

# Comunicação Organizacional

Prof. Dr. João José Azevedo Curvello  
Universidade Católica de Brasília  
Evento: Semana Acadêmica da Comunicação  
UniCEUB, Brasília, 19 de abril de 2002

Organizações são sistemas de comunicação

*Os sistemas sociais usam a comunicação como seu modo particular de reprodução autopoietica. Seus elementos são comunicações que são (...) Produzidas e reproduzidas por uma rede de comunicações e que não podem existir fora dessa rede”.*

*(Niklas Luhmann, 1990)*

## A nova realidade organizacional

- ◆ Antigos e novos desafios da administração
  - Controle, Integração, Motivação, Inovação x Modismo
- ◆ Organizações em redes
  - Informacionalismo (*Castells*)
  - Virtualidade
- ◆ Cenário atual
  - Concentração de poder sem centralização
  - Produção flexível
  - Reinvenção descontínua
  - Sociedade organizada
- ◆ Redes de conversas
- ◆ As organizações-mídias

## Desvendando alguns conceitos básicos

- ◆ Discursos
  - é impossível não comunicar (*Watzlawick, 1993:47*)
- ◆ Imagens
  - percepções
- ◆ Identidades
  - visões da identidade
  - gênese e síntese
  - resultante do processo

## Desvendando alguns conceitos básicos

- ◆ Identidade (dimensões)
  - Elemento invariante: característica intrínseca do sistema organizacional
  - Determinada pela estrutura (Etkin e Schvarstein, 1996)
  - Auto-identidade (indivíduo para consigo mesmo)
  - Identidade participativa (identidade com o meio social)
  - Identidade relativa (atestada e confirmada pelo reconhecimento social) (lasbeck, 1997)
- ◆ A identidade só faz sentido ao sistema que representa

## A comunicação improvável

- ◆ Primeiro, *“é improvável que alguém compreenda o que o outro quer dizer, tendo em conta o isolamento e a individualização da sua consciência. O sentido só se pode entender em função do contexto, e para cada um, o contexto é, basicamente, o que a sua memória lhe faculta”*.
- ◆ Segundo, *“é improvável que uma comunicação chegue a mais pessoas do que as que se encontram presentes numa situação dada. O problema assenta na extensão espacial e temporal”*.
- ◆ Terceiro, é improvável obter o resultado desejado, pois ainda que uma comunicação seja entendida não significa que tenha sido aceita. *“Por ‘resultado desejado’, entendo o fato de que o receptor adote o conteúdo seletivo da comunicação (a informação) como premissa de seu próprio comportamento, incorporando à seleção novas seleções e elevando, assim, o grau de seletividade”*

LUHMANN, Niklas - A improbabilidade da Comunicação – Lisboa: Vega-Passagens, 1992

## Comunicação e Mudança

- ◆ Visões da mudança
- ◆ Resistências
- ◆ Os espaços organizacionais
- ◆ A inadequação dos instrumentos tradicionais
- ◆ Conversa e aprendizado
- ◆ Criatividade e Inovação
- ◆ Evitando a lacuna entre discurso e ação
- ◆ Evitando a comunicação impessoal
- ◆ Viabilizando a comunicação simétrica:
  - modelo comunicador-comunicador

## Desafios para os profissionais

- ◆ Entre o instrumental e o estratégico
- ◆ Destruir o gueto para salvar a alma
- ◆ As barreiras (in) transponíveis
- ◆ A legitimação passa pela descentralização
- ◆ Uma outra forma de ver e viabilizar a comunicação integrada

## Desafios para os profissionais

- ◆ Superar os domínios profissionais
- ◆ Imprimir visão mais plural
- ◆ Investir na pesquisa e na teoria
- ◆ Disseminar conhecimento
- ◆ Integrar teoria e prática
- ◆ Reduzir distâncias entre academia e organizações

Muito Obrigado!

Prof. João José Azevedo Curvello  
curvello@pos.ucb.br  
curvello@acaocomunicativa.pro.br  
www.acaocomunicativa.pro.br