

# A COMUNICAÇÃO NO (RE)TECER DA CULTURA ORGANIZACIONAL

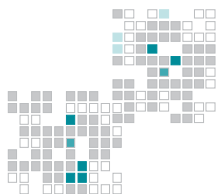


## Rudimar Baldissera

---

■ Doutor em Comunicação; Mestre em Comunicação/Semiótica; Relações Públicas. Professor adjunto do curso de Comunicação e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Autor do livro Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem (Unisinos, 2000).

■ E-mail: [rudimar.baldissera@ufrgs.br](mailto:rudimar.baldissera@ufrgs.br)



## RESUMO

Compreende-se a cultura como teia de significados (Geertz, 1989) que é (re)tecida por sujeitos (forças) em relações de comunicação. Sob o Paradigma da Complexidade (Morin), entende-se a Comunicação Organizacional como processo de construção e disputa de sentido no âmbito das relações organizacionais. A Cultura Organizacional (todo) constitui-se em rede/tecido simbólico que articula, de diferentes formas, a diversidade de redes simbólicas portadas pelos sujeitos que estabelecem algum tipo de relação com a organização, influenciando-a dialógica e recursivamente.

No (re)tecer, a cultura realizam-se movimentos variados e multidirecionais, tais como os de complementaridade, os (des)organizadores, os de resistência e os regeneradores.

**PALAVRAS-CHAVE:** COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL; CULTURA; CULTURA ORGANIZACIONAL; COMPLEXIDADE.

## ABSTRACT

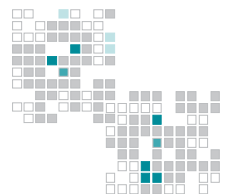
Culture is understood as being a network of meanings (Geertz, 1989) that is (re)woven by subjects (strengths) in communication relationships. Under the Paradigm of Complexity (Morin), organizational communication is understood to be the process of construction and dispute of senses under the organizational relations. Organizational culture (as a whole) is a symbolic net/tissue that articulates in different ways the diversity of symbolic networks carried by subjects who establish some form of relationship with the organization, influencing it dialogical and recursively. In the (re)weaving of the culture, multidirectional and varied movements take effect, such as the supplementary elements, the (dis)organizers, the resistance and the regenerators.

**KEYWORDS:** ORGANIZATIONAL COMMUNICATION; CULTURE; ORGANIZATIONAL CULTURE; COMPLEXITY.

## RESUMEN

Se entiende a la cultura como tela de significados (Geertz, 1989) que es (re)tejida por sujetos (fuerzas) en relaciones de comunicación. Bajo del Paradigma de la Complejidad (Morin), la comunicación organizacional es comprendida como un proceso de construcción y disputa de sentidos en el ámbito de las relaciones organizacionales. La Cultura Organizacional (todo) es una red/tejida simbólica que se articula, de diferentes formas, la diversidad de redes simbólicas de los sujetos que establecen algún tipo de relación con la organización, influenciándola dialógica y recursivamente. En el (re)tejer la cultura se realizan movimientos variados y multidireccionales, tales como los de complementariedad, los (des)organizadores, los de resistencia y los regeneradores.

**PALABRAS CLAVE:** COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL; CULTURA; CULTURA ORGANIZACIONAL; COMPLEJIDAD.



## 1. Recortes e alinhavos

A comunicação tanto pode se realizar com tendência a manter uma dada cultura, quanto no sentido de transformá-la. Por um lado, a cultura tende a certa cristalização, por outro, necessita regenerar-se para se manter ‘viva’<sup>1</sup>. Dialogicamente<sup>2</sup>, como unidade, ela mantém em seu seio movimentos contrários/contraditórios e concomitantes que a (re)organizam/desorganizam permanentemente. Esses movimentos têm na comunicação seu principal processo, ou seja, é na e pela comunicação que a cultura experimenta tal dinâmica. Considerando-se que a cultura não pode estagnar-se sob risco de ‘morrer’ e que ela necessita ser compartilhada pelo grupo, pode-se dizer que a construção e a própria existência de uma dada cultura pressupõe e exige comunicação.

Por sua vez, a cultura marca profundamente sua comunicação, isto é, a comunicação constitui-se em manifestação cultural; está na cultura e nela encontra sua possibilidade de realização. Cada grupo cultural realiza a comunicação de maneira particular, mesmo que possa ser muito semelhante às manifestações que ocorrem em outras culturas. Dentre outras coisas, constrói seus códigos específicos (com sentidos particulares somente conhecidos pelos sujeitos<sup>3</sup> a ele pertencentes), emprega distintamente os meios de comunicação, atualiza diferentes relações de poder e desenvolve

formas particulares de resistir e/ou subverter a ordem posta. É na cultura, em seus pressupostos básicos (valores centrais), que a comunicação encontra sua orientação; a cultura tende a preservar e proscrever a comunicação. Indica, orienta e regula explicitando “qual” comunicação deseja/permite e quais sanções serão impingidas quando tal prescrição não for seguida. No entanto, essa regulação não é total. Os sujeitos, em algum nível, encontram formas de resistir, inventar e/ou subverter a própria cultura.

Então, assim como a cultura depende da comunicação, também a comunicação depende da cultura para se materializar em um grupo sociocultural, assumindo forma e sentidos específicos. A relação que se atualiza entre comunicação e cultura não é, pois, de determinismo, mas de interdependência.

Aqui, à luz dessas considerações iniciais, resalta-se que se objetiva refletir sobre a relação “cultura/Cultura Organizacional” – “Comunicação Organizacional”, atentando para processos/forças – dispersivos/organizativos – que aí se atualizam e que, tensionados, geram e regeneram a própria cultura organizacional e, conseqüentemente, a organização. Para isso, emprega-se o Paradigma da Complexidade, particularmente os três princípios básicos, segundo Morin (2000a, 2000b, 2002): o dialógico<sup>4</sup>, o recursivo<sup>5</sup>, e o hologramático<sup>6</sup>.

1 Compreendendo os sistemas sociais como sistemas vivos (redes autogeradores de comunicação), Capra afirma que a cultura “[...] é criada e sustentada por uma rede (*forma*) de comunicações (*processo*) na qual se gera *significado*. Entre as corporificações materiais da cultura (*matéria*) incluem-se artefatos e textos escritos, através dos quais os signos são transmitidos de geração em geração” (2002, p. 87, grifos do autor).

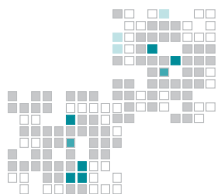
2 O princípio dialógico (Paradigma da Complexidade) compreende a “[...] associação complexa (complementar, concorrente e antagônica) de instâncias necessárias ‘junto’ à existência, ao funcionamento e ao desenvolvimento de um fenômeno organizado” (Morin, 2000a, p. 201); associa/une termos do tipo organização/desorganização, *sapiens/demens*, mantendo, assim, a dualidade no seio da unidade.

3 À luz das teorizações de Morin (1996), dentre outras coisas, compreende-se que o sujeito “[...] é construtor e construção, tece e é tecido nos processos histórico-sócio-culturais, objetiva-se pela consciência de si mesmo, cria, mas também sofre sujeição, experimenta a incerteza, é ego-cêntrico e tem autonomia-dependência, sofre constrições e contingências, e auto-eco/exo-organiza-se” (Baldissera, 2004, p. 86-7). Portanto, já não se trata da ideia de sujeito passivo, assujeitado, (pré)determinado.

4 Conforme nota 3.

5 O princípio recursivo consiste em “[...] processo em que os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores daquilo que os produziu” (Morin, 2001, p. 108).

6 O princípio hologramático atualiza a ideia de que “a parte não somente está no todo; o próprio todo está, de certa maneira, presente na parte que se encontra nele” (Morin, 2002, p. 101), sendo que parte e todo são ao mesmo tempo mais e menos.



## 2. Cultura – os sujeitos no (re)tecer as teias de significados

Devido à polissemia do termo cultura e aos seus diversos empregos, inclusive contraditórios, para que se possa prosseguir no sentido de refletir sobre a relação entre Cultura Organizacional e Comunicação Organizacional, importa dizer do lugar de fala, isto é, destacar a compreensão de cultura que se assume. Neste estudo, considerando-se a fertilidade epistêmico-teórica e os pressupostos presentes em sua formulação, parte-se da concepção de cultura apresenta por Geertz que afirma: “acreditando, como Max Weber, que o homem é um animal amarrado em teias de significação que ele mesmo teceu, assumo a cultura como sendo essas teias [...]”. Assim, o estudo da cultura não deve ser experimental à procura de leis, mas interpretativo “[...] à procura do significado” (Geertz, 1989, p. 15). Considerando-se o fato de que a teia configura-se como uma estrutura e que essa estrutura foi/é tecida pelo “animal homem” (sujeito), tem-se que essa noção de cultura, necessariamente, pressupõe a ideia de processo histórico e de contexto.

Como tecedor da cultura, o sujeito caracteriza-se pela atividade; é (re)criador/construtor da estrutura teia que o prende. Está-se diante da própria ideia de *complexus*, isto é, “o que é tecido em conjunto” (Morin, 2001, p. 20). Ao tecer a cultura (teia), o sujeito é tecido em conjunto (tece-a/é tecido nela). Recursivamente, é produtor e produto de seu pensamento, de suas construções. Observa-se, no entanto, que não se trata, aqui, da ideia de sujeitos sempre conscientes de si e/ou do mundo. À medida que interagem, os sujeitos (como forças) criam organizações com sentidos específicos, com qualidades particulares, tais como a linguagem e a própria cultura. “E essas mesmas qualidades retroatam sobre os indivíduos desde que vêm ao mundo, dando-lhes linguagem, cultura etc. Isso significa que os indivíduos produzem a sociedade, que produz os indivíduos” (Morin, 1996, p. 48).

Em diferentes níveis, a cultura do grupo, inocula-

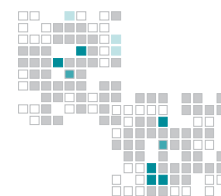
se nos sujeitos maculando-os e construindo-os desde que são concebidos. De acordo com Morin, o “*imprinting*”<sup>7</sup> cultural inscreve-se cerebralmente desde a mais tenra infância pela estabilização seletiva das sinapses, inscrições iniciais que marcarão irreversivelmente o espírito individual no seu modo de conhecer e agir” (2002, p. 30). Nessa medida, pode-se pensar que o *imprinting* cultural inclina-se a fazer com que o sujeito resista a o que se apresentar contrário à organização cultural em

**A comunicação tanto pode se realizar com tendência a manter uma dada cultura, quanto no sentido de transformá-la**

que se insere. Como força coercitiva, o *imprinting* impõe as verdades e os modelos a serem seguidos inibindo dúvidas, questionamentos, outras compreensões de mundo e formas de organização; procura eliminar o que se apresenta diverso. Porém, por mais que a cultura se exerça com força sobre os sujeitos para que ajam no sentido da reproduzir o sistema cultural, é preciso lembrar que os sujeitos são forças e, portanto, atualizam-se em relações dialógico-recursivas.

Reconhecer os sujeitos como agentes no/do processo cultural, significa dizer que eles não apenas são influenciados/marcados pela cultura, mas que ela, como processo, sofre a ação deles. Os sujeitos não são apenas resultados (dinâmico) da cultura, pois que outras variáveis ecossistêmicas concorrem para isso. Hologramaticamente, há algo da cultura que não está nos sujeitos e algo deles que escapa à cultura; sobra e falta algo. Assim, como forças em relação com a cultura, os sujeitos – apesar das restrições histórico-psico-sócio-culturais, bio-ecossistêmicas e contextuais/

<sup>7</sup> “O *imprinting* é um termo que Konrad Lorentz propôs para dar conta da marca incontornável imposta pelas primeiras experiências do jovem animal, como o passarinho que, ao sair do ovo, segue como se fosse sua mãe, o primeiro ser vivo ao seu alcance” (Morin, 2002, p. 29).



## Outro aspecto a ser destacado, já referido, é o fato de que no âmbito das relações da cultura atualizam-se movimentos multidirecionais de atribuição e/ou de destituição de sentidos

estruturais que os restringem/constrangem – negociam, disputam, resistem, subvertem, criam, inauguram, encontram formas para dar vazão às dúvidas, sensações, invenções. “Os indivíduos não são todos, e nem sempre, mesmo nas condições culturais mais fechadas, máquinas triviais obedecendo impecavelmente à ordem social e às injunções culturais” (Morin, 2002, p. 26). Se é verdadeiro que a cultura influencia fortemente o sujeito, é igualmente verdadeiro que esse, como força, exerce-se no sentido de influenciá-la, transformá-la, corroborá-la, reproduzi-la.

A relação sujeito-cultura, realizada com diferentes níveis de tensão, lança luzes sobre a ideia de que se trata de permanente relação de poder, seja entre o sujeito e a cultura em si, seja entre ele e os demais sujeitos tensionados no processo de (re)tecer a cultura. Esses encontros, experimentações, proposições, inovações, reproduções, traduzem-se em diferentes tessituras e formas de tecer. Até porque nada garante que as apropriações de cultura realizadas por cada indivíduo sejam as mesmas; há lugar para o imprevisto, o equívoco, o inusitado, a (re)interpretação e a extra-codificação (Eco, 1991). As interpretações realizadas por cada sujeito podem guardar certas diferenças frente às demais. Assim, o sujeito, voluntária ou involuntariamente, a partir do que interpretou de sua própria cultura, pode estar agindo no sentido de, em algum grau, transformar a cultura de seu grupo social, mesmo que se trate de algo elementar, imperceptível.

Isso presentifica algumas questões que merecem especial atenção. A primeira diz respeito ao fato de a cultura apresentar-se como organização estável. Porém, essa aparente estabilidade encobre a permanente tensão organização/desorganização, ordem/desordem. Como se disse, dialógica e

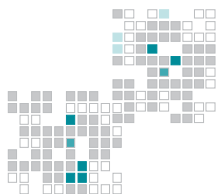
recursivamente, os sujeitos e outros sistemas (outros grupos socioculturais que são suas alteridades) articulados à cultura, de alguma forma, tendem a desestabilizá-la, a desorganizá-la em algum nível. As relações de poder, os conflitos, as forças em disputa são constantes sob a face visível organizada que a cultura apresenta.

A segunda questão, diretamente articulada à primeira, atenta para o fato de que, se por um lado, tais conflitos/tensões geram desorganização/desordem, ou seja, desestabilizam o sistema em algum nível, por outro, constituem-se em “combustível”, em motor que gera/regenera a organização cultura; trata-se de certa dependência da cultura em relação a outras culturas, sujeitos, suas alteridades. Como se disse, a tensão, o conflito exige movimentos e tais movimentos fazem com que, de alguma forma, a cultura se (re)configure. Cabe observar que isso não significa total e rápida transformação da cultura, e, sim, processos reflexivos (não necessariamente conscientes) para que o diverso, o diferente, o novo seja, na medida do possível, digerido e absorvido pela cultura em diferentes ritmos e temporalidades.

Outro aspecto a ser destacado, já referido, é o fato de que no âmbito das relações da cultura atualizam-se movimentos multidirecionais de atribuição e/ou de destituição de sentidos (semiotização e dessemiotização<sup>8</sup>, respectivamente). Articulados a esses, há outros movimentos, tais como: os de suspensão; os de reforço, os de sustentação da ordem posta; os apaziguadores; os de resistência; os subversivos; e, até, os que dão conta da ideia de saber-fazer (cf. Certeau, 1994).

Uma última questão a se destacar é que a cultura,

<sup>8</sup> Sobre isso ver, dentre outros, Lótmán; Uspiński, et al. (2003) e Posner (1995).



segundo Morin, é “organizada/organizadora *via* o veículo cognitivo da linguagem [...]” (2002, p. 19). Portanto, pressupõe sujeitos em comunicação; sujeitos que atualizam processos interpretativos – elaboram versões –, ou seja, pela relação comunicacional constroem e disputam sentidos de modo que podem sentir-se interpelados e/ou interpelar a cultura de diferentes formas e tensões.

Então, apesar de a cultura exercer-se no sentido de reprimir/anular os sujeitos, a possibilidade de total repressão e ‘castração’ parece ser mínima, e mesmo nula, pois a continuidade da própria cultura depende do (re)tecer que a gera/regenera realizado por tais sujeitos. Ainda nessa direção, pode-se recorrer a Morin quando afirma que o “espírito individual” pode alcançar autonomia cultural “[...] jogando com a dupla dependência que, ao mesmo tempo, o constrange, limita e alimenta”, isto é, pode “[...] autonomizar-se em relação à sua determinação biológica (recorrendo às suas fontes e recursos socioculturais) e em relação à sua determinação cultural (utilizando a sua aptidão bioantropológica para organizar conhecimento)” (2002, p.23). Há lugar, portanto, para o sujeito experimentar certa autonomia em relação à cultura e, acima disso, para, em algum nível, exercer-se como força transformadora.

### 3. Sobre Cultura Organizacional

A ideia de Cultura Organizacional pressupõe a noção de cultura, agora restrita ao âmbito de uma organização, ou seja, considerando-se a cultura como sendo o grande sistema, tem-se a Cultura Organizacional como um dos seus subsistemas. Hologramaticamente, a Cultura Organizacional (parte/subsistema) está na cultura (todo/sistema), assim como a cultura está na Cultura Organizacional sendo que, ao mesmo tempo, a parte é mais e menos do que o todo. É provável que algumas especificidades culturais presentes em uma dada Cultura Organizacional podem ser irrelevantes para o todo cultural em que se

insere e, ao mesmo tempo, é provável que existam especificidades da cultura como um todo que não se manifestam isoladamente em tal Cultura Organizacional.

Então, na perspectiva das formulações de Geertz (1989), e com base nas reflexões apresentadas, a Cultura Organizacional é compreendida/explicada como teias de significação do subsistema organização, (re)tecida por sujeitos que, ao (re) tecê-la, prendem-se a ela (*complexus*).

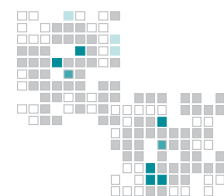
Na organização, como subsistema sociocultural, a Cultura Organizacional (agora, o todo) constitui-

**Essa compreensão considera que a Cultura Organizacional é (re)tecida por diferentes sujeitos em relações de comunicação, alguns com mais poder de decisão.**

se em tecido/rede de significação que articulou/articula de diferentes formas, a diversidade de redes de significação atualizadas pelos diferentes sujeitos que com ela entraram/entram em relação dialógico-recursiva. Isto é, de acordo com o que se disse sobre cultura, particularmente a partir da noção de *imprinting* cultural (Morin, 2002), e pressupondo-se que a organização considera a relação de sujeitos (forças) que combinam esforços individuais para a consecução de objetivos comuns<sup>9</sup>, é possível afirmar que a Cultura Organizacional (todo) constitui-se em *complexus* de subsistemas culturais (partes), sem que se reduza a eles.

Essa compreensão considera que a Cultura Organizacional é (re)tecida por diferentes sujeitos em relações de comunicação, alguns com mais poder de decisão, e portanto de imposição de seus desejos, valores e verdades, como por exemplo os gestores, líderes, e/ou donos da organização, e outros menos incisivos em suas influências, mas,

<sup>9</sup> A organização não se reduz à estrutura, equipamentos e recursos financeiros, mas compreende, principalmente, pessoas em relação, trabalhando por objetivos bem definidos, claros e específicos.



assim mesmo, agentes de construção da teia de significação, como por exemplo os empregados e os prestadores de serviços. Da mesma forma, há que se considerar a existência de sujeitos que se materializam como públicos (todos os públicos relacionados à organização), instituições e/ou outras organizações, que também se exercem como forças nesse processo. Cada um desses sujeitos em comunicação é portador da (está impregnado pela) cultura do seu grupo sociocultural, ecos-

**(...)há que se considerar a existência de sujeitos que se materializam como públicos (todos os públicos relacionados à organização), instituições e/ou outras organizações (...)**

sistemicamente articulado, e, portanto, tem seus pensares e fazeres pautados por tais sistemas culturais (comunidades de origem).

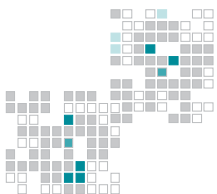
Assim, ao entrar em relação (significação/comunicação) com a organização, independentemente do tipo de relação, dialógica e recursivamente, experimenta o tensionamento entre a sua cultura primeira, a cultura primeira dos demais sujeitos e a Cultura Organizacional que está sendo (re)tecida, cada qual com suas especificidades. Importa lembrar que a Cultura Organizacional não é dada *a priori*; passa a ser tecida pelos sujeitos no momento em que propõem organizar-se para atingir objetivos comuns. Evidentemente, esses sujeitos não são ‘tábuas rasas’, isto é, seres culturalmente sem máculas, mas, sim, como se disse, portadores da cultura de seus grupos. Desse modo, mesmo que desejem atingir objetivos comuns, quando estabelecem relação – comunicação, portanto –, realizam negociações, transações, disputas e construções de sentido de maneira que a tessitura que se vai realizando inclina-se a assumir nuances que se diferenciam, de alguma forma, das culturas

de origem dos sujeitos tensionados. É possível supor que à medida que a significação da Cultura Organizacional é construída/estabelecida, retroage sobre os sujeitos tensionando-se a sua cultura de origem. Nessa mesma direção, também é possível supor que quanto mais uma Cultura Organizacional específica se fortalecer, estiver instituída (comunicada e reconhecida) e exercer poder simbólico (cf. Bourdieu, 1998) sobre seus sujeitos, mais provavelmente tenderá a tornar-se modelo a ser seguido, e portanto, mais fortes tenderão a ser suas influências sobre outras culturas em relação, particularmente, sobre a comunidade em que se insere.

Sob essa configuração, pode-se pensar que o permanente processo de tessitura da Cultura Organizacional atualiza, articula e materializa, de diferentes formas, a diversidade de teias simbólicas portadas pelos vários sujeitos (indivíduos, públicos, outras organizações) com os quais entra em relação. Em processos comunicacionais, esse (re)tecer/tessitura da teia de significação realiza-se em associações, justaposições, tensões, sobreposições, dobras, nós, alinhavos, suturas, cerzaduras, bem como em esgarçaduras, rasgos, fissuras, rupturas, descontinuidades. Nesse sentido, pode-se pensar que nos fios que constituem a teia cultura organizacional se fazem presentes culturas de outros grupos sociais. São as presenças do outro, da alteridade.

#### **4. A construção e disputa de sentidos que (re)tece a cultura organizacional**

Como se disse no princípio deste trabalho, comunicação e cultura atualizam relação de interdependência. Da mesma forma, acredita-se que em toda a reflexão sobre cultura/Cultura Organizacional tenha ficado pressuposto o caráter fundante da comunicação. Porém, importa refletir sobre algumas dessas articulações no âmbito relacional das organizações para que se possa dar visibilidade à comunicação no processo de (re)



## Como se disse no princípio deste trabalho, comunicação e cultura atualizam relação de interdependência.

tecer a Cultura Organizacional. Neste estudo, compreende-se/explica-se a comunicação como “processo de construção e disputa de sentido”<sup>10</sup> (Baldissera, 2004, p. 128). Aqui, a ideia de disputa considera a afirmação de Foucault (1996, p. 75) de que toda relação é relação de forças. Comunicação é relação e disso infere-se que se trata de disputa, não de força física, mas de sentidos. Sentidos esses que são permanente (re)construídos (Eco, 1991). As disputas de sentido nos processos comunicacionais não tratam da sobredeterminação de uma força à outra força em relação, mas do diálogo (perspectiva do dialogismo, desenvolvida por Bakhtin, 1999) que torna presentes os sujeitos (identidade/alteridade) e, em diferentes graus, os tensiona. Assim, também são tensionadas as teias de significação de seus grupos sociais.

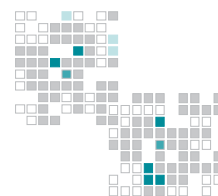
Desdobramento desse entendimento, e com base no pressuposto de que Comunicação Organizacional, antes de tudo, é comunicação, por Comunicação Organizacional compreende-se o processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais.

Enfatizar a ideia das ‘relações’ implica dar relevo ao fato de que tanto a comunicação quanto as organizações – assim como a Cultura Organizacional – pressupõem e dependem da materialização de relações. Organização, comunicação e cultura são relações (requerem ligações/encontros/tensões, ainda que possam ser em níveis mínimos, entre, pelo menos, dois: relação “eu”-”outro”). Sua existência constrói-se ‘a partir’ e ‘em’ relações. Da mesma forma, essa compreensão dá relevo à concepção de que a Comunicação Organizacional não se reduz à comunicação

oficial/formal, nem tampouco àquela que se realiza no interior das organizações, e, sim, compreende qualquer construção e disputa de sentidos que, de alguma forma, se relacione à organização, a referencie. Abrange, portanto, a comunicação formal e informal, independente de qualificar-se como administrativa, institucional, mercadológica, técnica, jornalística, publicitária, boato, especulação; pode se materializar na organização, no bar, no ambiente do jogo de futebol, na redação do jornal, no *blog*, no *chat*, na casa dos funcionários; pode ser informativa, persuasiva, pode fazer humor e/ou chantagem, enfim, pode ser de qualquer qualidade e materialidade.

Dito isso, retomando-se a ideia de a cultura organizacional ser uma teia de significados (todo) que articula as várias culturas de origem dos sujeitos (subsistemas/partes) que com ela se relacionam, pode-se afirmar que essa articulação constrói-se mediante processos de comunicação. Pela comunicação é possibilitado aos sujeitos em tensão relacional colocarem em circulação sentidos, selecionados/construídos/disponibilizados a partir de suas culturas primeiras. Também é pela comunicação que tais sentidos são disputados e internalizados pelos diferentes sujeitos. Então, em perspectiva dialógico-recursiva, os processos comunicacionais constituem-se em lugares para o (re)tecer a Cultura Organizacional, ou seja, a fertilidade da comunicação para a cultura, dentre outras coisas, consiste em se realizar como processo que: a) instala o diálogo entre os sujeitos (forças); b) permite a expressão dos significados de que são portadores (culturas primeiras às quais estão presos); c) possibilita o confronto, os conflitos e as disputas entre as diferentes “teias de significados” tensionadas; d) admite diferentes movimentos –

<sup>10</sup> Compreensão apresentada em Baldissera, 2000, e complexificada na tese de doutorado, em 2004.





de associação, resistência, subversão, cooperação, dissimulação, expropriação, potencialização etc; e) tolera discrepâncias, contradições, dispersões, equívocos, (re)apresentações e/ou estratégias; f) autoriza o jogo relacional; g) dá lugar aos processos (re)interpretativos de individuação da significação, à expressão de ideias e à inovação; h) possibilita a permanente (re)introdução da significação internalizada pelos sujeitos no (re)tecer a cultura; i) consente o *imprinting* cultural; j) materializa as

## Pela comunicação é possibilitado aos sujeitos em tensão relacional colocarem em circulação sentidos, selecionados/construídos/disponibilizados a partir de suas culturas primeiras

prescrições e proscricções culturais; e, k) permite (re)organizar a dispersão de sentidos em uma teia de significados.

No nível da significação, os sentidos realizam-se como possibilidade multidirecional – portanto, são dispersivos – e constituem-se em húmus que pode regenerar/revitalizar a Cultura Organizacional (significados organizados em teias) e, ao mesmo tempo, realizam-se como desestabilizadores dessa mesma cultura organizada. Por sua vez, os processos comunicacionais inclinam-se a (re)organizar tal dispersão de sentidos de modo que possam se estabelecer como rede de significados, como tessitura com certa tendência à reprodução, à permanência, mesmo que se considere que a cultura seja permanentemente (re)tecida.

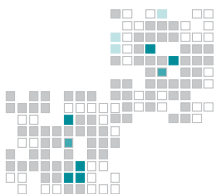
Com base nas reflexões realizadas até aqui, pode-se inferir que:

a) o simbólico está em construção/transformação, portanto, implica o devir [...]; b) é pela relação dialógico-recursiva que tal significação é disputada e construída; c) toda relação, de alguma forma, é comunicação e, nesse sentido, diálogo de forças; d)

sob as lentes do processo de significação, o sujeito pode atribuir quaisquer sentidos aos objetos/fenômenos: não se trata de uma questão de coerência, nem tampouco de verdade. [...] possibilidade dispersiva; e) a comunicação é um processo que procura organizar a dispersão significativa. Pela comunicação (dialógica e recursiva), os sentidos – significação em movimento – são disputados e construídos para atender aos objetivos/desejos dos sujeitos relacionados; f) os sujeitos em relação comunicacional são culturais e, se ela implica organização, então o sistema que procura organizar é o cultural; g) isso não significa dizer que a comunicação não possa ser e não seja empregada, também, para desestabilizar a cultura, até porque, é a desordem que movimenta, dá ‘sabor’ – e, portanto, ‘vida’ – ao sistema (Baldissera, 2004, p. 66).

Outro aspecto a ressaltar é o fato de que a cultura procura instituir-se mediante processos comunicacionais, isto é, comunica e se faz reconhecer potencializando assim sua propagação e permanência. Entretanto, também é pela comunicação que a cultura sofre violência, precisa redimensionar-se, transformar-se. Ao mesmo tempo, a comunicação potencializa/fomenta a reprodução cultural e a constrange para que se revitalize, regenere. Nessa configuração, tem-se a fertilidade das tensões, das interações, dos questionamentos, das catalisações, das disputas, dos conflitos que, de alguma forma e em algum nível, regeneram e transformam a Cultura Organizacional e os seus subsistemas.

Importa dizer, ainda, que a Cultura Organizacional (re)cria formas e estratégias para dizer de si mesma aos sujeitos e tende a exigir ser observada sob o risco das sanções. Porém, na perspectiva da complexidade, dialogicamente, assume-se que na ordem, no organizado, também está a desordem, o desorganizado. Disso, a possibilidade da resistência, da subversão, das ações não autorizadas. Nessa medida, se, por um lado, a cultura comunica e ordena/impõe ser aceita, por outro, é possível pensar que os sujeitos, por motivos diversos, à medida que



conhecem (e dominam) a ordem posta (Cultura Organizacional) podem subverter sua gramática em benefício próprio.

Por fim, ao se confrontar com uma dada Cultura Organizacional comunicada/comunicante (jovem ou madura), existem importantes nortes/situações para os sujeitos (aqui restringidos aos que vão trabalhar na organização) que experimentam o tensionamento dessa cultura com sua cultura primeira (aquela do seu grupo social – *imprinting* cultural): 1) identificação: o sujeito se reconhece na cultura organizacional e, por isso, tende a aceitá-la e a reforçá-la; 2) cooptação: o sujeito não se reconhece, ou se reconhece parcialmente na cultura organizacional, porém, por diferentes motivos (necessidade de trabalho, idade avançada, bom salário, bom ambiente de trabalho, bons benefícios, situação de desemprego etc.) submete-se a ela e acaba por ser impregnado por tais teias simbólicas de modo a prender-se a elas, assumindo-as como sua cultura; 3) representação: o sujeito não se reconhece ou reconhece parcialmente na cultura organizacional, no entanto, por necessitar do trabalho, procura conhecer a gramática cultural para representar o papel de sujeito bem ajustado e assim garantir sua permanência. Porém, tende a agir com resistência e a subverter a ordem sempre que pode. É provável que frente a uma possibilidade de outro trabalho incline-se a sair da organização; 4) enfrentamento: o sujeito não se reconhece na cultura organizacional e não consegue e/ou não quer ajustar-se a ela, nem na qualidade de representação. Os enfrentamentos tendem a ser constantes e é provável que culminem em seu desligamento da organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAKHTIN, Mikhail. *Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem*. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.

## 5. Arremates (ou, simplesmente, considerações finais)

Como se viu, Cultura Organizacional e comunicação são interdependentes. Pela comunicação a cultura informa os sujeitos sobre a rede simbólica e, também, o lugar que cada um pode/deve ocupar. Nos pressupostos básicos da cultura está a orientação para o tipo e a qualidade de comunicação possível. Por outro lado, pela comunicação, essa mesma cultura experimenta mudança; revitaliza-se e permanece dinâmica. Mediante processos comunicacionais a teia de significados é (re)tecida, reconfigurando-se, mesmo que lentamente. Nesse sentido, é pela comunicação que as organizações conseguem redimensionar a si próprias, reorganizando sua cultura para adequar-se às transformações ecossistêmicas. Assim, a Cultura Organizacional marca e regenera a Comunicação Organizacional, manifestando-se nela e através dela, e, pela comunicação os conteúdos são ‘deslocados/transportados’ para regenerar a própria cultura.

Desse modo, se, por um lado, a cultura precisa apresentar/ter e comunicar (demonstrar/parecer) certa estabilidade e equilíbrio ao grupo para, dentre outras coisas, gerar tranquilidade, aceitação e respeito, por outro, precisa mover-se no sentido de atualizar-se e qualificar-se, ou seja, manter-se saudável e atual frente ao entorno. A cultura organizacional tende à estabilidade, porém, como estratégia de auto-sobrevivência, dispõe de lugares para que a disputa e construção de sentidos (comunicação), mediante confrontos, conflitos, desordem e outras tensões, se atualize e, dessa forma, possa se desenvolver evitando sua cristalização e morte.



BALDISSERA, Rudimar. *Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem*. São Leopoldo: Unisinos, 2000.

\_\_\_\_\_. *Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação*. 298 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social). Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

CAPRA, Fritjof. *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. 2.ed. São Paulo: Cultrix, 2002.

BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. 2.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

CERTEAU, Michel. *A invenção do cotidiano*. Petrópolis: Vozes, 1994.

ECO, Umberto. *Tratado geral de semiótica*. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 1991.

FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. 12. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1996.

GEERTZ, Cliford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

LÓTMAN, Iúri M; USPIÊNSKI, Bóris A. Postscriptum às teses coletivas sobre semiótica da cultura. In: MACHADO, Irene. *Escola de semiótica: a experiência de Tártu-Moscou para o estudo da cultura*. Cotia: Ateliê Editorial/FAPESP, 2003.

MORIN, Edgar. *Meus demônios*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000a.

\_\_\_\_\_. *Ciência com consciência*. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2000b.

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

\_\_\_\_\_. *O método*. v. 4. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002.

\_\_\_\_\_. A noção de sujeito. In: SCHNITMAN, Dora Fried (org.). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996, p. 45-58.

POSNER, Roland. O mecanismo semiótico da cultura. In: RECTOR, Mônica; NEIVA, Eduardo. *Comunicação na era pós-moderna*. Petrópolis: Vozes, 1995, p. 37-49.

