009).

Conforme esses apontamentos, percebe-se que a diversidade abarcada no ambiente organizacional salienta a imposição da realidade acerca de um olhar de permanente atualização dos processos culturais, que conectam e afastam os sujeitos. A situação que os envolve passa a prover mais elementos à reflexão sobre a comunicação do que o lócus em si. Essa transposição do fundamento organizacional material ao simbólico, conforme defendido por Fairhurst e Putnam (2010), tem como base as interações que participam dos processos de socialização (BERGER; LUCKMANN, 2012) promovidos pelo trabalho, atividade humana e predominantemente comunicacional.

Nesse sentido, defende-se a indissociabilidade entre as noções de cultura, comunicação e trabalho, o que propicia um olhar hologramático às dinâmicas contemporâneas. A proposta de Meyerson e Martin (1987) e de Carrieri e Silva (2014) congregam-se a essa perspectiva ao defender que as organizações são culturas, ou seja, a conjunção permanentemente modificada das manifestações discursivas elaboradas pelos sujeitos. A indicação de Martin (2004) acerca das normas por vezes em harmonia com as expectativas dos trabalhadores, mas também por eles questionadas e transformadas, indica a cultura como o *ser* organizacional. Em congruência, Daft e Weick (1984) apontam que as organizações devem promover sistemas de interpretação que auxiliem no processo de construção de sentidos frente às ambiguidades que formatam a realidade.

A comunicação organizacional compreendida como construção e disputa de sentidos (BALDISSERA, 2009), legitima as interações como fonte para o trabalho. Por meio da linguagem se dá tanto a transgressão às normas propostas por ações planejadas de comunicação como a interpretação manifesta nas escolhas feitas pelo sujeito ao realizar sua atividade (SCHWARTZ; DURRIVE, 2007). Encontram-se aí os usos de si (DURRIVE, 2011) envolvidos no trabalho e que enfatizam o processo dialético mobilizado pela linguagem. Dos sentidos convencionados novos emergem e implicam renormalizações na estruturação da cultura.

A luz da proposta de Morgan (2011) e Smircich (1983) sobre as metáforas ao entendimento das organizações sugere-se que a referência de Fígaro (2008) e Antunes (2009) sobre a compreensão do mundo do trabalho possa assim ser norteada: mundo do trabalho como metáfora das organizações. Fundamenta-se tal olhar perante o caminho escolhido para observar o que é proposto por Taylor e Casali (2010). Aceita-se que o trabalho, enquanto manifestação discursiva, estruturada perante práticas comunicacionais no cotidiano da atividade laboral, seja uma forma de emergência das organizações.

Assim, perante o desafio de refletir sobre a ênfase do trabalho como dimensão da comunicação organizacional, acredita-se que ainda muitos caminhos tenham de ser percorridos. Do desvendado até o momento, com base na concepção discursiva das organizações e da resignificação do trabalho, pode-se afirmar que as interações são o centro e a construção de sentidos um percurso fértil para entendê-las, o que utopicamente (ou não) possibilita à comunicação organizacional a ampliação de seu escopo e a complexidade de suas propostas. Há ainda, porém, muitos paradoxos a serem apreciados, compreendidos e transgredidos.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Os Sentidos do Trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2.ed., 10.reimp., São Paulo, SP: Boitempo, 2009. 287 p.

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e as novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Comunicação Organizacional** – Vol. 1. São Paulo, SP: Saraiva, p. 135-164, 2009.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação, Cultura e Interação nas Organizações. In: MARCHIORI, Marlene. (org.). **Cultura e Interação**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, Rio de Janeiro, RJ: Senac., p. 87-99, 2014.

BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. **A Construção Social da Realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. 34. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012. 374 p.

CARRIERI, Alexandre de Padua; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. **Cultura organizacional versus culturas nas organizações**: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão In: MARCHIORI, Marlene. (org.). **Cultura e Interação**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, Rio de Janeiro, RJ: Senac., p. 33-55, 2014.

CHANLAT, Jean- François (org.). **O Indivíduo na Organização**: dimensões esquecidas. Volume III. São Pauli, SP: Editora Atlas S.A. 1996. 300 p.

COELHO, Eduardo Prado. Introdução a um pensamento cruel: estruturas, estruturalidade e estruturalismos. In. COELHO, Eduardo Prado (org.). **Estruturalismo**: antologia de textos teóricos. Lisboa: Portugalíia, 1968.

CUCHE, Denys. **A Noção de Cultura nas Ciências Sociais**. Bauru, SP: EDUSC, 1999. 256 p.

DAFT, Richard L.; WEICK, Karl E. Toward a model of organizations as Interpretation systems. **The Academy of Management Review**, v. 9, n.2, p. 284 – 291.. abr. 1984.

DURRIVE, Louis. A Atividade Humana, Simultaneamente Intelectual e Vital: esclarecimentos complementares de Pierre Pastré e Yves Schwartz. **Revista Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v.9, supl.1, p.47-67, 2011.

FAIRHUST, Gail T.; PUTNAM, Linda. As Organizações como Construções Discursivas. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Comunicação e Organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão, p. 103 - 148, 2010.

FAÍTA, Daniel; NOËL, Christine; DURRIVE, Louis. A Linguagem como Atividade. In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (Org.). **Trabalho e Ergologia**: conversas sobre a atividade humana., p. 167- 188, Niterói, RJ: EdUFF (Universidade Federal Fluminense), 2007.

FIGARO, Roseli. **Relações de Comunicação no Mundo do Trabalho**. São Paulo, SP: Annablume, 2008. 160 p.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. 24. ed. Rio de Janeiro, RJ: Graal, 2007. 295 p.

GUÉRIN, François. (et al.). **Compreender o Trabalho para Transformá-lo**: a prática da ergonomia. São Paulo, SP: Blucher, Fundação Vanzolini, 2001. 200 p.

GEERTZ, Clifford. **A Interpretação das Culturas**. 1. ed. 13ª.reimp. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2008. 323 p.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Espaços comunicativos do imaginário: fofocas e boatos no cenário organizacional. **Revista Faro**. Facultad de Ciencias Sociales – Universidad Playa Ancha, Valparaíso, Chile. Jun./ 2005. Online. Disponível em: <[http://web.upla.cl/revistafaro/n2/02\\_assis.htm](http://web.upla.cl/revistafaro/n2/02_assis.htm)>. Acesso em: 14 out 2013.

MARCHIORI, Marlene. ?Por qué hoy em día precisamos cultura organizacional? Uma perspectiva de comunicacón única em El área posmoderna. **Diálogos de La Comunicación** - Revista Académica de La Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicacón Social. nº 78, eneju- julio, p. 1-20, 2009.

MARCHIORI, Marlene. (org.). **Cultura e Interação**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, Rio de Janeiro, RJ: Senac. 2014. 166p.

MARTIN, Joanne. Organizational Culture. **Research Paper Series**, n. 1847, mar. 2004. Disponível em: <<http://www.gsb.stanford.edu/faculty-research/working-papers/organizational-culture>>. Acesso em: 26 jun 2014.

MEYERSON, Debra; MARTIN, Joanne. Cultural Change: an integration of three different views. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, nov., 1987.

MORGAN, Gareth. *Imagens da Organização*. 1.ed., 15.reimp. São Paulo, SP: Atlas, 2011. 421 p.

OLIVEIRA, Ivone de L.; PAULA, Carine F. C. de. Comunicação no Contexto das Organizações: produtora ou ordenadora de sentidos. In: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana T. N. **Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, p. 91-108, 2008.

SCHWARTZ, Yves. Trabalho e uso de si. In: **Pró-Posições**. Campinas, v.11, n. 2 (32), p.34-50, 2000.

\_\_\_\_\_; DURRIVE, Louis (Org.). **Trabalho e Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. Niterói, RJ: EdUFF (Universidade Federal Fluminense), 2007. 309 p.

SENNETT, Richard. **A Corrosão do Caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo.14.ed. Rio de Janeiro, RJ: Record, 2009. 204 p.

SOUZA-E-SILVA, M. Cecília Pérez. A Dimensão Linguageira em Situações de Trabalho. In: SOUZA-E-SILVA, M. Cecília Pérez; FAÍTA, Daniel. (org.). **Linguagem e Trabalho**: construção de objetos de análise no Brasil e na França., p. 61–76, São Paulo, SP: Cortez Editora, 2002.

SMIRCICH, Linda. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quartely**, v. 28, n. 3, set. 1983.

TAYLOR, James R.; CASALI, Adriana M. Comunicação: o olhar da Escola de Montreal sobre o fenômeno organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Comunicação e Organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão, p. 69 - 101, 2010.

TRINQUET, Pierre. Trabalho e Educação: o método ergológico. **Revista HISTEDBR On-line**, Campinas, número especial, p. 93-113, ago./ 2010.