

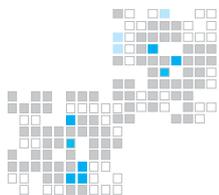
# O COMPLEXUS COMUNICAÇÃO- CULTURA-ADMINISTRAÇÃO<sup>1</sup>



## Rudimar Baldissera

- Doutor em Comunicação Social. Mestre em Comunicação/Semiótica. Especialista em Gestão de Recursos Humanos. Bacharel em Relações Públicas. Pesquisador e professor na Universidade de Caxias do Sul ([www.ucs.br](http://www.ucs.br)) e Feevale ([www.feevale.br](http://www.feevale.br)) nos cursos de Comunicação Social, Design e Turismo. Professor em Cursos de Pós-Graduação. Consultor nas áreas de comunicação, cultura, imagem-conceito e identidade organizacional. Endereço: Rua Padre Anchieta, 175. Bairro São Francisco. 95720-000. Garibaldi, Rio Grande do Sul - Brasil. [rudimarb@feevale.br](mailto:rudimarb@feevale.br),  
■ E-mail: [rudimarbaldissera@bol.com.br](mailto:rudimarbaldissera@bol.com.br).

10



## Marlene Branca Sólío

- Mestre em comunicação social. Especialista em História Contemporânea e em Produção de Imagens com Novas Tecnologias, bacharel em Jornalismo e em Estudos Sociais, pesquisadora e professora nos cursos de Comunicação Social da Universidade de Caxias do Sul ([www.ucs.br](http://www.ucs.br)), editora da Revista Científica Conexão, Comunicação e Cultura - UCS, diretora da Pontuação Assessoria de Comunicação e consultora em comunicação empresarial e em projetos jornalísticos (webjornalismo e jornalismo impresso). Endereço: Rua Francisco Paglioli, 1222, apto 101. Bairro Sain Etiene. 95055-250. Caxias do Sul, Rio Grande do Sul - Brasil.  
■ E-mail: [brancasolio@terra.com.br](mailto:brancasolio@terra.com.br).

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao NP 05 - Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do XXVII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

## RESUMO

Recuperam-se, sob o paradigma da complexidade, teorias administrativas e seus contextos histórico-socioculturais, desvelando inter-relações. Analisam-se processos, atentando-se para as tensões dialógico-dialético-recursivas e hologramáticas que se atualizam na articulação “processos administrativos-cultura-comunicação”. Pontua-se a comunicação como lugar/agente para que diversidade e tolerância sejam possíveis, pois sua manifestação dá conta das noções de respeito à individualidade, responsabilidade social e cidadania, resultando em comprometimento, criatividade e competência organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO, ORGANIZAÇÃO E COMPLEXIDADE

## ABSTRACT

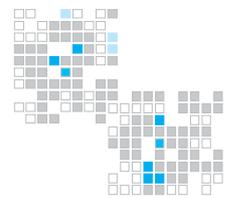
It is recalled, under the complexity paradigm, administrative theories and its historical, social and cultural contexts, revealing its interrelations. Processes are analyzed focusing the dialogic, dialectic, recursive and hologramatical tensions that are updated in the articulation of administrative, cultural, and communication processes. Communication is punctuated as place and agent to the possibility of diversity and tolerance, because its manifesto includes notions of respect and individuality, social responsibility and citizenship, resulting in organizational commitment, creativity and competence.

KEYWORDS: COMMUNICATION, ORGANIZATION AND SOCIETY

## RESUMEN

Se recuperan, bajo el paradigma de complejidad, teorías administrativas y sus contextos histórico-socio-culturales, desvelando interrelaciones. Se analizan procesos, atentándose para las tensiones dialógico-dialéctico-recursivas y hologramáticas que se actualizan en la articulación “procesos administrativos-cultura-comunicación”. Se puntúa la comunicación como sitio/agente para que la diversidad y tolerancia sean posibles, pues su manifestación comprende la noción de respeto a la individualidad, responsabilidad social y ciudadanía, resultando en compromiso, creatividad y competencia organizacional.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN, ORGANIZACIÓN Y COMPLEJIDAD





## Alinhavos

Durante muito tempo, pela racionalidade científica, materializou-se a idéia do separar, do analisar, do caracterizar e tipificar, do organizar, do ordenar, do universalizar, da possibilidade de se chegar às verdades absolutas. Por mais de três séculos, essa noção implicou na tentativa de rechaçamento das possibilidades do conflito, das tensões, da desordem, da desorganização, das interdependências, atualizando um viés que primou pela asepsia, pela fragmentação e pela simplificação. Porém, à medida que os seres humanos se desprendem das verdades absolutas, permitindo-se ver sob diferentes ângulos, tolerando diferentes concepções, tendem a lançar novos olhares sobre os fenômenos, despertando para a noção de complexidade<sup>2</sup>.

O paradigma da complexidade procura dar conta das relações dialógicas e recursivas que se materializam no tecido eco-histórico-psicopolítico-econômico-sociocultural, em diferentes *complexus*. Da mesma forma, sob o prisma do princípio hologramático, Morin atenta para o fato de que a parte está no todo e o todo está na parte, porém, ao mesmo tempo, a parte é mais e menos do que o todo<sup>3</sup>.

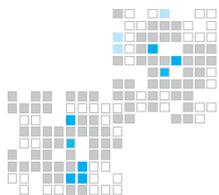
Nesse sentido, tomando-se em especial as organizações, foco deste estudo, evidenciam-se as relações de interdependência entre elas e seu entorno. Isso exige um olhar para além das paredes das próprias organizações, focando as comunidades onde estão inseridas e reconhecendo vínculos de troca e (retro)alimentação permanente. Mais do que nunca, parece ser verdadeiro o pressuposto lacaniano de que eu sou o outro.

## Administração e relações organizacionais no tecido histórico

Teoricamente, a discussão da relação de interdependência organização-comunidade aflora no início da década de 1960, quando se acentua o questionamento da/na relação capital *versus* trabalho. Os indivíduos começam a se manifestar como cidadãos, exigindo que uma série de direitos seus seja contemplada, principalmente como grupo organizado, ou seja, sociedade. Se de um lado a idéia de responsabilidade social nas empresas motiva discussão nos anos de 1960, de outro, sofre pressão com a falta de liberdade e com as restrições trazidas pela ditadura que contamina a América Latina e se instala no Brasil a partir de 1964, por 21 anos. É fundamental, também, apontar a crise no modelo de desenvolvimento ancorado em um Estado poderoso, quadro característico do final dos anos de 1970 e início dos de 1980, quando se delineia uma nova postura de empresários e organizações, rumo ao modelo neoliberal, que neutraliza a preponderância do intervencionismo estatal<sup>4</sup>.

Sob a perspectiva administrativa, é preciso observar que, decorrido quase meio século da introdução desses novos contornos, grande número de organizações ainda tende a reproduzir o modelo administrativo das décadas de 1920 a 1950, cuja palavra-chave é “controle”, com grande número de níveis de poder, de decisão e de recompensa, divisões de funções e treinamentos dos funcionários para sua execução, alto nível de especialização e informações fragmentadas<sup>5</sup>. Esse modelo inibe a participação e a criatividade dos indivíduos, tanto em termos de gerenciamento de processos quanto no de gerenciamento de pessoas,

12



2 Segundo Morin. “à primeira vista, a complexidade é um tecido (*complexus*: o que é tecido em conjunto) de constituintes heterogêneos inseparavelmente associados: coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Na segunda abordagem, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações, retroações, determinações, acasos, que constituem o nosso mundo fenomenal” (2001, p. 20).

3 Para saber mais sobre os princípios da complexidade, ver, dentre outros, Morin, 1999, 2000, 2001 e 2002.

4 Dentre outros, esse processo é abordado em profundidade por Diniz (1993) e Freitas (2002).

5 Sobre a questão do desenvolvimento das teorias administrativas ver Sólito e Baldissera, 2003.





o que é incompatível com os desejos de participação da sociedade que afloram a partir da década de 1960. Outro aspecto merecedor de destaque é o fato de que as teorias administrativas passam a reconhecer as organizações como sistemas abertos, especialmente a partir da segunda metade do século XX. Nesse sentido, deve-se atentar que a noção de sistema aberto implica relações dialógicas e recursivas, fator que, em princípio, tende a ser rechaçado pela perspectiva da administração científica. Assim, é difícil imaginar que uma organização fragmentada em departamentos cristalizados consiga oxigênio. Precisa, sim, ter fronteiras permeáveis, membranas flexíveis (interna e externamente) que permitam o fluxo permanente de troca com o meio, sob pena de entrarem num processo entrópico ambos - ele, meio, e ela, organização<sup>6</sup>.

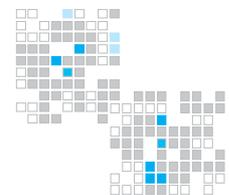
Por conta, dentre outras coisas, da remanescência de cânones que definem a organização como um sistema fechado, rígido e auto-suficiente, um número representativo delas não tem escuta para aqueles indivíduos situados em níveis intermediários e/ou nos de produção. Esses, por outro lado, são treinados na escuta, por contingência do silêncio que lhes é imposto. Isso implica, muitas vezes, a perda de importantes informações que poderiam, não apenas qualificar os processos, produtos e serviços, mas também as relações intra e intergrupais e sua postura eco-sociocultural. Deve-se observar que os indivíduos formalmente silenciados são os mesmos que, do

lado de fora das organizações, lutam<sup>7</sup> para que se reconheçam suas preocupações com fatos como danos sociais, poluição, racismo ou o aumento da violência, muitas vezes calcada em injustiças sociais, por sua vez alavancadas, dentre outras coisas, por baixos salários.

### O *complexus* organizacional

Dividir é enfraquecer. Conceber uma organização como fragmentos justapostos significa minimizar a importância e/ou desconsiderar as interdependências, inter-relações e interações somente reconhecíveis no acontecer. Portanto, já não é possível olhar para uma organização vindo um grupo de indivíduos preocupar-se com os processos industriais, outro com o gerenciamento dos recursos humanos e outro com os processos de comunicação, como se fossem microcosmos estanques e separados do meio ambiente onde está inserida a organização. Os homens, as máquinas, os processos, o contexto sociocultural, o ambiente e as estruturas, dentre outros elementos, são tecidos juntos como organização.

As diferentes formas de reconhecer<sup>8</sup> a organização, em certo grau, determinam o tecido simbólico da cultura organizacional. Parece importante, então, recorrer a algumas premissas fundantes. Fleury delimita algumas delas ao dizer que, no processo cultural, estão implicadas diversas variáveis. Daí sua afirmação de que a cultura “é vista como a decantação, sob a forma de valores, crenças e mitos, de um processo relativamente longo de



6 De acordo com Lakatos, a abordagem dos Sistemas Abertos surge como Escola após o desenvolvimento da Cibernética. Para a administração, os principais autores são George Homans, Douglas Mc Gregor, Daniel Katz, Robert Kahn, Chris Argyris e J. C. Brown. “Segundo essa abordagem, existe uma interdependência entre sistema interno, externo e ambiente, sendo os elementos de tal forma interligados que qualquer mudança de um deles acarretará transformações nos demais” (Lakatos, 1997, p. 62). Ainda sobre o assunto, ver Morgan, 1996, pp. 48-52.

7 A importância do compromisso social das organizações e sua cobrança pelos públicos são ressaltadas por Druker, quando afirma que milhões de pessoas estão “[...] exercendo seus direitos coletivos como cidadãos para criar uma sociedade mais segura, saudável e justa” (Druker, 1997, p. 370).

8 Nesse sentido, Morgan realiza um importante trabalho ao estudar a articulação entre o que sejam as organizações e as diferentes percepções metafóricas que se faz delas. Afirma que “usar uma metáfora implica um modo de pensar e uma forma de ver que permeia a maneira pela qual entendemos nosso mundo em geral” (grifos do autor) (Morgan, 1996, p. 16).





adaptação externa e integração interna da organização, e não há como excluir as dimensões ambientais como impactando a cultura organizacional” (Fleury, 1996, p. 39). Contempla, assim, a ideia de que a cultura organizacional dialoga com o contexto e é recursivamente construída/transformada por ele.

Nesse sentido, a noção de cultura apresentada por Geertz é bastante fértil para a compreensão da cultura organizacional. O autor diz acreditar, “[...]”

### O paradigma da complexidade procura dar conta das relações dialógicas e recursivas que se materializam no tecido eco-histórico-psico-político-econômico-sociocultural, em diferentes complexus.

como Max Weber, que o homem é um animal amarrado em teias de significados que ele mesmo teceu [...]” e assume “[...] a cultura como sendo essas teias e a sua análise [...]” (Geertz, 1989, p. 15). A essa luz, infere-se que a cultura organizacional, como rede simbólica, implica tensões relacionais entre indivíduos e grupos de modo a catalisar a significação que será por eles reconhecida e assumida. Portanto, quando dos processos investigatórios, pelo estudo da cultura procura-se elucidar padrões de significação do grupo e explicar interpretativamente a significação que é incorporada às formas simbólicas.

Como “teia de significados”, construída em processos dialógico-recursivos atualizados entre o indivíduo e o grupo, a cultura organizacional precisa ser pensada como dinâmica. Assim, ao mesmo tempo em que apresenta critérios de classificação, regras, modelos, normas, enfim, toda forma de orientações comportamentais (com tendência à estabilidade), a cultura também realiza movimentos de semiotização (atribui significação e incorpora novos elementos do mundo ao sistema

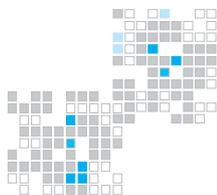
cultural da organização) e de dessemiotização (expurga elementos que já não lhe são úteis).

Complexamente, a cultura organizacional não é da qualidade do puro, uno e coeso. Antes, pode-se dizer que nela se atualizam, em diferentes níveis e processos, subculturas e contraculturas, isto é, é teia tecida/retecida, organizada/desorganizada, ordenada/desordenada. Nesse sentido, a tendência é um afrouxamento das hierarquias e da rigidez orientacional. Isso implementa um diferente ritmo à cultura em seus processos de construção/transformação, fluidez/estabilidade, tensões/negociações.

No entanto, sob perspectiva das práticas administrativas, essa nova arquitetura encontra resistências. Um dos grandes problemas da gestão organizacional, por exemplo, está na incapacidade de tolerar processos dialéticos/dialógicos, que implicam a multiplicidade de posições e, conseqüentemente, no reconhecimento de subculturas e contraculturas. Observe-se que, com frequência e por motivos variados, indivíduos instituídos em postos com poder de decisão e pressão (leia-se veto) fazem uma leitura invertida da presença do múltiplo. Assim, ao buscar a pasteurização, as organizações eliminam o senso crítico de seus integrantes, tolgem as trocas com o exterior e plantam a semente da entropia, da paralisação. Mais fértil é pensar que, “quanto mais a diferença puder explicitar-se no discurso, acomodar-se nas razões, assumir-se nos jogos sociais, menos a cultura terá de agir como censora/controladora dos desejos individuais” (Leite in Davel; Vasconcelos, 2002, p. 28).

Nesse sentido, é importante eleger a complexidade como fator germinante na organização. Isso significa, por exemplo, perceber os conflitos também como geradores de desenvolvimento criativo. Nesse sentido, importa que as organizações reconheçam a competência de seus empregados para perceber/lidar com/superar os conflitos nas relações de trabalho, fato comumente

14





desprezado. Além de reconhecer essa complexidade, é preciso investir em processos de aproveitamento/regulação desses conflitos valorizando a cooperação, possibilidade que encontra vazão, especialmente, nos/pelos processos comunicacionais amplos, multidirecionais e verdadeiros.

Para além dos processos lineares, verticais e oficiais, deve-se atentar para manifestações comunicativas tais como a informalidade, o comportamento, o não dito, as resistências. Dar conta dessa gama de possibilidades, demanda uma concepção de comunicação como “construção e disputa de sentidos” (Baldissera, 2000, pp. 21-3). Dessa forma, atenta-se para o fato de que as relações comunicativas são dialógicas, isto é, nesses processos são tensionadas, pelo menos, duas forças que, mediante diferentes estratégias, disputam os sentidos que serão internalizados pela outra força em relação, seu interlocutor. Daí que a significação não é da qualidade do pronto, do acabado, mas se constrói/transforma recursivamente, a cada novo fenômeno.

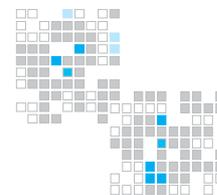
Essa percepção de comunicação vai exigir que a organização vislumbre uma gestão aberta e auto-eco-organizada, cuja tessitura se apóie em ações descentralizadas; que contemple os resultados do esforço conjunto, desmitifique dirigentes, ofereça “escuta” ao empregado e o perceba como uma identidade/singularidade, sem deixar de reconhecer que existem diferentes níveis de competências individuais e anseios pessoais. Essa concepção é corroborada por Codo quando afirma:

*Sinceramente, nas nossas relações com as empresas não sonhamos, sequer pretendemos, que o trabalhador vista a camisa da empresa. Quero e muito que cada trabalhador compareça com a sua camisa, que atue no coletivo reconhecendo a si mesmo como diferente de todos os outros: um sujeito particular, único, contribuindo com sua especificidade em um objetivo comum. Caso contrário, e é mais comum do que poderia*

*parecer, o resultado é uma espécie de feudalismo tardio onde o coletivo que compõe a situação de trabalho se transforma em um carregador de bandeiras das lideranças da empresa. O único resultado prático é uma amplificação dos erros dos dirigentes, uma fidelidade canina, agora democraticamente espalhada por toda a hierarquia (Grifo do autor) (Codo in Davel; Vasconcelos, 2002, p. 154).*

A mesma questão é especialmente ressaltada por Vassalo, na revista *Exame* (nº 18 set. 2000), quando diz que o desenvolvimento das organizações passa pela pluralidade, pelo reconhecimento da diversidade de interesses e características individuais e grupais. Ampliam-se as possibilidades de acerto na medida em que diferentes idéias/pontos de vista são articulados em processos dialógico-dialéticos que qualificam a análise das questões/cenários/processos. Essa perspectiva vai exigir, de acordo com Morgan (1996), uma matriz diferenciada de valores, suportada em negociações que tenderão a construir uma identidade forte, mas que, ao mesmo tempo, permitirá a manifestação da heterogeneidade cultural.

A essa luz, pode-se dizer que o sistema administrativo precisa avançar no sentido de superar a rigidez suportada em oposições diádicas e assépticas do tipo gestão/produção, concepção/execução, teoria/prática. Desponta, assim, o paradigma que tende a diluir/esfumaçar os contornos de uma arquitetura administrativa pouco fértil sob a perspectiva da complexidade. Às dicotomias gestão/produção, concepção/execução e teoria/prática, dentre outras, acrescentam-se os processos de escuta, de gestão participativa, de retroalimentação/recursividade, de laboratório. Dentre os ingredientes da catálise geradora dessa concepção estão: o desejo de liberdade de expressão, as lutas pelos direitos humanos, as idéias/práticas de responsabilidade social, a politização, a tolerância de idéias e diversidade de crenças, um





## Os públicos não podem ser pensados como passivos, por mais que, em algumas situações, possam parecer; os receptores são agentes do/no processo comunicacional/cultural.

novo olhar sobre a relação homem/natureza, as inúmeras organizações de indivíduos em ONGs, a democratização na circulação de dados/informações, as práticas de denúncias e a ostensiva deslegitimação da violência velada. “Nossa cultura cotidiana, desde os anos 1950 e 1960, não é mais dominada pelos grandes imperativos do dever sacrificial e difícil, mas pela felicidade, pelo sucesso pessoal, pelos direitos do indivíduo, não mais pelos seus deveres” (Lopovetsky, 2004, p. 27).

Essa postura implica o abandono da zona de conforto instaurada por teorias como a Científica (Taylor e Fayol), a das Relações Humanas (Mayo), a de Maslow (quando se refere ao chicote e à cenoura), ou a dos Sistemas Fechados e todas aquelas que trabalhavam com componentes estáveis/fixos. Ao se perceber a organização como lugar que tensiona indivíduos com interesses, desejos, condições e competências diversos, bem como ecossistemicamente articulados/articulantes desvela-se o complexus, constantemente tecido (construído/transformado), o que exige aceitar que a própria cultura, um dos motores da gestão, modifica-se permanentemente. Olhando para as organizações como sistemas abertos (integrados por micro-sistemas) em relação contínua e mesmo de dependência mútua com outros sistemas, sejam eles o complexo social ou outras organizações de suas relações, temos que a cultura organizacional não existe na forma cristalina como foi/é normalmente apreendida; mais fértil seria pensá-la como hibridização simbólica (dentre outras coisas, valores, crenças, padrões, regras, normas, leis e paradigma político, social, econômico e histórico).

A este ponto, importa recuperar alguns referenciais históricos para que se possa melhor compreender/explicar os desdobramentos dos

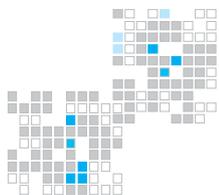
processos organizacionais. Nesse sentido, observa-se a herança de padrões como a escravidão e a gênese rural, ou seja, o processo de industrialização de latifundiários cafeeiros no amalgamento da cultura organizacional. Segundo Vasconcellos, diferentemente do que ocorreu na Europa, no Brasil, as raízes do trabalho coletivo confundem-se com a escravidão.

Enquanto se processava a Revolução Industrial nos países europeus, enquanto se constituía a classe operária como ator social capaz de dialogar – mesmo que com base na força – com os proprietários dos meios de produção, no Brasil desenvolvia-se um processo de produção industrial com base no trabalho escravo. [...] O mundo do coronel passou a ser também aquele trabalho fabril decorrente da Revolução Industrial. E foi, desde sempre, o do trabalho nos engenhos. Toda a lógica autoritária se desenvolveu não apenas no terreno político, como somos tentados a pensar, mas também no campo do trabalho (Vasconcellos in Davel; Vasconcellos, 2002, p. 229).

Enquanto na Europa a relação capital/trabalho era suportada na disputa de poder, no Brasil, era forjada na obediência, no servilismo sustentado por duas fontes poderosas: a escravidão e a família patriarcal. O coronel, o dono do engenheiro, o cafeicultor, o chefe da família será o “patrão”. Daí a transferir para dentro dos portões da fábrica a lógica do coronel, será um passo, curto e rápido.

Reforçando esse quadro, a partir do início da década de 1960 o país vive, por 21 anos, uma ditadura militar, com a instituição de um forte capitalismo de estado. É o período conhecido como “Milagre Econômico” ou “Brasil Grande”, onde as liberdades políticas, tolhidas, levaram ao silêncio

16





dos sindicatos e dos trabalhadores, às voltas com índices crescentes de desemprego, inflação e retração de poder aquisitivo. Esses aspectos tenderam a consolidar um modelo aleijado, onde o capital determina e o trabalho obedece sem discussão, na contramão do que pregava a teoria da administração do mesmo período: sistemas abertos, embricamento cultural, gerenciamento participativo e complexidade.

Observe-se que, desde a década de 1960, sociedades organizadas e desenvolvidas pressionavam as organizações a respeitarem os direitos de seus cidadãos, a exemplo dos norte-americanos que exigiram a retirada dos Estados Unidos da América da guerra do Vietnã. Em resposta, o Estado amplia direitos sociais e assistência à população, com o *welfare state*, que, por sua vez, entra em colapso no início da década de 1980, dando espaço a uma nova ordem social. Levanta-se o modelo neoliberal, capitaneado pela iniciativa privada e que lega ao Estado espaço exíguo. Política e economia andam de braços dados, siamesas, inseparáveis.

No Brasil, a abertura econômica, que possibilita o ingresso de filiais de empresas multinacionais, injeta novos elementos culturais ao ambiente de trabalho, embora de forma sutil. Assim, o país, que apresenta um parque fabril sucateado, com empresários cujo perfil corresponde, ainda, ao do “capitão do negócio” e com trabalhadores acostumados a mordanças, caminha na direção de um certo grau de consciência social corporativa. Essa nova arquitetura institui um verdadeiro choque para os “capitães” (habituaados a dar ordens e ser obedecidos), para os supervisores e toda uma camada intermediária que inclui os gerentes, acostumados a trabalhar como autênticas sombras de seus coronéis, e para os trabalhadores, ainda entorpecidos pelo silêncio, mas que se dão conta de que têm, e começam a ouvir, sua própria voz.

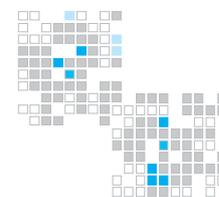
Cabe pensar, então, como a comunicação organizacional pode deslizar para o lugar da

dialogia, afastando-se da concepção de ser mero processo de informação de deveres e condicionamentos. Da mesma forma, é preciso refletir sobre as implicações e os desdobramentos daí advindos.

### **A comunicação que tece**

Primeiramente, deve-se observar que a noção de dialogismo, sob a perspectiva de Bakhtin (1999), pressupõe forças em diálogo, isto é, não mais se tratam da sobreposições de lugares, mas tensões que podem levar, dentre outras coisas, a sínteses, aglutinações, pastiches, bricolagens, fusões, refutações e resistências. Com isso, já não podem valer os determinismos. Do mesmo modo, os públicos não podem ser pensados como passivos, por mais que, em algumas situações, possam parecer; os receptores são agentes do/no processo comunicacional/ cultural. Construções e construtores, os sujeitos organizacionais geram e regeneram a cultura e a organização, pois a efervescência criativa, realizada no “sem-fundo” humano, tem o imaginário como mediação para a sua atualização em cultura. A essa luz evidencia-se que, se por um lado a cultura organizacional “tende a”/ “intenciona” formar/formatar os indivíduos, por outro, eles, de modo intencional ou não, recursivamente, (re)tecem a rede simbólica.

Com essa ótica não se quer remeter à idéia de caos, mas lançar luzes sobre algo para o que as empresas ainda relutam em olhar: a presença, em seu âmbito, de forças diversas que se manifestam formal/informalmente. A superação dessa resistência impõe: a) autocrítica b) decisão para reconhecer e escutar o outro; c) criar lugares de fala/escuta; d) estimular a participação comunicativa; e) valorar a fala do outro como diversidade, informação, comprometimento, soma/potencialização; f) processar essas falas/diálogos, realimentando o sistema – transformar-se, transformar e permitir ser transformado. Nesse sentido, evidenciam-se os processos comunicacionais como





via para a nova configuração, isto é, trata-se de reconhecer a comunicação como instituição para a qualificação organizacional.

Merece destaque o fato de que, no momento em que a organização reconhecer os processos informais, poderá atualizá-los pela comunicação, guindando-os à qualidade de novas premissas/valores, num processo dialógico/recursivo. Atualizar-se e transformar-se permanentemente não significa nem enfraquecer o que a organização define por sua cultura, nem perder a força identitária. Pelo contrário, impedir as transformações é que significará lançar-se à entropia. Daí a relevância de a organização assumir-se como um lugar de permanente tensão que, mediante uma diversidade de atualizações, apropria-se e catalisa a heterogeneidade de elementos imbricados, resultando em renovação. Na mesma direção, pode-se pensar em processos que materializam forças centrípetas e centrífugas, de modo a potencializar aquilo que revigore a cultura e fortaleça a identidade, dessemiotizando o que se demonstrar inadequado.

Da qualidade do dialógico, a comunicação organizacional ultrapassa a linearidade dos sistemas de informação, apresentando-se como motor dos processos organizacionais, sejam eles administrativos, produtivos, políticos ou ideológicos. Organizações que assim percebem a comunicação tendem a afastar-se dos lugares de rigidez administrativa e produtiva (regras fixas, hierarquia e uma única voz) para serem inoculadas pelas idéias das relações participativas (negociação/representação/força política). Na mesma perspectiva, ao olhar-se para os processos ideológicos, tem-se, sob a ótica funcionalista, uma relação de dominação/cooptação/condicionamento, enquanto o dialogismo busca a discussão/confronto de idéias/negociação.

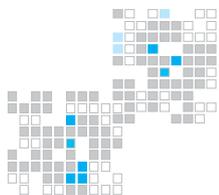
Importa lembrar que a organização não se esgota em si. Ela está imbricada numa série de outros processos/relações, externos ao seu ambiente.

Assim, ao defini-la como um espaço de respeito à individualidade e valorização da alteridade, criou-se um lugar onde o indivíduo sente-se valorizado/aceito/acolhido, o que, em última análise, tende a reverter-se em produtividade para a organização, bem-estar para o indivíduo, e numa caminhada em direção ao respeito pela cidadania e ao equilíbrio eco-sociocultural.

### Considerações finais

Morin, em conferência realizada durante o Seminário Internacional de Comunicação, na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS), Brasil, em 2002, destacou a necessidade de a humanidade ser mais tolerante, não no sentido de aceitar a guerra e suas atrocidades, mas de tolerar idéias, comportamentos, percepções, sentimentos, crenças e padrões diferentes. Trazendo essa noção para o ambiente organizacional, pode-se pensar que será pela comunicação que a diversidade poderá se atualizar e conviver/compactuar, transformando e sendo transformada. Essa perspectiva tende a gerar o comprometimento organização/indivíduo/organização/sociedade.

Ao mesmo tempo em que a comunicação é (deve ser percebida como) motor/alavanca para a manifestação da diversidade, também se constitui em força geradora da nova postura organizacional, embasada nas diferenças, estabelecendo processos de (re/retro)alimentação permanente. Assim, a comunicação, mais do que mediar/criar condições para que essa nova arquitetura organizacional se atualize, é, também, agente dessa reconfiguração, o que não deixa espaço para a ingenuidade, o simplismo e a linearidade. Ao contrário, exige um processo permanente de análise/compreensão, crítica, (re)construção da organização, contemplando, dentre outros elementos, indivíduos, relações, processos administrativos, identidade, cultura e ambiente.





## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BAKHTIN, Mikhail. *Marxismo e filosofia da linguagem*. Problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 1999.
- BALDISSERA, Rudimar. *Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem*. São Leopoldo: Unisinos, 2000.
- DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (orgs.). “Recursos” humanos e subjetividade. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- DINIZ, Eli. “Neoliberalismo e corporativismo: as duas faces do capitalismo industrial no Brasil”. In DINIZ, Eli (org.). *Empresários e modernização econômica: Brasil anos 90*. Florianópolis: UFSC/Idacon, 1993.
- DRUKER, Peter F. *A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã*. São Paulo: Futura, 1997.
- FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (coords.). *Cultura e poder nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir*. Petrópolis: Vozes, 1977.
- FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: McGraw Hill, 1991.
- \_\_\_\_\_. *Cultura organizacional: identidade sedução e carisma*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.
- LAKATOS, Eva Maria. *Sociologia da administração*. São Paulo: Atlas, 1997.
- LIPOVETSKY, Gilles. *Metamorfozes da cultura: ética, mídia e empresa*. Porto Alegre: Sulina, 2004.
- MORIN, Edgar. *O método 3*. Porto Alegre: Sulina, 1999.
- \_\_\_\_\_. *Ciência com consciência*. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 2000.
- \_\_\_\_\_. *Introdução ao pensamento complexo*. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.
- \_\_\_\_\_. *O método 4*. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2002.
- MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SÓLIO, Marlene Branca e BALDISSERA, Rudimar. “Caminhos da administração e os processos comunicacionais nas organizações”. In *Conexão: comunicação e cultura*. Caxias do Sul: Educus, vol. 2, n. 4, jul.-dez. 2003, pp. 163-176.
- VASSALO, Claudia. “Viva a diferença: por que a diversidade do capital humano pode tornar as empresas mais criativas, competitivas e poderosas”. *Exame*. São Paulo: Abril, ano 34, nº 186, 6 set. 2000, pp. 152-164.

