

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
DOUTORADO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

## autopoiese, sistema e identidade



a comunicação organizacional e a construção de sentido  
em um ambiente de flexibilização  
nas relações de trabalho

por

João José Azevedo Curvello

São Paulo, abril de 2001

Universidade de São Paulo  
Escola de Comunicações e Artes  
Doutorado em Ciências da Comunicação

*Autopoiese, Sistema e Identidade:  
a comunicação organizacional e a construção de sentido  
em um ambiente de flexibilização  
nas relações de trabalho*

João José Azevedo Curvello

Tese apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como requisito parcial à obtenção do grau de Doutor em Ciências da Comunicação, sob a orientação da Professora Doutora Sidinéia Gomes Freitas.

São Paulo, abril de 2001

Para Edgar José Curvello (*em memória*)

*Meu avô, jornalista, político e escritor,  
que dedicou sua vida à luta por um mundo mais digno,  
justo e humano e ensinou que é possível  
ser um guerreiro da liberdade e das transformações sociais  
sem perder a honra e sem vender a alma*

## **Agradecimentos**

A Diogar José Curvello e Iolanda Azevedo Curvello, meus pais, que nunca mediram esforços para que seus filhos tivessem acesso aos livros e ao conhecimento.

A Ana Cristina, Ana Carolina e Ana Beatriz, companheira e filhas, que souberam compreender as dificuldades de conciliar as dimensões de companheiro e pai com as de pesquisador e professor.

A Sidinéia Gomes Freitas, orientadora, que sempre instigou no autor a busca pelo aprofundamento teórico e aperfeiçoamento metodológico, ao mesmo tempo em que estimulava a postura crítica e independente diante da pesquisa e, também, da vida.

A Luiz Carlos Assis lasbeck e Anna Amélia, amigos que me acolheram no retorno a São Paulo, com eterna gratidão, por terem possibilitado as condições para que o autor pudesse se dedicar ao estudo e à pesquisa com maior tranquilidade.

Aos amigos professores Alfredo Costa, José Salomão David Amorim, Milton Cabral Viana, Maria Cecília Martinez, Sônia Guedes, Ivany Neiva, Duda Bentes, Gustavo Lisboa, Newton Scheufler, Aylè-Salassiê Quintão, Elizabeth Brandão, Ana Lúcia Novelli, Jorge Duarte, Cleusa Scrofernecker, Margarida Kunsch, que, cada um a seu modo, reforçaram no autor a paixão pela convivência acadêmica.

A Ana Amélia Trajano, que me apresentou aos textos mais recentes de Niklas Luhmann.

A Olga Maria Bidart Curvello e Anelise Azevedo Curvello, pelas palavras de apoio, quando a esperança já se esvaia.

Ao Banco do Brasil, à CAPES e às organizações que abriram suas portas para as análises contidas nesta tese.

Aos trabalhadores anônimos que abriram seus corações e mentes e relataram suas vidas ao pesquisador.

E também àqueles que colocaram obstáculos ao longo do caminho, porque só nos incentivaram ainda mais.

**CURVELLO, João José Azevedo – Autopoiese, Sistema e Identidade: a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização das relações de trabalho.** Tese de Doutorado. Orientação Profa. Dra. Sidinéia Gomes Freitas. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2001.

## **RESUMO**

Esta tese busca decifrar os novos mecanismos de construção do sentido nas organizações, provocados pelo ambiente de mudanças nas relações de trabalho, a partir do pressuposto de que as teorias e as práticas de comunicação organizacional, tradicionalmente centradas na transmissão e no controle, já não são suficientes para explicar a nova realidade. É também uma tentativa de superar essas visões tradicionais e contribuir com uma concepção renovada para os estudos da comunicação organizacional.

A matriz teórica está fundada no conceito de organização como sistema autopoietico de comunicação, desenvolvido por Niklas Luhmann a partir da concepção cognitivista de Maturana e Varela, na epistemologia do construtivismo radical, e nos estudos de identidade como resultante de processos relacionais e como agente da construção de sentido.

As análises basearam-se na cibernética de segunda ordem da realidade organizacional, ilustradas por relatos de histórias de vida de trabalhadores e pela observação de processos de comunicação em organizações públicas e privadas.

CURVELLO, João José Azevedo – **Autopoiesis, System and Identity: the organizational communication and the sense construction in an atmosphere of flexible work relationships**. Doctoral Thesis. Orientation: Profa. Dra. Sidinéia Gomes Freitas. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2001.

## ABSTRACT

This thesis has as main objective to highlight the new mechanisms of construction of meaning in organizations, caused by the changing environment in work relationships. The approach on the theme focus on the assumption that theories and practices related to organizational communication, traditionally centered on transmission, are no longer good enough to explain the reality nowadays. Furthermore, it is an attempt to stimulate the thinking about a renewed conception for studies on organizational communication.

The theoretical framework is founded in the organization concept as an autopoietic system based in communication, developed by Niklas Luhmann starting from the cognitivist conception of Maturana and Varela, in the epistemology of the radical constructivism, and in the identity studies as resulting from interaction processes.

The analyses based on the cybernetics of second order of the organizational reality, starting from the reports of histories of workers' life, and of the observation of the communication processes in public and private organizations.

**CURVELLO, João José Azevedo – Autopoiesis, Sistema y Identidad: la comunicación organizacional y la construcción de sentido en un ambiente de cambio en las relaciones laborales.** Tesis de Doctorado. Orientación: Profa. Dra. Sidinéia Gomes Freitas. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2001.

## RESUMEN

Esta tesis intenta descifrar los nuevos mecanismos de construcción de sentido en las organizaciones, en un ambiente de cambio en las relaciones laborales, bajo la hipótesis de que las teorías y las prácticas de comunicación organizacional, tradicionalmente centradas en la transmisión e en el control, ya no pueden explicar la nueva realidad. Es también una tentativa de superar estas visiones tradicionales y contribuir con una concepción renovada para los estudios de la comunicación organizacional.

La teoría desarrollada está fundada en el concepto de organización como sistema autopoietico de comunicación, propuesto por Niklas Luhmann desde la concepción cognitivista de Maturana y Varela, en la epistemología del constructivismo radical, y en los estudios de la identidad como resultado de procesos relacionales y como agente de la construcción de sentido.

La análisis de la realidad organizacional se apoyó en la cibernética de segunda orden, ilustrada por relatos de historias de vida de trabajadores, y por la observación de procesos de comunicación en organizaciones públicas e privadas.

# SUMÁRIO

<b><u>1. INTRODUÇÃO.....</u></b>	<b><u>9</u></b>
<b><u>2. A MUTÁVEL CENA ORGANIZACIONAL.....</u></b>	<b><u>17</u></b>
2.1 AS ORGANIZAÇÕES COMO SISTEMAS DE COMUNICAÇÃO.....	17
2.1.1 CONCEITOS EM EVOLUÇÃO .....	17
2.1.2 ORGANIZAÇÃO: AS VÁRIAS DIMENSÕES DE UM CONCEITO.....	21
2.1.3 ORGANIZAÇÃO COMO SISTEMA AUTOPOIÉTICO – A CONTRIBUIÇÃO DE NIKLAS LUHMANN .....	31
2.2 ANTIGOS E NOVOS DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO .....	33
2.3 O TRABALHO EM MUTAÇÃO: IMPACTOS DA FLEXIBILIZAÇÃO.....	42
2.4 CULTURAS EM TRANSIÇÃO: A BUSCA DO SENTIDO.....	51
<b><u>3. A COMUNICAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES .....</u></b>	<b><u>60</u></b>
3.1 UMA REVISÃO CRÍTICA DOS PARADIGMAS COMUNICACIONAIS .....	60
3.2 ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: ENTRE A ANÁLISE E A PRESCRIÇÃO .....	78
3.3 A PESQUISA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO BRASIL: NAS TRILHAS DA LEGITIMAÇÃO .....	94
3.4 AS TENTATIVAS DE “ADMINISTRAÇÃO” DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	100
<b><u>4. A OPÇÃO METODOLÓGICA.....</u></b>	<b><u>105</u></b>
4.1 AS PRIMEIRAS APROXIMAÇÕES COM OS MÉTODOS.....	105
4.2 DE COMO A OPÇÃO TEÓRICA NOS FEZ REVER OS MÉTODOS.....	111
<b><u>5. AUTOPOIESE, IDENTIDADE E CONSTRUÇÃO DO SENTIDO.....</u></b>	<b><u>119</u></b>
5.1 A AUTOPOIESE A PARTIR DO “SISTEMA INDIVÍDUO” .....	124
5.2 A AUTOPOIESE DO “SISTEMA ORGANIZAÇÃO” .....	134
<b><u>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</u></b>	<b><u>148</u></b>
<b><u>7. BIBLIOGRAFIA .....</u></b>	<b><u>152</u></b>



## ***Autopoiese, Sistema e Identidade: a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização das relações de trabalho***

*"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". (Luhmann, 1990).*

### **1. INTRODUÇÃO**

A primeira concepção desta tese partiu da constatação, ainda em 1995, de que a flexibilização das relações de trabalho chegava de forma avassaladora para mudar para sempre o ambiente de trabalho no Brasil. Naquele ano, várias empresas, no embalo das reengenharias, demitiram milhares de funcionários. O fenômeno, não restrito ao Brasil (vide a série de reportagens publicadas no *New York Times* em março de 1996, sob o título "*The Downsizing of America*" – anexo 1), mostrava a todos que os pilares das relações humanas no trabalho estavam ruindo, e com eles as formas de interação social e comunicativa. De tal forma que, ao concebermos o projeto de pesquisa que orientou esta tese, vaticinávamos que "nada seria como antes" no ambiente das organizações.

Se, durante décadas, toda a atuação comunicativa nas organizações esteve orientada para o campo das relações humanas, na difusão de um ideário de comunicação baseado em uma espécie de acordo em busca de harmonia para a consecução de objetivos, hoje, com a destruição dos antigos paradigmas do vínculo e da estabilidade, novos conceitos e novas formas de relacionamento começam a dominar a cena organizacional. A difusão desses conceitos já não pode ser feita nos moldes que até então vigoraram. Os apelos institucionais, tão comuns nos comunicados

destinados aos empregados, soam frios e falsos na medida em que as pessoas perdem, cada vez mais, seu espaço de atuação. O impacto das novas tecnologias, as novas ondas globalizantes e suas conseqüências, o fim anunciado dos escritórios e a flexibilização das relações de trabalho e produção apontam para um mundo em que a simples palavra exortativa tende a perder seu valor mobilizador. As próprias teorias que orientaram a pesquisa e a prática da comunicação organizacional entram em xeque e precisam ser revistas e reavaliadas à luz dessa nova realidade. Por fim, também os métodos de trabalho terão de ser revistos.

A observação direta em vários ambientes de trabalho, por outro lado, mostrou-nos que os trabalhadores e as organizações aparentemente reconstruíram suas relações. Em bases mais precárias, é verdade, mas reconstruíram. E o vaticínio da primeira hipótese transformou-se em dúvida epistemológica, pois os ambientes revelaram-se por demais complexos para caberem todos sob uma mesma visão reducionista.

Foi, portanto, com a intenção de captar a complexidade desse momento de mudanças que nos lançamos ao desafio desta tese. Só assim, pensamos, conseguiríamos estudar os impactos provocados nos sistemas de comunicação das mais diversas organizações que estejam trilhando ou tenham trilhado o caminho da reorganização, das reengenharias, dos cortes de pessoal ou tenham redirecionado sua gestão de pessoal para a flexibilidade dos escritórios caseiros, para o uso crescente de tecnologias de informação, e como conseguiram - se conseguiram - manter integrados seus públicos e preservar a essência do sistema social.

Este desafio se revelou quase intransponível quando nos ativemos aos referenciais teóricos clássicos sobre as organizações e a comunicação. Construídos sob bases relativamente estáveis, os paradigmas do controle, no âmbito das organizações, e da transmissão, no âmbito da comunicação,

não contribuiriam muito para a árdua tarefa de compreendermos uma realidade mutável e ilegível a partir de referenciais estáticos.

Por isso, nos vimos obrigados a rever, também, os procedimentos metodológicos, de forma a abarcar de maneira mais abrangente, ainda que sempre insuficiente, esse ambiente movediço das organizações.

A busca por métodos que nos permitissem ler essa nova realidade nos aproximou do construtivismo radical, expressão cunhada inicialmente por Ernst von Glasersfeld a partir dos estudos de Heinz von Foerster, pela oposição desse método ao objetivismo clássico de outros métodos científicos, que acreditam e pregam que o observador não pode participar da descrição das observações. Heinz von Foerster, citado por Watzlawick e Krieg<sup>1</sup>, nos afirma que *“a objetividade é a ilusão de que as observações podem ser feitas sem um observador”*.

Segundo von Foerster, também citado por Watzlawick e Krieg<sup>2</sup>, precisamos atualizar nosso vocabulário, de forma que novas definições apareçam:

*“Ciência: A arte de fazer distinções.*

*Construtivismo: Quando a noção de descoberta é substituída pela de invenção.*

*Observador: Aquele que cria um universo e que faz uma distinção.*

*Objetividade: Crer que as propriedades do observador não aparecem nas descrições de suas observações.*

*Verdade: O invento de um mentiroso.”*

---

<sup>1</sup> Watzlawick, Paul e Krieg, Peter (editores). El Ojo del Observador. Barcelona: Gedisa, 1994, p.19.

<sup>2</sup> Idem, p. 32.

A partir do enunciado de Protágoras, em 444 a.C, de que *“o homem é a medida de todas as coisas. Das que existem, como existentes; das que não existem, como não existentes”* (Fragmento I) , Watzlavick vai revisitar o conceito de realidade e nos apresentar uma distinção entre uma realidade de primeira ordem e uma realidade de segunda ordem. Para ele, uma realidade de primeira ordem concentra os objetos e suas propriedades puramente físicas. De outro lado, estariam o sentido, o significado e o valor que lhes atribuímos: *“A realidade de segunda ordem resulta de processos de comunicação muito complexos”* <sup>3</sup>. Ou seja, com a proposta do construtivismo radical, passamos de um enfoque causal, linear e monádico, típico das abordagens objetivistas da realidade, para um de tipo interacional, circular e sistêmico.

É ainda Watzlavick quem nos resume: *“Expressado de maneira muito sucinta, o construtivismo moderno analisa aqueles processos de percepção, de comportamento e de comunicação, através dos quais nós homens forjamos propriamente, e não encontramos - como ingenuamente supomos - nossas realidades individuais, sociais, científicas e ideológicas”* <sup>4</sup>. Essa visão traduz, em síntese, uma epistemologia do observador, centrada na pergunta “como conhecemos?” e não em “o que conhecemos?”. Como, em suma, atribuímos sentido ao que vemos, ao que interpretamos e descrevemos. Por isso, optamos pelo que denominamos observação da observação (cibernética de segunda ordem, portanto) traduzida nesta tese nas complexas interações que vimos aflorar a partir dos sentidos ou das ausências de sentido relatadas por trabalhadores e organizações.

Essa opção por uma epistemologia da complexidade também traduzida na formulação luhmaniana do construtivismo sistêmico-comunicacional (em que sistema, ambiente, complexidade, comunicação,

---

<sup>3</sup> Watzlavick, Paul. La Coleta Del Baron de Münchhausen. Barcelona: Herder, 1992, p. 60.

<sup>4</sup> Idem, p. 123.

diferença, observação, sentido, autopoiese, paradoxo e redução de complexidade são conceitos-chave) opõe-se aos clássicos paradigmas da simplicidade (ancorados nos preceitos de causalidade linear, regulação externa, homogeneidade, ordem e reducionismo).

Uma abordagem objetiva da realidade, independente do observador, nos parece desprovida de nexos diante de cenários tão indecifráveis no âmbito das organizações, próprios de um “capitalismo flexível”, que reinventou o tempo, ao extinguir a noção de longo prazo e romper com toda forma de narrativa contínua (que, se nunca existiu, pelo menos contribuiu para atribuição de sentido às coisas e às vivências), e que se estrutura a partir de três aspectos: reinvenção descontínua, produção flexível e concentração de poder sem centralização<sup>5</sup>. Essa realidade, ao contrário, nos aparece como um produto de comunicação, de linguagem, de percepções. Ou seja, ainda que aparentemente seja uma realidade sujeita a desconstrução, ela na verdade se constrói socialmente.

Essa visão de que as organizações são construídas socialmente, também nos levou a trabalhar com toda uma teoria de sistemas ainda pouco conhecida no Brasil: a dos sistemas sociais como sistemas autopoieticos de comunicação, desenvolvida por Niklas Luhmann<sup>6</sup>. Ao longo da tese, os conceitos provocadores de Luhmann aparecem como contraponto aos paradigmas da comunicação organizacional, que foram sendo construídos a partir, principalmente, da realidade norte-americana e, em alguns casos, importados e reescritos por pesquisadores brasileiros, com forte ênfase na busca de legitimação de um espaço de atuação profissional.

---

<sup>5</sup> Sennet, Richard. *A Corrosão do Caráter*. São Paulo: Record, 2000, p. 164.

<sup>6</sup> Luhmann, Niklas. *Sociedad y Sistema: la ambición de la teoría*. Barcelona: Paidós/I.C.E.-U.A.B, 1990.

A opção pela abordagem sistêmica e pelo reconhecimento da complexidade parte do pressuposto de que não é possível reduzir a multidimensionalidade desse ambiente de profundas transformações no mundo do trabalho a “*explicações simplistas, regras rígidas, fórmulas simplificadoras ou esquemas fechados de idéias*” <sup>7</sup>(Mariotti, 2000). O pensamento complexo extrapola, portanto, os limites do pensamento linear, herdeiro de uma visão mecanicista do mundo. Hoje, na era das redes e das hiperconexões, em que impera o hipertexto e sua capacidade de conectar e recuperar um número infinito de informações num “*verdadeiro caleidoscópio de representações*” <sup>8</sup>, tudo está em constante construção e renegociação, tudo parece caoticamente heterogêneo.

Nesse contexto, as narrativas míticas ou descritivas da realidade, se não desaparecem de todo, perdem sentido. E a ausência de sentido é, provavelmente, a dimensão que mais afeta a interpretação que as pessoas podem fazer da realidade. Por isso, há uma tendência em imprimir à complexidade o seu sentido mais estrito, ou seja, o do desconhecimento. Só é complexo aquilo que não conhecemos ou que não podemos explicar a partir de nossas referências, sejam elas de vida ou mesmo científicas. Diante disso, na vida e no ambiente das organizações, prolifera o desejo pelas chamadas “soluções simples”, “mágicas”, “esotéricas”, tão próprias da esfera do marketing e dos gurus da administração e, também, da comunicação. Suas fórmulas infalíveis ganham espaço, até mesmo no meio acadêmico, onde também se encontra a perplexidade diante do novo e do desconhecido.

---

<sup>7</sup> Mariotti, Humberto – Complexidade e Pensamento sistêmico. Texto introdutório. 2000, consultado na Internet em 08/01/2001, no seguinte endereço:  
[http://www.vision-mercosur.org.br/Brasil/Treinamentos/2treinamento/textos/Complexidade\\_e\\_Pensamento\\_Sist%C3%AAmico.htm](http://www.vision-mercosur.org.br/Brasil/Treinamentos/2treinamento/textos/Complexidade_e_Pensamento_Sist%C3%AAmico.htm)

<sup>8</sup> Levy, Pierre. As Tecnologias da Inteligência: o futuro do pensamento na era da informática. São Paulo: Editora 34, 1993.

Durante o tempo em que nos dedicamos à pesquisa, nos deparamos com a necessidade de tentar entender essa nova realidade, ao mesmo tempo em que não poderíamos cair na armadilha epistemológica de nos contentarmos com a constatação, mera e simples, de que o “complexo” é mesmo inexplicável à luz das velhas construções teóricas. Também não nos poderíamos contentar com a já famosa citação de Groove:

*“No mundo de hoje, marcado por mudanças dinâmicas, só os paranóicos sobrevivem.”*<sup>9</sup>

Esse estado de permanente alerta, que está sendo legado aos trabalhadores como um elemento “motivador”, é uma das causas da perplexidade a que já nos referimos, e que se apresenta como um dos fatores que tornam improvável a comunicação, no seu sentido lato, de entendimento, consenso, cooperação. É também uma das características do novo ambiente de flexibilização das relações de trabalho e produção.

Esta tese está organizada em capítulos. Os dois primeiros trazem uma revisão das teorias sobre as organizações, desde as primeiras concepções do que é organizar até o ambiente complexo das organizações modernas e pós-modernas. Depois, também revisamos as teorias da comunicação, as teorias da comunicação organizacional e discutimos os conceitos básicos, na intenção de ir além da visão meramente utilitarista e profissional da comunicação.

A seguir, a partir da observação e de relatos obtidos junto a trabalhadores de diversas organizações, públicas e privadas, tentamos compreender como o sistema se auto-organiza e se reconstrói a partir da comunicação que se realiza à margem dos comunicados oficiais e antecede

---

<sup>9</sup> In: Robbins, Stephen P. *Managing Today*. Edition 2.0. New Jersey: Prentice-Hall, 2000, p. 2.

e supera toda e qualquer estratégia de marketing e comunicação, e como novos sentidos emergem.



## **2. A MUTÁVEL CENA ORGANIZACIONAL**

### **2.1 As Organizações como Sistemas de Comunicação**

#### **2.1.1 Conceitos em evolução**

Neste capítulo, pretendemos discutir as várias formas de ver e de descrever uma organização, a partir das diferentes concepções do termo, passando pelas metáforas e pelas novas abordagens da mudança organizacional. O enfoque que daremos aqui difere de alguma forma das descrições habitualmente encontradas na literatura de administração e de economia, centradas basicamente nos aspectos estruturais. O foco estará nos processos, entre os quais situa-se a comunicação. E também nos aspectos relacionais da organização com os mais diversos sistemas.

A opção pela abordagem processual e sistêmica, na nossa percepção, oferece contornos de maior complexidade ao tema, ao mesmo tempo em que nos liberta da mera comparação e vinculação entre organização e empresa e abre novas perspectivas para que possamos entender o fenômeno da comunicação, objeto central desta tese.

De início, apresentamos um resumo das principais definições de organização, desde a gênese do conceito e sua evolução. Depois, buscamos integrar esses conceitos a partir de uma perspectiva sistêmica. Ao final, contextualizamos o novo ambiente das organizações diante do desafio da administração e da ordem.

Etimologicamente, organização deriva do neologismo latino “*organisatio*”, empregado desde o século XIV no âmbito da medicina, designando a constituição ou a geração dos corpos naturais. Essa origem vincula o conceito à expressão “*organum*” (organismo). Já no final do século XVIII, depois do Renascimento, o termo começa a ser empregado como metáfora do corpo social ordenado. Mas já sob a influência do modelo tecnomórfico de Descartes, inicia-se a interpretação dos corpos orgânicos como mecanismos ou máquinas.

Essa dualidade organismo-mecanismo, como veremos adiante, vai permear todas as definições posteriores de organização.

Um dos instrumentos que influenciaram essa percepção foi o relógio, cujo mecanismo capaz de movimentar-se de forma autônoma, previsível e regular, sem depender de impulsos de energia externos, passou a significar um modelo que ajudou a explicar fenômenos físicos e viria a se constituir no marco para o desenvolvimento das novas teorias físicas da natureza. Ou seja, o mundo passava a ser visto, interpretado e compreendido como uma gigantesca máquina, cuja regularidade seguiria leis imutáveis, baseadas na descoberta e em formulações matemáticas.

Essa nova forma de descrever o mundo, e que imprimiu progresso ao conhecimento científico, passou a influenciar, também, a ação política e a compreensão do social já sob o enfoque mecanicista. Gonzáles Garcia <sup>10</sup> descreve como, na história, essa visão se foi consolidando. O Estado moderno passa a ser comparado a uma máquina com engrenagens que funcionam em uníssono. Esta metáfora também foi utilizada por Hobbes,

---

<sup>10</sup> In: Rivera, José Rodrigues de – El concepto de organización. Alcalá, 1999. Consultado na Internet em 04/12/2000, no endereço:  
[http://www2.alcala.es/estudios\\_de\\_organizacion/temas\\_organizacion/teor\\_organiz/concepto\\_organizacion.htm](http://www2.alcala.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/teor_organiz/concepto_organizacion.htm)

principalmente no clássico *Leviatán*, quando tentava compreender a ação política a partir da visão mecanicista.

Da segunda metade do século XVIII em diante,, paulatinamente o conceito de organismo começa a se emancipar do conceito de mecanismo. A partir da consolidação da biologia como ciência autônoma dos corpos vivos, que são observados e analisados a partir de categorias como autoconservação, reprodução e desenvolvimento, o termo organismo (ordenação das partes de um corpo orgânico) opõe-se ao de mecanismo, que passa a ser referência ao que é produzido artificialmente. Ou seja, a metáfora organicista que explicava a dinâmica social a partir da funcionalidade dos membros frente ao corpo, em que existia uma espécie de hierarquia comandada pela racionalidade (a cabeça, o cérebro, conduzindo e atribuindo ordem e sentido ao corpo físico e social), passa a dar lugar a uma nova espécie de racionalidade, teleológica e instrumental, em que a ordem social é comparada a uma máquina capaz de servir de instrumento para a consecução de objetivos da sociedade organizada.

O conceito de “organização”, na sua concepção inicial, vinculado ao ato de organizar, ordenar, articular, é dotado de um sentido ativo, dinâmico, capaz de explicar, reformar e reconfigurar o todo social. O conceito, levado às últimas conseqüências a partir principalmente da Revolução Francesa, confunde-se com ação, movimento. Gradativamente, a organização da sociedade no Estado moderno passa a ser entendida como uma espécie de acordo mútuo entre as partes e destas com o conjunto. A racionalidade, aqui, ganha novos contornos, uma vez que seria a base do equilíbrio do novo sistema que se configura. É essa racionalidade que vai garantir o autocontrole dos vários componentes do sistema social.

O ideal revolucionário legitima, portanto, esse ordenamento racional da sociedade como uma coletividade de indivíduos capazes de ordenar de forma autônoma sua convivência com finalidades práticas.

Paralelamente, ocorre uma tomada de consciência por parte da sociedade de seu caráter organizado. Essa consciência - decorrente do Iluminismo e de seu movimento de emancipação do indivíduo, de caráter moderno, no seu sentido de contraste à cosmovisão teocêntrica que vigorara até então - funciona como uma espécie de auto-observação do ato de organizar o social a partir da ordenação racional do todo social.

Aliás, a nova forma de descrever organização mantinha a vinculação com a ordem, no sentido de ordenação das partes em um Todo, e poderia nos levar a interpretar a organização do Todo como fim e as partes como meio. Kant <sup>11</sup>, por sua vez, influenciado pelos ideais de emancipação da pessoa, nos afirma que:

*“se há empleado com gran habilidad la palabra ORGANIZACION para designar todo el proceso de cambio de um gran pueblo para convertirlo en Estado, para la creación de magistraturas etc., e incluso de todo el cuerpo estatal. Pues cada miembro no debe ser mero medio en tal totalidad, sino al mismo tiempo deberá ser también fin, y, en la medida en que coopera para posibilitar el todo, su puesto y función están determinados por la idea del Todo.”*

---

<sup>11</sup>In: Rivera, José Rodrigues de – El concepto de organización. Alcalá, 1999, p. 20. Consultado na internet em 04/12/2000, no endereço: [http://www2.alcala.es/estudios\\_de\\_organizacion/temas\\_organizacion/teor\\_organiz/concepto\\_organizacion.htm](http://www2.alcala.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/teor_organiz/concepto_organizacion.htm)

Kant antecipa, em quase 200 anos, com essa afirmação, a nova concepção da teoria dos sistemas complexos denominada “cibernética de segunda ordem”, de que trataremos mais adiante.

### **2.1.2 Organização: as várias dimensões de um conceito**

Como quase todos os conceitos nas ciências sociais, também o de organização tem uma diversidade de visões e abordagens. Barnard, seguindo a linha da racionalidade, identifica organização como “*sistema de ação conscientemente coordenado*”.<sup>12</sup> Na mesma linha, Edgar Schein<sup>13</sup> classifica organização como “*coordenação racional das atividades de um grupo de pessoas orientadas para atingir determinados fins ou objetivos comuns, mediante a divisão de funções e de trabalho, através de uma hierarquização da autoridade e da responsabilidade*”.

Uma das definições clássicas é a elaborada por Parsons<sup>14</sup>(1960, citado por Etzioni,1980:9), como sendo “*unidades sociais (ou agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos*”. Outros autores definem como um agrupamento de pessoas, trabalhando em estrutura e local definidos, operando uma determinada tecnologia, na busca de alcançar resultados e atingir objetivos comuns. Para atingir esses objetivos, as organizações acabam se caracterizando, entre outros aspectos, pela divisão do trabalho e do poder. E mais: estabelecem normas e necessitam impô-las, possuem regras e regulamentos e dão ordens que precisam ser cumpridas.

---

<sup>12</sup> Barnard, Chester. The functions of the executive. Cambridge: Harvard University Press, 1938.

<sup>13</sup> Schein, Edgar. Organizational culture and Leadership. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

<sup>14</sup> Parsons, Talcott. Structure and process in Modern Societies. Glencoe: The Free Press, 1960, p.17 – In: Etzioni, Amitai. Organizações Modernas. São Paulo: Pioneira, 1980.

Essas definições passaram a ser desenvolvidas a partir do início do século XX, quando a natureza do trabalho e da produção migravam, em grande escala, das formas artesanais para as industriais. E procuravam, de certa forma, mudar o padrão produtivo da primeira fase da revolução industrial, descrito como caótico, desordenado e profundamente desumano.

Max Weber, citado por Etzioni <sup>15</sup>, sugere que uma estrutura moderna de organização só será eficiente se possuir autoridade burocrática e racional. Para isso, precisa, entre outras coisas, de regras que padronizem atitudes e ações, da divisão do trabalho por competências e da hierarquia.

A criação desse modelo administrativo tem, certamente, raízes históricas na ciência. Não podemos esquecer que o processo de construção de modelos científicos é formado por uma rede logicamente coerente de conceitos para interligar os dados observados e expressá-los, sempre que possível, em linguagem matemática. A finalidade de quantificação, nesse caso, é dupla: conseguir precisão e garantir a objetividade científica mediante a eliminação de qualquer referência ao observador. A tentativa de quantificar, medir e ordenar aparece como uma busca incessante do homem racional de dominar as realidades. Realidades essas que sempre foram complexas e trouxeram, dentro de si, componentes inexplicáveis, não interpretáveis, não controláveis, da ordem e do caos. Por isso, a busca incessante pelo controle. Essa é a marcha de uma das áreas de conhecimento das ciências sociais aplicadas: a administração. Organizar e ordenar, para melhor controlar. Em suma, esse tem sido o objetivo dos estudiosos dessa área e tem contribuído para construir toda uma ideologia gerencial em que as questões são avaliadas a partir da perspectiva da racionalidade econômica, por intermédio da otimização dos meios, com rapidez, em busca da eficácia. Essa racionalidade, aliada às estruturas

---

<sup>15</sup> Etzioni, Amitai. Organizações Modernas. São Paulo: Pioneira, 1980, pp. 85-92.

burocráticas, acaba por impor barreiras ao livre trânsito de informações. Só circulam livremente as informações e idéias voltadas para a produtividade. Tudo o mais é visto como desperdício <sup>16</sup>.

Katz e Kahn<sup>17</sup>, a partir da teoria cibernética, definem a organização como um sistema aberto, em constante transação com o ambiente a partir de *inputs* energéticos. Porter, Lawler e Hackmann <sup>18</sup> também descrevem organização como uma espécie de instituição que deve: estar composta por indivíduos e grupos; constituir-se para a consecução de fins e objetivos específicos; basear-se na diferenciação e na coordenação racional de funções; manter-se no tempo e delimitar-se espacialmente.

Abrahamsson, no seu livro *The Logic of Organizations*<sup>19</sup>, alinha-se com os teóricos da racionalidade instrumental, ao definir a organização como estrutura configurada a partir de um plano desenhado por uma ou mais pessoas, com o deliberado e expresso propósito de atingir objetivos. Para o autor, os esforços racionais e planejados para atingir esses objetivos estão condicionados por fatores externos (econômicos, políticos, tecnológicos). Ainda segundo Abrahamsson, uma teoria das organizações teria de explicar: como tornar mais eficiente a organização; como torná-la mais representativa; como suas atividades podem satisfazer às necessidades dos seus componentes e também alcançar os objetivos dos proprietários individuais ou coletivos.

Todos esses conceitos traduzem uma preocupação dos teóricos em descrever, a partir de bases estruturais, os componentes e os objetivos das

---

<sup>16</sup> Chanlat e Bedard, In: Chanlat, Jean-François (coord) – O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992, pp. 137-143.

<sup>17</sup> Katz, D. e Kahn, R.L. *The Social psychology of organizations*. New York: London, 1978.

<sup>18</sup> Porter, L.W., Lawler, EE, Hackman, J.R. *Behavior in organization*. New York: McGraw Hill, 1975.

<sup>19</sup> Abrahamson, Bengt. *The logic of organizations*. London: Sage. p.54

organizações. Há também implícita a intenção de prescrever ações para garantir a racionalidade do sistema.

Entretanto, ao estudarmos as teorias que tentam explicar as organizações nos deparamos com alguns aspectos mais explorados, a que podemos chamar de dimensões.

Uma das dimensões mais encontradas nos estudos organizacionais, e sobre a qual nos debruçamos nas primeiras páginas deste capítulo, é a chamada dimensão “funcional-instrumental”, em que, na prática, organizar seria apenas mais uma função a cargo da direção. Em síntese, organizar seria uma tarefa, um meio, para atingir os objetivos do sistema.

É nessa dimensão que o termo função se reduz ao seu caráter burocrático de desempenho de tarefas. Reduz-se a um meio, a um instrumento, sob a responsabilidade de um administrador que planeja e executa. O administrador, aqui, assume-se organizador, como arquiteto, que desenha e configura processos, estruturas, hierarquia, departamentos, seguindo os parâmetros da racionalidade econômica, no sentido weberiano do termo.

No âmbito das empresas, essa visão influenciou fortemente os teóricos norte-americanos, principalmente quando descrevem as organizações como resultado da ação deliberada e racional de líderes, empreendedores, que não só criam e estruturam as organizações, como a elas atribuem sentido e “cultura”.

Outra dimensão muito explorada nos estudos organizacionais é a “estrutural”. Com forte ênfase na busca de estabilização, as organizações estruturam-se no sentido de esquematizar e regulamentar as interações internas e externas. O conceito de organização como sinônimo de



burocracia segue essa linha conceitual. A visão compartimentada, departamentalizada, segue uma tendência metodológica de compreender o todo a partir da articulação entre as partes. Essa visão estruturalista reduz a organização a uma espécie de ambiente protetor que possibilite a realização das tarefas, livre das perturbações do ambiente. Organização, aqui, também se configura como tradução de uma hierarquia funcional, assimétrica desde a origem, na qual a lógica do poder tende a se sobrepor à racionalidade instrumental.

A tendência dessa visão é descrever toda atividade organizada como impregnada de regras e regulamentos sobre os quais assentam-se a ordem e a estabilidade do sistema. Essa estruturação do sistema como elemento regulador se opera por meio das diretrizes, normas e instruções estabelecidas e comunicadas, desde a direção, e também por aquelas regras tácitas, aceitas como elementos ao mesmo tempo de vinculação e de diferenciação.

Na medida em que se multiplicam, os regulamentos vão tirando a espontaneidade e a naturalidade próprias do sistema social, levando-o a um processo de formalização que acaba por aproximar o sistema de sua estrutura abstrata.

Essa abordagem do processo de regulação do sistema a partir de regras nos mostra que muitos sistemas criam lógicas próprias a partir das regras explícitas. Ainda que essas regras tragam consigo a possibilidade de sanção no caso de não-cumprimento, percebe-se que muitos sistemas constroem no cotidiano outros conjuntos de regras à margem daquelas visíveis, e que acabam sendo observadas com mais frequência do formais. Essas outras regras surgem de forma mais espontânea, fruto da comunicação entre os elementos do sistema social.

Essas regras, em princípio endógenas, sofrem também a influência do ambiente, a partir de eventos como fusões, acordos, mudanças legislativas, introdução de novas tecnologias, entre outros. Esses impulsos externos provocam alterações na própria auto-regulação do sistema, mudando, em muitos casos, os sentidos de pertencimento ou exclusão e as próprias diferenças que demarcam as fronteiras do sistema com o ambiente.

Isso atesta que todo sistema está sempre vinculado ao ambiente, o que leva as organizações a constante adaptação e flexibilização de sua própria estrutura. Leva, também, a uma percepção de que as fronteiras entre sistema e ambiente também mudam constantemente de lugar.

Outra dimensão, com forte presença nos estudos organizacionais, é a “cognitivo-institucional”. Essa perspectiva domina os estudos de origem anglo-saxônica e marca uma diferença importante com relação a outras abordagens organizacionais: o termo organização passa a designar todo o sistema, a empresa, e não mais uma só dimensão, função ou atividade do sistema social.

A dimensão institucional também exerceu forte influência sobre as teorias da comunicação nas organizações, como veremos mais adiante. Ao mesmo tempo, as abordagens institucionais introduziram no repertório dos estudos organizacionais termos como pertencimento, identidade coletiva, cultura organizacional, entre outros, como delegação de responsabilidades e coordenação interna. Para os autores que exploram essa corrente de pensamento, a organização como instituição pressupõe uma constância no pertencimento, ou seja, um forte vínculo a partir de objetivos comuns e tarefas coordenadas. Quando uma das correntes teóricas da comunicação nas organizações descreve como função da comunicação a integração entre objetivos e necessidades, está traduzindo essa percepção de que o vínculo

não só é necessário como imprescindível para a institucionalização do sistema.

Muitos autores (Parsons, Etzioni, Hall, Scott, entre outros) enumeram algumas condições para o processo de institucionalização: orientação a objetivos específicos do sistema (por exemplo: o empregado busca realizar os objetivos do sistema para alcançar os seus objetivos particulares); regulação na divisão do trabalho (serve como elemento de ordenação, estabilização e estruturação de comportamentos, com vistas a alcançar os objetivos do sistema); existência de fronteiras divisórias entre organização e ambiente (o que reforça a visão de pertencimento ou exclusão diante do sistema. Pertencer, aqui, significa partilhar da conquista dos objetivos).

É no contexto dessa abordagem que se reforça a visão de que organizar é uma forma de compreender a realidade, para transformá-la. Esse compreender significa ir além da gramática superficial dos organogramas e das regras explícitas, e penetrar mais fundo na realidade organizacional, de forma a trazer à tona todas as facetas e contradições subjacentes. As organizações passam a ser descritas como culturas, como sistemas lingüísticos, sócio-culturais, como textos que ao mesmo tempo expressam e ocultam os valores compartilhados.

Outro tema recorrente nos estudos organizacionais trata das estruturas formais e informais. Estudos desenvolvidos na década de 50<sup>20</sup> já comprovavam que os grupos informais traziam outras formas de organização, de hierarquia e de regulamentação à margem das estruturas formais. Foi o que Luhmann definiu como o primeiro ponto de ruptura com a tradição que atribuía à organização formal o monopólio da ordem.

---

<sup>20</sup> Miller & Form, citados por RIVERA, José Rodríguez de – *El concepto de organización* - Alcalá, 1999. Consultado na internet em 04/12/2000, no endereço:

A Escola de Relações Humanas tratou logo de buscar a integração dos sistemas informais à estrutura formal, o que ainda hoje é possível ver, sob novas roupagens, nos *workshops* “*motivacionais*”, no incentivo a equipes multidisciplinares, entre outras ações. Essa espécie de adestramento, ao qual se agregam as estratégias instrumentais de comunicação, serviria para *corrigir os rumos e humanizar* o ambiente de trabalho. Para Luhmann <sup>21</sup>: “*os fluxos de comunicação informais podem compensar evidentemente a unilateralidade da forma de ‘observar’ oficial, ampliam horizontes e cumprem, assim, novas ‘finalidades’ do sistema.*” Luhmann ainda nos diz que esse espaço não regulado oficialmente é ideal para cultivar uma atmosfera de confiança, e que os estudos sobre a formalidade e informalidade nas organizações deveriam deixar de observar as ações enquanto guiadas por regras, mas centrar o foco nas expectativas dos comportamentos.

Outro campo também baseado em complexo campo semântico é o do comportamento organizacional, que busca cobrir as relações entre indivíduo, sociedade e formas de estruturação organizativa. Os estudos sobre comportamento voltam-se para alguns aspectos recorrentes:

- *Na dimensão cognitiva: as atitudes mentais, as inclinações, preferências e valores de referência.*
- *Na dimensão de inserção do indivíduo no ambiente: formas de tratar, selecionar e aproveitar informações, modos de lidar com aspectos sociais, etc.*

---

[http://www2.alcala.es/estudios\\_de\\_organizacion/temas\\_organizacion/teor\\_organiz/concepto\\_organizacion.htm](http://www2.alcala.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/teor_organiz/concepto_organizacion.htm)

<sup>21</sup> Luhman, Niklas. *Lob der Routine*. In *Vetrwaltungsarchiv*, 55; pp.1-33, citado por Rivera, José Rodrigues. Op. Cit.

- *Na dimensão de interação pessoal: condutas grupais, comunicação interpessoal, formação de grupos e redes de amigos, etc.*
- *Na dimensão de “organização” de coletividades: condutas de unidades como seções, departamentos, empresas e outros modos associativos em forma de redes (networks).*
- *Na dimensão do ambiente: formas de evolução dos ambientes sócio-políticos, evolução tecnológica, mercados, condutas de competência, ações governamentais etc.*<sup>22</sup>

Não se pode estudar o ambiente das organizações sem abordar, também, a dimensão poder, pois em muitos casos “organizar” confunde-se com uma forma de exercício de poder, ao definir linhas de comando, hierarquias e elementos de diferenciação social e grupal. Na concepção luhmanniana também explorada por Freitas<sup>23</sup>, poder é comunicação orientada por códigos. É um *medium* no sentido de elementos complementares da linguagem, ou seja, um código de símbolos generalizados que orienta a transmissão de seleções.

A decisão é também um dos focos centrais dos estudos organizacionais, desde as abordagens psíquicas, que estudam as condições em que ocorre a decisão a partir da relação indivíduo/organização, até o contexto do meta-enfoque sistêmico, quando é observada em sua relação com o sistema social, no qual o elemento básico é a comunicação. Na concepção de Luhmann, decisão é para um sistema o que o sistema define como decisão. Nem sempre é percebida por um observador externo. Isso explicaria aqueles casos de sistemas absolutamente fechados, que orientam

---

<sup>22</sup> Rivera, José Rodrigues. Op. Cit. p. 10.

<sup>23</sup> FREITAS, Sidinéia Gomes - *Comunicação social como instrumento do poder. As coordenadorias de comunicação social da nova república*. Tese de Doutorado. São Paulo, ECA/USP, 1987.

suas decisões apenas pela lógica do sistema, independentemente das manifestações do ambiente.

Aqui, introduz-se um dos conceitos mais polêmicos de Luhmann, o de que as decisões se realizam por eventos, sempre passageiros e contingentes. Para o autor alemão, isso provaria que um sistema não é uma entidade estável, mas processual, que se organiza a partir de eventos. Eventos que se sobrepõem, de tal forma que seria impreciso dizer que se pode mudar uma decisão. Nesse caso, sempre se está decidindo de uma maneira nova sobre um mesmo tema. E mais: ainda que se decida sobre determinado evento, sempre haverá abertura para a contingência, para o indeterminado. Essa percepção opõe-se àquilo que os críticos de Luhmann atribuem à sua teoria, ou seja, que a sua definição de sistema é determinista, portanto conservadora. Ao contrário, sua reflexão sobre decisão supera a visão tradicional de que tudo o que está organizado, na verdade, é uma imposição. Ela nos leva a um novo espaço de liberdade, de capacidade de projetar novas possibilidades para o futuro. O sistema, assim, opera a base de uma perpétua seleção. As seleções que geram decisões, que vão gerar novas seleções para novas decisões, num fluxo contínuo e auto-referencial.

Ainda sobre a dimensão decisão, é importante lembrar que a organização como sistema social se caracteriza por três componentes: elementos, seletividade (de complexidade) e temporalidade, mas sob uma exigência de sentido. Essa exigência de entender-se como idêntico a si mesmo busca manter uma unidade profunda e ajuda a demarcar as diferenças entre o sistema e o ambiente. Por isso, insistimos no escopo desta tese na necessidade de a comunicação atribuir sentido, algo que não vem ocorrendo no atual contexto de complexidade e profundas transformações no ambiente do trabalho.

Outro conceito que deve ser analisado e trabalhado é o de auto-organização, originado a partir dos estudos biológicos, sobretudo a partir da cibernética de segunda ordem, desenvolvida por von Foerster. A auto-organização surge da interação não previsível de elementos do sistema, que - apesar de não ter ocorrido de forma planejada - apresenta uma “ordem” mais eficaz do que se tivesse havido planejamento deliberado.

Esse conceito coloca em xeque a tradicional figura do organizador/administrador que, desde o exterior, planeja a estrutura do sistema, monta estratégias e orienta a ação em busca dos resultados. Aqui, o papel do administrador muda, de forma a garantir a diversidade de perspectivas, em vez da redução simplista às linhas de comando e às regras de conduta previamente delimitadas.

As críticas a essa abordagem voltam-se para o fato de que um sistema não chega a ser tão espontâneo como aparenta e que muitas decisões são tomadas com base nas velhas decisões já estruturadas e experimentadas. Portanto, as regras e as orientações vindas de fora do sistema muitas vezes influenciam a própria auto-organização. Mas também é inegável que muito do que hoje é tido como regra surgiu de forma espontânea e amadureceu sob a luz da auto-organização.

### ***2.1.3 Organização como sistema autopoietico – a contribuição de Niklas Luhmann***

O conceito de auto-organização ganhou outros contornos desde que Maturana e Varela desenvolveram a noção de autopoiese para descrever a teia da vida e como os seres vivos mantêm a identidade de suas espécies. Para eles, os seres vivos seriam sistemas autopoieticos porque reproduzem todas as unidades elementares de que se compõem, e com isso delimitam

as fronteiras com o ambiente. Os autores chilenos identificam essa propriedade como a capacidade de forjar identidade. Os sistemas vivos passam a ser descritos então como sistemas fechados na sua auto-referencialidade, orientados para a manutenção de sua identidade.

Niklas Luhmann apropria-se dessa definição para ampliá-la aos sistemas sociais, ainda que compreenda as ressalvas de Maturana e Varela de que as observações e formulações científicas por eles desenvolvidas se restringem aos sistemas vivos microscópicos.

Luhmann, porém, vislumbra no conceito de autopoiese a chave para explicar a auto-referencialidade dos sistemas sociais. E vai descrever o processo de autopoiese como algo que pode ocorrer de três diferentes maneiras: autopoiese dos sistemas vivos (vida e sistemas vitais), autopoiese dos sistemas psíquicos (que se traduz via consciência) e autopoiese dos sistemas sociais (que se opera via comunicação).

Cada um desses grandes sistemas se diferencia em relação ao ambiente e constrói seu modo próprio de atuação, bem como suas leis de investigação, reduzindo a complexidade do ambiente que o cerca, realizando algumas seleções que são típicas de seu modo de atuar e constituindo-se num sistema fechado sobre si mesmo. Só se mesclam mediante interpenetração, ainda que nesse processo não venham a perder a identidade.

Luhmann vai centrar suas análises nos sistemas sociais. Para ele, a sociedade é um sistema auto-referente e autopoietico que se compõe de comunicações<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> LUHMANN, Niklas – Sociedad y sistema: la ambición de la teoría. Barcelona: Paidós, 1990, p. 25



Aliás, o conceito de comunicação é central na teoria dos sistemas de Luhmann. Para ele, a comunicação é o dispositivo fundamental da dinâmica evolutiva dos sistemas sociais, uma vez que é um processo de seleções, e é pela seleção, se bem-estruturada, que se opera o processo de redução de complexidade na relação com o ambiente. Sua análise parte da improbabilidade da comunicação, que deve superar uma série de obstáculos antes de se realizar.

Voltaremos, contudo, a tratar da comunicação como elemento central para o sistema no capítulo de revisão teórica da comunicação. Agora, precisamos percorrer os caminhos da administração, função criada no interior das organizações estruturadas como empresas para ordenar e conduzir os processos de trabalho e garantir o alcance dos objetivos previamente desenhados. Essa é uma função que nasce junto com a revolução industrial e assume contornos cada vez mais complexos nos dias de hoje.

## ***2.2 Antigos e novos desafios da administração***

Desde o início do século XX, quando surgem os pioneiros da racionalização do trabalho (Frederic Taylor e Henri Fayol, entre outros, pais da Escola de Administração Científica), tornou-se corrente a afirmação de que alguém será um bom administrador na medida em que planejar cuidadosamente seus passos, organizar e coordenar racionalmente as atividades de seus subordinados e souber comandar e controlar suas atividades. Essa escola foi sucedida pelo modelo das Relações Humanas (Mary Parker Follet, Elton Mayo, Barnard), que propunha corrigir a desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deveriam se submeter.

Essa Escola centra, então, seu foco nas relações informais e nos benefícios indiretos, mas acaba recebendo o rótulo de manipuladora, uma vez que tentava evitar o conflito via integração mediada pela barganha entre os muitos benefícios que oferecia e a exigência de vínculo e fidelidade.

Foi a partir da década de 40 que os administradores e estudiosos do assunto sentiram a falta de uma teoria da organização sólida e abrangente, e que servisse de orientação para o trabalho do administrador. Surgiu daí a teoria da burocracia na administração, a que nos referimos ao início desse trabalho, ancorada nos estudos de Max Weber, na sociologia, e de Barnard, Simon e Mc.Gregor, na área de administração.

Entre os anos 50 e 70, numa tendência de integrar as várias ciências naturais e sociais, os estudiosos das organizações passaram a lidar com uma *teoria geral dos sistemas*, a partir, principalmente, do modelo de sistema aberto desenvolvido por Ludwig Von Bertalanfy, entendido como complexo de elementos em interação e em intercâmbio contínuo com o ambiente.

Outro modelo adotado pelos administradores, principalmente Chandler, Burns e Stalker, foi a Teoria da Contingência - a partir de pesquisas que detectaram o seguinte: estrutura e funcionamento de uma organização são dependentes da interface com o ambiente externo e que não há uma única e melhor forma de organizar.

Mais ou menos nesse mesmo período (anos 50/60), surge a teoria neoclássica, ou modelo de administração por objetivos (Drucker e Humble), que se define como uma técnica de direção de esforços por meio do planejamento e do controle administrativo fundamentado no princípio de que, para atingir resultados, a organização precisa antes definir em que negócio está atuando e onde pretende chegar. Na década de 60, o ambiente já era

descrito como de mudança e turbulência constantes, o que exigiu novas respostas ao obsoletismo dos processos tradicionais de planos de médio e de longo prazos. Surge a era do planejamento estratégico, que evolui nos anos 70 para administração estratégica (Ansoff, Mintzberg, Porter), que procura definir, em suma, onde, quando, com quem e como a empresa realizará seus negócios.

Novos modelos surgiram nos últimos anos, como o modelo de administração participativa, o de administração japonesa (ou toyotismo), o de administração empreendedora e o de administração holística. Até há pouco tempo, porém, uma análise simplificada do organograma da maioria das empresas permitia descrevê-las como organizações burocráticas, caracterizadas pela racionalização e departamentalização de funções e pela hierarquização do poder administrativo. Também uma análise mais detida em todas as noções que se seguiram às de Taylor, nos revela que essas não passam de adaptações ao modelo básico de *controle* da teoria clássica.

Para Weber, contudo, o problema central da organização está na própria fragilidade da sua racionalidade, constantemente pressionada por fatores externos, que comprometem a autonomia exigida para a consecução de seus objetivos.

Hoje, nas organizações, a convivência com a mudança paradoxalmente virou rotina. Se fizermos um levantamento das iniciativas implementadas nas empresas brasileiras nas duas últimas décadas, é possível identificar um sem-número de modismos e conceitos como Desenvolvimento Organizacional (DO), Administração por Objetivos (APO), Teoria Z, Análise Transacional, Qualidade de Vida no Trabalho, *Job Enrichment*, Orçamento Base Zero, Análise de Valores, *Downsizing*, CCQ, Kaizen, Zero Defeito, PDI, TQC, JIT, Kanban, KT, 5s, ISO9000,

Neurolinguística e Reengenharia<sup>25</sup>. Outros modismos podem ser agregados, como Arquitetura Organizacional, *Out-Replacement*, Empregabilidade, Resiliência, Gestão do Conhecimento, etc.

Tudo isso caracteriza uma percepção de que não há mais espaço para a mentalidade tradicional. O novo ambiente de globalização e competição em mercados complexos exige *mudança* das organizações. Mudança de objetivos, missão, valores e processos. A lei da selva mercadológica é taxativa: ou muda, ou morre. Não há meio-termo.

As organizações, que durante muitos anos preocuparam-se com o fortalecimento de suas *estruturas*, sob o paradigma da estabilidade, da solidez e da centralização administrativa, passaram a se preocupar com a *estratégia*, em que a empresa é vista como um todo articulado, que pode ser mudado continuamente, sempre que o ambiente o exija <sup>26</sup>.

Robbins<sup>27</sup> nos mostra que há um processo acelerado de transformações que está mudando para sempre o mundo das organizações e do trabalho. O novo ambiente que descreve é marcado pela globalização econômica, por profundas mudanças tecnológicas, pela flexibilização/reordenação do trabalho, pelo aumento da informalidade, pela ampla diversidade e pelos esforços racionalizadores das reengenharias, dos processos de qualidade, entre outros aspectos.

A chamada globalização (termo ainda polêmico, e que se tornou obrigatório em todos os círculos intelectuais, políticos e econômicos) aparece como um fenômeno facilitado pelas novas tecnologias da

---

<sup>25</sup> MOGGI, Jair - Processos de Mudança, in BOOG, Gustavo G. (coord.) - *Manual de Treinamento e Desenvolvimento - ABTD*, pp 37-63, São Paulo: Makron Books, 1994.

<sup>26</sup> OLIVEIRA, Marco A. - *Cultura Organizacional* - São Paulo: Nobel, 1988, pp. 18-23.

<sup>27</sup> ROBBINS, Stephen P. - *Managing Today* - edition 2.0 - New Jersey: Prentice-Hall, 2000, pp.10-11.

informação, e pressupõe uma evolução do tradicional processo de internacionalização de mercados oriundo dos primórdios do capitalismo. Esse novo processo não é mais conduzido apenas por nações, mas, sobretudo, pelas organizações antes denominadas multinacionais, transnacionais ou mundializadas. Essas organizações gerenciam espaços que ultrapassam as fronteiras territoriais<sup>28</sup>.

Com seu processo de aceleração, a globalização do mundo modifica, também, as noções de tempo e de espaço. A velocidade crescente que envolve as comunicações, os mercados, os fluxos de capitais e tecnologias, as trocas de idéias e imagens nesse final de século impõem a dissolução de fronteiras e de barreiras protecionistas. A todo momento se estabelecem tensos diálogos entre o local e o global, a homogeneidade e a diversidade, o real e o virtual, a ordem e o caos.

No quadro comparativo abaixo, Robbins resume as principais transformações por que passam as organizações produtivas:

### **As mudanças nas organizações**

<b>Velha Organização</b>	<b>Nova Organização</b>
Empregos permanentes	Empregos temporários
Controle de seu próprio destino com alguma independência	Risco externo intensificado
Força de trabalho relativamente homogênea	Força de trabalho diversificada
Qualidade era uma das últimas preocupações	Melhoria contínua e satisfação do cliente são preocupações centrais
Grandes organizações mantêm empregos seguros	Grandes corporações estão cortando quadros

<sup>28</sup> IANNI, Octavio - *Teorias da Globalização*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

Só os processos críticos, que provocam defeitos, são corrigidos	Todos os processos são redesenhados
Empregadores encontram grande quantidade de trabalhadores com as qualificações necessárias	Empregadores deparam-se com escassez de mão-de-obra qualificada
Diversificação de atividades	Concentração na competência central
Jornada de trabalho definida	Jornada de trabalho indefinida e ampliada
Tomada de decisão centralizada nos administradores	Funcionários participam da tomada de decisão
Trabalho centralizado em torno das competências individuais	Trabalho organizado em torno de equipes e times
Trabalho definido como emprego	Trabalho definido em termos de realização de tarefas
Remuneração estável e definida por antiguidade e níveis de função	Remuneração flexível e variável
Decisões de negócios conduzidas por noções de utilidade	Decisões levam em consideração direitos e valores, como honestidade e responsabilidade social

Fonte: The Changing Organization, in Robbins, Stephen P. – Managing Today – New Jersey:Prentice-Hall, 2000. p. 11. (tradução do autor).

Como é possível perceber, há um movimento que rompe com antigos paradigmas que apontavam para uma estabilidade do sistema. As influências do ambiente externo, marcado pela competitividade crescente em escala mundial, provocam rupturas e estão impondo o estabelecimento de novas relações no mundo do trabalho baseadas na mobilidade e na flexibilidade. Essas novas relações, em princípio, levando-se em conta o discurso no qual vieram embaladas, poderiam representar ganhos para os trabalhadores, uma vez que acenavam com um novo ambiente de trabalho, mais cooperativo, participativo e independente, ao mesmo tempo em que

criavam um novo modelo: o da *organização virtual*, caracterizada como uma rede temporária de parceiros independentes - fornecedores, consumidores, e até mesmo concorrentes - ligados pela tecnologia da comunicação para dividir habilidades, custos e o acesso de cada um ao mercado. Seria uma organização sem níveis hierárquicos, sem integração vertical, com as relações baseadas na flexibilidade, na confiança, na sinergia e no trabalho em equipe <sup>29</sup>.

Essa organização em rede caracterizaria, segundo Castells <sup>30</sup>, um novo tipo de desenvolvimento no interior do capitalismo - a que denomina de “*informacionalismo*” -, ao alterar mas não substituir o modo predominante de produção. O novo contexto de redes de empresas, de incremento das ferramentas tecnológicas, de concorrência global e de redefinição do papel regulador do Estado impõe uma nova ética, um novo espírito, mas não uma cultura nova, no sentido de sistema de valores, porque toda e qualquer visão unificadora é rejeitada pela nova ordem. Até mesmo a expressão “nova ordem” é rejeitada. Contudo, como bem observou Castells<sup>31</sup>, há mesmo “um código cultural comum nos diversos mecanismos da empresa em rede”.

Na verdade, o informacionalismo, para Castells<sup>32</sup> caracteriza-se por:

*“muitas culturas, valores e projetos que passam pelas mentes e informam as estratégias dos vários participantes das redes, mudando no mesmo ritmo que os membros da rede e seguindo a transformação organizacional e cultural das unidades da rede. É de fato uma cultura, mas uma cultura do efêmero, uma cultura de cada decisão estratégica, uma colcha de retalhos*

---

<sup>29</sup> DAVIDOW, W.H. & MALONE, M.S. - *A Corporação Virtual* - São Paulo: Pioneira, 1993.

<sup>30</sup> CASTELLS, Manuel - *A Sociedade em Rede* - São Paulo: Paz e Terra, 1999, p.213.

<sup>31</sup> Idem. p.216-217.

<sup>32</sup> Idem. p. 217.

*de experiências e interesses, em vez de uma carta de direitos e obrigações. É uma cultura virtual multifacetada, como nas experiências visuais criadas por computadores no espaço cibernético ao reorganizar a realidade. Não é fantasia, é uma força concreta porque informa e põe em prática poderosas decisões econômicas a todo momento no ambiente das redes. Mas não dura muito: entra na memória do computador como a matéria-prima dos sucessos e fracassos passados. A empresa em rede aprende a viver nessa cultura virtual. Qualquer tentativa de cristalizar a posição na rede como um código cultural em determinada época e espaço condena a rede à obsolescência, visto que se torna muito rígida para a geometria variável requerida pelo informacionalismo. O ‘espírito do informacionalismo’ é a cultura da ‘destruição criativa’, acelerada pela velocidade dos circuitos optoeletrônicos que processam seus sinais.”*

É justamente aí, nessa espécie de inversão de sentido, que o sistema se legitima e impõe seus novos limites, uma vez que a cooperação e a participação passam a se dar sobre bases cada vez menos sólidas, neutras e vazias de confiança, como bem definiu Sennet<sup>33</sup>. Para ele, *“as ficções de trabalho em equipe, pela própria superficialidade de seu conteúdo e seu foco no momento imediato, sua fuga à resistência e ao confronto, são assim úteis no processo de dominação”*<sup>34</sup>. Ainda segundo Sennet, uma das características dessa nova era do trabalho em equipe é o que chama de *“jogo de poder sem autoridade”*, em que a diluição de responsabilidades contribui para o surgimento do *“homem irônico”*, que Rorty<sup>35</sup> define como

---

<sup>33</sup> SENNET, Richard. A corrosão do caráter. São Paulo: Record, 2000.

<sup>34</sup> Idem, p. 138.

<sup>35</sup> Apud SENNET, Richard. Op. Cit. p. 138.



uma pessoa que jamais seria capaz de se levar a sério, porque sempre sabe que os termos em que se descreve estão sujeitos a mudança, sempre sabe da contingência e da fragilidade de seus vocabulários finais e, portanto, do seu “eu” . Ou seja: o caráter irônico seria auto-destrutivo, uma vez que provoca uma sensação de que não somos reais, de que nossas necessidades são meras ficções. O que nos ajuda a concluir que as falsas novas bases de relacionamento podem provocar uma perda do sentido do trabalho e da vida.

Esse fenômeno se relaciona com as redes de signos e significados organizados que expressam, ocultam e atribuem sentido às intrincadas relações corporativas, e a que convencionamos chamar de culturas organizacionais. A ordem, nessas redes, é definida, basicamente, pela memória. O caos, na aparente incompreensão do ambiente organizacional em mutação, está na destruição, no rompimento da memória. Essa destruição da memória está na raiz das desestruturações impostas às organizações. Modelos, como as reengenharias, buscam apagar essa ordem, digamos, histórica, e substituí-la por uma nova ordem produtiva e associativa. Só que os fracassos de suas implementações nos mais diversificados ambientes organizacionais mais destroem os antigos códigos ordenadores do que constroem o novo.

Como veremos mais adiante, a partir das tentativas de construção de narrativas de vida pelos trabalhadores entrevistados e da observação das organizações, essa nova realidade não vem sendo devidamente percebida pelas pessoas e também não vem sendo comunicada em todos os seus aspectos. Podemos adiantar que o advento desse novo modelo de organização traz consigo uma radical mudança no processo de troca de informações nas organizações e afeta, sobretudo, todo um sistema de comunicação baseado no paradigma da transmissão controlada de informações.

### **2.3 O trabalho em mutação: impactos da flexibilização**

O conceito de trabalho, historicamente, esteve associado à esfera da necessidade. Foi pelo trabalho que as sociedades e as civilizações se foram construindo. E a marcha do trabalho é também, como nos diz De Masi <sup>36</sup>, a da luta pela libertação do esforço físico e intelectual. Primeiro, com a introdução da ajuda de animais domésticos na tarefa de arar a terra ou preparar o alimento. Depois, pela sistemática adoção do trabalho escravo, não só como uma forma de subjugar o inimigo, mas, ainda, como uma forma de liberação das tarefas mais árduas. E, finalmente, pelo desenvolvimento tecnológico que - das primeiras máquinas, simples e automáticas, introduzidas pela Revolução Industrial, até chegarmos à automação em larga escala, propiciada pela microinformática e pelo avanço das chamadas “redes neurais” – foi liberando o trabalhador da fadiga, até excluí-lo, quase que totalmente, do processo produtivo.

Essa exclusão, contudo, vem sendo acompanhada de um sentimento de perda de identidade e perda do “*sentido da vida*” pelos excluídos, apesar dos aspectos positivos que proporciona, como oferecer maior autonomia para o trabalhador lidar com questões subsumidas da vida e liberta-lo para o que De Masi<sup>37</sup> chama de “*ócio criativo*”, caracterizado por “*uma riqueza mais bem-distribuída, uma autodeterminação sobre as tarefas, uma atividade intelectual mais rica em conteúdos, maior importância dada à estética, à qualidade de vida, e maior espaço para a auto-realização subjetiva*” .

---

<sup>36</sup> DE MASI , Domenico – Desenvolvimento sem Trabalho. São Paulo: Esfera, 1999, pp. 7-12.

<sup>37</sup> Idem, p.12.

Isso talvez se explique por que o trabalho, desde a Revolução Industrial e passando pela modernização tecnológica, que impõe uma nova ordem pós-industrial, foi encarado como um dos elementos centrais no ambiente social. A chamada “centralidade do trabalho”, incorporada à ideologia burguesa como categoria universal e fundadora de toda a vida social, como atividade natural de produção e troca de valores de uso, é necessária à reprodução material da vida em sociedade. Esse caráter central, que começou a ser forjado a partir dos séculos 18 e 19, contribuiu para dissociar o trabalho das demais atividades da vida social, como lazer, família e comunidade. Essa noção opõe trabalho a lazer e separa as esferas doméstica e pública da vida social, ao mesmo tempo em que começa a confundir trabalho com emprego, ou seja, o exercício de funções na ou para a produção. Foi por esta época que o emprego, vinculado à centralidade do trabalho, *“tornou-se importante referencial para o desenvolvimento emocional, ético e cognitivo do indivíduo ao longo de seu processo de socialização e, igualmente, para o seu reconhecimento social, para atribuição de prestígio social intra e extragrupal. O desemprego tornou-se fonte de tensão psicossocial, tanto do ponto de vista individual, como para a vida comunitária”*<sup>38</sup>.

A apologia que De Masi faz do ócio como libertação da opressão do trabalho, apesar das ressalvas que o próprio autor vai fazendo ao longo de sua obra, reforça, a nosso ver, essa separação entre mundo do trabalho e mundo da vida, também explorada por Habermas quando desenvolve sua Teoria da Ação Comunicativa e delimita a possibilidade do agir comunicativo na busca racional do entendimento e da comunhão de idéias como algo que só pode ser feito separado do mundo do trabalho, marcado pela estratégia, pelo poder e pela busca do dinheiro (capital). De Masi tenta retomar o ideal aristotélico do trabalho criativo, como espaço da contemplação, da criação,

---

<sup>38</sup> Liedke, apud CATTANI, Antonio David (org.) – Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico – Petrópolis: Vozes, 2000. 3ª. Edição, p. 272

da inovação. Mas o novo cenário do trabalho pós-industrial, que tem expurgado uma massa crescente de trabalhadores, ao mesmo tempo em que contempla com uma carga cada vez maior de trabalho os que “ficam”, teima em nos desorientar em relação aos novos sentidos do trabalho.

O sociólogo Ricardo Antunes<sup>39</sup> é um dos pesquisadores que mais têm discutido os chamados novos sentidos do trabalho. Opondo-se de alguma forma a De Masi, Antunes, conforme destacado por Mészáros na apresentação de seu livro *Os Sentidos do Trabalho*, reforça sua opinião de que *“uma vida cheia de sentido fora do trabalho supõe uma vida dotada de sentido dentro do trabalho. Não é possível compatibilizar trabalho assalariado, fetichizado e estranhado com tempo verdadeiramente livre. Uma vida desprovida de sentido no trabalho é incompatível com uma vida cheia de sentido fora do trabalho (...) Uma vida cheia de sentido somente poderá efetivar-se por meio da demolição das barreiras existentes entre tempo de trabalho e tempo de não-trabalho, de modo que, a partir de uma atividade vital, cheia de sentido, autodeterminada, para além da divisão hierárquica que subordina o trabalho ao capital hoje vigente e, portanto, sob bases inteiramente novas, possa se desenvolver uma nova sociabilidade (...) na qual liberdade e necessidade se realizem mutuamente”*.

O fato, porém, é que o novo cenário do trabalho, na denominada sociedade pós-industrial e informacionalista, é um cenário em profunda transformação, no qual a valorização da velocidade - traduzida na busca incessante pelo resultado no curto prazo, nas estruturas orientadas por projetos, e na flexibilidade dos contratos - acaba por não permitir que as

---

<sup>39</sup> ANTUNES, Ricardo – *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho* – São Paulo: Boitempo, 2000. e ANTUNES, Ricardo - *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1995.

peças desenvolvam experiências ou construam uma narrativa coerente para suas vidas, além de afetar a confiança e o comportamento ético<sup>40</sup>.

A crescente informatização dos processos administrativos e a proliferação de novas tecnologias para transmissão de dados podem estar apontando para o desaparecimento dos escritórios, para uma “deslocalização” do trabalho, para uma corrosão dos cargos, para o fim do emprego<sup>41</sup>.

Hoje, cresce o número de pessoas que trabalham como empregados temporários ou em atividades terceirizadas. Bridges nos mostra que, mesmo que as estatísticas de emprego venham a subir, o número de empregos estáveis e seguros continuará caindo.

Handy<sup>42</sup>, ao tratar do que denomina paradoxos do trabalho e da produtividade aponta para um novo setor de crescimento do trabalho: a economia do *faça-você-mesmo*. Uma parte se caracteriza pelo auto-emprego, as atividades *free-lance*. Outra caminha para o que chamamos de economia informal.

No Brasil, onde, ao mesmo tempo, a escravidão, o subemprego, o desemprego estrutural, os baixos salários e a exploração da mão-de-obra infantil convivem com os programas de qualidade total, com a valorização do ser humano a partir de abordagens holísticas, com a automação de última geração; onde existem setores que ainda não saíram do feudalismo e outros que ainda almejam a modernidade, parece ambicioso prever esse cenário pós-moderno da flexibilidade do trabalho.

---

<sup>40</sup> SENNET, Richard. Op. Cit.

<sup>41</sup> BRIDGES, William - *Mudanças nas Relações de Trabalho - JobShift* - São Paulo: Makron Books, 1995.

Mas o novo cenário chega em grande velocidade. Por exemplo: nos últimos anos temos presenciado um incremento nos planos de demissão voluntária. Até o setor estatal, independentemente da opção ideológica dos governantes, vem adotando essa prática de enxugamento do quadro de pessoal e, em consequência, das folhas de pagamento.

É a era do que nos Estados Unidos denominam de "*disposable workers*", ou seja, aqueles trabalhadores disponíveis, desempregados, que compõem a chamada força de reserva de mão-de-obra do capitalismo. Essa é a definição do U.S. Bureau of Labor Statistics. Mas há outras definições para esse grupo de pessoas, como a desenvolvida por Gordon, citado por Conrad e Poole<sup>43</sup>. Para ele, enquadram-se nessa categoria aquelas pessoas que involuntariamente trabalham em tempo parcial, ou que estão trabalhando sob as bases de contratos temporários.

Isso faz com que os antigos paradigmas do vínculo e da estabilidade, tão caros à comunicação organizacional, entrem em xeque e, com eles, as formas de comunicação e de construção de sentido.

Nos primeiros estágios das mudanças administrativas, a comunicação organizacional, de mero instrumento gerencial para transmissão de ordens e informações, passou a ser vista como detentora de papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visavam *aproximar* e *integrar* os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa. Para tanto, apropriava-se, em quase todos os momentos, dos elementos constitutivos desse universo simbólico (histórias, mitos, heróis, rituais) na construção e na

---

<sup>42</sup> HANDY, Charles - *A Era do Paradoxo*, São Paulo: Makron Books, 1995a., pp.18-22

<sup>43</sup> CONRAD, Charles e POOLE, Marshal Scott - Introduction: Communication and the Disposable Worker, in *Communication Research*, Vol. 24, N°. 6, December 1997, pp. 581-592.

veiculação das mensagens pelos canais formais (jornais, boletins, circulares, reuniões), numa permanente relação de troca com o ambiente.

Outra característica da comunicação organizacional, executora de um papel integrador e harmonizador, foi a criação do que Etzioni<sup>44</sup> chama de "*quadro irreal de felicidade*". A organização era vista aqui como uma família ideal, em que não havia a luta de poder entre grupos com valores e interesses conflitantes. E mais, os comunicados organizacionais vendiam a idéia de que a organização era o único espaço em que o indivíduo poderia crescer. A única referência, o único ponto de apoio.

Os sistemas de comunicação nas organizações também se consolidaram moldados pela hierarquia. Em sua quase-totalidade, as informações percorriam o caminho descendente na burocracia. Os sistemas de comunicação administrativa (ordens, normas, rotinas), de comunicação motivacional (valores, apelos), de comunicação mercadológica (propaganda, estímulo às vendas), e de comunicação institucional (discursos, identidade, imagem) estruturam-se do topo para a base. Mesmo o sistema de comunicação informal entre os empregados é *contaminado* pela hierarquia.

Esse modelo de comunicação exerceu razoavelmente seu papel nos ambientes aparentemente estáveis, mas cabe perguntar: haverá espaço para esse modelo no próximo século?

Com o fim próximo da organização de massa e de seus empregos duradouros, pode estar chegando ao fim, também, o atual modelo de comunicação organizacional, geralmente centrado em departamentos ou secretarias de comunicação, organizados segundo os mesmos paradigmas

---

<sup>44</sup> ETIZIONI, Amitai - *Organizações Modernas*. São Paulo: Pioneira, 6.ed., 1980, p.70.

que orientam a formação dos setores produtivos. Tais setores congregam áreas distintas, com funções específicas, tais como: relações públicas, relações parlamentares, promoção de vendas e propaganda, comunicação institucional e motivacional e relações com a imprensa, geralmente trabalhando de forma sectária. A tão pregada integração raras vezes se realizou na prática.

Pode-se perguntar ainda: também será o fim do trabalho?

Charles Handy nos responde que: *“o trabalho ainda será o principal interesse de nossas vidas, mas teremos agora de repensar o que entendemos por trabalho e como ele deve ser organizado. À primeira vista, o desafio é desanimador, mas o trabalho nas organizações de massa nunca foi uma alegria pura para todos. A organização de massa não ficou conosco tanto tempo assim. Não devemos pensar nela como se fosse uma lei da natureza. Talvez nos déssemos melhor sem ela”* <sup>45</sup>.

Diante desse quadro, entendemos que se faz urgente um estudo sistemático que nos ajude a compreender como está sendo apreendido pela comunicação organizacional esse processo de mudanças por que passam as organizações, principalmente nas relações de trabalho. Como as organizações que trilharam o caminho pioneiro da transição estão processando a comunicação com seus públicos. Que mudanças também estão sendo impostas à comunicação organizacional, nas formas, nos conteúdos, nos discursos. Como as pessoas estão lidando com isso. Como reagem as culturas organizacionais. Qual a influência das novas tecnologias nesse processo. E, de forma particular, como as teorias da comunicação organizacional estão se relacionando com essas novas práticas, se é que estão.



Nos últimos anos, a pesquisa no âmbito das organizações ampliou seu campo de análise, visando incluir os elementos formais e informais e sua articulação; os grupos informais e suas relações internas e externas à organização; as mediações sociais e materiais; a ideologia e o universo simbólico; e, também, a compreensão de que os conflitos e contradições são inerentes à vida organizacional. Nesse contexto, ganhou força a pesquisa da comunicação praticada na organização, pois se constitui num dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico <sup>46</sup>.

Na área de comunicação organizacional, contudo, só recentemente a pesquisa começou a voltar-se para essas dimensões esquecidas das organizações. Com essa nova preocupação, uma linha de pesquisa que ganhou força foi a da comunicação interna. Antiga *prima pobre* entre as atividades de comunicação, a comunicação interna passou a competir em interesse com a publicidade, a retórica dos discursos externos e as relações com a imprensa. Esse interesse se deve, em princípio, ao incremento dos processos administrativos voltados para a eficácia e a competitividade. Assim como a comunicação interna, outros campos passam a ser valorizados, como as próprias Relações Públicas, uma vez que os conceitos de responsabilidade social e de públicos estratégicos (que se equivalem aos de *stakeholders*) passam a ocupar espaço central na cena organizacional. Outra área que cresce e passa a se legitimar no espaço da administração é a de “*endomarketing ou o conjunto de atividades humanas dirigidas a satisfazer as necessidades e desejos dos clientes internos (empregados) e os interesses organizacionais, em um processo de troca, em que deve ocorrer simbiose equilibrada e consciente para ambas as partes, com*

---

<sup>45</sup> HANDY, Charles. Op. Cit. 1995<sup>a</sup>, p.217.

<sup>46</sup> ETIZIONI, mitai. Op. Cit. p. 70 e FLEURY, M.T.L. e FISCHER, Rosa M. - *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1989, p. 24.

resultado sinérgico <sup>47</sup>, e que chegou a se confundir com as práticas de comunicação empresarial, mas que cada vez mais se aproxima da gestão de Recursos Humanos.

A valorização dessas dimensões se deve, em muito, aos inúmeros fracassos na implementação das fórmulas que surgem em ciclos. Na maioria dos casos, os administradores elegiam, como possíveis causas dos insucessos, o comportamento das pessoas que, em suma, executam e produzem, os valores arraigados das culturas organizacionais, as resistências naturais e culturais às mudanças, a falta de convicção da necessidade de mudar e, quase sempre, as falhas nos processos comunicativos.

Daí, a busca de explicações para o porquê de pessoas, em alguns ambientes, alcançarem os objetivos e, em outros, oporem resistência aos processos. Esse contexto contribuiu para que crescessem as pesquisas de cultura organizacional, clima organizacional, motivação humana, vínculo e poder nas organizações, psicopatologias do trabalho, sofrimento humano no trabalho, saúde e qualidade de vida no trabalho, tempo do trabalho, gestualidade, linguagem, espaço físico e espaço humano, inveja e sedução. De um lado, como forma de contribuir para a eficácia dos processos de gestão; de outro, como forma de compreender e de resistir aos processos de destruição do espaço humano nas organizações.

Com as transformações operadas no mundo do trabalho, reforça-se a concepção de que as organizações se assemelham a organismos vivos, em constante fluxo e mutação<sup>48</sup>, e que a racionalidade administrativa está, no mínimo, em discussão.

---

<sup>47</sup> Ribeiro, Walter Eustáquio. O endomarketing em instituições financeiras. Dissertação de mestrado. Brasília. UnB. 1993.

<sup>48</sup> Morgan, Gareth – Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996, pp. 239-278.

Essa crise da mudança nos leva à antiga discussão sobre culturas, mudanças culturais e resistências.

## **2.4 Culturas em transição: a busca do sentido**

As raízes dos estudos sobre cultura organizacional encontram-se na antropologia. Várias são as correntes que tratam da cultura: desde Crozier, que considera a cultura como capacidade; passando por Talcott Parsons que a define como sistema de valores; por Malinowski e outros funcionalistas que vêem a cultura como instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas dos seres humanos; por Radcliffe-Brown, que a entende como mecanismo adaptativo-regulatório; por Goodenough e sua ethnociência, que a vê como cognições compartilhadas; e ainda por Levi-Strauss e Clifford Geertz e sua antropologia contemporânea, segundo o qual os homens vivem em um universo de significados que decodificam sem cessar.

No campo das organizações, uma das definições mais abrangentes e instrumentais de cultura é a desenvolvida por Fleury<sup>49</sup>, que, a partir das diversas correntes teóricas desenvolvidas pelos norte-americanos, de Schein<sup>50</sup> a Berger & Luckmann (1967), incorporando os estudos de Pagès<sup>51</sup>, concebe cultura organizacional *"como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação"*. A abrangência

---

<sup>49</sup> FLEURY, M.T.L. e FISCHER, Rosa M. - *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1989, p.22.

<sup>50</sup> SCHEIN, Edgar - *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1986.

<sup>51</sup> PAGÈS, Max et alii - *O Poder das Organizações* - São Paulo: Atlas, 1987.

desse conceito está, sem dúvida, na incorporação do componente poder aos estudos culturais.

Mais recentemente, Maria Ester de Freitas<sup>52</sup>, influenciada pelas teorias da cultura organizacional desenvolvidas na França e no Canadá, descreve-a como *"um conjunto de representações imaginárias sociais (Castoriadis, 1995), construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. Essa conceituação considera que a cultura organizacional exerce o papel de agenciadora de sentidos e significados, atuando diretamente no imaginário (Enriquez, 1974), coração do psiquismo dos indivíduos, e desenvolvendo com ele uma relação de cumplicidade entre a organização e os desejos e medos inconscientes dos indivíduos que nela trabalham"*.

Em ambos os conceitos, uma forte ênfase nos invariantes da cultura, como fatores de integração, identificação e unicidade. Mas as culturas estão sendo, cada vez mais, expostas à diferença e às contradições. Aqui, o tema da mudança ganha destaque.

Com certeza um dos temas mais polêmicos no campo de estudos das organizações, as mudanças culturais são capazes de alimentar infindáveis discussões acadêmicas e empíricas.

---

<sup>52</sup> FREITAS, Maria Ester de – Cultura Organizacional: o doce controle no club dos raros. In: Motta, F.C.P. & Caldas, M. - *Cultura brasileira e cultura organizacional* – São Paulo: Atlas, 1997

Freitas<sup>53</sup> expõe que, apesar da polêmica sobre a possibilidade de se mudar ou não a cultura, há os que acreditam que não só as culturas mudam, como isso pode ser feito de forma planejada.

Para esses adeptos da mudança cultural, no entanto, “é consenso...que o processo não é simples, não é barato e não se faz sem provocar alguns traumas como consequência. Existe ainda uma concordância implícita a respeito de que a cultura é conectada com outros elementos que sofrerão alterações, tais como estratégia, estrutura, sistemas de recompensas, habilidades, procedimentos etc. Também é reconhecido que não é qualquer mudança de comportamento que implica mudança cultural”<sup>54</sup>.

Thévenet<sup>55</sup> também se pergunta se será possível mudar a cultura; de que natureza serão as mudanças possíveis; e em que condições poderão ocorrer, e apresenta algumas observações, das quais destacamos:

*“- Se é possível mudar de cultura ou mudar a cultura, é necessário avaliar a dimensão da mudança. Há revoluções na cultura ou simples evoluções? Será necessário esperar pela ameaça da sobrevivência para mudar ou é possível gerir a evolução cultural da empresa?*

*- Se existe mudança de cultura é preciso saber o que muda, porque, como vimos, há diversas noções e metodologias de cultura. Para alguns, a mudança de cultura é modificação de sinais e, para outros, é passar a uma fase posterior do processo de evolução da empresa, mudar normas de funcionamento, alterar lógicas fundamentais, e até mudar o padrão...”*

---

<sup>53</sup> FREITAS, Maria Ester de – *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron/McGraw-Hill, 1991, p. 115..

<sup>54</sup> Idem. P. 115.

<sup>55</sup> THÉVENET, Maurice - *Cultura de Empresa - Auditoria e Mudança*, Lisboa: Monitor, 1989, p.153.

É ainda Thévenet quem nos diz:

*“A cultura é um conjunto de hipóteses fundamentais que estruturam a generalidade dos comportamentos da gestão da empresa; é fruto de uma longa experiência, resulta de um longo processo de aprendizagem. Seria, por conseguinte, presunção tentar mudá-la ou imprimirlhe qualquer outra direção. Não se pode dizer que, para lá dos sinais, dos símbolos, dos comportamentos individuais, há lógicas de ação profundamente enraizadas no “subconsciente” da empresa e, ao mesmo tempo, promover métodos mais ou menos fiáveis de transformação dessa realidade”<sup>56</sup>.*

Já Pettigrew <sup>57</sup> afirma categoricamente que é possível, sim, gerenciar a cultura e, em consequência, mudá-la, mas atribui uma grande dificuldade à tarefa. Para ele, é mais fácil ajustar as manifestações da cultura do que mudar o núcleo de crenças e pressupostos básicos da organização.

Em outro extremo, Omar Aktouf, ao criticar o que denomina corrente *“cultura de empresa”* da teoria da gestão, nos diz que, para os expoentes dessa corrente, as empresas podem ter ou ser uma cultura, que essa cultura pode ser, ou não, eficiente e bem-sucedida, que ela é *“diagnosticável, reconhecível e, desde que se tomem certas precauções metodológicas, pode ser transformada, manipulada e mudada e até ser inteiramente criada por líderes, campeões, heróis e modelos, que lhe imprimem valores e símbolos”<sup>58</sup>*. A crítica de Aktouf aponta o cenário de desagregação

---

<sup>56</sup> Idem. p. 154.

<sup>57</sup> PETTIGREW, Andrew M. - A cultura das organizações é administrável? in Fleury, Maria T.L.. *Cultura e Poder nas Organizações*. S.Paulo: Atlas, 1989, pp 145-146.

<sup>58</sup> AKTOUF, Omar - Une étude empirique et théorique des usages de la parole dans des organisations: du “véhicule d’information” à la convivialité institutionnalisée”, *Actes du XIVe Colloque Jean-Yves Rivard: L’information: pour un équilibre entre l’intuition et l’analyse*, Ottawa: Les Presses de l’AHC, 1994, p. 71-85.

econômica como um campo fértil para o surgimento e proliferação dessas utopias administrativas.

Aktouf nos diz, ainda, que acreditar na força exclusiva dos gerentes para mudar comportamentos é crer que a cultura possa ser alguma coisa diferente da realidade vivida, espontânea, subjetiva dos indivíduos; que ela possa ser alguma coisa diferente da relação dos indivíduos com suas condições de existência, para ser alguma coisa que possa ser decretada e mudada à vontade <sup>59</sup>.

Joanne Martin<sup>60</sup>, que defende a idéia de que não existiria uma cultura organizacional, mas sim múltiplas culturas, trata a questão da mudança cultural de forma mais analítica. Em seu livro sobre as três perspectivas de análise das culturas nas organizações, ela demonstra que cada uma das perspectivas vê a mudança de uma forma muito particular. Para os adeptos da perspectiva da Integração (em que a organização é vista como consenso, harmonia e transparência de discursos e ações, e na qual a ambigüidade é excluída), a mudança estaria centrada nos líderes, que teriam a responsabilidade de responder às pressões do ambiente, mudando o sistema normativo e controlando o processo. Para a perspectiva da Diferenciação (marcada pela ênfase nas subculturas, que abrigariam alguma espécie de consenso interno, e pelo reconhecimento da existência do conflito e da ambigüidade nas relações entre subculturas), a mudança é resultado da ação coletiva provocada por influências organizacionais e do meio ambiente. Já para os pesquisadores que trabalham com o ponto de vista da Fragmentação (que centram o foco na ambigüidade, na multiplicidade de visões, na ausência de consenso, nas relações complexas em que conflito ou harmonia não aparecem com clareza, e que vêm a

---

<sup>59</sup> Idem.

<sup>60</sup> MARTIN, Joanne - Cultures in Organizations - Three Perspectives. New York: Oxford, 1992, pp. 168-188.

organização como teia ou rede), há um fluxo contínuo de mudanças, provocadas por um ambiente turbulento e pelo poder difusamente distribuído pela organização.

Tavares<sup>61</sup>, ao explicar o sucesso das empresas japonesas, aponta como um dos fundamentos da gestão oriental uma cultura na qual a definição de mudança é: o estado próprio de ser das coisas, pessoas, processos, lugares, etc. Segundo a autora, isso acaba por estabelecer um binômio indissolúvel de permanência/mutação, que gera uma situação de relativa segurança no constante mudar. Para ela, essa é a característica de uma cultura da mudança, alicerçada certamente nas filosofias do I Ching, do Zen Budismo e do Taoismo, que se opõe à visão ocidental de mudança de cultura, geralmente marcada por estados emocionais de medo, insegurança, frustração e raiva que naturalmente provocam resistências conscientes e inconscientes.

A visão oriental de mudança constante entre estados de ordem e de crise nasce também da constatação de que os homens são naturalmente resistentes à mudança. Essa explicação da alternância e da indissolubilidade entre a permanência e a mutação é uma forma de filosoficamente atenuar a instabilidade gerada pela crise que geralmente antecede ou acompanha os processos de transformação. Por isso, os orientais desenvolvem uma visão a que denominam de Kaizen (e que não tardou em se transformar numa das modas gerenciais do ocidente), na qual a mudança é vista como processo constante de aprendizagem e de crescimento.

Essa cultura da mudança não valoriza apenas aquilo que se altera, mas tem um fundamento no que permanece. Assim, há uma grande flexibilidade nas coisas acessórias (por exemplo o produto, o processo de

---

<sup>61</sup> TAVARES, Maria das Graças de P. (1991) - *Cultura Organizacional - Uma abordagem antropológica da mudança* - Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991, pp.43-44.



produção, a localização das pessoas, etc), mas não no que consideram essencial (por exemplo, o substrato emocional marcado pelas relações de pertinência, de auto-respeito, de comunhão de valores e objetivos, etc)<sup>62</sup>.

No ocidente, a visão marcante é a de que a mudança é um fenômeno, um acontecimento, um rito por que temos de passar em algum momento de nossas vidas. Por isso, marcamos tão bem essas passagens como rompimentos com o passado<sup>63</sup>. Essa visão de que a mudança representa rompimento gera sentimentos de perda, de dor, de frustração, de impotência, que geralmente se associam a estados depressivos e levam, no caso de indivíduos ligados a organizações, a posturas negativistas. Há uma tendência à fuga da realidade, que produz estados de ausência e niilismo. Outra saída se dá pela negação da mudança, muitas vezes marcada por atos de sabotagem ao processo.

Esses estados tendem a levar as pessoas ou a se voltarem para o passado (aprisionável e seguro) ou a se envolverem apenas superficialmente com o presente. Esse aparente envolvimento com o presente funciona como uma defesa enquanto se digere o novo.

Freitas<sup>64</sup> nos diz que a resistência é um traço de vitalidade da cultura existente, e que funciona como uma espécie de freio protetor. Deal & Kennedy<sup>65</sup> reconhecem que as pessoas são resistentes à mudança porque ela gera rupturas nos rituais e na ordem de suas vidas.

Um exemplo bem marcante de como os adeptos da corrente “cultura de empresa”, nos moldes descritos por Aktouf, vêem as resistências e

---

<sup>62</sup> Tavares, Idem, pp. 43-44

<sup>63</sup> GENNEP, Arnold Van - *Os Ritos de Passagem*, Petrópolis: Vozes, 1977.

<sup>64</sup> FREITAS, Maria Ester de – *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron/McGaw-Hill, 1991, p.116.

<sup>65</sup> Apud FREITAS, Maria Ester de. Op. Cit. 1991.

tentam miná-las nos processos de mudança pode ser visto na menção às idéias de Vijay Sathe realizadas por Freitas<sup>66</sup>: o autor sugere que as pessoas sejam induzidas a perceber o valor daquilo que está sendo solicitado a elas, porque se elas percebem que seus pressupostos não mais estão sendo confirmados, ou melhor estão sendo negados pela realidade, isso provocará dor, culpa, ansiedade e falta de confiança, gerando a motivação necessária para que o novo comportamento possa ser aprendido. Outra alternativa citada por Sathe seria permitir que as pessoas partam, o que não só poderia limpar a organização de elementos (resistentes) indesejáveis, como sinalizar aos que ficam que a saída é uma ameaça concreta, o que acaba por reduzir as racionalizações próprias da resistência cultural.

A corrente dos interacionistas-simbólicos, que engloba antropólogos de vários matizes, como Clifford Geertz, Levi-Strauss e Leach, entende a cultura como linguagem, como conjunto de signos e códigos comunicativos. Para esses autores, a comunicação surge como elemento vital nos processos de construção, fortalecimento, transmissão e mudança culturais.

Também Lotman<sup>67</sup>, ao definir cultura como rede de signos e significados que expressam e ocultam as intrincadas relações corporativas, e como sistemas semióticos ordenados de comunicação, atribui um papel relevante à memória como instância ordenadora.

Daí, deduz-se que, a depender do ponto de vista e até mesmo das motivações ideológicas do pesquisador, as mudanças culturais ora podem ser provocadas pelos gerentes e líderes, ora podem resultar de um processo natural de acomodação e de adaptação às mudanças ambientais. O fato é

---

<sup>66</sup> Apud FREITAS, Maria Éster de. Op. Cit. 1991, p.116.

<sup>67</sup> Lotman, Iuri *et alli* (1979) – “*Tesi per un analisi semiotica della cultura*”, in *La Semiótica nei Paesi Slavi*. Milano: Feltrinelli. A cura di Carlo Prevignano. Pp 944-1.020.

que mudança, seja ela estrutural, gerencial ou cultural, é algo extremamente complexo, e que só se desencadeia quando os indivíduos envolvidos no processo realmente a percebem como necessária e a querem. É fato, também, que é um processo muitas vezes lento, quase imperceptível, em razão mesmo das resistências muitas vezes impostas pelos envolvidos e, até mesmo, pela necessidade que as pessoas têm de digerir lentamente o desconhecido.

Assim, as relações das culturas com a inovação e com as mudanças passam necessariamente por um processo de comunicação e se operam nos tensos e ricos embates entre a memória e o novo, entre o individual e o coletivo, a lógica e a emoção, o organismo e o ambiente.

### **3. A COMUNICAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES**

*Não há informação fora da comunicação, não há expressão fora da comunicação, não há compreensão fora da comunicação (...)*  
*Niklas Luhmann*

#### **3.1 Uma revisão crítica dos paradigmas comunicacionais**

Os estudos em torno do fenômeno da comunicação são relativamente recentes, apesar de, já no final do século XVIII, Adam Smith atribuir um papel organizador à comunicação e, durante o século XIX, o conceito evoluir da descrição das redes físicas, projetando-se no núcleo da ideologia do progresso de cunho positivista e englobando, já no final do século XIX, a gestão das massas <sup>68</sup>. Entretanto, a sistematização do conhecimento sobre a comunicação começa a se consolidar só há menos de um século, quando autores como Harold Lasswell iniciaram as pesquisas que acabaram por influenciar toda a reflexão posterior acerca da comunicação, além de orientar toda uma prática profissional específica.

Apesar de ainda estar em formação, ainda em busca do seu paradigma integrador, a Ciência da Comunicação, em seus primórdios, pode se remontar a Aristóteles e a sua descrição da retórica, quando identifica os principais componentes do processo: o locutor, o discurso e o ouvinte; e aponta como propósito principal da retórica a busca de todos os meios possíveis de persuasão. Essa matriz aristotélica vai influenciar os primeiros teóricos, também influenciados por todo um conceito de “massa”

---

<sup>68</sup> MATTELART, Armand e Michèle – História das Teorias da Comunicação. São Paulo: Loyola, 1999, pp. 13 e 14.

que começa a ser desenvolvido ao final do século XIX, principalmente por Blumer.

O conceito blumeriano de massa - como constituída de um conjunto homogêneo de indivíduos que, enquanto tem membros essencialmente iguais, indiferenciáveis, mesmo que provenham de ambientes diferentes, heterogêneos e de outros grupos sociais, também seria composta por pessoas que não se conhecem, que estão separadas umas das outras no espaço e que têm poucas ou nenhuma possibilidade de exercer uma ação ou influência recíprocas - acaba por levar os pesquisadores a formularem toda uma teoria que ficaria conhecida como Teoria Hipodérmica, ou *bullet theory*, que nos afirma que cada elemento do público, isolado e atomizado na massa, é pessoal e diretamente atingido pela mensagem. Nesse contexto, bastava ao comunicador “embalar” sua mensagem, que facilmente influenciaria o indivíduo, o público, a massa. Vale lembrar que essa teoria foi desenvolvida a partir da observação e da experimentação em ambiente de guerra, levando-se em consideração a influência do rádio na mobilização das massas, e explicaria a manipulação dos primeiros meios de comunicação na sociedade. O modelo comunicativo básico dessa primeira grande escola de comunicação é o do estímulo e resposta, que provocaria efeitos instantâneos, mecânicos e amplos, de tal forma que se uma pessoa fosse atingida pela propaganda poderia ser facilmente controlada, manipulada e levada a agir.

Apesar da estranheza que pode provocar hoje em dia, essa teoria parece orientar, ainda, muitas das ações de comunicação hoje encontradas nas organizações, principalmente aquelas que carregam políticas de incentivo para mobilizar equipes, livremente inspiradas no behaviorismo.

Um dos pais da teoria hipodérmica, Harold Lasswell foi também um dos primeiros autores a amenizar a influência mecanicista do estímulo-

resposta, passando a considerar as diferenças individuais e as influências provocadas pelas categorias sociais. É também o primeiro autor a tentar formular uma teoria da comunicação a partir da identificação dos componentes do ato comunicativo. Para ele, uma forma conveniente de descrever o ato de comunicação consistiria em responder às questões: *quem, diz o quê, por meio de qual canal (meio), a quem, com que efeito?* De uma só vez, Lasswell identifica a fonte da informação, a mensagem, o meio ou canal, o destinatário e o efeito provocado pela ação.

Essa descrição demonstra a assimetria do ato comunicativo, traduzida na definição de um comunicador ativo e uma massa passiva de destinatários. Outra definição a partir do conceito de Lasswell é a de que toda comunicação é intencional, tem por objetivo obter efeito, e esse efeito, a persuasão, seria provocado pelo conteúdo. A grande crítica que se faz, desde então, ao conceito de Lasswell, que passou a ser a matriz de todo um modelo de comunicação de massa que também se transportou para o interior das organizações, é a separação que provoca nos papéis de comunicador e destinatário, isolando-os.

A tradição da *communication research*, como ficou conhecida toda uma linha de pesquisa conduzida por autores norte-americanos, gradativamente foi incorporando outros elementos aos estudos da influência da comunicação. A partir da tese de que as pessoas resistem à influência da comunicação, uma nova corrente, baseada em estudos psicológico-experimentais, passa a evidenciar a complexidade dos elementos que estão em jogo na relação emissor, mensagem e destinatário: é a chamada abordagem empírico-experimental ou da persuasão.

O foco dessa nova corrente passa a ser o estudo da máxima eficácia persuasiva, centrando seus estudos nas características dos receptores, que poderiam intervir, ou não, no efeito da mensagem. Uma das máximas dessa

abordagem é a de que persuadir os destinatários é um objetivo possível, se a forma e a organização da mensagem forem adequadas aos fatores pessoais que são ativados no destinatário quando interpreta a própria mensagem. Diferentemente da teoria hipodérmica, a teoria da persuasão insere, entre o estímulo e a resposta, os processos psicológicos que podem intervir na recepção da mensagem.

Alguns fatores, a partir dessa corrente teórica, são elencados como centrais no processo de persuasão. Como fatores ligados à audiência, podemos destacar inicialmente o interesse em obter informação. Para os pesquisadores, a existência de parte do público que desconhece os assuntos tratados em uma campanha está relacionada com interesse e motivação em se informar. Muitas vezes, a falta de acesso à informação contribui para o desinteresse, porque há a percepção de que um assunto provoca mais interesse quanto mais vezes é exposto.

Outro fator é o da exposição seletiva, ou seja, as pessoas tendem a se expor à informação que está de acordo com suas idéias e atitudes e rejeitam aquelas de que discordam. Assim, seria mais provável que a comunicação reforçasse opiniões preexistentes. A percepção seletiva é outro fator em evidência: os receptores se expõem às mensagens protegidos, de alguma forma, por predisposições já existentes. A interpretação, nesses casos, pode até mudar o sentido de uma mensagem. A assimilação da mensagem dependeria, ainda, de outros fatores, como concordância com as opiniões, empatia para com o comunicador e até mesmo pouco envolvimento com o assunto. Por fim, aparece a memorização seletiva como mais um fator a ser levado em conta, uma vez que as pessoas tendem a memorizar os aspectos com que concordam e essa concordância está relacionada ao tempo de exposição à mensagem. Quanto maior tempo de exposição, maior concordância. Ocorre aqui o chamado

efeito Barnett de que argumentos favoráveis tendem a ser recordados, em detrimento dos argumentos contrários.

Há, ainda, os fatores ligados ao emissor e à mensagem. A credibilidade do comunicador é um dos fatores que influem na recepção da mensagem, e seu efeito imediato é maior, tendendo a arrefecer com o tempo.

A ordem de argumentação também influi na percepção da mensagem. Uma das perguntas básicas recai sobre o que é mais eficaz: argumentos iniciais a favor de uma proposição ou os finais, contrários? Entram em cena, aqui, duas espécies de efeitos: o efeito *primacy*, que está associado à maior eficácia dos argumentos iniciais, e efeito *recency*, se são mais influentes os argumentos finais. Embora reconheçam que outras variáveis entram em jogo nessa hora, os autores dessa corrente da persuasão avaliam que o efeito *primacy* tende a se fazer presente quando o destinatário desconhece o tema. Já o efeito *recency* aparece mais quando há familiaridade do receptor com o tema.

A integralidade das argumentações está relacionada à pergunta: o que causa mais impacto, apresentar um único aspecto ou ambos aspectos de um tema controverso? Segundo *Hovland, Lumsdaine e Sheffield*, citados por Wolf <sup>69</sup>, se o receptor já tinha opinião contrária, o ideal seria explorar os dois aspectos; se já estava convencido, deviam ser explorados apenas os aspectos favoráveis; se o grau de instrução fosse maior; os dois aspectos; e se o grau de instrução fosse menor e ainda assim estivessem convencidos, apenas os aspectos favoráveis.

A cartilha da persuasão também se volta para a explicitação das conclusões em uma mensagem. Se o receptor tivesse maior envolvimento

---

<sup>69</sup> WOLF, Mauro - *Teorias da Comunicação* – Lisboa: Presença, 1994.



com o assunto tratado, as conclusões deveriam ser implícitas. No caso de assuntos complexos e de públicos pouco familiarizados com o tema, as conclusões explícitas seriam mais eficazes.

O maior destaque dado aqui às teorias da persuasão e a suas recomendações práticas deve-se ao fato de termos constatado, em anos de atuação na área e em pesquisas de campo, que o tratamento dado à comunicação nas organizações, na maioria dos casos, se limita à visão utilitarista da “função” comunicação como, exclusiva da direção, e a insere no campo da persuasão dos trabalhadores (receptores, no caso) para integrá-los aos objetivos organizacionais.

Quase que paralelamente ao desenvolvimento dos estudos de persuasão, foram conduzidos estudos de matriz sociológica voltados para a mediação social que caracteriza o consumo dos meios de comunicação, centrando-se no âmbito social em que as comunicações operam e de que fazem parte. Uma das premissas orientadoras dessa corrente era a de que a eficácia da comunicação só poderia ser pesquisada no contexto social. Uma das grandes contribuições da corrente foi a constatação de que os efeitos da comunicação são, na verdade, mais limitados do que as correntes teóricas anteriores faziam supor. Descobriu-se, a partir dos estudos conduzidos em períodos de campanha eleitoral, a importância dos líderes de opinião e do que se convencionou chamar fluxo de comunicação em dois níveis (*two step flow of communication*). Pela primeira vez, a mediação social e os efeitos que derivam da rede de interações entram na pauta das teorias da comunicação, começando por balançar com o velho conceito blumeriano de massa e iniciando toda uma corrente de estudos de recepção que até hoje se faz presente e que se foi apropriando de conceitos oriundos de múltiplas disciplinas como a própria sociologia e a antropologia.

No campo das organizações, a identificação das lideranças e de sua influência sobre grupos e equipes recebe, com certeza, insumos a partir dos conceitos firmados por essa corrente teórica. Quando Larkin & Larkin<sup>70</sup> defendem o fim da comunicação dita de massas dentro das organizações e o incremento da comunicação face-a-face, com o enriquecimento das funções de gerentes e de supervisores, que passariam a atuar como líderes de opinião junto aos trabalhadores, certamente estão sendo influenciados pela teoria dos efeitos limitados.

Outra abordagem de grande influência nos estudos de comunicação é a estrutural-funcionalista. Marca a primeira grande mudança de foco dos estudos de comunicação, dos efeitos para as funções da comunicação na sociedade. A comunicação passa a ser estudada a partir das questões do equilíbrio e do conflito sociais. A principal influência provém dos estudos desenvolvidos por Talcott Parsons e de sua descrição do sistema social como um organismo cujas diferentes partes desempenham funções de integração e de manutenção do sistema. Parsons, cuja influência se verá em Luhmann e até mesmo em Habermas, afirma que todo sistema social tem uma tendência à homeostase (tendência à estabilidade e à manutenção do equilíbrio).

Para os pesquisadores de linha funcionalista, os meios de comunicação exercem atividades de observação atenta do ambiente, de interpretação dos acontecimentos, de transmissão cultural e de entretenimento. As funções seriam as conseqüências do desempenho dessas atividades. Entre as principais funções, poderíamos citar a difusão de informações, que contribuiria para alertar os cidadãos em situações de ameaça e fornecer insumos para o exercício das atividades sociais, além de, para o indivíduo, atribuir status às pessoas focadas pela mídia, reforçar o

---

<sup>70</sup> LARKIN, T.J. & LARKIN, Sandar – *Communicating Change – Winning employee support for new business goals*. New York: McGraw-Hill, 1994.

prestígio de ser bem-informado e reforçar normas sociais. A teoria estrutural-funcionalista da comunicação também tem como objeto as disfunções que as atividades de comunicação podem acarretar na sociedade, provocando ameaças à tendência homeostática. Para os teóricos dessa corrente, o livre fluxo de informações pode ameaçar a estrutura fundamental da própria sociedade; a difusão de notícias alarmantes pode gerar pânico em vez de atenção; o excesso de informações, aliado à incapacidade de absorver tudo, pode levar as pessoas a se protegerem em um mundo particular, isolado; e também há o risco do conformismo e da baixa qualidade cultural e estética. Há um receio de que a expansão das comunicações contribua para desviar as energias humanas da participação social ativa, gerando apenas conhecimento passivo (disfunção narcotizante).

Uma evolução dos estudos estruturais-funcionalistas é a corrente dos usos e gratificações dos meios de comunicação por parte dos receptores, também conhecida como teoria dos usos e satisfações, que gradativamente desloca a origem do efeito do conteúdo da mensagem para todo o contexto comunicativo. Na linha dos estudos de recepção, essa abordagem nos mostra que a atividade seletiva e interpretativa do receptor está baseada em necessidades e que os meios de comunicação existem para atender a essas necessidades. A satisfação do receptor, visto aqui como cliente, num paralelo com as modernas teorias do marketing, passa uma função dos meios de comunicação. O receptor ganha contornos de sujeito, que deixa a passividade de mero repositório de mensagens e passa a ser o grande condutor do processo comunicativo. O emissor existiria apenas para satisfazê-lo em suas necessidades informativas e comunicativas. Uma das críticas a essa concepção da comunicação é o caráter questionável do poder atribuído ao receptor.

Nesse período, alguns conceitos de comunicação começam se firmar e a dar contornos científicos ao tema. Baseados numa das resenhas teóricas

mais abrangentes, realizada por Luiz Ramiro Beltrán<sup>71</sup>, descrevemos, a seguir, alguns desses conceitos. Uma das primeiras construções conceituais, desenvolvida por Berelson e Steiner, destaca a comunicação como transferência. Para eles, a *“transmissão de informação, idéias, emoções, habilidades, etc. pelo uso de símbolos, quadros, cifras, gráficos, etc. é o ato ou processo da transmissão do que geralmente se chama comunicação”*. Osgood, centrado ainda na influência, nos diz que *“em sentido mais geral, temos comunicação sempre que um sistema, uma fonte, influencia outro, o destinatário, mediante a manipulação de sinais alternados que podem ser transferidos pelo canal que os liga”*. Outra grande contribuição aos estudos de comunicação vem de Shannon e Weaver, que propõem, na esteira de sua teoria matemática da comunicação, *“usar a palavra comunicação num sentido muito amplo, incluindo todos os procedimentos mediante os quais qualquer mente pode afetar outra mente”*. Na tradição iniciada por Lasswell, identificam como componentes da comunicação a fonte da informação, o transmissor, o canal, o receptor e o destinatário. Schramm, por sua vez, tenta adaptar a teoria matemática da comunicação, baseada na observação de sistemas eletrônicos e de condução de eletricidade, para a comunicação humana, definindo que *“comunicação é compartilhar informação, idéias e atitudes”*. Na visão do autor, esse compartilhamento requer sempre três elementos: fonte, mensagem e destinatário. Ele incorpora ao esquema montado por Shannon e Weaver os componentes codificador e decodificador.

Wiener e Westley e McLean, baseados em estudos cibernéticos, introduzem outro conceito-chave nos estudos de comunicação e, particularmente, no âmbito da comunicação organizacional, como veremos mais adiante: a retroalimentação ou *feedback*, que aparece como um mecanismo de controle, que permite, ao receber de volta, dos receptores,

---

<sup>71</sup> BELTRÁN, Luiz Ramiro – Adeus a Aristóteles: Comunicação Horizontal, in Comunicação e Sociedade, 1981.

reações indicativas da eficácia do esforço persuasivo, ajustar as mensagens aos públicos-alvo.

David Berlo, recentemente redescoberto pelas escolas de comunicação, no início dos anos 60 desenvolvia a Teoria do Balde, na qual critica a visão tradicional de que *“os significados estão nas palavras e símbolos e que comunicar consiste em transmitir idéias de um indivíduo a outro, tal como verter as idéias, a partir de uma fonte para um balde, levando o recipiente até o receptor para esvaziar esse conteúdo sobre sua cabeça”*. Nisso, se aproximava, e muito, do conceito de educação bancária criticado por Paulo Freire, que consistia em educar e comunicar como se estivéssemos fazendo depósitos em uma conta corrente.

O que Freire, Berlo e outros autores estão fazendo é criticar um modelo que teima em persistir na atuação dos meios de comunicação na sociedade e, também podemos afirmar, nas práticas de comunicação organizacional. Trata-se do esquema **F-M-C-R** (fonte, mensagem, canal, receptor), que ficaria mais bem-representado se disposto de forma vertical, e que se resumiria ao ato ou processo de transmissão de mensagens de fontes a receptores pelo intercâmbio de símbolos compartilhados por ambos, em canais transportadores de sinais, com a intenção de afetar o comportamento do receptor (persuasão), utilizando-se da retroalimentação como um instrumento de medição da eficácia.

Esse conceito começa a ser mais questionado quando o próprio Berlo define comunicação como processo, marcado por relações e eventos dinâmicos, mutáveis, contínuos, que se afetam mutuamente. Para ele, não podemos dizer que uma idéia venha de uma fonte específica nem que a comunicação se produza num só sentido.

Comunicação, etimologicamente, é, antes de tudo, interação, diálogo, tornar comum. Não pode ser confundida com a simples transmissão unilateral de informações. Mas, no ambiente das organizações, a dimensão comunicação quase sempre está reduzida a um instrumento de divulgação e de controle, pois embora os discursos profissional e acadêmico reconheçam o caráter bidirecional da comunicação, na prática, a partir dos clássicos departamentos de comunicação, predomina o paradigma F-M-C-R. Ou seja, o modelo comunicativo prático é, em síntese, um modelo de transmissão.

A revisão das Teorias da Comunicação, contudo, está apenas no começo. Como veremos, a partir de agora, muitas outras correntes foram se fortalecendo e exercendo influência nos meios acadêmicos e profissionais. Delas, uma das mais presentes e influentes, principalmente na tradição latino-americana de estudos comunicacionais, é a Teoria Crítica, desenvolvida a partir do Institut für Sozialforschung, de Frankfurt, e que se baseou em três grandes eixos: a dialética da razão iluminista e a crítica da ciência; a dupla face da cultura e a discussão da indústria cultural (vertente que mais influenciou as teorias da comunicação); e a questão do Estado e de suas formas de legitimação na moderna sociedade de consumo. Em suma, esta corrente se voltou para a busca do sentido dos fenômenos estruturais da sociedade contemporânea, o capitalismo e a industrialização. O principal foco da crítica frankfurtiana é a absorção que a lógica do mercado faz dos bens culturais, e também da comunicação, destituindo-os de seu caráter libertador e transformando-os em mera mercadoria. Toda a comunicação e toda a cultura, então, passariam a ser utilizadas para a manutenção e a reprodução do sistema capitalista. No campo da expressão, tão próprio da comunicação, critica-se a apropriação das formas de representação e a supressão da reflexão, mediante a banalização dos conteúdos midiáticos.

Fazendo um paralelo com a comunicação organizacional, as organizações se apropriam das formas de representação e expressão dos trabalhadores e as pasteurizam de forma a garantir integridade. Tal qual como na sociedade, os setores de comunicação nas organizações acabam atuando como máquinas da indústria cultural, determinando o que pode e o que deve ser consumido, e excluindo tudo o que é novo e se configura como risco inútil.

Também os estudos semióticos, desenvolvidos a partir de várias matrizes - dentre as quais se destacam o projeto semiológico de Saussure, a semiótica do discurso de Greimas, a semiótica eslava (da cultura) e o modelo triádico de Charles Sanders Peirce -, contribuíram para o entendimento do fenômeno da comunicação. Caracterizada como a ciência dos signos, a semiótica se apresenta como a ciência que permite ler o mundo, a partir do estabelecimento de ligações entre códigos e linguagens, entre signos e outros signos. O foco centra-se no sistema, e a comunicação surge como ocupação comunitária do espaço discursivo. Para os autores das diversas correntes da semiótica, esta teria melhores condições de entender a instauração do sentido, por se centrar no sistema, e não no processo. Nos estudos de comunicação, os referenciais semióticos permitiriam ler, associar e interpretar os conteúdos comunicativos.

Outra variante das teorias da comunicação retoma os estudos de matriz psicológica da primeira metade do século XX, com a intenção de compreender como as pessoas percebem os estímulos comunicativos e como as informações agem sobre o cérebro humano. Entretanto, agora a linha teórica é a da psicanálise, e o foco está nas relações da comunicação com o imaginário. Para os pesquisadores desta corrente, a percepção está limitada pelos tabus culturais e pelos sistemas perceptivos. A análise da comunicação volta-se para a identificação de mecanismos utilizados na construção da mensagem visando driblar as chamadas defesas perceptivas,

que subordinam informações ao inconsciente, de forma a esconder aquelas que possam causar ansiedade, depressão, confusão e sobrecarga informativa. Aqui, vemos uma combinação da análise do inconsciente, nos receptores, com uma análise de conteúdo midiático, de forma a identificar clichês, estereótipos e outros recursos usados pelos emissores para induzir a formação da fantasia. Como veremos mais adiante, esses recursos são também usados na comunicação organizacional, contribuindo para a construção de mitos e de visões de mundo compartilhadas no interior das organizações.

Pierre Bourdieu também dá sua contribuição para as teorias da comunicação, ao desenvolver o conceito de trocas simbólicas. Para ele, as relações simbólicas funcionam como articulações e instrumentos de poder e de dominação, porque reproduzem o campo das relações sociais. Bourdieu nos apresenta a categoria do *habitus* (conjunto de disposições de um grupo ou uma classe social que é produto de internalização de um arbitrário cultural) como matriz geradora de práticas e representações. As estruturas midiáticas e sociais se apresentam, portando, como *locus* em que as trocas simbólicas ocorrem.

Já Raymond Williams, um dos expoentes dos estudos culturoológicos da comunicação de influência britânica, introduz nas teorias da comunicação o conceito de hegemonia, *“como conjunto de práticas e expectativas sobre a totalidade da vida: nossos sentidos e distribuições de energia, nossa percepção de nós mesmos e de nosso mundo”*. A partir desse conceito e do entendimento de que comunicação e cultura são mercadorias conversíveis, Williams nos faz ver que existe uma troca: um acordo tácito entre comunicadores, meios e receptores. Essa visão de comunicação como troca, como partilha, nos induz a uma revalorização dos receptores no processo comunicativo, tal qual a proposta da teoria dos usos e gratificações. Entretanto, o autor nos alerta: a dominação das fontes e dos



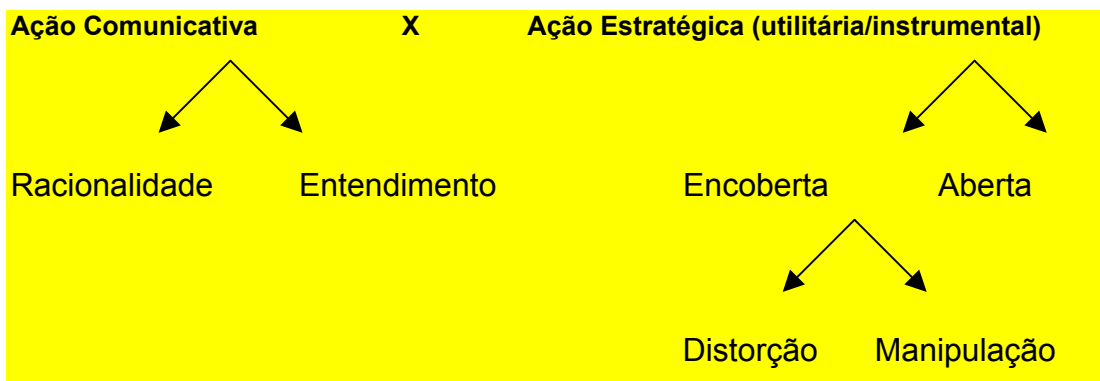
meios sobre os receptores ainda está presente, só que de forma mais sutil, sedutora, imperceptível, negociada.

Outra vertente de estudos de comunicação volta-se, deliberadamente, para o ambiente da produção: os emissores e os processos produtivos nas comunicações de massa. As principais abordagens são a do *gatekeeping* e a do *newsmaking*, voltadas para a sociologia dos emissores e abordando os aspectos fundadores que acabam por influir no processo de construção da notícia e dos conteúdos comunicativos.

A partir dos anos 70, outra construção teórica começa a ganhar corpo com as pesquisas dos efeitos de longo prazo, voltadas para o fenômeno da onipresença dos meios de comunicação na sociedade. A proposta do *Agenda-Setting*, por exemplo, começa a por em discussão a tese de que se os meios de comunicação não podem dizer às pessoas como pensar, apontam sobre o que pensar, fornecendo as categorias em que as informações serão classificadas pelo destinatário. Consta-se, desde essas abordagens, que boa parte da realidade só é vivida e experimentada através dos meios.

Jürgen Habermas, entre os anos 70 e 80, influenciado pelas filosofias da linguagem e reelaborando conceitos antes desenvolvidos por Parsons, propõe a sua Teoria da Ação Comunicativa, como uma forma de imprimir racionalidade ao processo de interpretação das trocas simbólicas e dos contextos lingüísticos. Alinhado à sociologia crítica, como herdeiro da Teoria Crítica, Habermas propõe o estudo das redes de interação em uma sociedade constituída por relações comunicativas. A partir das teorias da ação, Habermas afirma que toda ação é marcada pela intencionalidade. A partir daí, categoriza a ação em dois grandes blocos: a ação comunicativa, centrada na ação objetiva e cognitiva, que impõe dizer sempre a verdade, a ação intersubjetiva, que visa à correção moral da ação, e a ação expressiva,

que supõe a sinceridade <sup>72</sup>, por um lado, e a ação estratégica, que pode ser encoberta (via engano inconsciente - comunicação sistematicamente distorcida – ou engano consciente – mediante manipulação) ou abertamente estratégica, por outro.



Nos termos propostos por Habermas, a expressão *comunicação estratégica*, tão cara aos estudos de comunicação organizacional, soaria como um anacronismo, uma vez que o mundo da vida e da comunicação e o mundo da estratégia, do dinheiro e da produção seriam inconciliáveis e mutuamente excludentes. Se em um imperam a razão, a moral e a ética, na busca do consenso, no outro, impera a lógica de que os fins justificam os meios, de que a ocultação deliberada das intenções numa relação representa a regra do jogo dos negócios.

Em contraposição a Habermas, Luhmann nos provoca com a idéia da improbabilidade da comunicação. Antes, porém, também nos provoca com a tese de que a comunicação é o dispositivo fundamental da dinâmica evolutiva dos sistemas sociais. Segundo Esteves<sup>73</sup>, a comunicação, na visão luhmaniana, *“destina-se a produzir a eficácia simbólica generalizante que torna possível a regularização da vida social sob a forma de uma*

<sup>72</sup> MATTELART, Op. Cit. 143

<sup>73</sup> ESTEVES, João Pizarra. Apresentação ao livro de LUHMANN, Niklas - *A improbabilidade da Comunicação* – Lisboa: Vega-Passagens, 1992, pp.5-36.

*organização sistêmica e, ao mesmo tempo, cria condições de estabilidade favoráveis a este tipo de organização social e ao seu desenvolvimento”.*

Nessa perspectiva, ainda segundo Esteves, *“a comunicação é vista como um processo eminentemente seletivo – intrinsecamente seletivo, já que a própria comunicação é um processo de seleções que se desenvolve a (sic) três níveis: produção de um conteúdo informativo, difusão e aceitação desse mesmo conteúdo”.* Essa comunicação, como processo seletivo, vai desencadear novos processos seletivos, que buscam a redução de complexidade do sistema e a sua nova estabilidade. Ou seja, a comunicação, para Luhmann, surge como dispositivo cibernético destinado a normalizar as relações sistema-meio.

Sua tese central é de que a comunicação é, mesmo, improvável, apesar de a experimentarmos e a praticarmos diariamente. A partir da visão da comunicação como problema, percebe-se que há uma série de obstáculos e dificuldades que precisam ser superados para que a comunicação se realize.

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”.*<sup>74</sup> 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”*<sup>75</sup>. 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*

<sup>74</sup> LUHMANN, Niklas - *A improbabilidade da Comunicação* – Lisboa: Vega-Passagens, 1992, p.42.

<sup>75</sup> Idem, p. 42.

*seu próprio comportamento, incorporando à seleção novas seleções e elevando, assim, o grau de seletividade”*<sup>76</sup>

Ainda segundo Luhmann, *“esta lei, segundo a qual as improbabilidades se reforçam mutuamente e as soluções dos problemas num aspecto reduzem as possibilidades de solução, noutros implica que não existe nenhum meio que facilite diretamente um progresso constante do entendimento entre os homens”*<sup>77</sup>. Com isso, Luhmann está nos dizendo que a comunicação pressupõe também a intenção da dissensão, do dissídio, da disputa, e que não há razão para supor que a busca do consenso seja mais racional do que a busca do dissentimento, isso porque a comunicação conduz a uma decisão sobre se a informação expressada e compreendida deve ser aceita ou rechaçada, se devemos acreditar numa mensagem ou não. Essa decisão de aceitar ou não uma mensagem nos força a tomar uma decisão, a fazer uma seleção, que não seria feita sem comunicação.

Portanto, à parte o caráter polêmico de suas propostas, Luhmann oferece uma nova alternativa para entendermos a comunicação, que se revelará extremamente útil para a compreensão da autopoiese do sistema organizacional e da nova atribuição de sentido à vida funcional por parte dos trabalhadores entrevistados.

Mais recentemente, sob a luz das teorias da pós-modernidade, Lucien Sfez<sup>78</sup> nos apresenta uma nova visão da comunicação, na qual deixa de haver envio, por um sujeito emissor, de uma mensagem calculável a um objeto receptor. A comunicação passa a ser a inserção de um sujeito complexo num ambiente que é ele mesmo complexo. A causalidade linear dá lugar à causalidade circular. Uma nova totalidade envolve a

---

<sup>76</sup> LUHMANN, Niklas - *A improbabilidade da Comunicação* – Lisboa: Vega-Passagens, 1992, p 43..

<sup>77</sup> Idem, p. 45.

<sup>78</sup> SFEZ, Lucian - *Crítica da Comunicação*, São Paulo: Loyola, 1994.

comunicação, mas uma totalidade hierarquizada. Segundo Sfez, na nova era das redes e da totalidade da comunicação, *“desaparecem a mensagem, o sujeito emissor e o sujeito receptor. Comunicação, agora, não seria mais do que a repetição imperturbável do mesmo, no silêncio de um sujeito-morto, um surdo-mudo, encerrado em sua fortaleza interior, captado por um grande Todo que o engloba e dissolve, até torná-lo o menor de seus átomos paradoxais”*. A comunicação se faz de si para si mesmo, mas um si diluído num todo que nos faz ver a representação como a realidade; a realidade como uma cenografia, uma fachada. O novo conceito de comunicação que emerge é o do *tautismo*: neologismo que traduz ao mesmo tempo uma comunicação que seria tautológica, autista e totalitária. Num mundo em que os discursos se reforçam mutuamente, esse cenário difuso e claustrofóbico desenhado por Sfez também não nos parece tão alheio à realidade das organizações e do trabalho.

A discussão teórica no campo da comunicação nos remete, hoje, ao embate entre a construção e a desconstrução; entre a exposição global e a percepção local; entre culturas globais, locais e híbridas; entre oportunidade e ameaça; entre sujeito hipertextual e objeto massificado; entre apocalípticos e integrados redivivos; entre o desafio de buscar a simplicidade das constatações óbvias e o estudo das relações que formam a complexidade social das redes virtuais.

Numa tentativa de síntese, antes de nos dedicarmos especificamente à trajetória das teorias da comunicação organizacional, poderíamos afirmar que presenciamos, na academia e no espaço profissional, as passagens da era da dominação do emissor para a era na qual o emissor tem seu poder questionado e para a fase em que o destinatário destrona definitivamente o emissor, até chegarmos à era tecnológica que destrona os dois, ao mesmo tempo em que acena com a possibilidade ímpar da interatividade.

### **3.2 Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição**

A pesquisa em Comunicação Organizacional, para surpresa de alguns segmentos que ainda ignoram o potencial desse campo específico dos estudos de comunicação, é profícua e diversificada em sua produção. Isso pode ser atestado nas várias revisões já publicadas sobre o tema, passando por Guetzkow (1965), Thayer (1967), Porter e Roberts (1976), Richetto (1977), Denis III, Goldhaber e Yates (1978), Goldhaber, Porter, Yates e Lesniak (1978), Redding (1979), Jablin, Putnam, Roberts e Porter (1987), Redding e Tompkins (1988), Grunig (1992), Lite (1997), Almeida (1981 e 1998), Kunsch (1997 e 1998) e Scrofernecker (2000).

Tivemos acesso, direta ou indiretamente, a todas essas revisões. Entretanto, fazer aqui uma cronologia dos estudos e categorizar por escolas não nos parece o mais útil para esta tese. A revisão que propomos, incluindo uma parte específica sobre a evolução dos estudos no Brasil, a partir, principalmente, da contribuição de Kunsch<sup>79</sup> e Scrofernecker<sup>80</sup>, busca identificar e interpretar as grandes linhas de investigação e, especificamente, as orientações e motivações que as conduziram. Nosso objetivo, tal qual já fizemos com a breve revisão das teorias da comunicação, é demarcar as principais contribuições de cada corrente e os impactos que provocaram nas práticas organizacionais. É certo que, ao fazermos isso, estaremos obrigatoriamente contextualizando a opção teórica no tempo e no espaço e fazendo correlações com os estudos organizacionais.

---

<sup>79</sup> KUNSCH, Margarida M.K.- *Relações Públicas e Modernidade - novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.

<sup>80</sup> SCROFERNEKER, Cleusa M. A.- *Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional*, texto apresentado no GT Comunicação Organizacional da INTERCOM, em setembro de 2000.

Outra fonte para nossa revisão crítica é a memória do GT Comunicação Organizacional da Intercom<sup>81</sup>, que esteve ativo de 1992 a 2000, contribuindo para fortalecer esse campo da pesquisa comunicacional no País, ao tempo em que foi delimitando um novo perfil para a pesquisa na área.

Os primeiros estudos de comunicação organizacional, de perfil científico, remontam aos anos 40 do século XX. Embora se reconheçam em alguns textos clássicos das áreas de economia e administração referências a aspectos típicos do campo da comunicação, foi só a partir dessa década que a comunicação passou a interessar aos pesquisadores como um campo rico e importante para compreender a dinâmica organizacional.

A primeira grande influência a ser percebida nos estudos de comunicação organizacional relaciona-se com a doutrina tradicional da retórica, de perfil aristotélico, que dava particular ênfase ao estudo do discurso publicamente estruturado e formal, que parte de um orador para uma audiência, com o objetivo claro da persuasão. Desde então, a comunicação organizacional passou a ser marcada teórica e empiricamente por uma forte carga persuasiva, de tal forma que alguns autores se questionam sobre se o campo da comunicação organizacional não seria mesmo o campo da persuasão, mais do que o campo da informação.

Outra forte característica dos estudos de comunicação organizacional é a vinculação com a Teoria das Relações Humanas, desenvolvida a partir das pesquisas coordenadas por Elton Mayo, em Harvard, e por Likert, em Michigan. Desde a declaração da psicóloga Mary Parker Follet de que a melhor maneira de se evitar o conflito no âmbito das organizações seria integrando os trabalhadores aos objetivos organizacionais, em oposição aos

---

<sup>81</sup> <http://www.intercom.org.br/gtco>

recursos da ocultação e da repressão, tão caros aos primeiros modelos administrativos, a interação entre organização e empregados e mesmo as formas de interação interpessoal e informal passaram a provocar o interesse de administradores e pesquisadores.

Para se ter uma idéia da influência desses primeiros estudos, basta constatar que os conceitos mais recentes no campo da comunicação organizacional e mesmo das Relações Públicas trazem, sempre, essa preocupação com a integração entre organização e seus públicos.

Jablin <sup>82</sup> constata tal influência ao classificar essa primeira fase dos estudos de comunicação organizacional (anos 40, do século XX) como “*a era da informação*”. Sob a máxima de que uma das formas de obter essa integração entre organização e empregado era mantê-lo informado, pois “*um empregado informado é um empregado motivado e produtivo*”, começam a proliferar os veículos de comunicação dirigida do topo (fontes da informação) para a base (receptores), destinados a propagar o máximo de informações aos funcionários. É a legitimação da chamada comunicação descendente. A partir dela, proliferam também os estudos de recepção das mídias internas, com a intenção de captar a eficácia da comunicação e identificar problemas com a intenção de corrigi-los, e, assim, garantir ainda maior eficácia. Muitos desses estudos acabaram por questionar a relação direta entre quantidade de informação e motivação.

Gradativamente, o foco dos estudos foi migrando para o funcionamento das redes organizacionais e a análise das redes de comunicação em estruturas organizacionais complexas. O interesse continua centrado na eficácia organizacional, entendida já como dependente da comunicação:

---

<sup>82</sup> *apud* LITE, Marisa Del Pozo – *Cultura Empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica* – Madrid: Fragua, 1997. p. 27.



*“quando se concebe a organização como um sistema de interações em constante mutação, nota-se que a comunicação auxilia no desenvolvimento e manutenção dos objetivos organizacionais, da mesma forma como os integrantes da organização se motivam e inspiram uns aos outros, no sentido das realizações de metas”* <sup>83</sup>.

A análise volta-se, além das redes, para os meios de comunicação, os canais, as políticas e os planos operacionais. Inicia-se, também, a clássica separação entre comunicação interna e comunicação externa. Segundo Redding e Tompkins, a esfera interna da comunicação passa a abranger aqueles acontecimentos e políticas que afetam ações ocorridas dentro dos limites da organização. Desde então, a comunicação interna passa a se referir à chamada comunicação administrativa, às relações de trabalho, ao jornalismo empresarial e à gestão da comunicação. As principais referências teóricas continuam a vir das teorias da administração.

Por outro lado, as relações entre organização e ambiente marcariam a comunicação externa, com forte influência das teorias ligadas às Relações Públicas e à Publicidade.

Do ponto de vista da administração, a comunicação organizacional surge, assim, como mais um instrumento de apoio à gestão e, tradicionalmente, foi sendo definida como:

*“aquela que serve para criar, fazer funcionar e manter atuantes as organizações sociais... Em razão disso, pertencem ao âmbito da comunicação organizacional todas as atividades comunicativas de*

---

<sup>83</sup> Guetzkow apud ALMEIDA, Meneleu A. de – *Comunicação Organizacional: teoria e pesquisa* – Brasília: texto inédito, 1999.

*que lançam mão os responsáveis por uma organização para que ela exista e cumpra o seu papel”<sup>84</sup>.*

Ainda antes dos anos 70, começam a se fortalecer outras características dos estudos de comunicação organizacional: a preocupação com a prescrição de fórmulas, regras e recomendações; a forte ênfase na descrição, a partir da dependência predominante dos estudos de casos e das pesquisas empíricas; e o destaque à pesquisa aplicada, desde estudos experimentais até estudos comparativos e explicativos.

Verificamos, portanto, nesse período, uma preocupação crescente não só com a identificação e a resolução de problemas de gestão, mas também com o “*clima*” de comunicação, principalmente entre supervisores e subordinados.

A partir dos anos 70, três novas grandes correntes passam a contribuir com os estudos de comunicação organizacional: as teorias Moderna ou Empírica, a Naturalista e a Crítica.

Como a própria denominação assinala, a chamada Teoria Moderna ou Empírica baseia-se no empirismo quantitativo, com a preocupação de medir a realidade objetiva da organização, de forma a oferecer subsídios para maior controle do processo comunicativo e, conseqüentemente, maior eficácia na comunicação entre a direção e as bases. Essa corrente teórica alinha-se às visões de organização como mecanismo passível de ser entendido e modificado a partir da racionalidade linear, funcional.

Os estudos de vertente Naturalista, por sua vez, voltam-se para a “compreensão e interpretação da ação comunicativa humana”, nos dizeres

---

<sup>84</sup> ALMEIDA, Meneleu A. de- *Diagnóstico Preliminar do Sistema de Comunicação de uma Grande Empresa Brasileira de Crédito*, dissertação de mestrado Brasília: UNB, 1981, p.82.

de Tompkins e Cheney, citados por Lite<sup>85</sup>. Para os teóricos, a realidade pesquisada nas organizações é fruto da experiência histórica, construída nas vivências diárias. Nessa vertente poderiam se enquadrar os estudos (posteriores) de cultura organizacional, simbolismo e linguagem. O foco está no estudo do Todo e nas inter-relações desse todo com as partes. A realidade tende a ser vista, aqui, como plural, compartilhada, e tanto a direção, como os empregados e os clientes são vistos como atores capazes de assumir a racionalidade e a ótica organizacionais<sup>86</sup>. Diferentemente da linha modernista, de matriz mecanicista, os pesquisadores naturalistas da comunicação organizacional alinham-se à metáfora do organismo, vivo, representado por meio de signos e imagens e em constante interação com o ambiente. Esta é uma visão que se aproxima muito das análises sistêmicas contemporâneas que vêem a comunicação como o elemento que está na gênese e na dinâmica da vida organizacional.

Em oposição aos estudos de matriz meramente descritiva, prescritiva ou interpretativa, a Teoria Crítica aplicada à comunicação organizacional vê a organização como o terreno do conflito entre classes inconciliáveis: a burguesia detentora do capital e controladora das organizações produtivas e os trabalhadores *precarizados* e afastados da propriedade do fruto de seu próprio trabalho. A matriz marxista faz-se presente na identificação das barreiras organizacionais, das contradições internas ao sistema e na crítica aos modelos opressivos. O foco de análise, para os pesquisadores críticos, parte dos trabalhadores, de como interagem com as organizações e de como se relacionam entre si. Há uma tendência de se ver a comunicação desde seu lado instrumental e de suas funções mediadoras, atuando na intenção de criar uma espécie de “falsa consciência” entre administradores e empregados.

---

<sup>85</sup> LITE, Marisa Del Pozo – *Cultura Empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica* – Madrid: Fragua, 1997, p. 64.

<sup>86</sup> Idem, p. 68.

Como derivações dessas correntes teóricas, Daniels, Spiker e Papa<sup>87</sup> identificam três perspectivas: a tradicional (que englobaria os estudos voltados para medição, padronização e classificação, relacionando comunicação com a eficiência operacional, indo desde uma visão mecânica até as novas abordagens sistêmicas); a interpretativa (em que as organizações são culturas, que representam sistemas de signos e significados, oriundos de processos negociados e compartilhados); e a crítica (que vê a comunicação como instrumento de controle e dominação de trabalhadores e minorias, por meio de ações deliberadas de cooptação).

Scroferneker<sup>88</sup> (2000), em uma breve e atual revisão teórica da comunicação organizacional, apresenta-nos as quatro teorias classificadas por Goodal Jr. e Eisenberg: a comunicação organizacional como transferência de informação; como processo transacional; como estratégia de controle; e como equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/sujeição (*constraint*). Na descrição da comunicação como transferência, os autores recorrem à metáfora do “encanamento”, pelo qual escoaria a informação entre uma fonte e um receptor. Qualquer semelhança com as metáforas do balde, de Berlo, e do depósito bancário, de Freire, como substitutas da comunicação descendente e vertical, não terá sido mera coincidência.

A comunicação organizacional como processo transacional leva em conta a presença do *feedback* como uma sinalização de como a emissão foi percebida e reconstruída pelo receptor.

---

<sup>87</sup> DANIELS, Tom D; SPIKER, Barry; PAPA, Michael. Perspectives on organizational communication. Dubuque: Brown & Benchmark, 1997.

<sup>88</sup> SCROFERNEKER, Cleusa M. A.- *Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional*, texto apresentado no GT Comunicação Organizacional da INTERCOM, em setembro de 2000.

Já a visão do controle estratégico, de forte influência na pesquisa desenvolvida no Brasil na última década do século XX, atribui um papel de estrategista aos condutores da comunicação. A medida da competência do comunicador organizacional estaria diretamente associada à sua capacidade em selecionar adequadamente as estratégias para a realização dos objetivos organizacionais.

Goodal Jr e Eisenberg também falam da comunicação organizacional como equilíbrio entre criatividade e sujeição. Como mediadora das tensões entre o potencial criativo e as obrigações. Fazendo um paralelo com o que já escrevemos em textos anteriores (Curvello, 1993, 1996a, 1996b), a comunicação organizacional exerceria uma espécie de mediação, no sentido atribuído ao termo por Pagès *et alli* (1987), entre as vantagens, benefícios e oportunidades que a organização oferece e as exigências e padrões comportamentais que cobra. É a organização sendo vista como aquela que, ao mesmo tempo, nutre e devora. A administração dessa tensão permitiu a muitas organizações obter o tão sonhado vínculo entre empregados e empresa. Vínculo esse que acabou se transformando no grande entrave à implantação das reengenharias e dos PDV. Vínculo que precisou ser destruído e substituído por um novo sentido de relações passageiras. Na análise das declarações dos trabalhadores, veremos como o sistema foi-se auto-reconstruindo na reconstituição de novos vínculos, agora cada vez mais imaginários.

Por fim, os autores revelam um quinto modelo: o das organizações vistas como espaço de diálogo, em que haveria equilíbrio expressivo entre todos os interlocutores. Esse modelo se tornou mais viável à medida que foram sendo implementadas novas redes comunicativas, chamadas de intranet, baseadas na mesma tecnologia empregada na *web*, e que passaram a permitir maior interatividade entre os indivíduos a elas conectados.

Sobre essa nova característica do espaço organizacional, que trataremos com mais detalhes ao final deste tópico, vale registrar o que nos diz Varona<sup>89</sup>, em entrevista concedida ao autor:

*“Não há dúvida de que, com a introdução das intranet, as empresas estão começando uma revolução tecnológica que está mudando a maneira de operar e de se comunicar. Uma revolução que está transformando não só o acesso à informação, mas também a maneira como se usa e conceitualiza a comunicação. Uma revolução que está incrementando, de uma forma nunca antes vista, o alcance e o poder da comunicação dentro e fora do espaço institucional e organizacional. Uma revolução que está convertendo as organizações em espaços virtuais ou cibernéticos.”*

Essa visão, que contrasta com uma concepção mais crítica do ambiente organizacional, não é compartilhada ainda por todos os autores. Tal qual Luhmann<sup>90</sup>, autores como Aktouf<sup>91</sup> vêem a comunicação como improvável diante da persistência de muitas barreiras organizacionais a um livre fluxo de idéias e opiniões.

As primeiras grandes barreiras podem ser encontradas nas próprias contradições inerentes ao trabalho. Essas contradições internas, no entender de Aktouf, se produziram na separação produtor/produto de seu trabalho, na perda do sentido do trabalho (separação trabalhador/ação), no corte com a natureza (o tempo do trabalho subverte o tempo biológico) e na separação trabalhador/proprietário.

---

<sup>89</sup> VARONA, Federico. A comunicação na era dos chips. Entrevista concedida ao autor em abril de 1998, publicada no endereço: [www.acaocomunicativa.pro.br/entrevista.htm](http://www.acaocomunicativa.pro.br/entrevista.htm)

<sup>90</sup> LUHMANN, Niklas - *A improbabilidade da Comunicação* – Lisboa: Vega-Passagens, 1992.

<sup>91</sup> AKTOUF, Omar - *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo. Atlas, 1996.

Outra variável importante para analisarmos como as empresas lidam com a questão da comunicação é a ideologia gerencial, ou o modo de pensar dominante no ambiente da administração, em que toda questão é avaliada a partir da perspectiva da racionalidade econômica.

A própria linguagem administrativa, caracterizada pela predominância do modo imperativo e pela normatização, constitui outra barreira. No Brasil, de tradicional cultura bacharelesca, juntam-se a esse pendor autoritário o rebuscamento e o excesso de preocupação com a forma, em detrimento do conteúdo. A isso podemos agregar a barreira representada pelos jargões especializados ou idioletos, que, em sua codificação levada ao extremo, restringem a interpretação das mensagens a iniciados.

A estrutura burocrática, a que já nos referimos, e que ainda domina a cena organizacional, é talvez a maior das barreiras, por impor canais e interlocutores, definindo-os previamente a partir da hierarquia funcional.

Outros obstáculos são as culturas organizacionais ancoradas na autoridade e na norma, a que também já nos referimos, e o excesso ou a falta de objetividade. O excesso de objetividade gera a reificação da comunicação e uma redução do processo comunicativo a uma razão instrumental; e a falta de objetividade acarreta uma falsa democracia em que todos falam sem chegar a um entendimento.

Ainda podem ser listadas como barreiras à comunicação a prevalência de algumas idéias preconcebidas sobre a figura do executivo ou administrador - as verdades definitivas, no entender de Aktouf<sup>92</sup>. A primeira dessas verdades seria a noção de propriedade privada, com base na

---

<sup>92</sup> AKTOUF, Omar - *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo. Atlas, 1996. pp 122-127.

legitimação da detenção do poder e do exercício da dominação, tratada como um instinto ou algo natural, enquanto, na realidade, é fruto das relações sociais e das culturas. A outra verdade diz respeito aos direitos do chefe, como o *“poder, os privilégios reservados, o direito de usar em primeiro lugar, de dar ordens, de se fazer obedecer, de decidir...”*<sup>93</sup>. Outra, estaria associada à idéia de que a busca de produtividade, do prazer máximo e do ganho sistemático seriam também qualidades naturais da espécie humana. Essas visões justificam muito da postura autoritária encontrada em administradores, que acreditam piamente terem sido naturalmente escolhidos para os altos postos da hierarquia.

Além desses obstáculos listados e comentados, é preciso concordar com Omar Aktouf quando nos diz que *“a comunicação organizacional, tal como é conduzida, teorizada e tradicionalmente ensinada, visa muito mais ao controle e à dominação das situações e dos empregados do que colocar em comum”*<sup>94</sup>.

Um exemplo de como essa busca do controle e da manipulação via comunicação pode causar estragos à vida das organizações e das pessoas que as compõem é o *duplo constrangimento* ou *duplo vínculo* (que consiste em receber uma mensagem e seu contrário, uma solicitação e seu inverso, sem a possibilidade de executá-las). Ele pode ser traduzido na implementação de programas de qualidade total e de vida, paralelamente à introdução de conceitos, como o de *empregabilidade*. Ou seja, a busca de comprometimento e integração, ao mesmo tempo em se deixa claro que não há garantias de emprego e de estabilidade.

---

<sup>93</sup> Idem. p. 124.

<sup>94</sup> Idem, p. 136



Desde a Colômbia, Restreppo <sup>95</sup> também se esforça por fazer um balanço teórico e atribuir um papel mais amplo à comunicação nas organizações. Na sua concepção, a comunicação permeia a vida organizacional, viabilizando, com isso, a construção da cultura e da identidade. O processo comunicativo permitiria uma visão construtivista da realidade organizacional, a partir das múltiplas interações mediadas pelas ações histórica, social e política. Assim, a comunicação moldaria a organização. Restreppo classifica a comunicação organizacional em quatro dimensões: a primeira seria a da informação (que daria forma ao sistema), baseada nas operações próprias de cada organização e no sistema normativo, entre outros elementos constitutivos. A segunda seria a da divulgação, na acepção de tornar público. A terceira dimensão é a cultural, no sentido de processos socializadores e legitimadores, como ritos e rituais, por exemplo. A última dimensão, para Restreppo, é a da participação, onde se reforçam os vínculos, os compromissos, mediante o reconhecimento do outro, num processo marcado pela empatia.

Tal qual Maryan Shall e Luhmann, Restreppo concorda que a comunicação tem um papel fundamental na construção do sentido no ambiente organizacional. É pela comunicação que as culturas e as organizações, como sistemas sociais, realizam sua autopoiese. É pela comunicação que podemos conhecer a identidade de uma organização.

Ultimamente, outra vertente de estudos vem ganhando força no campo da comunicação organizacional: a que estuda os impactos da introdução de novas tecnologias como as intranet e as redes neurais sobre a vida organizacional.

---

<sup>95</sup> RESTREPPPO, Mariluz – Comunicación para la dinámica organizacional. In *Signo y Pensamiento*, n.º. 26, ano XIV. Santa Fe de Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, 1995, pp.91-96.

Segundo Varona<sup>96</sup>, a organização digital está deslocando paulatinamente o intercâmbio de informação em forma de átomos (memorandos, documentos, revistas, jornais e livros) para um sistema de informação baseada em “bits”. Ainda de acordo com Varona (idem) nesse novo tipo de organização, o verdadeiro valor da comunicação terá de estar mais afinado com comunidade do que com informação.

Essa visão de que os laços comunitários passam a representar uma nova realidade no interior das organizações é partilhada por Zarifian<sup>97</sup> (1996), quando analisa os processos de aprendizado organizacional e a comunicação como um espaço de aprendizagem e intercâmbio de idéias e opiniões, num raciocínio próximo do de Habermas e de sua teoria da ação comunicativa. Para Zarifian, a comunicação nas organizações precisa se livrar das amarras que o modelo de transmissão unilateral de informações impõe. Para ele, só assim haverá uma saída com vistas a um processo de maior humanização nas organizações, via aprendizagem e compartilhamento de experiências e competências. As novas redes revolucionam porque viabilizam essa partilha, como nunca antes foi possível, devido às barreiras hierárquicas.

Nessa linha de preocupação, autores como Parks e Floyd, citados por Varona, identificam duas correntes opostas que têm dominado o debate acerca do impacto das novas tecnologias de informação sobre a interação entre as pessoas. Uma das correntes afirma que a comunicação mediada por meios eletrônicos é superficial, impessoal e, muitas vezes, hostil. Para seus adeptos, o espaço cibernético só pode criar uma ilusão de comunidade.

---

<sup>96</sup> VARONA, Federico - *Se comunica la organización computadorizada? Impacto de la comunicación computadorizada en las organizaciones*. Texto apresentado no III Simpósio Latinoamericano de Comunicación Organizacional, Cali, maio de 1996, p.5.

<sup>97</sup> ZARIFIAN, Philippe - *Travail et communication* – Paris: Press Universitaire de France, 1996.

A outra corrente, liderada por Rheingold<sup>98</sup>, diz que a comunicação por meio eletrônico contribui para quebrar as barreiras físicas tradicionalmente impostas pela administração e, assim, pode criar novas relações e comunidades.

Ainda com relação ao impacto das novas tecnologias na estrutura da comunicação organizacional, Daniels e Spiker (1994), também citados por Varona<sup>99</sup>, identificam três correntes: a centralizadora - defende a idéia de que a nova tecnologia facilita a centralização e o controle da comunicação, via acesso direto aos bancos de dados e ao esvaziamento das funções intermediárias -, a descentralizadora - afirma o contrário, por entenderem que o aumento do fluxo informativo reduz as possibilidades de controle e abre caminhos para uma circulação mais livre -, e a corrente neutra - afirma que o fator determinante da centralização ou descentralização da estrutura de comunicação depende muito mais da filosofia gerencial vigente em uma dada organização.

Uma outra forma de encarar o problema vem de uma abordagem filosófica do impacto da comunicação tecnológica, que procura realçar a necessidade de se estudar as implicações humanas. Segundo O'Connell (1988), citado por Varona<sup>100</sup>, há seis hipóteses relacionadas com as possíveis mudanças impostas pela introdução da comunicação mediada por meio eletrônico, que transcrevemos a seguir, em tradução livre:

*1. A oportunidade de interações face a face e as possibilidades de comunicação não verbal tendem a diminuir consideravelmente...;*

---

<sup>98</sup> Apud, VARONA, Federico. Op. Cit. 1996. p.

<sup>99</sup> Idem, p. 11.

<sup>100</sup> Idem, p. 13.

2. *A informação em fluxo descendente tenderá a ser mais informal devido às características físicas e comunicativas do correio eletrônico, o que implicará uma redefinição do que é estrutura formal e informal na comunicação organizacional;*
3. *A informação transmitida por meio eletrônico provocará uma diminuição da transmissão de mensagens afetivas e axiológicas...;*
4. *As dimensões de confiança e credibilidade que se estabelecem entre as pessoas por meio da interação pessoal terão de ser repensadas;*
5. *Como os computadores impõem uma disciplina linear de pensamento e um estilo de comunicação que, para se adaptar ao novo meio, deve ser preciso e imediato, podem criar um clima de redução de tolerância aos estilos individuais de comunicação e uma conseqüente intolerância ao pensamento complexo e não linear.*
6. *O computador acabará determinando novas formas de execução do trabalho, com tempos cada vez mais acelerados.*

Outra questão ainda pouco pesquisada está na possibilidade ou não de a comunicação por meio eletrônico vir a ser manipulada em benefício dos interesses dominantes.

Como já vimos ao longo do texto, as novas tecnologias e a virtualização das organizações estão operando verdadeira revolução nos processos produtivos e de troca de informações, e exigindo de organizações e empregados novas atitudes e novas competências. Destes, é cada vez

mais cobrada a capacidade de transformar a verdadeira enxurrada de informações recebidas em conhecimento produtivo.

O interessante nesse processo de virtualização é que, paralelamente aos diversos problemas que causa, como o desemprego e a imaterialidade, permite inúmeras novas oportunidades, como a possibilidade de se estabelecerem novas relações de trabalho, não mais baseadas em normas e regulamentos padronizados de mediação, mas na confiança. Também a qualificação das pessoas tende a aumentar com a maior circulação e o maior acesso às informações globalizadas. As organizações estão propensas a obter ganhos em eficácia, em razão do livre trânsito de idéias e do incentivo permanente à inovação. O diálogo, a comunicação, em suma, apesar da impessoalidade, tende a se tornar mais franco, em razão da maior interatividade. As amarras burocráticas e hierárquicas tendem a se tornar mais maleáveis.

Do ponto de vista da teoria da comunicação organizacional, as mudanças trazidas pelas novas tecnologias representam um resgate do receptor como ser ativo no processo comunicativo. O modelo teórico da mensagem que parte de um emissor a um receptor em situação de inferioridade cai por terra. A nova era da interatividade transfere ao antigo receptor o poder de conduzir o processo comunicativo. Ele passa a definir o que quer ler, ouvir, ver ou saber. Antes, essa definição era prerrogativa do administrador e do profissional de comunicação a seu serviço. Hoje, administrador e profissional de comunicação só tem de apontar os rumos e oferecer o acesso. O novo modelo, se é possível ainda prescrever modelos, descreve a comunicação como processo de intercâmbio de mensagens entre *comunicador/comunicador..*

### **3.3 A pesquisa em comunicação organizacional no Brasil: nas trilhas da legitimação**

Os estudos desenvolvidos sob a bandeira específica da comunicação organizacional são relativamente recentes no Brasil. Antes, a maioria das pesquisas e textos produzidos voltavam-se ou para a área de Relações Públicas ou para estudos de Jornalismo Empresarial. Vale destacar o pioneirismo de pesquisadores como Cândido Teobaldo de Souza Andrade, em 1962, ao publicar o primeiro livro de Relações Públicas no País, e de Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, que já tratava do jornalismo empresarial em sua tese de doutorado, defendida em 1972, na Universidade de São Paulo.

Um dos primeiros estudos brasileiros a se referir à comunicação organizacional como um campo de pesquisa lógica e conceitualmente estruturado foi o que originou a dissertação de mestrado de Meneleu Almeida<sup>101</sup>, na qual o autor faz uma ampla revisão dos estudos de comunicação organizacional de origem norte-americana e desenvolve uma proposta de intervenção racional. O destaque a esse trabalho se deve ao fato de ter sido produzido em condições adversas, de repressão política e institucional, por um lado, e de patrulhamento ideológico, de outro. Na época, em plena ditadura militar, falar de comunicação organizacional representava um anacronismo e um deslocamento perigoso nas linhas de investigação, marcadas até então pela contestação aos modelos teóricos e práticos importados do Norte. O preconceito, que ainda persiste em alguns meios importantes da pesquisa em comunicação no Brasil, vem da confusão entre organização e empresa (vide capítulo 2). Investigar as empresas, na

---

<sup>101</sup> ALMEIDA, Meneleu A. de- *Diagnóstico Preliminar do Sistema de Comunicação de uma Grande Empresa Brasileira de Crédito*, dissertação de mestrado Brasília: UNB, 1981

visão de alguns, contribuiria para legitimá-las como agentes de manutenção do *status quo*.

A proximidade com as Relações Públicas e com o jornalismo de vertente empresarial permearia todos os estudos conduzidos durante a década de 80 e início da década de 90, do século XX. Com estudos sérios, desenvolvidos por pesquisadores como Simões, Peruzzo, Kunsch, Freitas, entre outros, no espaço das Relações Públicas, e Torquato, Bueno, Chaparro, na área de jornalismo empresarial, o campo foi-se consolidando academicamente. Foi nesse período, também, que se firmou uma das características mais marcantes dos estudos brasileiros: a forte vinculação com a origem profissional dos pesquisadores. Os estudos partiam de análises múltiplas, mas concluíam quase sempre com o reforço à importância da comunicação nas organizações e do tratamento profissional dos problemas detectados. Há, na maioria dos estudos desse período, uma forte ênfase em legitimar a área de comunicação como espaço de atuação e intervenção profissional, principalmente junto a administradores e empresas.

É a era dos modelos estruturais que acabaram migrando para um dos conceitos mais influentes e importantes, desenvolvido e aperfeiçoado principalmente por Torquato <sup>102</sup> e Kunsch <sup>103</sup>, o da comunicação integrada, como resultante da atuação sinérgica entre as diversas subáreas da comunicação:

---

<sup>102</sup> TORQUATO DO REGO, F. Gaudêncio - *Comunicação empresarial, Comunicação institucional*. São Paulo: Summus, 1986.

<sup>103</sup> KUNSCH, Margarida M.K (org) - *Obtendo resultados com Relações Públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997.

KUNSCH, Margarida M.K.- *Relações Públicas e Modernidade - novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria K.- *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 1986.

*“Ela pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional. Este deve formar um conjunto harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada setor e dos respectivos subsetores. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações”<sup>104</sup>*

Esse conceito, que se configura como um modelo de gestão da comunicação, surge como uma resposta racional e viável às lutas surdas entre os profissionais de comunicação pela hegemonia da atuação nas organizações, que acabava também se refletindo na pesquisa e na reflexão acadêmica. Na visão dos autores, as imposições de um mercado em mutação constante exigiriam uma atuação conjunta e eficaz dos profissionais, de forma a oferecer às organizações instrumentos que realmente pudessem atender à demanda social por informação.

O modelo da comunicação integrada, apoiado por instituições como a Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) e pelo sucesso da atuação comunicacional e institucional de empresas como Rhodia, Volkswagen, entre outras, acabou se consolidando como um padrão nas grandes organizações. Hoje, a maioria das estruturas de comunicação nas organizações brasileiras encontra-se sob uma mesma arquitetura, sob um mesmo comando, buscando a integração de processos e atividades, e apoiando as ações estratégicas. Entretanto, como já afirmamos, na introdução desta tese e no capítulo 2, as relações entre as especialidades é muito complexa - marcada pelas diferenças de enfoque de cada subárea - e a referida integração pouco se tem refletido na prática.

---

<sup>104</sup> KUNSCH, Margarida M.K.- Relações Públicas e Modernidade - novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997, p.115.



Esses conceitos e modelos exerceram papel ímpar na legitimação da área de comunicação organizacional nas esferas profissional e administrativa. Isso é inegável e louvável. Contudo, o desafio continua, quando se fala de legitimação acadêmica do campo da comunicação organizacional. Essa legitimação só virá com o incremento da pesquisa, da reflexão teórica e da produção de artigos, textos, teses e livros. E essa produção ainda é escassa. A exceção centra-se na publicação crescente de manuais e livros de orientação profissional, numa espécie de reforço do modelo prescritivo. Repetitivos e incompletos, esses manuais invariavelmente trazem pouca reflexão e pouco debate sobre as questões teóricas que impactam a eficácia organizacional.

Na última década do século passado, os estudos de comunicação organizacional ganharam novas abordagens, novos enfoques teóricos e metodológicos, e caminharam, definitivamente, para a interdisciplinaridade. Novos temas e conceitos foram agregados ao repertório da área, como culturas organizacionais, impactos tecnológicos, ergonomia, linguagem, imagem, identidade, discurso, semiótica, relações com consumidores, marketing social e institucional, ética, criatividade, qualidade, imaginário, pragmática, entre outros. As pesquisas foram ampliando seus enfoques, ainda que a comunicação propriamente dita tenha sido pouco pesquisada. Embora fossem se afastando dos estudos descritivos e das análises da produção editorial nas organizações, que marcaram os primórdios da pesquisa no Brasil, muitas dessas pesquisas continuavam a descrever a comunicação organizacional como uma atividade ou instrumento a serviço das estratégias organizacionais, que precisava ser gerenciada e conduzida profissionalmente.

Boa parte dessa renovada produção acadêmica na área pode ser conferida na memória do Grupo de Trabalho Comunicação Organizacional, ativo de 1992 a 2000 no interior da INTERCOM - Sociedade Brasileira de

Estudos Interdisciplinares da Comunicação. Como um GT multidisciplinar, a caminhada do grupo foi caracterizada pela crescente desvinculação de um perfil profissionalizante para um perfil mais reflexivo, mas integrado e mais plural. Também foi possível perceber uma gradativa inserção de estudos voltados para outros tipos de organização, que antes se abrigavam sob as bandeiras da comunicação sindical e da comunicação comunitária, por exemplo, e uma ampliação do horizonte organizacional abordado pelos pesquisadores da comunicação, além da superação da confusão entre os termos organização e empresa. Resta-nos torcer para que o novo Núcleo de Pesquisa em Relações Públicas e Comunicação Organizacional da INTERCOM, criado como uma forma de reintegrar as áreas, continue essa trajetória de pluralidade e abertura ao novo, e não sirva para resgatar o já desgastado debate sobre quem são os “donos” da comunicação organizacional.

Apesar das novas abordagens e da renovação entre os pesquisadores da área, com o surgimento de nomes representativos como Scrofernecker, lasbeck, Roman, Novelli, Ferrari, França, Marchiori, Moura, Oliveira, Duarte, entre outros, ainda é precipitado afirmar que há uma escola brasileira de estudos de comunicação organizacional. Os modelos teóricos e metodológicos continuam, na sua grande maioria, sendo importados, como o modelo da excelência difundido por Grunig<sup>105</sup>, que prega a simetria nas relações com os públicos.

No nosso caso, há sempre o risco de cairmos na armadilha, descrita por Assunção<sup>106</sup>, de importarmos solução ou modelo que teria uma dupla característica: *a) é de segunda mão – vem através do filtro americano; b) é de segundo tempo – ocorre com um certo atraso e não são muito raros os*

---

<sup>105</sup> GRUNNIG, James - Os quatro modelos de Relações Públicas, in *Excellence in Public Relations and Communication Management*, mimeo, 1992, pp. 285-325, traduzido por Maria Aparecida Ferrari

*casos em que uma teoria em plena vigência no Brasil já foi “superada” na origem .*

É verdade que os estudos brasileiros de comunicação organizacional são mais abrangentes que os conduzidos originalmente nos Estados Unidos, voltados na sua maioria para os fenômenos do que chamamos comunicação interna às organizações. A tradição latino-americana e brasileira ampliou esse conceito também para as múltiplas comunicações que se estabelecem entre organizações e públicos, e foi substituindo o termo comunicação empresarial, típico da primeira fase, pelo de comunicação organizacional, de forma a abranger todo tipo de organização social, fosse pública, privada ou sem fins lucrativos.

O foco da nossa tese, contudo, continua centrado na comunicação realizada entre organizações e empregados. É uma vertente que desenvolvemos desde o mestrado, e que nos tem provocado inquietações constantes, quer como professor e pesquisador, quer como profissional atuante na área há mais de dez anos. Como um dos primeiros pesquisadores no Brasil a tratar das relações entre comunicação interna e culturas organizacionais, buscamos, com esta tese, superar as visões tradicionais e contribuir com uma concepção renovada, ao propor a discussão em torno do caráter cognitivista, construtivista e *autopoietico* da comunicação nas organizações, desde as contribuições originais de Maturana, Varela e Niklas Luhmann, além de debater a questão da identidade como resultante de processos relacionais e *como espaço de afinidades num território de diferenças*, parafraseando lasbeck <sup>107</sup>, e ainda como agente da construção de sentido, influenciado também pelos estudos

---

<sup>106</sup> ASSUNÇÃO, J. M. – *Ruídos na Produção do Silêncio*. Dissertação de Mestrado – FAC/UNB. Brasília DF. 1997, p. 138.

<sup>107</sup> IASBECK, Luiz Carlos Assis. *A administração da identidade*. Tese de Doutorado. São Paulo: PUC, 1997.

de Etkin e Schvarstein <sup>108</sup>. Esses são autores ainda pouco referenciados nos estudos brasileiros. Nossa intenção, ao trazê-los para o primeiro nível de nossa análise, é contribuir para os estudos de comunicação organizacional, de modo a relativizar a influência dos estudos norte-americanos, bem como buscar referências que nos ajudem a entender o mutável ambiente das relações de trabalho, indo além das descrições, das estatísticas e da visão instrumental da comunicação.

A seguir, antes de entrarmos na discussão propriamente dita da construção de sentido no ambiente de flexibilização das relações de trabalho, objeto principal desta tese, discutimos ainda como a comunicação interna vem sendo descrita e tratada nas organizações.

### ***3.4 As tentativas de “administração” da comunicação interna***

Tradicionalmente, a comunicação interna vem sendo definida como aquela voltada para o público interno das organizações (diretoria, gerências e funcionários), buscando informar e integrar os diversos segmentos desse público aos objetivos e interesses organizacionais.

Em quase todas as descrições, a comunicação se opera por meio de três fluxos, aqui identificados: ascendente, descendente e horizontal.

Como vimos ao longo da revisão teórica - desde as primeiras construções teóricas, na comunicação organizacional -, de forma geral, prevalece o fluxo descendente, com as informações se originando nos altos

---

<sup>108</sup> ETKIN, J, SCHVARSTEIN, L - *Identidad de las Organizaciones - Invariancia y cambio*. Paidós, Buenos Aires, 1995.

escalões e sendo transmitidas ao quadro de funcionários (*top-down*), por meio de inúmeros canais, entre eles o boletim ou o jornal de empresa.

O fluxo ascendente se caracteriza pelas informações, geralmente sugestões, críticas e apelos, oriundas dos funcionários e dirigidas à direção. As seções de cartas, as colaborações, existentes em quase todos os jornais de empresa, caracterizam esse fluxo.

O terceiro fluxo, pode-se dizer, é aquele que move a organização no seu dia-a-dia, via comunicação entre pares, entre setores, situando-se quase sempre no campo informal, e, por isso, sendo chamado de horizontal ou lateral.

A partir dessas definições e da observação de situações concretas, Bueno <sup>109</sup> estabelece uma tipologia em virtude da prevalência de um determinado tipo de fluxo. Dessa forma, os sistemas de comunicação se classificariam em *burocrático* (prevalência do fluxo descendente, por meio de canais burocráticos ou formais); *retroalimentador* (predomínio do fluxo ascendente, possibilitando permanente *feedback*); *espontâneo* ou *informal* (no qual são constantes e regulares os mecanismos de comunicação horizontal); e *democrático* (aquele em que os distintos fluxos coexistem sem se sobrepor).

Nesse contexto, é importante distinguir, também, as redes de comunicação, aqui entendidas como formal e informal. A rede formal refere-se àquela que "*deriva ou está autorizada pela estrutura burocrática da empresa*"<sup>110</sup>, dependendo da existência de canais formais de comunicação, como o jornal de empresa, por exemplo. Já a rede informal origina-se nas

---

<sup>109</sup> BUENO, Wilson da Costa - Novos Contornos da Comunicação Empresarial Brasileira, in *Comunicação e Sociedade*, 16, São Bernardo do Campo, ims, 1989, pp.71 a 99.

<sup>110</sup> Idem, p. 75.

manifestações comunicativas naturais ao relacionamento dos grupos que constituem a organização.

Torquato<sup>111</sup>, na intenção de oferecer uma abordagem disciplinar à comunicação organizacional, aponta três dimensões: a comportamental, a social e a cibernética. A dimensão comportamental estaria ainda dividida nos níveis intrapessoal, interpessoal<sup>112</sup> e grupal, e relacionada ao comportamento dentro das organizações, incorporando aspectos culturais e psicológicos. A dimensão social se caracteriza pela transmissão de mensagens, via canais indiretos, para uma recepção não definida, seguindo os modelos clássicos de comunicação. Já a dimensão cibernética estaria relacionada ao controle e ao armazenamento de dados e à difusão de informações, ancorada na moderna tecnologia de informática.

Esses conceitos contribuem para a base teórica da comunicação interna nas organizações, e nos deixam a impressão de que esta se dá de forma fragmentada e departamentalizada. Certamente, essa visão vem das origens dos estudos que motivaram a construção desse arcabouço teórico, todos de inspiração funcionalista, quase sempre com a preocupação de sistematizar e orientar ações de comunicação nas organizações, a partir de modelos ideais<sup>113</sup>.

A comunicação empresarial, entretanto, está inserida num macro-ambiente que exerce forte influência, agindo por meio de fatores psicológicos, sociais e culturais, e que muitas vezes interfere decisivamente no processo comunicativo.

---

<sup>111</sup> TORQUATO DO REGO, F. Gaudêncio - *Comunicação empresarial, Comunicação institucional*. São Paulo: Summus, 1986, p. 51.

<sup>112</sup> Ver THAYER, Lee - *Comunicação: Fundamentos e Sistemas*. São Paulo: Atlas, 1979.

<sup>113</sup> Ver GOLDHABER, Gerald M. - *Comunicación Organizacional* - México: Ed Diana: 1994.

Acontece que as mudanças impostas às organizações são cada vez mais radicais e devastadoras. O efeito é semelhante ao provocado por culturas *estrangeiras* sobre as culturas *locais*. No início, a resistência. Depois, a adaptação. E, por fim, sem que os membros da cultura local sequer percebam, os valores, mitos e ritos da cultura de fora já estão de tal forma miscigenados e incorporados, que, pode-se dizer, formam uma terceira cultura.

Esse é um fenômeno que está ocorrendo neste exato momento em muitas organizações, em todos os cantos do planeta. Com certeza, efeito da globalização e da integração proporcionadas pelas novas tecnologias. Mas não nos enganemos, a globalização não está provocando a formação de uma única cultura, de um único padrão, de uma nova grande aldeia. O que temos, e isso veremos com mais propriedade no próximo bloco, é a fragmentação, a diferença, o retorno aos pequenos grupos, às equipes e, até de uma forma mais radical, ao homem só. Essa é a mudança que se está operando no mundo, e, de uma forma muito particular, nas organizações. Essa é a base da empresa virtual.

Por isso, é fácil compreender que o modelo teórico tradicionalmente adotado para a comunicação organizacional já não atende à necessidade de compreensão imposta por essa nova realidade. Também o modelo prático se revela ultrapassado. O jornal de empresa, as instruções normativas e unificadoras, o discurso integrador, as promessas de uma boa carreira em troca de um bom trabalho entram em crise de identidade. Porque já não há como prometer o que não pode ser cumprido, já não há como manter unidade num ambiente marcado pela diversidade. O clássico boletim interno, com periodicidade definida, com apelos e sorrisos bem-comportados, passa a ser ultrapassado pelo correio eletrônico, pela informação on-line. E mais, passa a concorrer em desigualdade, muitas

vezes, com a enxurrada de informações recebidas pelo trabalhador, este também cada vez mais *plugado* no mundo.

Nos anos 80, do século XX, a comunicação organizacional, segundo Bueno, foi fortemente influenciada pela redemocratização do País, promovendo a revisão de posturas, uma abertura em termos de conteúdos e a ruína de alguns tabus, como relações com os sindicatos, temas políticos e outros assuntos, como controle de natalidade, doenças provocadas pelo trabalho e orientação sexual.

Isso significou um avanço, sem dúvidas. Mas, neste final de século, os profissionais de comunicação organizacional correm o risco de falar com as paredes, com os robôs, com as máquinas. As pessoas estão se afastando, cada vez mais, dos ambientes da fábrica, do escritório. Essa é uma realidade que lentamente começa a dominar a cena nos Estados Unidos e em alguns países da Europa. Mesmo no Japão, país que ancorou seu sucesso econômico na estabilidade e no vínculo às organizações, o emprego corre riscos. No Brasil, essa nova tendência ainda pode demorar um pouco para se transformar em realidade, mas que ela já aponta sua presença, não há como duvidar.

Como diz Taylor<sup>114</sup> (1990), na sua proposta de teoria tridimensional da comunicação organizacional, as organizações e a comunicação já não poderão mais operar baseadas na lógica tradicional.

E a crescente virtualização muda não só com as práticas comunicativas mas com todo um arcabouço simbólico, que constrói os sentidos, os sistemas, as identidades e as culturas.

---

<sup>114</sup> TAYLOR, James R. - Une théorie tridimensionnelle de la communication organisationnelle, in *Communication Information*, Vol. 11, n.1, 1990, pp. 17-60.



## **4. A OPÇÃO METODOLÓGICA**

### **4.1 As primeiras aproximações com os métodos**

Como já adiantamos na introdução desta tese, o maior desafio para quem se aventura a observar fenômenos em pleno processo de mudança é encontrar um método que possa contribuir para a observação, a catalogação e a interpretação da realidade.

A única certeza que tínhamos, desde o início, era que, para o desenvolvimento deste trabalho, seria necessário um esforço interdisciplinar que nos permitisse captar a complexidade do processo de mudanças nas relações de trabalho e nas organizações, nos seus aspectos psicológicos, sociológicos, antropológicos e comunicativos.

O campo da comunicação em ambiente de mudança constitui, em suma, o universo que enfocamos na tese de doutoramento. E como observar esse campo, desde os métodos tradicionais nas ciências sociais, se nós mesmos já detectáramos, empiricamente, que os métodos e as teorias tradicionais já não estavam dando conta de explicar os fenômenos da mudança, construídos que foram em bases mais estáveis?

O primeiro passo na tentativa de responder a essa questão foi tratarmos da questão teórica, como já vimos nos capítulos anteriores, com a intenção de dissecar as teorias da comunicação organizacional e as teorias das organizações, para elucidar a hipótese de que não mais explicariam os fenômenos a que se propõem explicar, fenômenos esses que se tornam cada vez mais complexos, imprevisíveis e incontroláveis. Como vimos ao

longo da revisão teórica, não existe, ainda, quer nas macroteorias, quer naquelas que buscam explicar fenômenos mais restritos, um conceito que possa representar todo o campo da comunicação organizacional. Também foi possível perceber, na revisão crítica que realizamos, que os próprios autores, como Redding, acabaram assumindo que fracassaram por não ter conseguido construir uma teoria científica aceitável. Essa incapacidade talvez ficasse mais bem-definida como improbabilidade, tal a diversidade de abordagens e referenciais teóricos, tanto no campo da comunicação como no campo das organizações. Esse seria o campo das prototeorias, no dizer de Redding, que não passariam de teorias incipientes e incapazes de formar um paradigma, na acepção Kuhniana, social e cientificamente aceito.

Segundo Redding <sup>115</sup>, eliminada *a priori* a possibilidade da grande teoria, especialmente para um campo como o da comunicação organizacional, que por definição está sujeito a situações e relações de extrema complexidade, *“os pesquisadores devem estar abertos a uma ‘visão pluralista’ das estruturas teóricas: ou seja, para certos propósitos, um tipo menos tradicional pode ser mais produtiva; para outros, uma teoria talvez mais convencional ou determinística pode ser útil”*.

Para chegar a essa variedade teórica, muitos foram os métodos utilizados pelos pesquisadores, embora se denote uma maior presença das abordagens quantitativas e utilitárias, baseadas nas técnicas de *survey*, de auditorias de comunicação, de mapeamento e catalogação dos processos, de análise quantitativa de conteúdo, a partir, principalmente, de matrizes de checagem. Esses métodos mais fechados contribuíram muito para o estudo dos fluxos; das redes simuladas de comunicação; do clima organizacional; dos relacionamentos; do *feedback*. Surgiram também métodos específicos, como a ECCO Analysis, proposta por Davis em 1953, para mapear os

---

<sup>115</sup> Apud. ALMEIDA, Meneleu A. de – *Comunicação Organizacional: teoria e pesquisa* – Brasília: texto inédito, 1999, p. 50.

fluxos comunicativos nas redes informais; a técnica dos “incidentes críticos”; o desenvolvimento das taxonomias, voltadas para definir a direção dos fluxos informacionais; entre outros.

Um dos métodos quantitativos ainda muito utilizado, pelo alcance que proporciona, é o da auditoria de comunicação, que surgiu em 1971, para superar as fragilidades dos instrumentos, técnicas, ferramentas e métodos até então aplicados, marcados pelo uso de amostras pequenas, medições não repetidas, limitada validade preditiva e ausência de análises comparativas. As auditorias são especialmente indicadas para avaliar a eficácia da comunicação, além de se configurarem úteis, também, para registrar o clima que envolve a comunicação em um dado momento. Em suma, a auditoria é um excelente instrumento de auxílio à gestão da comunicação.

Mais recentemente, vimos um incremento de estudos comportamentais, estudos de cultura, de linguagem e significação, de associação e comparação intra e inter-organizacional, que acabaram importando outros métodos e técnicas também utilizados no campo das ciências sociais e humanas. Há uma crescente utilização de metodologias qualitativas, como análises lingüísticas e semióticas de conteúdo, observação participante, pesquisa participante, investigação apreciativa, entre outros, que recorrem a técnicas mais abertas, como entrevistas, *focus group*, etc.

Quanto às grandes matrizes metodológicas, foi possível também perceber que a maioria dos estudos, de perfil utilitário, alinhavam-se com as propostas funcionalistas. Para os pesquisadores que abraçaram essa linha, a comunicação organizacional exerce funções no interior da organização, a partir das atividades e ações provocadas nas relações com seus públicos.

Os estudos críticos traziam a marca da opção pela dialética, desde a concepção de que o ambiente organizacional é um ambiente de embate, de conflito entre as teses da propriedade e do trabalho.

Numa outra vertente, bem menos ativa no campo da comunicação organizacional, foi possível perceber a aproximação com a fenomenologia, desde Husserl e Merleau-Ponty, a partir dos estudos cibernéticos.

No caso específico desta tese, a primeira impressão que tivemos diante do desafio de optar por uma metodologia que nos ajudasse a elucidar os problemas básicos da pesquisa, foi de que precisaríamos nos alinhar à categoria dos estudos comparativos, dada a exigência de se ultrapassar a unicidade e evidenciar as regularidades ou constantes entre várias organizações, na intenção de captar a "totalidade". O método comparativo, segundo Piaget (citado por Bruyne, Herman e Shoutheete<sup>116</sup>), *"obriga o pesquisador a 'se descentrar' e a abandonar um ponto de vista subjetivo particular, a adaptar suas exigências normativas a um sistema de referências múltiplas; de algum modo, são os próprios objetos que se situam uns em relação aos outros"*.

Essa abordagem teria, em princípio, de se completar com estudo de campo junto a organizações que passaram ou estão passando por profundas mudanças.

Para a operacionalização da pesquisa, vislumbrava-se, ainda em princípio, a necessidade de se realizar levantamento que combinasse vários métodos de coleta e de análise de dados, pois segundo Bruyne, Herman e Shoutheete<sup>117</sup>:

---

<sup>116</sup> BRUYNE, Paul de, HERMAN, Jacques, SCHOUTHEETE, Marc de. *Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais: os polos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, s/d.

<sup>117</sup> Idem. p. 228.

*"o estudo comparativo assume formas muito variadas, segundo o número de organizações analisadas, a natureza e o tratamento - qualitativo ou quantitativo - dos dados, a perspectiva sincrônica ou diacrônica do estudo. Ele não se apoia necessariamente no survey de um grande número de organizações e também não exclui o recurso a análises intensivas de casos. Ao contrário, pode combinar utilmente o estudo de uma amostra de organizações, das quais analisa as variáveis mais significativas para a pesquisa, com a investigação mais acurada de alguns casos escolhidos na amostra a fim de aprofundar as observações ou de refinar as conclusões obtidas".*

Ainda na busca de um método, víamos que os propósitos da tese extrapolavam as intenções meramente descritivas, mas se inseriam, também, entre os estudos interpretativos. Pensávamos, no início, que precisaríamos detectar *in loco* as variantes do processo de mudanças e, principalmente, como eram e como estão estruturadas, hoje, as relações de trabalho e as culturas organizacionais, com o objetivo principal de avaliar como foi conduzido o processo de comunicação e como se vislumbra o uso dos recursos de comunicação no novo estágio que pretendem alcançar.

Víamos, portanto, que não poderíamos deixar de também usar metodologias qualitativas de abordagem de campo, como entrevistas e observação participante, por entendermos que precisaríamos captar toda a riqueza e a complexidade do objeto. Tudo isso porque, cientes dos limites do método, que não nos permite tratar os dados estatisticamente e com os rigores dos dados numéricos, entendíamos a necessidade de o pesquisador redobrar o rigor epistemológico e o controle.

Vale reforçar, aqui, que nos alinhamos com aqueles que entendem que o uso de metodologias quantitativas e qualitativas não se excluem. Ao

contrário, complementam-se e justificam-se, por poderem contribuir para uma checagem mais efetiva dos dados e para o tratamento de uma amostra mais ampla e variada.

Ao revisar as teorias que tratam da análise das culturas organizacionais, deparamo-nos com as propostas de Jick e Duncan referentes ao método da *triangulação*.

Para Jick, a triangulação pode ser definida como a “combinação de metodologias no estudo de um mesmo fenômeno”, envolvendo triangulação de dados (espaço, tempo, pessoa), triangulação do investigador, triangulação da teoria (abordagem de múltiplas perspectivas) e a triangulação metodológica (entre métodos e intramétodos).

Em reforço às afirmações de Jick, Duncan, por sua vez, sugere a combinação de técnicas quantitativas com técnicas qualitativas. Esses autores trabalham com a premissa de que a fraqueza de um método é compensada pela força de outro.

Essas foram, em síntese, as primeiras aproximações, que se não foram de todo abandonadas, acabaram amplamente redefinidas, quando optamos por uma nova abordagem teórica e tivemos, com isso, de redefinir e adequar os métodos à teoria.

Poderíamos, no escopo desta tese, ter suprimido as referências a essas primeiras aproximações com os métodos, e nos concentrado apenas em descrever e justificar a opção finalmente adotada e aplicada. Mas acreditamos que a descrição e a interpretação do processo de construção e de tomada de decisão na ciência tem um caráter cognitivo e educativo.

O processo por que passamos reflete um pouco a encruzilhada por que passam todos os pesquisadores, diante do desafio de escolher o caminho a ser percorrido na busca do conhecimento e da solução dos problemas de pesquisa. Deparamos-nos às vezes com a iminência de termos de construir o próprio caminho, mas epistemologicamente nos vemos atrelados à necessidade de manter coerência teórico-metodológica com as opções que escolhemos.

A seguir, finalmente, discutimos e tentamos justificar o caminho que escolhemos: nossa opção metodológica.

#### **4.2 De como a opção teórica nos fez rever os métodos**

Como já fizemos questão de frisar, em outras passagens desta tese, o campo da comunicação em um ambiente de mudanças tão intensas quanto as que hoje estão afetando o mundo do trabalho é um campo marcado pela complexidade, devido ao desconhecimento dos destinos da mudança. É um campo afetado diretamente pelas novas bases de relacionamento que se impõem.

Quebrados os antigos pilares do vínculo e da estabilidade, sobre os quais se assentavam os discursos integradores e sobre os quais construía-se o sentido do trabalho e da vida organizacional, o desafio para o pesquisador passou a ser identificar como os trabalhadores remanescentes dos processos de reengenharias e de *downsizing* reconstruíam o sentido, reconstruíam vínculos e relações no interior das organizações.

Ao mesmo tempo, renovou-se o desafio de compreender como as organizações, entendidas como sistemas e como culturas, reestruturaram

suas relações e redefinem sua interação com o ambiente hostil e competitivo.

A busca de respostas nos aproximou de toda uma nova teoria dos sistemas, como construtos fechados, auto-referentes e constituídos por e pela comunicação. Isso porque, a despeito de todas as evidências, os sistemas organizacionais se mostravam vivos, ainda que não fosse com aquelas características desenhadas pelos reengenheiros e modeladores organizacionais.

O processo seletivo de redução de complexidade diante do ambiente, caracterizado também como autopoiese, nos termos descritos por Luhmann, é em síntese um processo cognitivo construído social e comunicativamente. É um processo que concebe a organização com um organismo, vivo, dinâmico, ativo, que faz constantes seleções para manter a identidade e estabelecer fronteiras e diferenças com o ambiente.

Para que um observador externo capte esse dinamismo, não basta recorrer aos métodos tradicionais das ciências sociais. Estes podem ajudar, com certeza, a descrever e entender apenas partes do processo. Mas como a lógica da causalidade em um sistema autopoietico não segue as regras da cibernética de primeira ordem, não é mecânica, nem causal, nem linear, as observações a partir dos métodos tradicionais que buscam identificar causa e efeito e validar ou negar hipóteses soam incompletas e insuficientes.

A busca por métodos que pudessem nos ajudar a compreender a comunicação e as organizações a partir desse novo marco teórico nos aproximou das teorias cognitivistas, que buscam entender como se dá o processo de interpretação, de aprendizagem e de atribuição de sentido. Foi, na verdade, uma reaproximação com as teorias cibernéticas, mas, agora,



em outros patamares, em outra concepção, mais abrangente do que aquela proposta por Wiener, em 1947, centrada nos conceitos de informação, *feedback* e controle, e voltada para aplicações específicas.

A aplicação dos conhecimentos da cibernética evoluiu para os sistemas em geral, incluídos os sistemas vivos, para os processos inteligentes e abstratos, como as novas concepções de computação por redes neurais, e também para a análise da linguagem, do sentido e da identidade. Esses conceitos influenciaram autores como Gregory Bateson (no campo da psicologia) e Margaret Mead (nos campos da sociologia e da antropologia), por exemplo.

Segundo von Glasersfeld<sup>118</sup>, gradativamente a cibernética voltou-se para uma visão construtivista do mundo. A metáfora da construção que remete à arquitetura, à engenharia, descreve a compreensão como a construção de estruturas mentais. Essas estruturas, ao contrário do que aparenta a primeira visão, não se formam por simples depósito e acomodação de conhecimento. O processo é muito mais dinâmico e profundo. Essa metáfora acaba por influenciar o primeiro princípio do construtivismo, tal qual expresso por von Glasersfeld<sup>119</sup>: “*o conhecimento não é recebido passivamente pelo sujeito cognitivo, mas é ativamente construído*”.

Ao reconhecer o processo de conhecimento como ativo, individual, pessoal, e que se baseia nos conhecimentos previamente adquiridos, von Glasersfeld está fundando as bases de sua proposta mais desafiadora: a do construtivismo radical. Construtivismo que questiona e expõe as fraquezas

---

<sup>118</sup> VON GLASERSFELD, Ernst – *The Construction of Knowledge, Contributions to Conceptual Semantics*. Seaside, California: Intersystems Publications, 1987.

<sup>119</sup> VON GLASERSFELD, Ernst – Constructivism in Education, In: HUSEN, T and POSTLETHWAYTE, N (Eds.), *International Encyclopaedia of Education* (Supplementary Vol.) Oxford: Pergamon, 1989, pp. 162-163

de um conhecimento baseado na transmissão unilateral e na recepção passiva de conteúdos. Aplicado originalmente na área de educação, o conceito adapta-se plenamente aos estudos de comunicação.

Originado dos estudos desenvolvidos por Piaget, o construtivismo radical incorpora um segundo princípio, que afeta profundamente as metáforas de mundo e de mente: *“a função da cognição é adaptativa e serve à organização do mundo da experiência, não ao descobrimento de uma realidade ontológica”*<sup>120</sup>. Resumindo, o sujeito cognitivo gera esquemas cognitivos para guiar suas ações, suas seleções e representar suas experiências.

A maior crítica às perspectivas cognitivistas e construtivistas vem da inevitável comparação com a teoria evolucionista de Darwin, em função da metáfora da mente como sujeito cognitivo corresponder a um organismo em evolução. Outra crítica centra-se na própria vinculação com a biologia, considerada perigosa em razão de o determinismo biológico já ter inspirado sistemas opressores como o fascismo, o nazismo e, mais recentemente, legitimado o que se convencionou chamar de neoliberalismo. Por fim, uma outra crítica ao modelo do construtivismo radical volta-se para o fato de que delimita o processo de cognição ao próprio sujeito, ao próprio indivíduo, reduzindo a importância da influência das construções sociais sobre essa cognição.

Entretanto, a perspectiva do construtivismo radical vem ganhando novos contornos, influenciada que é, também, pelos estudos em torno da autopoiese conduzidos por Maturana, Varela, Thompson, Rosch, Luhmann, entre outros. A informação, aqui, não existe mais só como ordem intrínseca,

---

<sup>120</sup> VON GLASERSFELD, Ernst – Constructivism in Education, In: HUSEN, T and POSTLETHWAYTE, N (Eds.), *International Encyclopaedia of Education* (Supplementary Vol.) Oxford: Pergamon, 1989, pp. 162-163.

pré-estabelecida, mas emerge das próprias atividades cognitivas, que fazem emergir, fazem criar, um mundo e uma representação, um sentido, em suma. Esse processo é conhecido, na biologia, como “*enação*” .

Em síntese, o processo que envolve autopoiese e enação tem o mérito de resgatar o processo científico como experiência humana, como algo que não é aprisionável em regras e conceitos objetivos, ao tratar da subjetividade e lembrar que as capacidades cognitivas além de se vincularem a um cérebro dependem também de um corpo.

Por isso, como forma de ilustrar a construção teórica que abraçamos, optamos por relatar algumas histórias de vida, conhecidas a partir de entrevistas que realizamos durante o ano de 1998, com a intenção de fazer um estudo exploratório para orientar a pesquisa mais ampla que pretendíamos conduzir no escopo desta tese, e que acabaram servindo de base a um artigo que apresentamos durante reunião do GT Relaciones Públicas y Comunicación Organizacional, no Congresso da ALAIC - Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación, realizado ainda naquele ano em Recife. A riqueza dessas histórias de vida, entretanto, acabaram por nos fazer retornar àquelas anotações e por imprimir uma análise de segunda ordem no material originalmente colhido. Essa análise, que veremos ao longo do próximo capítulo, revelou-se mais importante do que todo e qualquer *survey* que viesse a realizar em escala mais abrangente. Ali, naquele material bruto, encontrava-se o diamante que precisava ser descoberto e lapidado.

O resgate das histórias de vida também nos permitiu tratar de um dos níveis de autopoiese descrito por Luhmann: a autopoiese no sistema psíquico, que ocorre no nível da consciência. Cremos que, ao destacar esse processo de construção do sentido, estamos cobrindo uma das áreas essenciais para a compreensão da comunicação organizacional: a de

recepção, percepção, construção e reconstrução dos enunciados discursivos que vão ou não atribuir sentido à experiência de vida social e organizacional, a partir do sujeito cognitivo.

Esse retorno ao material bruto, colhido inicialmente apenas para servir de exploração para um futuro roteiro, acabou por nos orientar também para a escolha daquelas organizações para as quais destinaríamos nosso olhar de observador.

Recuperando uma declaração de von Foerster <sup>121</sup>, “*a ciência dos sistemas observados não pode se divorciar da ciência de observar sistemas*”, afinal somos nós, observadores, que, em suma, observamos. Ou seja, o observador, na perspectiva do construtivismo radical, é sujeito e objeto de sua própria observação. Assim, pudemos compreender um pouco o próprio processo por que passamos ao conduzir nossas observações. Processo que nos fez fazer uma caminhada inversa àquela que inicialmente nos havíamos proposto, por ainda na época acreditarmos na racionalidade objetiva. A caminhada da opção pelo método e pela definição de universo e amostra foi ela mesma construída, rompendo um pouco com toda uma prática de eleger o universo, primeiro, e partir para a amostra, depois.

As entrevistas a que nos referimos foram realizadas no primeiro semestre de 1998, de março a maio, em Brasília (DF), com funcionários de empresas públicas e privadas, e também com funcionários públicos vinculados a ministérios e a órgãos da administração direta.

As primeiras entrevistas, dado o perfil exploratório da investigação, foram de tipo não estruturado. Nós iniciávamos as conversas e estimulávamos o entrevistado a relatar a sua vida profissional. Raras vezes

---

<sup>121</sup> VON FOERSTER. Heinz ed. – *Cybernetics of Cybernetics*. Urbana. Illinois, 1974.

intervínhamos. Também não usamos gravador, comprovadamente um elemento inibidor para a obtenção de declarações desse tipo, ainda que tenha a vantagem de preservar os registros para análise futura. Nosso método de coleta de informações em entrevistas foi o de registrar a linha narrativa e copiar na íntegra aquelas declarações mais fortes e esclarecedoras, sempre sob a ótica do observador.

Ao todo, foram realizadas 11 entrevistas não estruturadas e cinco já estruturadas, a partir da análise das anteriores. Para o escopo desta tese, vamos trabalhar mais intensamente apenas com as entrevistas estruturadas, uma vez que ali já centrávamos nossa observação aos aspectos mais importantes para o processo de cognição e de atribuição do sentido organizacional, e também porque os entrevistados têm algo em comum: todos são funcionários vinculados ao sistema financeiro - dois do Banco do Brasil, dois da Caixa Econômica Federal e um do Banespa. Por questão de coerência, na busca de interpretar as relações entre autopoiese do sistema indivíduo e a do sistema social, nossa análise também se voltou para as mesmas organizações. Buscamos destacar aqueles elementos, nas entrevistas e nas observações, que denotam e explicam o processo de construção de identidade e de atribuição de sentido e que reforcem a tese de que os sistemas vivos e psíquicos e também os sociais são regidos pela autopoiese.

O roteiro estabelecido para o conhecimento das histórias de vida (anexo 2) buscava captar, nos relatos, aqueles elementos que pudessem indicar valores, construções simbólicas construídas e utilizadas nos momentos de transição. Também intencionava compreender como eram apreendidos os discursos institucionais, os argumentos da mudança, como era experimentada, em síntese, a nova ordem no mundo do trabalho.

A observação nas organizações voltou-se para os processos de comunicação, com referências aos enunciados discursivos, na tentativa de identificar a auto-poiese do sistema social, via interação, via comunicação, na construção de sentido e na moldagem da identidade.

As organizações exemplificadas nesta tese acabaram revelando algumas afinidades que podem nos ajudar a ampliar o alcance de nossas conclusões. Todas são organizações em pleno processo de transformação; todas ou são empresas estatais ou de economia mista que passaram por processos de reengenharia, de privatização ou estão se preparando para isso.

## **5. AUTOPOIESE, IDENTIDADE E CONSTRUÇÃO DO SENTIDO**

Neste capítulo, pretendemos descrever como se dá o processo autopoietico de construção de sentido e de formação de identidade, em pleno ambiente de mudanças. Cada passagem do processo estará sendo ilustrada com os relatos colhidos nas entrevistas com os trabalhadores do sistema financeiro, quando estivermos falando da autopoiese via consciência, e com excertos da comunicação produzida nas organizações, quando nos referirmos à autopoiese do sistema organizacional.

De início, é importante retomar o conceito de autopoiese, que surge como uma propriedade dos sistemas de se produzirem continuamente a si mesmos, num processo auto-referente que faz com que todo sistema, vivo, psíquico ou social seja ao mesmo tempo produtor e produto.

Na produção autopoietica, contudo, os sistemas, para serem autônomos, precisam recorrer a recursos do meio ambiente. Isso pode ser paradoxal, uma vez que trata ao mesmo tempo de autonomia e de dependência. Eis aí um dos principais componentes da complexidade do sistema, da sua não-linearidade, e que vai aparecer de forma muito forte nas declarações dos empregados.

Outro conceito-chave, aqui, é o de identidade. Para Etkin e Schvarstein<sup>122</sup>, ela surge como um elemento invariante, que marca uma característica intrínseca do sistema organizacional. Surge, também,

fortemente determinada pela estrutura, conceituada como a forma concreta como um sistema ou organização se assume no tempo e no espaço. Algo que faz paralelo com o conceito de determinismo estrutural, tal qual proposto por Maturana e Varela<sup>123</sup>, para quem “a estrutura de um sistema é a maneira como seus componentes interconectados interagem sem que mude a organização”. A organização surge, então, “como determinante da definição de um sistema, e a estrutura, como determinante operacional. A primeira identifica o sistema, diz como ele está configurado. A segunda mostra como as partes interagem para que ele funcione”<sup>124</sup>.

Iasbeck<sup>125</sup>, na sua tese A Administração da Identidade, detecta várias dimensões para conceituar a identidade, e termina afirmando que é um processo relacional, que se dá via cognição, na relação entre discurso (emitido) e imagem (percebida):

- a) *Pode ser entendida de três formas diferentes e relacionadas entre si, a saber: identidade em relação a si mesmo (auto-identidade), a identidade participativa (à vista de um projeto comum) e a identidade relativa (diante de uma convenção ou um paradigma).*
- b) *Esses três modos de identidade podem ser traduzidos em três estágios distintos relacionados à formação da personalidade, quais sejam: a identidade do indivíduo para consigo mesmo, a identidade com o meio social no qual interage, pelo compartilhamento de signos comuns.*

---

<sup>122</sup> ETKIN, Jorge e SCHVARSTEIN, Leonardo. Identidad de las organizaciones – invariância y cambio. 4ª. Reimpressão. Buenos Aires: Paidós, 1997, pp.156-169.

<sup>123</sup> VARELA, Francisco, MATURANA, Humberto. Autopoiesis and cognition: the organization of the living. Boston: Reidel, 1980, In: MARIOTTI, Humberto. *Aupoiese, Cultura e Sociedade*. In: ProLides. Consultado na Internet em 21.04.2001, no seguinte endereço: [http://www.vision-mercosur.org.br/fatima2/Brasil/textos/humberto\\_mariotti\\_Autopoiese\\_Cultura\\_e\\_Sociedade.htm](http://www.vision-mercosur.org.br/fatima2/Brasil/textos/humberto_mariotti_Autopoiese_Cultura_e_Sociedade.htm)

<sup>124</sup> MARIOTTI, Humberto. Op.cit..

<sup>125</sup> IASBECK, Luiz Carlos Assis. A Administração da Identidade. Tese de Doutorado. São Paulo: PUC, 1997.



*e a identidade que é atestada e confirmada pelo reconhecimento social.*

- c) A identidade do terceiro tipo – que corresponde à forma reflexiva do verbo identificar (identificar-se) – é aquela que melhor corresponde aos propósitos da demonstração de nossa hipótese por localizar-se não em referência ao indivíduo isolado de seu entorno, mas à relação entre indivíduos, entre organizações e públicos, entre organização e outras organizações, etc.*
- d) As relações entre seres vivos supõem aproximação, interação, e se instauram a partir de uma situação comunicativa, seja ela motivada, desejada ou casual, aleatória.*
- e) O espaço da identidade nas situações comunicativas pode ser analisado à vista de paradigmas lançados como referências de observação. Assim se pode dizer que o indivíduo X possui alguma identidade com o indivíduo Y no que se refere à predileção pelas formas estéticas abstratas; supondo que ambos não admirem a arte realista/naturalista, podemos dizer também que eles mantêm identidade mais estreita ainda no que se refere à percepção estética. A arte realista/naturalista e a percepção estética funcionam aqui como paradigmas em torno dos quais é possível estabelecer graus de identidade numa relação que aproxime os indivíduos X e Y.*
- f) A identidade pode ser, assim, configurada como o espaço relacional das afinidades, das semelhanças, das aproximações mais estreitas, das congruências (de interesses, objetivos, gostos, desejos, etc.).*

- g) *A afinidade entre dois participantes de um ato comunicativo (relacional) não anula suas diferenças, razão pela qual continuam a ser dois elementos distintos numa situação de encontro.*
- h) *A identidade pode ser entendida, pois, como o espaço da afinidade num território de diferenças.*
- i) *À afinidade não se opõe a diferença, visto que necessita dela para evidenciar-se no espaço identitário das relações comunicativas.*
- j) *À afinidade se opõe a indiferença, conceito em desuso pelos novos paradigmas da ciência, mas que segue operativo como pressuposição necessária da existência do não-representado, dos signos não atualizados ou, ainda, de modo mais circunscrito, dos elementos que ficam de fora do paradigma de uma relação identitária singular.*

Por isso, providenciamos essa separação que apenas acontece aqui, na tese, entre sistema psíquico (indivíduo) e sistema social (organização), para fins didáticos, porque, no fundo, são sistemas que se interconectam, que dialogam e que estabelecem semelhanças e diferenças a partir dessa relação.

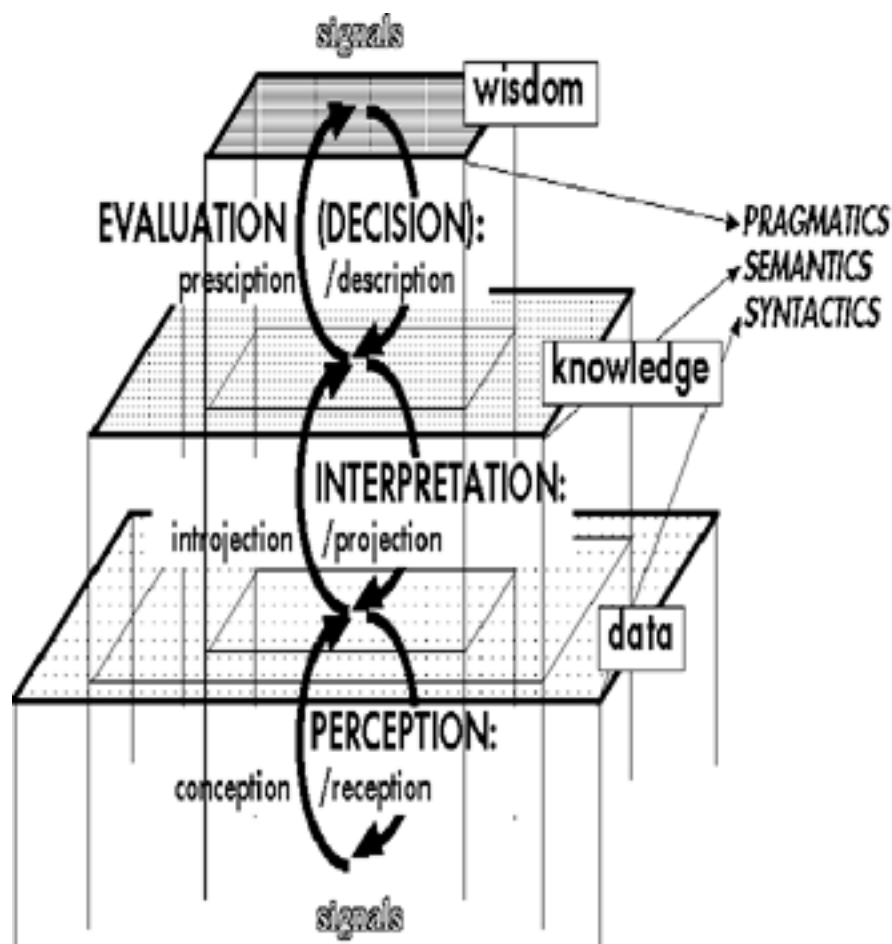
Também devemos lembrar que a identidade só faz sentido ao sistema que representa, *porque “o mundo em que vivemos é construído a partir de nossas percepções, é a nossa estrutura que permite essas percepções. Por conseguinte, nosso mundo é a nossa visão de mundo. Se a realidade que percebemos depende de nossa estrutura – que é individual -, existem tantas realidades quantas pessoas percebedoras”* <sup>126</sup>. Daí, que pesquisas tipo *survey*, que tentam descrever a realidade a partir de percepções tão

---

<sup>126</sup> MARIOTTI, Humberto. Op.cit.. p.2.

dísparos e estabelecer conceitos integradores e reducionistas não se adaptam a analisar esse tipo de relação.

Fazendo novamente referência à idéia de que esses processos são na verdade decorrentes de uma cibernética de segunda ordem, baseada na interação e na circularidade, ao tentarmos entender como se dá a construção de sentido, devemos lembrar que esse é, também, um processo de diferenciação, de seleção e, por fim, de decisão. A figura abaixo ajuda a explicar como seria esse processo circular e interativo de estabelecimento de diferenciações levado ao nível da consciência:



Processo de constituição e diferenciação da informação pelo indivíduo (Hofkirchner 1999a)<sup>127</sup>

127 HOFKIRCHNER, Wolfgang, 1999a. Cognitive Sciences in the Perspective of a Unified Theory of Information, consultado na Internet em 16.04.2001, no endereço:

Nosso objetivo, a partir deste ponto, foi tentar perceber em que bases está sendo construído o novo sentido. Como veremos, ilustrado por declarações extraídas dos relatos de vida dos funcionários, as referências feitas por todos os entrevistados<sup>128</sup> a momentos em que se decidiram por uma carreira, por um emprego, traziam implícitas ou explícitas as noções de identificação, de vínculo, de sentido, como uma espécie de acordo tácito, de pacto imaginário, com a organização, que a nova realidade do trabalho contribuía para destruir.

### **5.1 A autopoiese a partir do “sistema indivíduo”**

O perfil das pessoas que trabalham no sistema financeiro é parecido. Quase todos relatam que não foi por vocação que procuraram fazer os concursos.

*“Nunca pensei que um dia seria bancária. Havia começado a cursar engenharia e precisava pagar meus estudos. Aí apareceu a chance de fazer um concurso para a Caixa. Não estudei muito, mas foi o suficiente para passar. A Caixa, no começo, foi um estorvo na minha vida, porque passou a me consumir mais tempo do que eu desejava. (...) Acabei abandonando a faculdade e me dedicando mais ao emprego. Logo, fui promovida para o caixa (...) O problema é que fiquei por ali. Mesmo quando já havia sinais de que a função não tinha futuro. “*

C. S. B – funcionária da Caixa Econômica Federal, há 14 anos na função.

---

[http://igw.tuwien.ac.at/igw/menschen/hofkirchner/papers/InfoConcept/CognSciences\\_UnifiedTheory/9944.htm](http://igw.tuwien.ac.at/igw/menschen/hofkirchner/papers/InfoConcept/CognSciences_UnifiedTheory/9944.htm)

*“Meu pai foi funcionário. Tenho dois irmãos lá dentro. E a pressão era grande, para que também seguisse o caminho. Digo que foi meio natural, embora quisesse, mesmo, estudar arquitetura e ser mais independente. Fiz aquele concurso que deu a maior confusão, foi cancelado, etc. (...) Fiquei pouco tempo em agência, logo arrumei uma vaga na Direção Geral. Foi o que me fez ficar no Banco, porque o serviço é mais interessante, menos mecânico. (...)*

*Fiz muitos cursos internos, mas agora vou ter de fazer uma faculdade, me capacitar, porque é o que pode me garantir...”*

P.R.O. – funcionário do Banco do Brasil há sete anos.

*“Comecei no Banespa, lá no interior de São Paulo. Não se tinha muita opção. Por isso fiz o concurso. Também porque estava noivo, tinha de garantir um emprego, o meu pai e o meu sogro me lembravam disso todo dia (risos) (...) Acabei vindo para Brasília, porque uma filha minha veio estudar aqui. O único problema é que continuo fazendo todo dia a mesma coisa: ou estou no caixa ou na volta do caixa. Isso é meio cansativo...”*

D.P.S – funcionário com 23 anos de Banespa

Não há, portanto, de início uma identificação clara com a profissão, com a organização nem consigo mesmo na categoria de bancário. Algo que já foi definido como uma profissão vazia de sentido, de perspectivas. Apesar disso, as pessoas acabam por se integrar ao emprego ou ao que ele passa a representar, *a posteriori*, a partir das relações que se vão estabelecendo ao longo do tempo.

A tomada de sentido da carreira como uma profissão resulta, com certeza, do processo de socialização, de treinamento e de comunicação que

---

<sup>128</sup> Por razões de preservação de sigilo, as referências aos entrevistados serão feitas apenas por iniciais que não traduzem o nome original,

se estabelece entre o funcionário e a organização<sup>129</sup>. A experiência vivida na relação entre o sistema indivíduo e o sistema organização acaba causando uma espécie de integração, sim, mediante um processo ao mesmo tempo de diferenciação e de identificação.

*“O salário já não é mesmo, mas vejo que ainda somos importantes. A gente presta um serviço a essas pessoas que querem casa, que querem guardar um dinheirinho para o futuro. É uma função social que justifica trabalhar aqui. Não é igual aos outros bancos...”*

P.T.C.S. – funcionário da Caixa Econômica Federal há 10 anos

*“Não me vejo como uma bancária comum. A gente faz um trabalho mais importante. Quando trabalhei no interior de Goiás, vi o que é a força deste Banco e o que é trabalhar para ele. Somos especiais, mesmo, para a sociedade.”*

S.G.M. – funcionária do Banco do Brasil há 18 anos.

Essa diferença que estabelecem com o que denominam de “bancário comum”, com os “outros bancos”, ajuda a firmar uma identidade, a reconhecer um pertencimento. O sistema indivíduo, cognitivamente, apreende os referenciais e os códigos do sistema organização, e os reconstrói como seus próprios referentes, de tal forma que podem suportar, assim, adversidades como o salário defasado e as condições precárias de trabalho.

Uma das características das narrativas descritas - embora resultante de um processo de aprendizado, que já definimos como complexo e não

---

<sup>129</sup> ver a respeito: Segnini, Liliana – A Liturgia do Poder. São Paulo. Ed.PUC, 1988, Curvello, João José A. – Comunicação Interna e Cultura Organizacional: um enfoque qualitativo da questão no Banco do Brasil. Dissertação de Mestrado. S.B.Campo: UMESP, 1993 e Eboli, Marisa P. – Estudo das Relações de Trabalho numa instituição financeira governamental. Dissertação de mestrado. São Paulo: FEA/USP, 1990.

linear - é a busca da linearidade. Uma linearidade partida com as mudanças anunciadas e aplicadas nas relações de trabalho, mas ainda assim persistente nas mentes e nas consciências dos sistemas indivíduo. Isso pode representar uma tentativa de, tornando linear o que se apresenta como caótico, ordenar e adaptar as narrativas aos próprios referenciais para facilitar a percepção e a interpretação.

*“Na minha carreira, até que evoluí. Comecei atendendo clientes numa agência, vim para a Direção Geral, como estagiário, e logo fui nomeado como assistente. Hoje já sou analista pleno. Só não estou vendo muitas chances de subir a partir daqui... Agora, o que vale já não é mais a competência, mas com quem ando, quem são meus amigos... Meu pai, que também fez a mesma carreira, se aposentou como gerente de divisão (...), na época dele era mais difícil, mas você chegava lá..”*

P.R.O – funcionário do Banco do Brasil há sete anos.

*“Faz muito tempo que não vislumbro subir na carreira. Em agência é difícil, os cargos são poucos. Mas até que é uma boa carreira. Sempre em ordem, sempre pra frente. Só não sei se vou me aposentar aqui (...). Com essa história de privatização, caras como eu são os primeiros...”*

D.P.S. funcionário do Banespa há 23 anos.

A carreira surge, assim, como o grande fio condutor das narrativas. É possível trabalhar com a metáfora da escada, da escalada de degraus, para cima, ou para a frente, como os próprios funcionários descrevem. A carreira que atraiu alguns em função dessa certeza de crescer ou, de pelo menos, se manter dignamente em um posto, é também a que atribui sentido ao trabalho, à rotina, às pequenas concessões, à abdicação.

Mas o que acontece quando ela, a carreira, se vê ameaçada, cortada ou desorientada? Essa pergunta foi feita diretamente a todos os entrevistados. E as reações podem reforçar alguns preceitos da autopoiese.

Todos, sem exceção, se disseram inseguros quanto ao futuro no trabalho, ainda que vejam aspectos positivos nas mudanças, como:

“voltei a estudar” – P.R.O.

“me fez deixar de ser comodista” - C.S.B

“quem ficar vai ser valorizado” – P.T.C.S.

Os relatos da insegurança, que aparecem como perplexidade e como reação ao ambiente, podem ser resumidos nessas declarações:

*“Sinto que perdi tempo na vida. Poderia ter sido o que sonhei, poderia ter estudado mais. Agora não sei mesmo para onde ir. Se vale a pena continuar na empresa e esperar o que vem por aí. Se vão vender, se não vão. Não sei mesmo...”*

D.P.S. - Banespa

*“Só senti que o trabalho aumentou e muito. Não tenho nem almoçado nos últimos dias. Só um lanchinho e muito café. Sei que faz mal, mas não dá para parar. Há muita cobrança, Todo dia, muita cobrança. Temos de correr. temos de ganhar. Temos de vender. Até me tornei boa nisso, mas já estou ficando cansada.”*

S.G.M. – Banco do Brasil

*“Eles falam de empregabilidade, mas as chances são poucas. Lá fora, talvez valha alguma coisa um bom currículo. Aqui dentro, já não sei mais. O pior é que antes do PDV eu achava que ia bem na carreira.*



*Achei até que ficando, tudo ia ficar melhor, menos concorrência, essas coisas. Mas só aumentou o trabalho”.*

P.R.O. – Banco do Brasil

*“Faz tempo que estão falando de um outro PDV. Acho que dessa vez eu vou embora. Porque instável aqui, instável lá fora. E há sempre a chance de se dar bem. Sei de gente que saiu e deu certo. Mas também sei dos que se deram mal. Aliás, é a maioria. Outro dia soube que uma ex-colega tinha feito concurso para o BRB (Banco de Brasília). Vai começar do zero. Tudo de novo. Confesso que tenho medo disso.”*

C.S.B – Caixa Econômica Federal

O ambiente, como descrito, aparece como carregado de complexidade, de incerteza. A tese da autopoiese entra aqui para explicar como os sistemas indivíduos buscam reduzir a complexidade, a partir das seleções e das decisões que tomam, e que acabam por redefinir suas narrativas. Assumir-se inseguro é já resultado de um processo de cognição que interpreta as ameaças do ambiente complexo como ameaças à própria estrutura do sistema. O trabalhador que se identificou com o seu trabalho, a ponto de assumir uma identidade vinculada, vê-se desestruturado em sua organização, em sua consciência, em sua subjetividade.

Em algum momento, foi possível observar a presença do que Maturana e Varela chamam de acoplamento estrutural<sup>130</sup>, por meio da visível incorporação de comportamentos identitários do Banespa, do Banco do Brasil e da Caixa Econômica Federal, pelo *banespiano*, pelo *funcionário do BB*, e pelo *economiário*, num jogo de mútua influência.

---

<sup>130</sup> Segundo MATURANA, Humberto e VARELA, Francisco. Op. Cit. , o acoplamento estrutural ocorre por que o organismo e o meio em que vive se modificam de forma congruente. Há uma relação

Hoje, porém, essa visão do acoplamento imita o mundo natural, em que há uma tendência para a constituição de sistemas autopoieticos de nível superior, mais complexos, em que valeria o princípio da hierarquia dos sistemas. O sistema indivíduo aparece como inferior e dependente do sistema organização, que, por sua vez, está inserido no sistema sociedade. Em suma, a autopoiese das pessoas estaria subordinada à da organização, que estaria subordinada à da sociedade. Os indivíduos, ao final da escala, seriam, portanto, descartáveis, e dificilmente atuariam sobre a dinâmica autopoietica da sociedade<sup>131</sup>.

Aqui, nos deparamos, também, com uma das constatações mais polêmicas de Luhmann, ao descrever os sistemas sociais como sistemas autopoieticos de comunicação. Chamado, por desconhecimento, de conservador, em função dessa hipótese, Luhmann acaba separando os indivíduos, as pessoas do ambiente organização, dizendo que constituem por si só outros sistemas. Nesse caso, as pessoas estariam para a organização como ambiente, dos quais as organizações ainda dependem e com os quais estabelecem constantes acoplamentos. Sua tese afirma que, antes de formadas por pessoas, as organizações são constituídas de comunicação. Que pode ser a comunicação entre as pessoas, mas que ganha vida própria e reforça a autopoiese e a construção de sentido e de identidade organizacional.

Luhmann não está fazendo aqui nenhum juízo de valor, sobre se suas afirmações vão ou não justificar eticamente uma posição de descarte dos trabalhadores. Na verdade, ele está interpretando um fato que também já foi descrito em outros termos por teóricos críticos. Quando descrevem o

---

circular, em que o meio provoca mudanças nas estruturas dos sistemas, que agem sobre o meio, alterando-o.

<sup>131</sup> MARIOTTI, Humberto. Op. Cit. p.3.

trabalhador como dissociado do sentido do seu trabalho, teóricos críticos também estão constatando o que observaram. É possível, como nós mesmos nos posicionamos com relação a essa hipótese de Luhmann, rejeitá-la pelo que anuncia, mas não podemos negar sua veracidade frente à observação do ambiente mutável das organizações.

Para os trabalhadores, porém, esses aspectos soam estranhos, perigosos, ameaçadores, e reforçam reações de mágoa, de dificuldade de estabelecer novos nexos, diante da relação com o sistema organização.

Um exemplo de como as novas complexidades que emanam do sistema organização afetam a vida das pessoas, está na tentativa de imposição de valores como a competitividade, por exemplo. Todas as pessoas entrevistadas mantêm relações com organizações que estão passando por mudanças. Essas mudanças trazem a marca do aumento da competição. E o termo competição não fazia parte do léxico das organizações referenciadas até há mais ou menos 15 anos. Antes, a natureza estatal imprimia outro ritmo aos serviços e à relação com clientes, fornecedores, etc. Quando os administradores se viram na premência de partir também para a competição acirrada em mercado por si só complexo e predatório, depararam-se com a necessidade de inculcar nas pessoas essa visão e esse comportamento. E a melhor forma de inculcar competitividade nas pessoas seria preparando-as para isso, criando as condições para que experimentassem e exercitassem competitividade, influenciando a dimensão cultural, mediante a disseminação de que a competição é boa, saudável e eticamente defensável. Disseminando, também, que não basta vencer, mas é preciso também eliminar, excluir o outro. Isso, na visão de Mariotti<sup>132</sup>, acaba funcionando como um motor que gera distorções, que refluem sobre elas, numa alimentação incessante do mesmo círculo.

---

<sup>132</sup> MARIOTTI, Humberto. Op. Cit. p. 3.

*“Hoje já não dá pra confiar em ninguém. Acredita que um colega perdeu a comissão só porque estava tomando cerveja, depois de um jogo de futebol, na AABB, e falou mal do chefe? Alguém estava lá, para ouvir e contar. (...) E cada vez tem mais gente assim.”*

P.R.O – Banco do Brasil

*“Nós já fomos mais solidários, mais amigos. Hoje só falamos de serviço, de quem vai ganhar o prêmio, de que precisamos ganhar da outra agência, da outra superintendência. Lá fora é a mesma coisa. Os próprios clientes se queixam de tanta gente disputando.”*

S.G.M – Banco do Brasil

*“Aqui só tem fariseu. Mesmo. É bom até falarmos baixo... Mas já foi melhor. Nós nos ajudávamos mais.”*

P.T.C.S – Caixa Econômica Federal

Perguntados sobre onde se viam no espaço de cinco anos, as respostas foram exemplares:

*“Não sei.”*

P.T.C.S. – Caixa Econômica Federal

*“É tanta coisa acontecendo, que não quero nem pensar. Espero estar vivo, pelo menos.”*

D.P.S - Banespa

*“No Banco. Mas não vou deixar de concorrer noutra concurso, se for interessante. Também penso em começar um negócio próprio. Só preciso arranjar tempo...”*

P.R.O. – Banco do Brasil

*“Se tiver um PDV, pode ser que saia, se valer a pena. Quero abrir um negócio, mas sei que vou ter de aprender muito. Hoje só sei fazer isso, ser bancária e trabalhar no caixa.”*

C.S.B – Caixa Econômica Federal

*“Espero estar aposentada. Se me deixarem, é verdade.”*

S.G.M – Banco do Brasil

Ainda perplexos, os entrevistados também se manifestaram quanto às razões da permanência nas organizações, e foram praticamente unânimes em listar: os benefícios indiretos, que ainda são compensadores; a falta de outras opções de trabalho; e o forte vínculo que ainda possuem pelas “Casas”. Vínculo esse que aparece como irremediavelmente ameaçado.

Essa situação de aumento de complexidade leva as pessoas, como sistemas indivíduo, a se depararem com múltiplas e também complexas possibilidades de seleção. Algumas dessas possibilidades seletivas podem ser a submissão adaptativa, se conscientemente a mudança não representar ameaça à identidade, além de gerar outras estabilidades; a adoção do comportamento irônico ou cínico, que pode gerar patologias; a libertação criativa, mediante o rompimento com o caráter opressivo do trabalho; e a mais perigosa das decisões, que pode desaguar na auto-agressão, na anulação ou, mais radicalmente, na eliminação.

As construções de sentido que emanam desse emaranhado de sentimentos, de dúvidas, de complexidades, soam caóticas e díspares diante da insistência das culturas e dos sistemas em continuar se orientando pela linearidade, pelo curto prazo, pela racionalidade mecânica, *“que cria cenários nos quais o ser humano complexo aparece sempre dividido,*

*utilizado e, por fim, descartado, em um processo recorrente de super-simplificação da condição humana*<sup>133</sup>.

## **5.2 A autopoiese do “sistema organização”**

Como temos reforçado ao longo de todo o trabalho, as organizações são estudadas, nesta tese, como sistemas autopoéticos gerados e forjados em torno da comunicação, num processo auto-referente e auto-construído por meio das inúmeras e complexas relações que estabelecem com o ambiente.

Neste ponto da tese, voltamos nossos olhos a esse processo autopoético no interior do sistema organização, numa tentativa de fazer um paralelo e um contraponto com a autopoiese do sistema indivíduo, retratada no tópico anterior deste capítulo.

A organizações que aqui aparecem como ilustração são aquelas já definidas no processo de entrevistas, diretamente vinculadas aos relatos dos funcionários.

O roteiro de estudos seguirá a mesma tônica adotada no bloco anterior: primeiro, veremos como a autopoiese opera nos processos de identificação e de diferenciação, a partir da própria história e das identidades construídas por Banco do Brasil, Caixa e Banespa.

O Banespa é, hoje, um banco privado, controlado pelo Grupo Santander Hispano, que detém mais de 90% de suas ações. Mas sua

---

<sup>133</sup> MARIOTTI, Humberto. Op. Cit. p. 5.

origem, também privada, está intimamente ligada às funções públicas, principalmente no apoio à nascente lavoura cafeeira de finais do século XIX e início do século XX. Sua fundação se dá em 14 de junho de 1909, sob o nome de Banco de Crédito Hipotecário e Agrícola do Estado de São Paulo, de capital francês. Sua nacionalização ocorre em 1919, e sua estadualização, já mudando a denominação para Banco do Estado de São Paulo S.A., em 1926.

Desde então, o Banco é uma referência no mercado financeiro, embora concentrasse a maior parte de suas operações no mercado de São Paulo. Em 1999, já estava listado entre os cinco maiores bancos do País. A aquisição pelo Santander elevou o grupo para o terceiro lugar entre as instituições privadas.

Esse breve relato da história do Banespa não levou em conta, ainda, o processo de construção de uma identidade como banco fortemente vinculado ao desenvolvimento de São Paulo, que aumentou ainda mais desde 1985, quando incorporou o antigo Banco de Desenvolvimento do Estado de São Paulo e quando se consolidou como banco múltiplo, em 1990.

Como banco público, o ingresso de funcionário ocorria mediante concurso, e isso, tal qual nos outros bancos pesquisados, acabou significando um elemento de diferenciação na comparação com os outros bancos e, também, com os demais bancários. Era visto, também, como um emprego para toda a vida. Mas essa realidade mudou, já no processo e na preparação para a privatização, e ainda mais agora, quando no mês de abril de 2001, anuncia um PDV destinado a 18 mil de seus atuais 22 mil e 400 funcionários, na esteira de outras grandes mudanças denominadas de Novo Banespa.

A tônica do discurso, aqui, é a mesma já adotada no Banco do Brasil em 1995 e na Caixa, em 2000. A organização atribui ao funcionário a responsabilidade do seu futuro na empresa. E destaca, na Mensagem do Presidente encaminhada aos funcionários (anexo 3), que o PDV *“valoriza o reposicionamento dos empregados nas etapas futuras de suas vidas profissionais”*. O maior benefício, ainda segundo a mensagem, é proporcionar *“a retomada pelo indivíduo da gestão de sua carreira. Ou seja, o profissional passa a cuidar pessoalmente de sua empregabilidade...”*.

Em seu processo de redução de complexidade junto ao ambiente, o Banespa, como os outros bancos aqui relatados, reage e forja sua nova identidade de banco ainda mais competitivo, que quer ser o maior banco de varejo do País, e para isso estabelece novas fronteiras e novas diferenciações em relação aos sistemas indivíduos vinculados à empresa.

A Caixa, como agora é conhecida a Caixa Econômica Federal, também se encontra em franco processo de mudanças, algumas anunciadas neste mês de abril de 2001, e também se depara com o dilema entre atuar como uma empresa eminentemente pública, como está registrada, ou investir ainda mais no varejo e na competição como banco comercial. Assim como os outros bancos analisados, a Caixa carrega o peso de sua função pública na forma de créditos de difícil retorno.

Desde sua fundação em 1861, pelo imperador Dom Pedro II, a Caixa traz a marca de um banco voltado para empréstimos e para poupança popular. Em 1934, passa a atuar também por meio de sua carteira hipotecária. Em 1961, incorpora outro serviço que ajudou a forjar sua identidade, a administração das Loterias. Administra também outros programas de forte apelo social, como o PIS - Programa de Integração Social, Crédito Educativo, o FAZ - Fundo de Apoio ao Desenvolvimento



Social, o FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço, e a gestão das contas do antigo BNH - Banco Nacional de Habitação, extinto em 1986.

Na década de 90, no século XX, a Caixa dá uma forte guinada para se fortalecer como banco de varejo, ampliando sua rede de agências, e agregando, em 2001, sua rede de lotéricas para prestar também serviços bancários.

Em 2000, implantou um Plano de Apoio à Demissão Voluntária, que ficou conhecido como PADV. E, como era previsível, provocou fortes reações junto aos funcionários, traduzidas nas manchetes dos informativos sindicais: *“PADV aterroriza funcionários”*, *“Caixa quer forçar empregados a aderirem a PADV”*, etc. Estes acabaram não aderindo na quantidade desejada pela empresa, que pretende viabilizar o processo de terceirização, de informatização e de migração para canais virtuais de atendimento. Mais uma vez, o pessoal da linha de frente, principalmente os caixas-executivos, foi o principal alvo do programa. E os argumentos se repetiam: a “autonomia” na gestão da carreira, a profissionalização, a empregabilidade, etc, etc.

Em abril de 2001, vazou na imprensa o conteúdo de estudos de reestruturação da Caixa. Essa proposta, resumidamente, pretende separar a Caixa em duas grandes partes: uma que manteria as funções de banco comercial (a parte lucrativa) e outra que seria assumida pelo Governo Federal, nos moldes das agências reguladoras, e ficaria com o controle do FGTS, dos financiamentos do SFH, entre outros programas sociais.

O sistema Caixa altera sua estrutura e sua organização, e procura reduzir, assim, a complexidade da relação com o ambiente de mercado. Procura resolver o processo de seleção que forja a sua identidade, e que se

configura como uma das razões dos embates internos: resolver a equação entre ser pública ou ser comercial.

O Banco do Brasil, por sua vez, já foi objeto de estudo por nós desenvolvido no programa de Mestrado<sup>134</sup>. Nele pesquisamos as inter-relações entre a comunicação interna e seus discursos integradores com a cultura organizacional da empresa. O momento em que realizamos aquela pesquisa (1990 a 1993) foi caracterizado como um momento de mudanças. Sete anos depois, é possível afirmar que a empresa ainda está em mudança.

Essa grande mudança organizacional, que se impõe a uma empresa de 192 anos, maior banco do País, maior prestador ao setor agrícola, entre outras características, iniciou em março de 1986, quando o Governo Federal, nas medidas complementares à redução do déficit público no âmbito do Plano Cruzado, extinguiu a denominada Conta de Movimento, mecanismo que permitia ao Banco do Brasil administrar livremente recursos do Tesouro. Essa conta garantia à empresa os recursos necessários para manter-se e para implementar seus programas de fomento à atividade produtiva. Com isso, o Banco funcionava como uma espécie de *autarquia de crédito*, e não precisava buscar recursos no mercado como a maioria dos demais Bancos. Essa autonomia financeira sustentou durante anos o que se pode chamar de *função social* da empresa (poderia contribuir com o desenvolvimento do País, emprestando a taxas menores e prazos maiores, interiorizando o capital e expandindo fronteiras econômicas). A falta de necessidade de ir ao mercado captar recursos contribuiu para que a empresa não desenvolvesse uma cultura de mercado, de competição e, pior, fez com que a empresa não desenvolvesse uma visão de cliente.

---

<sup>134</sup> CURVELLO, João José A. – Comunicação Interna e Cultura Organizacional: um enfoque qualitativo da questão no Banco do Brasil. Dissertação de Mestrado. S.B.Campo: UMESP, 1993

O fato é que, de um dia para o outro, a empresa se viu obrigada a buscar recursos e a competir em um mercado desconhecido, e se percebeu incompetente para a tarefa. Ou seja, ainda que fosse o maior Banco e o principal agente do mercado financeiro, a empresa se descobriu na iminência de ter de fazer seleção, diante da complexidade, do desconhecimento das novas regras. A redução de complexidade, aqui, teve de se operar nos limites das mudanças organizacional e estrutural.

Projetos de capacitação em massa foram desencadeados, os discursos de comunicação interna reforçaram apelos integrativos na busca de preparar as consciências para a competição, para a busca dos recursos e para a viabilização do lucro. Tudo isso em um ambiente político turbulento, e sob a forte influência da atuação sindical.

Essa época foi marcada pelo recurso corrente à auto-referencialidade, na busca de forjar um novo sentido à vida organizacional, mas também por uma crescente referência ao ambiente, aos riscos iminentes à própria integridade do sistema.

Nas relações com os funcionários, muitas resistências surgiram e se cristalizaram, com maior força, nesse período. Um grande segmento dos funcionários passou a ver na mudança, que lhes parecia imposta por forças externas, uma tentativa de enfraquecimento do Banco, de desmonte, de destruição da identidade. Identidade essa tida e vista como em crise. Essa afirmação da crise de identidade, de uma empresa que não sabia se era uma coisa ou outra, é exposta em inúmeros comunicados internos, e proferida em discursos de vários diretores e presidentes desde então. O dilema básico é o de ser social ou de mercado.

Esse dilema, a que Everardo Rocha<sup>135</sup> denomina imagens da cultura, decorre da dualidade típica da cultura brasileira (pendular entre uma ética burocrática e uma ética pessoal, segundo Roberto Da Matta), que parece colocar sobre o BB a obrigação de ser uma coisa e o seu contrário ao mesmo tempo. O paradigma desse dilema está no fato e na constatação de que a empresa precisa ser ágil, enxuta, moderna e voltada para o mercado, e, ao mesmo tempo, uma instituição que deveria alavancar o progresso, numa espécie de missão civilizatória e ideal voltada para o social.

No caso específico do Banco do Brasil, muitos funcionários defendem a escolha radical de uma dessas opções: ou volta a ser eminentemente social ou passa a ser um banco comercial, como qualquer outro. Aliás, essa expressão *como qualquer outro* é bem ilustrativa da gênese do dilema.

A seleção, pelo sistema organização, aqui, não é fácil, pois representa uma encruzilhada, com grandes riscos de vir a afetar a própria estrutura, provocando a chamada desarticulação que, tal qual nos sistemas vivos, pode provocar sua extinção.

Nas entrevistas com os funcionários do Banco do Brasil, e também dos outros bancos, observamos que o fato de serem diferentes dos demais bancários era um fator integrador e identificador. Era o que garantia o *status* diferenciado, o que justificava a remuneração mais elevada, afinal trabalhavam para o progresso do País, e tinham a certeza de que ninguém fazia isso melhor do que eles. Essa auto-imagem fica abalada quando a comparação passa a ser feita com os demais bancários.

---

<sup>135</sup> ROCHA, Everardo – Clientes e Brasileiros – Notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil: Brasília: Banco do Brasil, 1995.

No seu estudo sobre a cultura do BB, Everardo Rocha<sup>136</sup> constata a existência de três vertentes do social dentro do Banco do Brasil. Uma seria a visão *romântico/civilizadora*, atrelada a um sentido missionário; outra, a visão *corporativa/burocrática*, em que o social se volta para o atendimento às necessidades do funcionário, e aí se destacam as imagens de segurança, estabilidade, assistência, salário, benefícios, etc; e uma terceira, marcada pelo modelo *elitista/predador*, em que o social se caracteriza pelo uso indevido do Banco, por meio das máscaras e dos muitos rostos das elites econômicas, políticas e sociais. Por outro lado, a visão de mercado estaria intimamente ligada à modernidade.

Esse dilema ainda cria problemas concretos, como os vivenciados nas subculturas de agências, nos quais não se resolveu ainda como tratar e atender clientes (ligados à visão de mercado) e usuários (parte do social). Em que ainda não se definiu se o cliente que dá lucro é o que detém mais recursos ou aquele que mais necessita da empresa. Em muitos casos, ainda, o cliente não era sequer percebido como alguém importante para a sobrevivência do negócio.

Esse destaque maior acerca do dilema vivido pelo Banco do Brasil se deve ao seu caráter exemplar de como a autoipoiese se processa via comunicação verbal e não verbal, e como o sistema se constrói socialmente via operações internas e com o ambiente. A questão da identidade no Banco do Brasil, muito bem-tratada por Iasbeck<sup>137</sup>, ainda não se resolveu, embora a diretoria tenha aprovado, no final do ano 2000, um novo posicionamento em que essa questão estaria resolvida pela assunção de que a própria essência do sistema Banco do Brasil está no exercício desses dois papéis: público e comercial.

---

<sup>136</sup> ROCHA, Everardo. Op.Cit.

<sup>137</sup> IASBECK, Luiz Carlos Assis – A Administração da identidade. Tese de doutorado. São Paulo: PUC, 1997.

Apesar dos esforços comunicativos oficiais, os funcionários ainda tem dificuldades em imaginar a empresa ideal, aquela que emergirá depois do processo de auto-reconstrução. Uma característica desse período é a desorientação entre os funcionários, entre os diretores e mesmo no âmbito do acionista controlador. Sabe-se da necessidade de mudança, mas as opções decididas e comunicadas não são percebidas e muito menos aceitas pelos funcionários, que tendem a ver as mudanças como agressões aos sistema, como submissão a forças externas; que poderiam terminar desarticulando de tal forma a estrutura identitária do sistema, que acabariam por extingui-lo, ou pela privatização ou pelo esvaziamento das funções ditas sociais.

Essas percepções acerca da mudança se repetem nas pesquisas de clima organizacional realizadas em 1995 e 1996, e também naquelas realizadas em 1999 e 2000. Os funcionários, pelo menos no discurso manifesto, mostram-se conscientes da necessidade de mudança, e aparentemente concordam com as conseqüências que certamente sofrerão: redução do número de funcionários e mudança de atitude, voltada, agora, para maior profissionalização e para a competitividade, interna e externa. Essa espécie de acordo tácito reforça a auto-referencialidade, ainda que venha a provocar na percepção dos empregados, como já vimos, mais ansiedade e mais complexidade.

Essas pesquisas mais recentes detectam, também, que a mudança já está mais digerida. Por exemplo, em relação ao dilema social/mercado. A própria empresa, como já destacamos, assume-se como empresa pública e como banco comercial, e isso se traduz em sua própria missão em vigor desde 2000: *“ser a solução em serviços e intermediação financeira, atender às expectativas de clientes e acionistas, fortalecer o compromisso entre os funcionários e a Empresa e ser útil à sociedade”*. Internamente, esses

esforços se traduzem no slogan “*BB: na prática, melhor*”, utilizado como a grande bandeira de mobilização dos funcionários, na tentativa de implementar, na prática, os enunciados da Estratégia do Conglomerado. A empresa, diante das novas imposições do mercado, agora ainda mais competitivo com a chegada dos grandes bancos estrangeiros, reforça seu discurso auto-referente. O sentido, agora, é integrar-se e reforçar sua estrutura, de forma a manter identidade e vitalidade.

Mas perguntamos: os funcionários e suas subculturas aceitam isso?

Passados 15 anos da primeira grande crise provocada pela extinção da Conta de Movimento, é possível ver uma certa caminhada para uma nova postura. Maior parcela de funcionários, segundo os dados de pesquisas realizadas pela empresa, passa a perceber um novo banco e a assumir nova relação com os clientes. Mas também uma parte dos funcionários assume a figura que Rocha (op.cit:50) denomina *renunciador*, identificando-se com a face negativa do modelo corporativo/burocrático. É o típico funcionário que desiste, se encosta, se aposenta, renuncia. Essa imagem, semelhante ao desenho do vilão organizacional por nós construído a partir da pesquisa de mestrado, se opõe à visão do *conciliador*, também muito próxima da dos heróis organizacionais. O herói supera o paradoxo e une, magicamente, as duas faces do dilema social/mercado.

Outra mudança, mas que não se operou em ritmo tão lento e digerível quanto à da identidade da organização, diz respeito a um dos valores mais caros à organização e a seus funcionários: a destruição da estabilidade nas relações de trabalho. Estabilidade que se traduzia no horizonte de carreira, na segurança da promessa de um emprego para toda a vida, e apontada como um dos elementos motivadores do vínculo entre funcionários e organização.

Pois essa espécie de acordo tácito foi quebrado unilateralmente em julho de 1995, quando o Banco implementou o Programa de Desligamento Voluntário - PDV. Esse programa, que se transformou em paradigma, seguido até por governos de esquerda, tinha uma característica de voluntário, mas, ao mesmo tempo em que estabelecia meta para o corte de pessoal, reduzia os quadros das agências e unidades, e não deixava claro o que seria feito se a meta não fosse atendida, impunha uma insegurança típica dos programas autoritários.

Nos bastidores da empresa não faltam relatos dramáticos das reações dos funcionários. Cenas de choro, desânimo, tristeza, medo e ansiedade, relatadas por funcionários e gerentes. O prazo curto para adesão praticamente inviabilizou reações organizadas. Os sindicatos não conseguiam sair da dúvida sobre se atacavam o plano e inviabilizavam sua implementação ou se o aceitavam e buscavam extrair mais vantagens para os funcionários. O ambiente interno, com o pessoal atônito, não oferecia opções para manifestações, greves ou outra forma de pressão. Os sindicatos e os funcionários contrários ao plano passaram então a relatar à imprensa e à classe política as mazelas do funcionalismo do BB. Notas sobre suicídios supostamente motivados pelas pressões e relatos de perseguições internas começaram a aparecer na grande imprensa. O País acompanhava, atento, ao que se passava numa de suas mais tradicionais organizações.

Internamente, um esforço integrado de comunicação, como nunca antes realizado, trabalhava com o principal componente do processo: a informação. As várias edições do boletim eletrônico BB-Extra, criado exclusivamente para a ocasião, batiam recordes e mais recordes de acesso em computador e em meio impresso. O boletim do representante dos funcionários no conselho de administração, transmitido da mesma forma, perdia espaço à medida que os funcionários pediam informação e recebiam



de seus porta-vozes apenas discurso. A informação virou monopólio dos veículos oficiais. O resultado: a meta foi praticamente atingida, e a relação banco/empregado jamais será a mesma. A pesquisa de clima realizada logo após o plano atestou que o funcionário não via mais o BB como o seu emprego para toda a vida.

Um novo conceito passou a ser implementado: o da empregabilidade. Com ele, passaria a vigorar uma nova relação e uma nova forma de gerenciamento de carreira. Esse gerenciamento, pelo menos é isso o que vende o discurso da mudança, passaria a ser feito pelo próprio funcionário numa busca constante pelo aprimoramento profissional. A base do conceito está em o funcionário sentir-se empregável na empresa ou fora dela. Mas esse novo conceito é ainda só um conceito. Não há a contrapartida da prática organizacional.

Todas as empresas aqui analisadas contam com estruturas formais de comunicação e com um leque de mídias bem diversificado, como jornais, boletins impressos e eletrônicos, revistas, intranet, televisão e correio eletrônico. Essas estruturas formais estão abrigadas em unidades ou superintendências ou diretorias, e regem-se pela comunicação integrada. Todas contam com estratégias e planos de comunicação bem-fundamentados e conduzidos em concordância com a estratégia global. Todas contam com profissionais altamente capacitados e dedicados. Todas investem na diversificação de atividades, incorporando métodos e técnicas oriundos do marketing e das relações públicas. Ainda assim, o que vimos na observação direta das organizações, é que a comunicação interna, administrada a partir desses centros, tem obtido pouca eficácia na construção do sentido, principalmente depois de derrubados e quebrados os vínculos do trabalho.

A nova construção de sentido se tem operado em outras esferas, em outras redes, em outras bases, nas ricas e tensas relações entre o sistema organização e os sistemas indivíduos. Essas relações e interações poderiam imitar os sistemas naturais e se configurarem como de cooperação, mas quando são mediadas pelas culturas e impactadas pela ação e pela influência de outros sistemas (social, político, educacional, econômico), acabam sendo condicionadas por outros acoplamentos e por outras seleções, de tal forma que se chega a questionar a própria autopoiese e o próprio caráter construtivista dessa identidade.

O que transparece nas relações precárias entre organizações e funcionários é a influência de um entorno social que estimula o *“descarte de indivíduos vivos, enquanto eles ainda estão vivos, e portanto atual ou potencialmente produtivos (por meio de expedientes como produção de subjetividade, exclusão social, guerras, genocídios e outras formas de violência)”*<sup>138</sup> e, por isso, é automutilador e patológico.

Isso se dá porque, em sociedades como a brasileira, os sistemas ainda estão fortemente influenciados pelo pensamento linear que está por trás de toda uma lógica que se baseia na relação causa e efeito, na inclusão ou na exclusão, no vencer ou no perder. Essa espécie de darwinismo social, que se baseia nos critérios de espécie, aptidão e seleção natural, acaba fazendo com que seja jogado sobre as pessoas, sobre os sistemas indivíduos, a carga da competição na qual sobrevivem apenas os mais aptos, os mais competentes, os mais “empregáveis”, os predadores.

Os processos de cognição, no nível do indivíduo, e de comunicação, no nível organizacional, acabam refletindo essa patologia e colocando em risco a própria identidade do sistema. Esses enunciados são percebidos e

---

<sup>138</sup> MARIOTTI, Humberto. Op. Cit. P. 3.

reconstruídos, por fruto da experiência, em oposição a outros enunciados, nobres, mas inócuos, emanados dos centros de comunicação organizacional, como os apelos à colaboração, à solidariedade, à integração, à boa-vontade, à qualidade de vida. No campo das interações entre o sistema organização e o sistema indivíduo, esses enunciados acabam ficando nas fronteiras dos sistemas, tal qual dissonâncias cognitivas, rejeitadas em nome da identidade e da auto-referencialidade.

Mas essa mesma autopoiese que rejeita, também cria, também constrói, também viabiliza a construção de sentidos a partir de diálogos e de enunciações nos sistemas e para os sistemas. O conceito, de difícil domínio, revelou-se útil para explicar até mesmo as dissonâncias e a autodestruição, revelou-se um conceito-chave para entender a teia da vida e a própria comunicação.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O desafio de escrever esta tese nos levou a novos referenciais, a novas abordagens e a novas possibilidades sequer imaginadas quando, há cinco anos, iniciamos a trajetória do doutoramento. Já relatamos esse processo, na Introdução, quando saímos de uma visão determinista, na tradição dos estudos de pós-modernidade, e migramos para um caminho mais complexo, mais difícil, confessamos, mas muito mais estimulante, também.

Um caminho que nos afastou, enquanto observador, definitivamente, da tradição racionalista do pensamento linear e nos abriu portas para tentar explicar o ambiente de mudanças nas relações de trabalho e de comunicação.

O resultado final, aqui apresentado, acabou se alinhando aos estudos de perfil mais teórico, refletido nos capítulos 2 e 3, mas também presente na opção metodológica e mesmo na interpretação da autopoiese nos dois principais sistemas envolvidos nesse processo de desconstrução de vínculos e de negação da estabilidade nas relações de trabalho: as organizações, como sistemas autopoieticos de comunicação; e os trabalhadores, como sistemas autopoieticos de consciência e de cognição. A esses denominei sistema organização e sistema indivíduo, respectivamente, influenciado pelos conceitos desenvolvidos por Luhmann.

A aventura da construção teórica e da observação de segunda ordem nos apresentou a algumas constatações, que foram sendo evidenciadas e

discutidas nos capítulos anteriores, mas que aqui retomamos, em caráter de síntese:

1. que o pensamento sistêmico e complexo, via métodos como o do construtivismo radical, nos aparece como o mais adequado para dar conta da observação de processos de mudança;
2. que as abordagens cognitivistas podem e devem ser mais aplicadas aos estudos de comunicação;
3. que o conceito de autopoiese - desde Maturana, Varela e sobretudo, Luhmann - pode contribuir para a compreensão dos processos de construção de sentido e de identidade, não só nos sistemas vivos e psíquicos, mas também nos sistemas sociais e organizacionais;
4. que a tese de Luhmann, de que os sistemas sociais são constituídos de redes autopoieticas de comunicação, amplia muito as opções de análise no campo da comunicação organizacional, por exemplo, ao libertar a comunicação de seu caráter utilitário e instrumental.
5. que o tratamento dispensado à comunicação nas organizações precisa superar a razão instrumental e linear e substituir os modelos de transmissão e controle por modelos mais dialógicos, mais interativos e menos controlados.

Quanto à construção de sentido em um ambiente de mudança nas relações de trabalho, vimos que se dá em novas bases, no campo da fronteira de relacionamento sistema/ambiente e sistema/sistema. A construção de sentido é influenciada pela própria auto-referencialidade e em interação com as informações emanadas pelo ambiente. Aparece como uma seleção, resultante de cognição, na busca de reduzir a complexidade. É um

processo circular, dialógico, que se dá, quase sempre, à margem das redes oficiais de comunicação. Por isso, não é possível afirmar que essas mudanças só geram reações negativas, uma vez que foi possível perceber, nesse processo de cognitivo de percepção, interpretação e seleção, que alguns mecanismos e comportamentos podem emergir, como a adaptação evolutiva, o distanciamento irônico, a libertação criativa e até mesmo a anulação ou a eliminação, dependendo da estrutura do sistema em determinado momento.

A partir da autopoiese, via determinismo estrutural, foi possível identificar o recurso à auto-referencialidade e à identidade como reação às mudanças. Ainda que em um sistema a estrutura mude o tempo todo, num processo de adaptação às modificações também contínuas do ambiente, o invariante, aqui, seria organização. Se desestruturada, pode levar o sistema à extinção, mediante perda da identidade.

Condenamos, aqui, contudo, as abordagens que, desde uma perspectiva da racionalidade linear e econômica, que se apropria dos conceitos darwinistas e os reescreve em sua face social, justificam processos de exclusão, de descarte, como processos de seleção natural, na qual só sobrevivem os aptos e competentes predadores.

Também refutamos a tese de que as teorias e os métodos sistêmicos ou cognitivos são conservadores porque reduzem a vida social e cultural às lógicas da natureza, pois está justamente aí, na reaproximação com a natureza, a possibilidade de nos redirmos da opção limitadora que nos separa do mundo e de nós mesmos.

Por fim, vale registrar que não objetivamos negar nem substituir as teorias e os métodos tradicionais. Eles têm, ainda, sua utilidade e sua validade. Mas acreditamos que, ao trazer novos enfoques e novos olhares

para o debate no campo da comunicação organizacional, estamos contribuindo, ainda que de forma modesta, para a legitimação desse campo nos estudos da comunicação e das organizações.

## 7. BIBLIOGRAFIA

ACCORSI, André - Automação bancária e seus impactos: o caso brasileiro, in *Revista de Administração*, São Paulo v.27, nº4, p.39-46, outubro/dezembro, 1992.

AKTOUF, Omar - *A administração entre a tradição e a renovação*. São Paulo. Atlas, 1996.

AKTOUF, Omar - Une étude empirique et théorique des usages de la parole dans des organisations: du “véhicule d’information” à la convivialité institutionnalisée”, *Actes du XIVe Colloque Jean-Yves Rivard: L’information: pour un équilibre entre l’intuition et l’analyse*, , p. 71-85. Ottawa: Les Presses de IÁHC, 1994.

AKTOUF, Omar. Le Management de l’excellence: de la déification du dirigeant à la réification de l’employé, *Cahier de recherche HEC*, École des HEC, Montreal, octobre 1993

ALLAIRE, Ivan e FIRSIROTU, Mihaela - Theories of Organizational Culture, in *Organization Studies* 5/3, p.193-226, 1984.

ALMEIDA, Meneleu A. de – *Comunicação Organizacional: teoria e pesquisa* – Brasília: texto inédito, 1999.

ALMEIDA, Meneleu A. de- *Diagnóstico Preliminar do Sistema de Comunicação de uma Grande Empresa Brasileira de Crédito*, dissertação de mestrado Brasília: UNB, 1981

ANSOFF, H.Igor - *Estratégia Empresarial*. São Paulo: Mc.Graw Hill, 1977.

ANTUNES, Ricardo - *Adeus ao Trabalho? Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho*. São Paulo: Cortez, 1995.

ANTUNES, Ricardo – *Os sentidos do trabalho: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho* – São Paulo: Boitempo, 2000.



- BB/Eugênia Paesani - Clima Organizacional no Banco do Brasil - Fases 1 e 2, Brasília, agosto de 1995/março de 1996.
- BOJE, David et al - Restorying reengineering: some deconstructions and Postmodern Alternatives, in *Communication Research*, vol.24, nº.6, , 631-668. December 1997.
- BRIDGES, William - *Mudanças nas Relações de Trabalho - JtobShift* - São Paulo: Makron Books, 1995.
- BROOM, Glen M. & DOZIER, David M. - Using Research in Public Relations - Applications to Program Management - New Jersey: Prentice-Hall, 1990.
- BRUYNE, Paul de, HERMAN, Jacques, SCHOUTHEETE, Marc de. *Dinâmica da pesquisa em Ciências Sociais: os polos da prática metodológica*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, s/d.
- BUENO, Wilson da Costa - Novos Contornos da Comunicação Empresarial Brasileira, in *Comunicação e Sociedade*, 16, pp.71 a 99. São Bernardo do Campo, IMS, 1989.
- CAPRA, Fritjof – *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos* – São Paulo: Cultrix/Amana-Key, 1996
- CAPRA, Fritjof - *O Ponto de Mutação* - São Paulo: Cultrix, 1993.
- CARLOS, Daladier S. - As relações de trabalho e a nova era capitalista, in *Jornal do Brasil*, 10.09.1995.
- CASEY, Catherine - *Work, Self and Society - after industrialism* - New York: Routledge, 1995.
- CASTELLS, Manuel – *A Sociedade em Rede* – São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CATTANI, Antonio David (org.) – *Trabalho e Tecnologia: dicionário crítico* – 3ª. Edição. Petrópolis: Vozes, 2000.
- CAZENEUVE, Jean - *Guia alfabético das comunicações de massa*. Lisboa: Edições 70, 1976.
- CHANLAT, Jean-François (coord) - *O indivíduo na organização - dimensões esquecidas*- volume III. São Paulo: Atlas, 1996.

- CHANLAT, Jean-François (coord) - *O Indivíduo na Organização - dimensões esquecidas*, volume 2, São Paulo: Atlas, 1993.
- CHANLAT, Jean-François (coord.) - *O Indivíduo na Organização - dimensões esquecidas*, São Paulo: Atlas, 1992.
- COLLADO, Carlos Fernandes. *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas, 1997.
- CONRAD, Charles e POOLE, Marshal Scott - Introduction: Communication and the Disposable Worker, in *Communication Research*, Vol. 24, Nº. 6, 581-592. December 1997.
- CORRADO, Frank - Audits and Survey Evaluate Communication Effectiveness, an excerpt from the book "Communicating with Employees, in <http://www.iabc.com/cw> , novembro de 1996
- CORRADO, Frank - *O Poder da Comunicação. Quem não se comunica...* - São Paulo: Makron, 1994.
- CURVELLO, João José A- *A comunicação e a informação nas organizações virtuais* - paper apresentado na disciplina Os novos paradigmas empresariais: fronteiras entre a teoria a pesquisa, FEA/USP, 1996b.
- CURVELLO, João José A. - *Comunicação Interna e Cultura Organizacional: um enfoque qualitativo da questão no Banco do Brasil*. Dissertação de Mestrado, Instituto Metodista de Ensino Superior, 1993.
- CURVELLO, João José A. - *A comunicação interna e o fim do vínculo e da estabilidade nas organizações*. Paper apresentado no GT Comunicação Organizacional no XIX Congresso INTERCOM, Londrina, 1996a.
- CZARNIAWSKA-JOERGES, Barbara - *The Three Dimensional Organization. A Constructionism View* - Lund: Studentlitteratur, Chartwell Bratt, 1992.
- DAVEL, Eduardo e VASCONCELOS, João (org), *"Recursos" Humanos e Subjetividade* – Petrópolis: Vozes, 1996.
- DAVIDOW, W.H. & MALONE, M.S. - *A Corporação Virtual* - São Paulo: Pioneira, 1993.
- DENNIS, Harry, GOLDHABER, Gerald M, and YATES, Michael - *Organizational Communication Theory and Research: an Overview of*

Research Methods. In RUBEN, Brent D. ed. *Communication Yearbook II*, pp. 243-269. New Brunswick, Transaction-ICA, 1978.

DOZIER, David M. & EHLING, William P. - Evaluation of Public Relations Programs: What the Literature Tell Us About Theis Effects, in GRUNIG, James - *Excellence in Public Relations and Communication Management*, , pp. 159-184. 1992.

DUFFY, Margaret - Ten Prescriptions for Surviving and Thriving in the Virtual Organization, in *Public Relations Quarterly*, pp. 29-31, Summer 1994.

EBOLI, Marisa Pereira - *Estudo das Relações de Trabalho numa Instituição Financeira Governamental*, dissertação de mestrado, FEA/USP, São Paulo, 1990.

EHLING, William P. - Estimating the Value of Public Relations and Communication to an Organization, in GRUNIG, James - *Excellence in Public Relations and Communication Management*, pp. 617-638, 1992.

ETIZIONI, Amitai - *Análise Comparativa de Organizações Complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos*. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

ETIZIONI, Amitai - *Organizações Complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas, 1978.

ETIZIONI, Amitai - *Organizações Modernas*. São Paulo: Pioneira, 6.ed., 1980.

FLEURY, A. e FLEURY, M.T. - *Aprendizagem e Inovação Organizacional*. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, M.T.L. e FISCHER, Rosa M. - *Cultura e Poder nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, Maria T.L. - A questão das relações de trabalho na estatal, in *Revista de Administração*, set/out, 1987.

FOX, Mathew – *The Reinvention of Work. A new vision of livelihood for our time*. New York: Harper Collins, 1995.

FRANÇA, Fábio e FREITAS, Sidinéia G. - *Manual da Qualidade em Projetos de Comunicação*. São Paulo: Pioneira, 1997

- FREITAS, Maria Ester de – *Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron/McGaw-Hill, 1991.
- FREITAS, Maria Ester de – *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?* – São Paulo: Editora FGV, 1999.
- FREITAS, Maria Ester de – *Cultura Organizacional: o doce controle no club dos raros*. In: Motta, F.C.P. & Caldas, M. - *Cultura brasileira e cultura organizacional* – São Paulo: Atlas, 1997
- FREITAS, Sidinéia Gomes - *Comunicação social como instrumento do poder. As coordenadorias de comunicação social da nova república*. Tese de Doutorado. São Paulo, ECA/USP, 1987.
- GEERTZ, Clifford - *A Interpretação das Culturas*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- GENNEP, Arnold Van - *Os Ritos de Passagem*, Petrópolis: Vozes, 1977.
- GOLDHABER, Gerald M. - *Organizational Communication* - Dubuque: Iowa, WCB, 1974.
- GOLDHABER, Gerald M. – *Comunicación Organizacional* – México: Ed Diana: 1994.
- GRUNNIG, James - Os quatro modelos de Relações Públicas, in *Excellence in Public Relations and Communication Management*, mimeo, pp. 285-325, traduzido por Maria Aparecida Ferrari. 1992.
- HABERMAS, Jürgen - *Teoria de la acción comunicativa: complementos Y estudios prévios*: México: Rei, 1996.
- HALIDAY, Tereza Lúcia - Uma opção metodológica para pesquisas de comunicação, in *Revista Brasileira de Comunicação, INTERCOM*, S.Paulo, Vol. XVI, n.2, pp.66-77, jul/dez 1993.
- HANDY, Charles - *Por Dentro da Organização*, São Paulo: Saraiva, 1993.
- HANDY, Charles - *A Era do Paradoxo*, São Paulo: Makron Books, 1995a.
- HANDY, Charles - *Como Compreender as Organizações*. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- HANDY, Charles - Trust and the Virtual Organization, in *Harvard Business Review*, pp 40-50, May-June/1995b.

- HARVEY, David - *Condição Pós-Moderna*, São Paulo: Loyola, 1994.
- HOLTZ, Shel - Intranets: What's All the Excitement?, in *Communication World Online*, <http://www.iabc.com/cw> , jun/jul 1996.
- IANNI, Octavio - *Teorias da Globalização*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.
- IASBECK, Luiz Carlos A. *A Administração da Identidade*. Tese de Doutorado. São Paulo: PUC, 1997.
- KIMEL, Michael S. - What do man want?, in *Harvard Business Review*, Nov-Dez 1993.
- KREPS, Gary L. – *La comunicación en las organizaciones – 2ª*. Edición. Buenos Aires: Addison-Wesley Iberoamericana, 1995.
- KUNSCH, Margarida M.K (org) - *Obtendo resultados com Relações Públicas*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- KUNSCH, Margarida M.K.- *Relações Públicas e Modernidade - novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus, 1997.
- KUNSCH, Margarida Maria K.- *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 1986.
- LARKIN, T.J. & LARKIN, Sandar – *Communicating Change – Winning employee suport for new business goals*. New York: McGraw-Hill, 1994
- LEVY, D. Chaos Theory and Strategy: Theory, Application and Managerial implications, in *Strategic Management Journal*, 167-178. Vol. 15, 1994
- LITE, Marisa Del Pozo – *Cultura Empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica – Madrid: Fragua, 1997*.
- LOJKINE, Jean - *A revolução informacional* - São Paulo: Cortez, 1995.
- LUHMANN, Niklas - *A improbabilidade da Comunicação – Lisboa: Vega-Passagens, 1992*.
- LUHMANN, Niklas – *Poder – 2ª*. Edição - Brasília: Ed.UnB, 1992.
- LUHMANN, Niklas – *Que es comunicación – in Talón de Aquiles, ano 1, número1–endereçoweb:*  
<http://www.uniacc.cl/talon/anteriores/talonaquiles1/luhmann.htm>

- LUHMANN, Niklas – *Sociedad y sistema: la ambición de la teoría*. Barcelona: Paidós, 1990.
- MARIOTTI, Humberto. *Aupoiese, Cultura e Sociedade*. In: ProLides. Consultado na internet em 21.04.2001, no seguinte endereço: [http://www.vision-mercosur.org.br/fatima2/Brasil/textos/humberto\\_mariotti\\_Autopoiese\\_Cultura\\_e\\_Sociedade.htm](http://www.vision-mercosur.org.br/fatima2/Brasil/textos/humberto_mariotti_Autopoiese_Cultura_e_Sociedade.htm)
- MARLOW, Eugene and WILSON, Patricia O'Connor – *The Breakdown of Hierarchy – communicating in the Evolving Workplace* – Boston: Butterworth-Heinemann, 1997.
- MARTIN, Christopher R. e OSHAGAN, Hayg - Disciplining the Workforce - The news media frame a General Motors Plant Closing, in *Communication Research*, Vol.24, Nº. 6, 669-697.December, 1997,
- MARTIN, Joanne - *Cultures in Organizations - Three Perspectives*. New York: Oxford, 1992.
- MATTOSO, Jorge - *A Desordem do Trabalho* - São Paulo: Scritta, 1995.
- MENCONI, Darlene e NETO, João S. - O banco virtual, in *Veja*, 9 de agosto, pp 60-63. São Paulo: Abril, 1995.
- MOGGI, Jair - Processos de Mudança, in BOOG, Gustavo G. (coord.) - *Manual de Treinamento e Desenvolvimento - ABTD*, pp 37-63, São Paulo: Makron Books, 1994.
- MOKYR, Joel - *La palanca de la riqueza*, Madrid: Alianza, 1993.
- MOORE, Tom - Building Credibility in a Time of Change, in *Communication World Online*, <http://www.iabc.com/cw> , September 1996.
- MORAES, Dênis de (org) - *Globalização, Mídia e Cultura Contemporânea*. Campo Grande:Letra Livre, 1997.
- MORGAN, Gareth - *Imagens da organização* - São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Fernando C. Prestes - *Teoria Geral da Administração, uma introdução*, São Paulo, Pioneira, 18a. edição, 1994.
- MOTTA, Fernando C. Prestes - Organizações: Vínculo e Imagem, in *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 31 (3), p.5-11, Julho/setembro, 1991.

- MOTTA, Fernando C.P e CALDAS, Miguel (org.) - *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- NEHER, William W. – *Organizational Communication. Challenges of change, Diversity, and Continuity* – Needham Heights: Allyn and Bacon, 1997.
- NEWSON, Doug and CARREL, Bob - *Public Relations Writing - form & style* - 3rd. edition, Belmont: Wadsworth, 1991.
- NEWSON, Doug, SCOTT, Alan and VANSLYKE, Judy - *This is PR - The Realities of Public Relations*. 4th edition – Belmont: Wadsworth, 1990.
- OLIVEIRA, C.A. e MATTOSO, J.E.L (org.) - *O Mundo do Trabalho, Crise e Mudança no Final do Século* - São Paulo, Cesit/Unicamp/Scritta, 1994.
- OLIVEIRA, Marco A. - *Cultura Organizacional* - São Paulo: Nobel, 1988.
- PAGÈS, Max et alii - *O Poder das Organizações* - São Paulo: Atlas, 1987.
- PASTORE, José - *Flexibilização dos Mercados de Trabalho e Contratação Coletiva*, São Paulo: LTR, 1995.
- PETTIGREW, Andrew M. - A cultura das organizações é administrável? in Fleury, Maria T.L.. *Cultura e Poder nas Organizações*. S.Paulo: Atlas, 1989.
- PRAHALAD, C. K. and HAMMEL, Gary - The core competence of the corporation, in *Harvard Business Review*, May-June, 1990.
- RESTREPO, J. Mariluz – Comunicación para la dinámica organizacional. In *Signo Y Pensamiento*, nº. 26, ano XIV. pp.91-96. Santa Fe de Bogotá, Pontificia Universidad Javeriana, 1995
- RICHETTO, Gary M. - Organizational Communication Theory and Research: an Overview. In RUBEN, Brent D. ed. *Communication Yearbook I*, pp. 331-346. New Brunswick, Transaction-ICA, - 1977
- RIFKIN, Jeremy - *O fim dos empregos* - São Paulo: Makron, 1995.
- RIVERA, José Rodríguez de – *El concepto de organización* - Alcalá, 1999.
- Consultado na internet em 04/12/2000, no endereço:  
[http://www2.alcala.es/estudios\\_de\\_organizacion/temas\\_organizacion/teor\\_organiz/concepto\\_organizacion.htm](http://www2.alcala.es/estudios_de_organizacion/temas_organizacion/teor_organiz/concepto_organizacion.htm)
- ROBBINS, Stephen P. – *Managing Today* – edition 2.0 – New Jersey: Prentice-Hall, 2000.

- ROCHA, Everardo - *Cientes e Brasileiros - Notas para um estudo da cultura do Banco do Brasil*, Brasília, BB/DESED, 1995.
- RODRIGUES, Adriano Duarte - *Comunicação e Cultura - a experiência cultural na era da informação* - Lisboa: Editorial Presença, 1994.
- RODRIGUES, Leôncio Martins - *O Furacão Neoliberal*, in *Jornal de Resenhas, Folha de S.Paulo*, pp. 4-5. 04/09/1995,.
- SAMPSON, Anthony - *O Homem da Companhia: uma história dos executivos*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- SCHEIN, Edgar - *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass, 1986.
- SCHVARSTEIN, L e ETKIN, J. - *Identidad de las Organizaciones - Invariancia y cambio*. Paidós, Buenos Aires, 1995.
- SCROFERNEKER, Cleusa M. A.- *Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional*, texto apresentado no GT Comunicação Organizacional da INTERCOM, em setembro de 2000.
- SEGNINI, Liliana P. - *A liturgia do poder: trabalho e disciplina*. São Paulo: PUC, 1988.
- SENGE, Peter - *A Quinta Disciplina*. São Paulo: Nova Cultural, 1990.
- SENNET, Richard - *A Corrosão do Caráter* - São Paulo: Record, 2000.
- SFEZ, Lucian - *Crítica da Comunicação*, São Paulo: Loyola, 1994.
- SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela - *Understanding Organizational Communication* - New York: Longman, 1993.
- SOUSA, Mauro Wilton de (org) - *Sujeito, o lado oculto do receptor* - São Paulo: Brasiliense, 1995.
- TAVARES, Maria das Graças de P. (1991) - *Cultura Organizacional - Uma abordagem antropológica da mudança* - Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- TAYLOR, James R. - *Une théorie tridimensionnelle de la communication organisationnelle*, in *Communication Information*, Vol. 11, n.1, pp. 17-60. 1990.,
- THAYER, Lee - *Comunicação: Fundamentos e Sistemas*. São Paulo: Atlas, 1979.



THÉVENET, Maurice - *Cultura de Empresa - Auditoria e Mudança*, Lisboa: Monitor, 1989.

THÉVENET, Maurice - A Cultura de Empresa Hoje em Dia, in *Revista de Administração*, São Paulo, v.26, nº2, p.32-39, abril/junho 1991.

THÉVENET, Maurice - *La Culture D'Entreprise*, Paris: Presses Universitaires de France, 1993.

TORQUATO DO REGO, F. Gaudêncio - *Comunicação empresarial, Comunicação institucional*. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO DO REGO, F. Gaudêncio - *Jornalismo Empresarial - Teoria e Prática*. São Paulo: Summus, 1984.

VARONA, Federico – *A comunicação na era dos chips*. Entrevista concedida ao autor. 1998. Disponível no seguinte endereço web:

VARONA, Federico - *Se comunica la organización computadorizada? Impacto de la comunicación computadorizada en las organizaciones*. Texto apresentado no III Simpósio Latioamericano de Comunicación Organizacional, Cali, maio de 1996.

VAZ, Gil Nuno - *Marketing Institucional - o mercado de idéias e imagens*. São Paulo: Pioneira, 1995.

VON FOERSTER. Heinz ed. – *Cybernetics of Cybernetics*. Urbana. Illinois, 1974.

VON GLASERSFELD, Ernst – Constructivism in Education, In: *HUSEN, T and POSTLETHWAYTE, N (Eds.), International Encyclopaedia of Education* (Supplementary Vol.) pp. 162-163. Oxford: Pergamon, 1989

VON GLASERSFELD, Ernst – Learning as a Constructive Activity, *Proceeding of 5<sup>th</sup>. PME-NA, Vol I, 41-69.*, 1983.

VON GLASERSFELD, Ernst – *The Construction of Knowledge, Contributions to Conceptual Semantics*. Seaside, California: Intersystems Publications, 1987.

WALDROP, Mitchell M. - *Complexity - the emerging Science at the edge of Order and Chaos*. Simon & Schuster, 1992

- WATZLAVICK, Paul et alli – *Pragmática da Comunicação Humana*. São Paulo: Cultrix, 1991.
- WEBER, Max - Textos Seleccionados, in *Os Pensadores*, org. Maurício Tragtenberg et alii, 2.ed. São Paulo: Abril Cultural, 1980.
- WEIL, Pascale - *La comunicación global, comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós, 1992.
- WHEATLEY, Margaret - *Leadership and the New Science* – Berret: Koehler, 1992.
- WHITAKER, Randall – *Autopoietic Theory and Social Systems: Theory and Practice* – endereço web: <http://www.acm.org/sigois/auto/AT&Soc.html>. . 1995.
- WIMMER, Roger D. e DOMINICK, Joseph R. *La investigación científica de los medios de comunicación: una introducción a sua métodos*. Barcelona: Bosch Casa Editorial, 1996.
- WISOCKI Jr., Bernard - Riscos da Anorexia Corporativa, in *Gazeta Mercantil*, 20.07.1995.
- WOLF, Mauro - *Teorias da Comunicação* – Lisboa: Presença, 1994.  
[www.acaocomunicativa.pro.br/entrevista.htm](http://www.acaocomunicativa.pro.br/entrevista.htm)
- ZARIFIAN, Philippe - *A Gestão da e pela Competência*, seminário internacional “Educação Profissional, Trabalho e Competências”, 9 p., Rio de Janeiro, Novembro de 1996.
- ZARIFIAN, Philippe - *El trabajo: del modelo de la operacion al modelo de la accion*, Serie Documentos de Trabajo, n. 7, Montevideo, Universidad de la Republica, 1996.
- ZARIFIAN, Philippe - *Eventos, autonomia e “enjeux” na organização industrial*, contribuição ao Congresso Latino-Americano de Sociologia do Trabalho, 10 p., Mimeo: Águas de Lindóia, 1996.
- ZARIFIAN, Philippe - *Travail et communication* – Paris: Press Universitaire de France, 1996.