

Título:

As contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional¹

Autor:

Fábria Pereira Lima (Mestranda da PUC Minas)

Resumo:

O presente artigo tece reflexões sobre as contribuições do paradigma relacional como fundamentação teórica e metodológica para análise da comunicação no contexto organizacional. Ao problematizar sobre o objeto de estudo da comunicação organizacional, propõe que este é conformado pelo quadro relacional que emerge pela imbricação das dimensões simbólica, da interação entre os sujeitos, e do contexto que, no contemporâneo, é profundamente marcado pela lógica da mídia e do consumo.

Palavras-chave:

Paradigma Relacional; Comunicação; Contexto Organizacional.

¹ Trabalho submetido ao GT Teorias, história e procedimentos metodológicos em estudos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas do II Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. II Abrapcorp 2008, PUC Minas. Belo Horizonte, 28 a 30 de abril de 2008.

1. Introdução

O campo de estudos denominado *comunicação organizacional* compreende, a partir do conceito de interface proposto por Braga (2004), um campo de articulação entre, essencialmente, os estudos organizacionais (campo da administração) e os da comunicação social (REIS e COSTA, 2006). Este campo de estudos (e de práticas) abarca as interações comunicacionais empreendidas no contexto das organizações (públicas, privadas, do terceiro setor) e constitui-se em privilegiado ângulo de análise da sociedade contemporânea.

No entanto, a *comunicação organizacional* enquanto campo de estudos (fundamentação teórica, conceitos, bibliografias) parece não ter acompanhado a evolução de suas práticas, que se transformaram imensamente a partir do contexto de midiaticização da sociedade, conformadas especialmente pela lógica do consumo, pelos processos de globalização de mercados, avanço das tecnologias da informação e desregulamentação financeira. Percebe-se, por isso, um desnivelamento entre teoria e prática, com os estudos sobre comunicação organizacional marcados por um viés predominantemente tecnicista, gerencial e prescritivo (OLIVEIRA e PAULA, 2007).

A partir desta perspectiva, acredita-se ser fundamental estudar a *comunicação organizacional* inscrevendo-a no campo próprio da comunicação social. Isto significa, sem desconsiderar as contribuições das demais áreas, buscar nos paradigmas da comunicação a especificidade para este olhar – legitimando, ainda, a *comunicação organizacional* como objeto de conhecimento científico.

França (2001), ao refletir sobre as teorias da comunicação, defende que “um campo científico (uma ciência, uma disciplina ou um determinado domínio do saber) se define antes de tudo pelo seu objeto” (p.39) e sugere que a dificuldade de reflexão teórica no campo advém da dificuldade de descolamento da dimensão empírica da comunicação – os *objetos comunicativos* do mundo –, de sua dimensão conceitual – uma maneira de apreendê-los. E se o objeto da comunicação é mais do que seus objetos concretos e sim uma construção conceitual a partir deles, como haveríamos de definir o objeto da comunicação organizacional?

É certo que a resposta a esta indagação, a partir da perspectiva do senso comum, remeteria às práticas de comunicação empreendidas pelas organizações ou realizadas em seu interior. No entanto, este artigo pretende demonstrar que as práticas de comunicação no contexto organizacional são apenas a dimensão empírica a partir da qual devemos construir conceitualmente nosso objeto de conhecimento. A construção conceitual corresponderia, então,

ao esforço de problematização sobre estas práticas – objeto empírico privilegiado -, conferindo especificidade ao nosso olhar comunicacional para determinado aspecto da realidade que, no caso, seria o próprio contexto organizacional.

Assim, o presente artigo integra o esforço de, aceitando o desafio proposto por Braga (2001) de *desentranhar* o que há de comunicação nas suas interfaces – no caso, *na comunicação organizacional* –, contribuir para a construção de aportes teóricos adequados ao contexto contemporâneo, utilizando como matriz teórica e metodológica o paradigma relacional da comunicação.

2. Comunicação organizacional: terminologias e conceitos

O tema *comunicação organizacional* tem sido crescentemente debatido por estudiosos organizacionais e da comunicação. No entanto, não há consenso dessas áreas sobre uma única forma de conceituá-lo. Assim, utiliza-se ampla e irrestritamente, entre outras, as expressões *comunicação das organizações*, *comunicação nas organizações* e *comunicação organizacional*, sem precisar suas diferenças conceituais². Este dilema, muito mais que uma simples questão de terminologia, parece demarcar distintas maneiras de perceber e analisar o fenômeno, refletindo problemas teóricos basilares da área. Por isto, acredita-se na necessidade de realização de análises mais apuradas sobre a temática, tais como as que vêm sendo propostas por Deetz (2001), Putnam, Philips e Chapman (2004) e Casali (2007), resgatadas na reflexão que se segue.

A expressão *comunicação das organizações*, com o uso da preposição possessiva *de*, imprime a noção de que a comunicação é alguma *coisa* que pertence à organização e que, assim, pode ser entregue à outra ou a alguém. Refere-se à comunicação de uma determinada organização – *comunicação da organização* - ou, de maneira generalizada, à comunicação de todas elas – *comunicação de* ou *das organizações*. Por trás desta idéia, está o ultrapassado paradigma informacional da comunicação, que a entende como um processo linear de troca de informação, sendo o vetor de transmissão, neste caso, indo da organização para seus *públicos-alvo*³. Aqui, a comunicação é considerada uma *coisa* que pode ser administrada, gerenciada e, por isso, aplica-se a noção de públicos-alvos como os agrupamentos de pessoas para quem a organização transmite suas mensagens.

² O termo *comunicação empresarial* é também marcante na abordagem da comunicação no âmbito das organizações, embora refira-se a um tipo específico de organizações, as empresariais. Já o termo *comunicação organizacional* pretende abarcar, além das empresas privadas, as organizações públicas e do terceiro setor (KUNSCH, 2003; OLIVEIRA E PAULA, 2007).

³ A noção de público-alvo refere-se à esfera da recepção, compreendendo a instância para a qual o emissor dirige seus esforços de comunicação.

A expressão *comunicação na/nas organizações*, com o uso de preposição de lugar (em), apresenta problema semelhante, já que a preposição é utilizada na língua portuguesa para estabelecer uma relação de sentido e dependência entre dois termos que, neste caso, delimita um lugar. Voltando ao paradigma informacional, que esta perspectiva denota, a comunicação seria *algo* definido pela vinculação a um ambiente físico; um processo que aconteceria em organizações, sendo estas consideradas o *lugar* em que a comunicação ocorre. Aqui, o vetor de transmissão fica restrito aos grupos de pessoas que integram o ambiente interno da organização, ou seja, seus *públicos internos*, podendo representar os esforços de comunicação entre eles, do público interno com a organização ou da organização com eles.

A expressão *comunicação organizacional*, por sua vez, parece mais adequada para o campo, já que o sufixo *al* exprime a idéia de relação com o substantivo *organização*, que origina o adjetivo *organizacional*. A denotação deste termo, acredita-se, suplanta o paradigma informacional, pois a comunicação não é mais entendida por um viés transmissional, linear, restrito a um lugar ou à posse de alguém, e sim a partir de um contexto conformado pela relação entre os interlocutores – a organização como um sujeito social complexo que, em interação com seus membros e com a sociedade, configura determinado contexto de interações.

Introduz-se, então, um viés relacional e admite-se que *organizacional* define, antes de tudo, um *contexto de interações*, trazendo estas – as interações - para o centro de análise, como instituintes dos processos comunicacionais, dos interlocutores e da própria sociedade. Para enfatizar tal perspectiva, este artigo defende a adoção do termo *comunicação no contexto organizacional*⁴, destacando que este representa uma das dimensões a partir das quais podemos analisar o fenômeno da comunicação.

3. O paradigma relacional da comunicação e o contexto organizacional

Para problematização do contexto organizacional como dimensão analítica da comunicação, elegeu-se o paradigma relacional como matriz metodológica e conceitual, cujos fundamentos remetem-se, em parte, aos trabalhos de George H. Mead e do interacionismo simbólico. Segundo esta matriz paradigmática, como sugere França (2001, 2006), a comunicação somente pode ser estudada como uma globalidade, através da imbricação de suas três dimensões

⁴ Esta linha de pensamento já vem sendo adotada nos estudos empreendidos pelo grupo de pesquisa *Comunicação no contexto organizacional: aspectos teórico-conceituais* (PUC Minas/CNPq), do qual a autora faz parte.

básicas: a interacional (a relação dos interlocutores), a simbólica (a produção de sentido, as práticas discursivas) e a contextual (situação sociocultural). Estas três dimensões, ao serem percebidas em relação – ou seja, afetando-se mutuamente –, conformam o quadro relacional que compreende a comunicação.

O entendimento da comunicação pelo viés relacional implica concebê-la como um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), a partir de discursos (formas simbólicas que trazem as marcas de sua produção, dos sujeitos envolvidos e do contexto), em situações singulares (dentro de um determinado contexto). Na perspectiva organizacional, as organizações são consideradas sujeitos sociais enunciadore ou leitores de discursos cuja ação no mundo institui um contexto específico de interações que enquadra, ainda, enunciações e leituras de outros sujeitos sociais.

4. O contexto organizacional como dimensão contextual da comunicação

A dimensão contextual da comunicação implica em identificar as características que permitem localizar os interlocutores na sociedade, ou seja, corresponde ao complexo conjunto de circunstâncias nas quais as interações se dão, a algo que é permanentemente criado e recriado pelos sujeitos. Já que a situação em que se estabelece a interação conforma os sujeitos, moldando seus discursos e a própria relação que estabelecem, influenciando na produção de sentido, torna-se fundamental a reconstituição do contexto para análise da comunicação. A idéia é a de que a comunicação é a ação por meio da qual um ambiente comum é criado e a partir de onde os interlocutores produzem sentido.

Como contexto, a esfera organizacional reveste-se de especificidades, como a constituição de seus sujeitos e a forma que tomam seus discursos e suas interações. O contexto que molda e é moldado pelas interações organizacionais pode ser analisado a partir das práticas de comunicação específicas que o conformam, mas não se pode esquecer que o mesmo é engendrado, em grande medida, pela ordem social e por forças macrosociais, além das peculiaridades de cada negócio.

Na contemporaneidade, as organizações sociais tornam-se sujeitos complexos que, na esteira do movimento de globalização dos mercados, tornam-se verdadeiros gigantes corporativos, operando em nível planetário. No entanto, estas organizações sociais, a despeito do montante de capital simbólico e material que despendem, são cada vez mais fluidas, porosas, virtuais e flexíveis. As experiências de comunicação que vivenciam apresentam-se cada vez mais como experiências estéticas – ou seja, como um tipo de interação mais da ordem das sensações e

do virtual –, do que como experiências concretas, da ordem do real e do absoluto. Podemos considerar, portanto, que o contexto organizacional contemporâneo conforma um tipo de interação marcado pelo hibridismo, pela fluidez, pela lógica do consumo e da midiaticização (KLEIN, 2002; BAUMAN, 2001; LIPOVETSKY, 2007; SODRÉ, 2006).

O conceito de *sociedade líquida* é crucial para análise da fluidez que marca as experiências na contemporaneidade. Para Bauman (1998, 2001), a sociedade contemporânea é uma sociedade líquida onde tudo (relacionamentos, conceitos, empregos) tende a tornar-se volátil, flexível e em fluxo. Lipovsky (2007), adotando ponto de vista semelhante, fundamenta estas transformações a partir do âmbito do consumo, entendido como força motriz ordenadora da sociedade contemporânea, principal elemento ordenador não apenas das atividades econômicas, mas da maneira como os homens se definem, se inserem no mundo e se relacionam uns com os outros. Para o autor, a sociedade contemporânea é a *sociedade do hiperconsumo*, caracterizada por uma nova estrutura cognitiva dos indivíduos, sendo “orquestrada por uma lógica desinstitucionalizada, subjetiva, emocional” (LIPOVETSKY, 2007, p.41).

Daí as novas funções subjetivas do consumo. Diferentemente do consumo à moda antiga, que tornava visível a identidade econômica e social das pessoas, os atos de compra em nossas sociedades traduzem antes de tudo diferenças de idade, gostos particulares, a identidade cultural e singular dos atores, ainda que através dos produtos mais banalizados (...). Numa época em que as tradições, a religião, a política são menos produtoras de identidade central, o consumo encarrega-se cada vez melhor de uma nova função identitária (LIPOVETSKY, 2007, p.44-45).

O consumo é entendido pelo autor, portanto, como elemento estruturador da sociedade contemporânea, a partir do qual o homem projeta sua identidade e se relaciona com os demais e com o mundo. No entanto, a própria maneira como o consumo se dá tem evoluído: se, antes, os produtos eram consumidos por sua funcionalidade, depois, para diferenciar o *status* do indivíduo frente aos outros, hoje, o consumo já não possui o caráter de enfrentamento simbólico entre os homens, mas de saciação pessoal material e subjetiva. Por isto, as experiências do homem no mundo contemporâneo, pautadas pela lógica do consumo, tornam-se mais estéticas, fluidas e subjetivas.

Os bens mercantis funcionavam tendencialmente como símbolos de status, agora eles aparecem cada vez mais como serviços à pessoa. Das coisas, esperamos menos que nos classifiquem em relação aos outros e mais que nos permitam ser mais independentes e móveis, sentir sensações, viver experiências, melhorar nossa qualidade de vida, conservar juventude e saúde (LIPOVETSKY, 2007, p.42).

É por esta perspectiva que entendemos as interações organizacionais sendo reconfiguradas pelo seu contexto que, na contemporaneidade, perpassa a lógica do *hiperconsumo*, tornando-as fluidas – tanto quanto as próprias organizações, seus discursos e práticas, suas identidades e as de seus interlocutores.

O contexto social parece ser cada vez mais moldado, além da lógica do consumo, também pela lógica da mídia. Assistimos ao processo em que várias instâncias sociais, como a instância das organizações, sucumbem à lógica midiática, fenômeno descrito por Braga (2007) como mediatização. O que poderíamos chamar de *mediatização das organizações sociais* insere-se no processo de mediatização da sociedade que, segundo Braga (2006), é um “processo interacional de referência”. Para o autor, a sociedade passa a ser caracterizada pelo predomínio de um tipo específico de interação, a midiática, segundo a qual as demais dimensões da vida social são conformadas.

A palavra “mediatização” pode ser relacionada a pelo menos dois âmbitos sociais. No primeiro, são tratados processos sociais específicos que passam a se desenvolver (inteira ou parcialmente) segundo lógicas da mídia. Aqui, pode-se falar em mediatização de instâncias da política, do entretenimento, da aprendizagem. Já em um nível macro, trata-se da mediatização da própria sociedade – tema que tem ocupado com frequência as reflexões da área (BRAGA, 2007, p.1).

O entendimento da mediatização enquanto processo interacional de referência, ordenando nossa experiência no mundo e sendo pautado pela lógica de negócios e pelas possibilidades interativas das tecnologias da informação, parece-nos fundamental para contextualizar a ordem social, o ambiente e o tempo em que se inserem os sujeitos em comunicação na contemporaneidade. Encontramos em Sodré (2002, 2006) a definição de mídia enquanto ambiência que compreende tanto fluxos comunicacionais como seus dispositivos, conformados pela sociedade de cada época. Na sociedade contemporânea, a esfera da mídia está pautada pela esfera dos negócios e das tecnologias da informação, inaugurando um novo modo de estar no mundo e de se relacionar com os outros, uma *tecnocultura* onde as relações humanas tendem a ser mais virtuais. Para o autor,

apenas na superfície da empiria [mídia] são os dispositivos técnicos controlados por jornalistas e produtores. A mídia é um enraizamento social, que vinga precisamente porque implica uma nova esfera existencial, mais tecnomercadológica do que civil (...), onde a tecnologia, o mercado e as imagens investem a trama das relações intersubjetivas, passando a competir com a vinculação comunitária (SODRÉ, 2006, p.7).

É por esta perspectiva, acredita-se, que os processos sociais no contexto organizacional, acompanhando o movimento de mediatização da sociedade, passam a ser influenciados também pela lógica da mídia. Tomando as práticas de comunicação empreendidas pelas corporações como exemplo, torna-se possível perceber como o contexto social de mediatização tem transformado o âmbito das organizações. Se, tradicionalmente, estas práticas resumiam-se a ações de publicidade e propaganda ou relações públicas, materializadas em veículos de comunicação direcionados a *públicos-alvo* (jornais de empresa, folders, outdoors, vinhetas etc), percebemos que, num cenário marcado pela convergência tecnológica, globalização e fragmentação, as interações tornam-se mais fluidas, assim como a identidade dos sujeitos em comunicação. Concretamente, o reflexo disto pode ser percebido no esforço das organizações em também tornarem-se mídia, por meio de ações de comunicação em que deixam de ser anunciantes para tornarem-se elas próprias produtoras de conteúdo cultural, como a criação de revistas customizadas, eventos de experiência de marca etc⁵. Nestas experiências, percebe-se menos a presença de uma mensagem que precisa ser transmitida e mais a necessidade de convocação de sujeitos para uma relação, a partir da qual sentidos, discursos e identidades serão criados.

5. A dimensão simbólica da comunicação no contexto organizacional

A análise comunicacional na contemporaneidade demanda ainda uma busca pela compreensão de como se dá o compartilhamento de sentido – universo simbólico, necessidades, valores etc– nesta sociedade do hiperconsumo e mediatizada. Se a mídia e o consumo constituem-se nas principais arenas de produção de sentido, estas devem configurar a dimensão simbólica da comunicação, devendo fazer parte da análise do fenômeno comunicativo para entendê-lo, ainda, no contexto das organizações.

Segundo o paradigma relacional, a dimensão simbólica da comunicação está materializada nos discursos dos interlocutores – enunciados e marcas de enunciação – que, como *vestígios* da comunicação, trazem impressas marcas do contexto em que a interação se dá,

⁵ Klein (2002) analisa a transformação das organizações em corporações mundiais e suas estratégias de marketing: “a publicidade e o patrocínio sempre se voltaram para o uso da imagem para equiparar produtos e experiências culturais e sociais positivas. O que torna diferente o branding dos anos 90 é que ele cada vez mais procura retirar essas associações do reino da representação e transformá-las em uma realidade da vida. (...) Embora nem sempre seja a intenção original, o efeito do branding avançado é empurrar a cultura que a hospeda para o fundo do palco e fazer da marca a estrela. Isso não é patrocinar cultura, é ser a cultura. E por que não deveria ser assim? Se as marcas não são produtos, mas conceitos, atitudes, valores e experiências, por que também não podem ser cultura? (Klein: 2002, p. 53-54)”.

características dos interlocutores e da própria relação. Discursos e linguagem são entendidos, aqui, de maneira ampliada, como tudo que possa participar da construção de enunciados nos processos comunicativos. O discurso é, assim, entendido como o que emerge da relação entre consciências e, sendo conformado pela linguagem, é expresso num dado contexto de interação.

Considerando o discurso como a dimensão simbólica que permite a produção de sentido, temos em Santaella (2007) a argumentação sobre a atuação das mídias e das tecnologias como elementos ordenadores da sociedade contemporânea, afetando o quadro de referências e os dispositivos para produção e compartilhamento de sentido dos indivíduos. Assim, as organizações, como sujeitos sociais que se instituem através das interações permanentemente mantidas com a sociedade, também se reconstituem e reconfiguram suas relações, linguagem, práticas discursivas e produção de sentido, a partir da lógica midiática, pautada pelas tecnologias da informação.

A autora defende a existência de seis lógicas culturais distintas, que operam de maneira imbricada na sociedade contemporânea: a cultura oral, a escrita, a impressa, a cultura de massas, a cultura das mídias e a cibercultura. São ciclos que podem ser entendidos como fases históricas sequenciais, desde que seja considerada sua gradual interconexão, que torna a cultura contemporânea uma mescla indissociável de todas as demais.

Embora cada tipo de formação cultural tenha traços específicos que diferenciam uma formação cultural da outra, quando surge uma formação cultural nova ela não leva a anterior ao desaparecimento. Pelo contrário, elas se mesclam, interpenetram-se. (...). Por isso mesmo hoje vivemos uma verdadeira confraternização geral de todas as formas de cultura, em um caldeirão imenso de misturas (...)" (SANTAELLA, 2007, p.128).

A autora recorre ainda ao pensamento de McLuhan para justificar a premissa de que “mudanças nos meios de comunicação produzem mudanças neurológicas e sensoriais que afetam significativamente nossas percepções e ações. Toda nova tecnologia cria gradualmente um ambiente humano inteiramente novo. Ambientes não são vestimentas passivas, mas processos ativos” (SANTAELLA, 2007, p.204). Neste raciocínio, a autora propõe ainda que as alterações na produção de sentido, nos modos como o homem se percebe, percebe aos demais, se relaciona e habita seu tempo, foram pautadas por cinco gerações tecnológicas: os meios de comunicação de massa – *tecnologias do reproduzível* –, os eletroeletrônicos – *tecnologias da difusão* –, os aparelhos de comunicação de pequeno porte – *tecnologias do disponível* –, os computadores e as redes teleinformáticas – *tecnologias do acesso* –, e os aparelhos de comunicação móvel – *tecnologias da conexão contínua*.

Santaella (2007) chama a atenção para o fato de que os impactos das transformações socioculturais e dos meios de comunicação estão sempre suportados por mudanças na natureza da linguagem, própria a cada meio, e da produção de sentido, compartilhada pela sociedade. Arrisca-se ainda a dizer como está se alterando a cognição humana para uma dimensão de hibridização dos meios de comunicação e das linguagens que são próprias deles: “o desenvolvimento cognitivo humano está na sua condução para o desabrochar de mentes híbridas, consubstanciadas em redes de conhecimento, redes de sentimentos e redes de memória” (p.194).

A dimensão simbólica – o discurso e a produção de sentido –, sendo influenciada e modificada de acordo com os ambientes culturais que emergem com as mudanças dos meios de comunicação, integra o quadro relacional da comunicação no contexto organizacional. Dito de outra forma, a construção e o compartilhamento de sentido são uma das dimensões que conformam o fenômeno comunicacional. Tal dimensão, ao ser alterada pelas transformações nos meios de comunicação e suas linguagens, altera todo o quadro relacional. No âmbito organizacional, o impacto das gerações tecnológicas, transformando o contexto social, reconfigura o estoque cognitivo dos sujeitos, seus discursos e suas interações.

Considerando, ainda, a necessidade da organização convocar sujeitos para uma relação, temos a conformação de discursos planejados e carregados de intenções de negócios. “O conteúdo dos textos organizacionais (...) tende a ser de um tipo diferente, mais intencional e indexado do que outros tipos de textos” (HERACLEOUS, 2006, p.7, tradução livre). Estes discursos, como *vestígios* da comunicação, trazem as marcas do contexto em que a interação se dá, dos interlocutores e da própria relação, de modo que a análise do discurso organizacional não pode prescindir da análise do contexto e da própria interação, como preconizado pelo paradigma relacional. Do mesmo modo, temos nas práticas de *comunicação das organizações* um objeto empírico privilegiado de onde podemos analisar o fenômeno da comunicação, o contexto social em que se insere, os sujeitos da relação e a produção de sentido.

6. A dimensão da interação entre os sujeitos em comunicação no contexto organizacional

A dimensão da interação remete à relação instituída no momento em que os sujeitos estão se comunicando. O paradigma relacional apóia-se principalmente em Mead (1962) no entendimento de que as interações são ações reciprocamente referenciadas que fundam, juntos e num mesmo movimento, indivíduo e sociedade. Estas interações baseiam-se em gestos

significantes – aqueles que contêm significado para quem os faz e para o outro a quem se dirigem –, e na retroatividade entre estímulos e reações – um movimento de reflexividade.

O gesto significativo – e podemos entender a comunicação a partir deste conceito – possui, neste sentido, uma “reversibilidade”, uma “dupla natureza” que marca “sua inscrição relacional (ele existe no e através do outro)” (FRANÇA, 2006, p.4). Nesta perspectiva, a comunicação é compreendida como um processo reflexivo de estímulos e respostas, não a partir de uma relação causal, mas como um processo multi-reflexivo, dinâmico e circular, em que a fonte de estímulos é também de respostas e a de respostas, de estímulos. Estar em comunicação é, portanto, instituir-se na presença do outro, num movimento de mútua afetação pela ação, reação e projeção da ação de si e do outro.

Um autor em parte influenciado pelas idéias de Mead (1962) nas análises sobre a interação é Goffman⁶ (1986). Para ele, também, o *estar em relação* demanda dos sujeitos a consciência da situação, para seleção do papel a ser desempenhado por cada um frente ao outro, naquela ação específica. No entanto, ele vai além desta perspectiva ao trabalhar as *formas das interações*, considerando que estas não são aleatórias, mas formatadas socialmente⁷, trazendo as marcas do contexto tanto no âmbito macrossocial quanto no singular, além dos posicionamentos dos sujeitos, das convocações que fazem ao outro, dos desempenhos e expectativas.

Falar da dimensão da interação compreende, portanto, falar sobre os sujeitos interlocutores que se constituem na relação com o outro, com a linguagem e o simbólico, de forma que a presença de um afeta a do outro. Isto indica a centralidade da interação no processo comunicativo, marcado pela possibilidade de antecipação não apenas das expectativas, mas das ações dos interlocutores no processo, já que a interação é entendida como uma ação reciprocamente referenciada pela ação do outro (FRANÇA, 2006).

O sujeito da comunicação é um sujeito social; ele é também, indubitavelmente, um enunciador de discursos ou um leitor de textos. Mas ser sujeito da comunicação ou em comunicação significa algo mais específico, e nomeia um sujeito enredado numa teia de relações. São as relações que constituem esse sujeito – a relação com o outro, a relação com a linguagem e o simbólico. (...)

⁶ Para Goffman (2007), “a interação (isto é, interação face a face) pode ser definida, em linhas gerais, como a influência recíproca dos indivíduos sobre as ações uns dos outros, quando em presença física imediata” (p.23). Embora estes autores – Mead e Goffman - tenham trabalhado a perspectiva de interação apenas a partir do contexto face a face, estudos contemporâneos da comunicação têm buscado seu entendimento ampliado para o contexto das novas mídias, da co-presença virtual, que permite e configura relações entre “ausentes” (GIDDENS, 1991).

⁷ O autor utiliza o termo representação para se referir ao posicionamento adotado pelos sujeitos na interação social.

São sujeitos interlocutores – sujeitos que falam um com o outro, produzidos nos e pelos laços discursivos que os unem (FRANÇA, 2006, p.76-77).

Avançando ainda na análise das formas da interação, temos em Quéré (2003) um expoente do grupo de autores franceses que tem repensado a noção de *público* como agrupamento coletivo de pessoas, cuja existência é anterior e independente do processo de interação, como comumente abordado na bibliografia de *comunicação organizacional*. Para o autor, devemos pensar em público como um modo intencional de associação, como *forma* que se institui na relação, na ação comum, por meio de uma estrutura de agenciamento – um *contexto institucional* - que ordena os papéis e permite a construção e o compartilhamento de sentido. Por esta perspectiva, o público se configura a partir de cada situação de convocação, que ordena os papéis desempenhados pelos sujeitos em relação ao outro, naquele contexto específico de interação.

Um público surge quando determinados acontecimentos, produtos, obras projetam (estabelecem) um ‘contexto institucional’, uma situação que provoca sentido e propicia às pessoas envolvidas passar pela mesma experiência (‘sofrer a mesma experiência’). Público, então, é o resultado de uma ação, é produzido na experiência ligada a um processo de contextualização. Para Quéré, ele não está dado de antemão – não está no início, como sujeito do verbo, desencadeando uma ação – mas é decorrência da ação (acontece durante) (FRANÇA, 2006, p.80-81).

Público para o autor, portanto, não é adjetivo de alguma coisa (uma organização pública, por exemplo), nem substantivo (o público como sujeito), mas um advérbio⁸ (público como o próprio processo de conformação), algo que se constitui na experiência. Assim, instituímo-nos como público quando *temos uma experiência* e nela nos engajamos, quando compartilhamos sentido. Esta experiência será única para os sujeitos, apesar de ter sempre uma dimensão de compartilhamento. Isto significa que a experiência afeta os sujeitos em particular, mas é sempre uma relação partilhada e recíproca, ou seja, “o que é coletivo é a ação, não o sujeito” (QUÉRÉ, 2003, p.126)⁹.

Estes entendimentos parecem ser fundamentais para análise da comunicação no contexto organizacional na medida em que traz a interação para o centro da análise e nos permitem percebê-la como relação que institui seus sujeitos no momento em que ela se dá, sendo que cada um participa da ação tendo como referencial o outro. Por esta perspectiva, o público de uma

⁸ A noção primária de advérbio é a de ser uma palavra que modifica o sentido do verbo, *conforma* o verbo.

⁹ O conceito de experiência utilizado por Quéré (2003) origina-se dos estudos de Dewey (1974) para quem experiência não é uma ação do sujeito, algo que ele faz; a experiência é tida e, a partir dela, emerge o sujeito.

prática de *comunicação organizacional* não compreende um agrupamento coletivo escolhido como alvo das ações e mensagens da organização, mas como sujeitos que se instituem precisamente na *experiência tida* – é a relação contextualizada que institui seus sujeitos.

Uma organização, como sujeito social, empreende simultânea e permanentemente, múltiplas interações com outros sujeitos sociais, conformando contextos específicos. É a relação com o outro – a comunicação -, portanto, que define quem a organização é, naquela interação, e quem são seus interlocutores. Uma organização se institui como prestadora de serviços, posto de trabalho etc apenas a partir de suas interações, ao posicionar-se, na comunicação, em relação ao outro. Do mesmo modo, seus interlocutores se instituem como público - cliente, funcionário etc -, precisamente na relação que estabelecem com a organização, naquele contexto específico. São as interações entre os sujeitos, em determinado contexto de institucionalização, que os instituem e os posicionam frente ao outro, permitindo sua identificação, a produção e o compartilhamento de sentido. Na interação, organização e interlocutores têm seus próprios objetivos e moldam suas ações de acordo com o posicionamento (projetado ou efetivo) do outro, naquele contexto. É desta forma que a interação é conformada pela ação dos sujeitos, referenciada no outro, e que os sujeitos também se conformam pela interação, conformando o contexto.

7. A emergência do quadro relacional como possibilidade de análise da comunicação no contexto organizacional: considerações finais

No esforço de realizar uma revisão crítica dos paradigmas da comunicação, França (2002) alerta para a necessidade de tomar o fenômeno comunicacional como uma globalidade, algo que escaparia à análise de suas partes isoladas. Como proposta, a autora apresenta o paradigma relacional, cujo objeto de estudo seria o quadro relacional e dinâmico que emerge pela imbricação das dimensões simbólica, contextual e interacional da comunicação.

Como a própria autora pondera, este paradigma não apresenta nenhum elemento novo aos estudos do campo: sua contribuição e especificidade não está, de fato, em introduzir novos conceitos, mas simplesmente em colocar os já estudados em relação. A partir desta perspectiva, configura-se um quadro relacional pela interação entre sujeitos que, compartilhando sentido num determinado contexto, instituem o fenômeno da comunicação.

Acredita-se que o paradigma relacional, como aporte teórico e metodológico para análise da comunicação no contexto organizacional, possibilita avanços significativos aos trabalhos do campo. Por esta perspectiva, entendemos como as organizações sociais, em interação, constituem um contexto específico de interações, a partir do qual o fenômeno da comunicação pode ser

analisado – embora não represente a totalidade do fenômeno. A reflexão sobre a constituição do objeto da *comunicação organizacional* também descola-se da sua dimensão empírica, já que suas práticas são tidas como *porta de entrada* a partir de onde é possível analisar o fenômeno, mas não como o fenômeno em si, como o objeto de estudo. Ao trazer as interações para o centro de análise revela, ainda, a constituição dos sujeitos e a força do *outro* na relação comunicativa, o que é ainda mais realçado no contexto organizacional pela sobrecarga de intenções que reveste toda ação. Como globalidade, e a partir do paradigma relacional, a comunicação no contexto organizacional precisa ser analisada, portanto, pela dinâmica imbricação das suas dimensões simbólica, contextual e interacional.

Espera-se que este estudo traga, se não novas perspectivas, novas indagações e debates sobre a comunicação no contexto organizacional. Trata-se, ainda, de uma primeira incursão neste universo e pesquisas de aprofundamento são indispensáveis para a validação da proposta apresentada, o que pretende-se realizar nos estudos de mestrado já em curso.

Referências bibliográficas:

BAUMAN, Zigmunt. **O mal estar da pós-modernidade**. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

_____. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BRAGA, José Luiz. Constituição do campo da comunicação. In: FAUSTO NETO, A. et al. (orgs.). **Campo da comunicação: caracterização, problematizações e perspectivas**. João Pessoa: Editora Universitária/UFPB, 2001.

_____. **Os estudos de interface como espaço de construção do campo da comunicação**. *Contracampo* 10/11, vol 2, 2004, p. 219-235.

_____. **Mediatização como processo interacional de referência**. Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho Comunicação e Sociabilidade, do XV Encontro da Compós. Bauru: Unesp, junho de 2006.

CASALI, Adriana Machado. **Comunicação Organizacional: a comunicação enquanto variável e metáfora organizacional**. Mimeo, 2007.

DEETZ, Stanley. Conceptual Foundations. In: JABLIN, F.M.; PUTNAM, L.L. (ed). **The new handbook of organizational communication**. California: Sage Publications, 2001, p.3-46 (traduzido. p.1-30).

DEWEY, John. **Tendo uma Experiência**. In: Vol. XL. Coleção Os Pensadores. São Paulo: Abril Cultural, 1974, p.89-105.

FRANÇA, Vera V. O objeto da comunicação/A comunicação como objeto. In: HOHLFELDT, A. et al. (orgs). **Teorias da comunicação: conceitos, escolas, tendências**. Petrópolis: Vozes, 2001.

_____. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê? In: MOTTA, Luiz Gonzaga et al. **Estratégias e culturas da comunicação**. 1ª ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2002, p. 13-29.

_____. Sujeitos da comunicação, sujeitos em comunicação. In: GUIMARÃES, César e FRANÇA, Vera (orgs). **Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006, p.61-88.

_____. **Contribuições de G.H. Mead para pensar a comunicação**. Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho Epistemologia da Comunicação, do XVI Encontro da Compós. Curitiba: UTP, junho de 2007.

GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. São Paulo: UNESP, 1991.

GOFFMAN, Erving. **Frame Analysis: An Essay on the Organization of Experience**. Massachusetts: Northeastern University Press, 1986.

_____. **A representação do eu na vida cotidiana**. 14ª ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

HERACLEOUS, Loizos. **Discourse, interpretation, organization**. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

KLEIN, Naomi. **Sem logo: a tirania das marcas em um planeta vendido**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LIPOVETSKY, Gilles. **O império do efêmero: a moda e seu destino nas sociedades modernas**. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.

_____. **A Felicidade Paradoxal: ensaio sobre a sociedade do hiperconsumo**. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

MEAD, George H. **Mind, self, & society**. London: The University of Chicago Press, 1962.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PUTNAM, L.L.; PHILIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação e da organização. In.: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (org). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004, p.77-125.

QUÉRÉ, Louis. **D'un modele epistemologique de la communication a un modele praxeologique**. Reseaux. Paris, n° 46/47, mar-abr 1991. Mimeo, trad.

_____. Le public comme forme et comme modalité d' experience. In: CEFAL, Daniel ; PASQUIER, Dominique (orgs). **Les sens du public, publics politiques, publics médiatiques**. Paris: PUF, 2003, p.113-134.

REIS, Maria do Carmo; COSTA, Dulcemar. **A zona de interseção entre o campo da comunicação e dos estudos organizacionais**. Trabalho apresentado ao GT Epistemologia da Comunicação do XV Encontro da Compós. Baurio, junho de 2006.

SANTAELLA, Lucia. **Linguagens líquidas na era da mobilidade**. São Paulo: Paulus, 2007.

SODRÉ, Muniz. **Antropológica do espelho: uma teoria da comunicação linear e em rede**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

_____. Prefácio. In: PINTO, Júlio; SERELLE, Márcio (orgs). **Interações midiáticas**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006, p.7-8.