

Organizações e o Ambiente Social: Interpretação e Comunicação

Ricardo Caribé Cavalcante

Professor colaborador e Doutorando do Núcleo de Pós-graduação em Administração (NPGA) da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia.

Coordenador do curso de Publicidade e Propaganda da Faculdade Social.

Resumo

A relação entre organizações e o ambiente é precedida de uma leitura e interpretação da realidade social. No âmbito da administração, o campo dos estudos organizacionais oferece modelos compreensivos da forma como as organizações realizam a leitura e diagnóstico do ambiente. No campo da comunicação organizacional, fortes indícios de similaridade com os esses modelos. Em questão no ensaio, objetividade e subjetividade permeando a comunicação das organizações com o ambiente social.

Palavras-chave

Comunicação organizacional; interpretacionismo; organizações e ambiente.

Apresentação

O presente ensaio é parte de uma reflexão subordinada a um projeto de tese doutoral que versa sobre a relação entre as organizações e a cultura, dentro de uma perspectiva comunicacional. A hipótese central que ampara o projeto pode ser traduzida pela convicção de que, na medida em que as organizações vivenciam uma comunicação de dimensões estreitas com os atores sociais e com a cultura em geral, apresentam limitada capacidade para entender a complexidade ao seu redor, lidar adequadamente com ela, reconhecer e respeitar as significações sociais e simbolismos que emergem de seus atores, sua história, conflitos e subjetividades. Na prática, isso leva a leituras imediatistas da realidade, relações instrumentais com os atores sociais, comportamentos isomórficos ou orientados por modismos, ou seja: desconexão com as tendências sociais, dificuldade para diagnosticar e responder às oportunidades de mercado, reatividade frente às mudanças nas leis e nas expectativas públicas, inapetência para a inovação, indiferenciação (ou isomorfismo), inadaptação a culturas locais, hostilidade potencial da opinião

pública etc. Essa experiência de comunicação com os atores sociais ao qual nos referimos se traduz, no dia-a-dia das empresas, em processos gerenciáveis de comunicação, conforme explicaremos a seguir.

O objetivo específico desse ensaio é promover uma discussão sobre como as organizações empresariais fazem a leitura e interpretação do ambiente social onde se inserem. A questão central, portanto, poderia ser traduzida nas seguintes indagações: como tem se dado o esforço das organizações para ler esse ambiente? Terão as organizações exercido uma interação verdadeiramente comunicativa com o ambiente cultural onde se inserem, de maneira a poder intercambiar no plano subjetivo com os atores sociais e com a cultura? Ou terão, historicamente, se limitado às trocas nas dimensões objetivas circunscritas à economia e à convivência pragmática com os atores sociais – muitas vezes compreendidos em uma noção fria de “agentes de mercado”?

Sobre os processos de comunicação nas organizações

A forma como as organizações empresariais gerenciam seus processos de comunicação está diretamente relacionada com a sua capacidade de interferir no seu universo cultural, influenciar e ser influenciada pela cultura, internalizando simbologias, percebendo tendências sociais e criando significados. Ou, por outro lado, simplesmente reproduzir estratégias discursivas e comportamentais, se ajustando ao que está (supostamente) estabelecido como bem visto, aceito, desejado, necessário, demandado pela sociedade em geral. Essa premissa – da tese central e desse ensaio - nos obriga a tecer um alinhamento prévio sobre o que se entende por processos de comunicação nas organizações e o que viria a ser a sua gestão, ambos em sua dimensão prática.

As empresas, sobretudo as de médio e grande porte, investem habitualmente muitos recursos e energia na administração cotidiana de fluxos informacionais e relacionamentos com seus públicos estratégicos. Estamos falando das trocas cotidianas de informação com grupos sociais de seu interesse tais como o público interno, clientes, vizinhos e comunidades, a imprensa, os formadores de opinião (artistas, lideranças, intelectuais, políticos expressivos etc.), os parceiros e fornecedores, os concorrentes, o governo, as organizações da sociedade civil, enfim, a sociedade em geral, incluindo-se os contingentes de massa para além dos grupos acima descritos.

Esses fluxos informacionais e relacionamentos se configuram a partir de uma intensa articulação de estratégias, técnicas e linguagens específicas da comunicação em sua dimensão prática (publicidade e propaganda, relações públicas, eventos corporativos, lobby, promoção, jornalismo empresarial, relacionamento com imprensa, internet e comunicação digital, design, identidade

visual, etc.), realizada sob a coordenação de estruturas administrativas (assessorias de comunicação, gerências, diretorias, núcleos, coordenações ligadas à área), pessoas e recursos (sobretudo informacionais, mas também financeiros, políticos, tecnológicos, culturais, dentre outros).

Fluxos informacionais e relacionamentos são, por natureza, processos sociais desencadeados pela ação humana racional – portanto, gerenciáveis. Logo, a conformação das tais estruturas administrativas (sobretudo assessorias e gerências de comunicação); a atribuição a elas de poder e recursos; e a constituição de um *modus operandis* para a condução desses processos, caracterizam a gestão de processos de comunicação nas organizações, ação de condução racional empreendida por representantes da administração da empresa de maneira contínua e dinâmica, orientada por certos objetivos e valores (da organização e das pessoas) e afetada, invariavelmente, por fatores do ambiente e da cultura nos quais se inscreve. Há, como pressuposto desses processos de comunicação nas organizações, basicamente duas experiências simultâneas, que se retroalimentam e se enriquecem:

- a) A experiência da organização de se conectar com o mundo através da interação social, política e econômica que estabelece com seus públicos através das trocas informacionais e do relacionamento com eles estabelecidos. Nessa experiência está contida a captação e interpretação de informações de toda ordem, natureza e complexidade dispersas no universo cultural.
- b) A experiência de por em prática arquiteturas discursivas, através de mensagens objetivas e simbólicas que visam criar significações específicas perante o universo cultural. Trata-se, sobretudo, de laboratórios de simbolismos e significados orientados pelo desejo das organizações em serem vistas, percebidas e interpretadas de maneira específica pelos seus públicos de interesse, e pela necessidade de geração de negócios (desenvolvimento e oferta de produtos e efetivação de comércio).

Na prática, a gestão de processos de comunicação nas organizações está relacionada diretamente com o controle sobre a circulação de informação (dentro da empresa; e entre empresa e esfera pública); com a formação de opinião pública (nos ambientes interno e externo); e com a influência a se exercer sobre as atitudes dos públicos (por exemplo: o consumo dos seus produtos pelos clientes, o desejo de se trabalhar nela, a admiração expressa da opinião pública, a aceitação de suas práticas pela população, a complacência dos entes públicos, a aprovação dos seus atos pela mídia etc.).

Com frequência a gestão de processos de comunicação nas organizações está associada a alguns importantes efeitos positivos para as empresas: a coesão da força de trabalho (forte relação de pertencimento e adesão dos empregados ao projeto de empresa); a projeção das marcas e produtos da empresa e o impulsionamento do seu consumo; a ativação de negócios (boa receptividade de outros atores econômicos); o fenômeno da imagem institucional favorável; e, mais objetivamente, níveis variados de tensão relacional, aceitação, legitimação, identificação e mesmo afetividade, que se verificam no âmbito dos relacionamentos e interações entre a organização e os demais atores sociais, visíveis e expressos através da opinião pública e de outros indicadores.

Como dito anteriormente, para efeito desse ensaio concentraremos a atenção na dimensão desses processos de comunicação das organizações que diz respeito à *conexão das empresas com o mundo* ou, se preferirmos, à leitura e interpretação que as empresas fazem do ambiente cultural onde se inserem. Logo, é importante trazeremos à tona como alguns estudos teóricos sobre as organizações têm contribuído com esse debate.

A interpretação do ambiente pelas organizações

Um estudo da realidade brasileira empreendido por Sylvia Vergara e Miguel Caldas (2005), tomando como base o consagrado mapeamento dos campos de estudos organizacionais proposto por Burrell e Morgan em 1979 (*Sociological paradigms and organizational analysis*), nos oferece um valioso panorama sobre o tratamento da relação entre organizações e o ambiente na pesquisa em administração em nosso país. Ele evidencia, de um lado, a hegemonia da abordagem sistêmico-funcionalista como (*mainstream*) da pesquisa em administração no Brasil; de outro, as abordagens de resistência, representada pelas correntes crítica, pós-moderna e interpretacionista.

Com exceção da abordagem crítica, todas as demais correntes, em maior ou menor grau, parecem absorver a influência da visão sistêmica. Tanto o funcionalismo estrutural quanto a teoria dos sistemas, correntes hegemônicas dos estudos organizacionais, respondem pela análise e compreensão das relações da organização com o ambiente de maneira objetivista e instrumental, ou seja, de modo comprometido com a manutenção do equilíbrio sistêmico, a eliminação das contradições e o determinismo (ASTLEY & VAN DE VEN, 2005). Como resultado tem-se uma *tecnologia de construção* da realidade social na perspectiva das organizações, baseada normalmente em leituras *a priori* da realidade, crenças e determinações estratégicas.

Mas, se por um lado o objetivismo funcionalista lida com uma visão de organização como algo

tangível, concreto – organização enquanto entidade - para o interpretacionismo as organizações são “processos que surgem das ações intencionais das pessoas, individualmente ou em harmonia com outras” (VERGARA & CALDAS, 2005, pág. 67). Esses atores interagem e conformam, assim, uma interpretação do mundo, um dar sentido às coisas, o que equivale dizer que a realidade social é uma rede de representações complexas e subjetivas, cuja constituição depende da participação integral de seus atores, a partir de suas leituras e interpretações dos processos complexos como o da inserção organização-ambiente.

No amplo espectro de influências do interpretacionismo se incluem três importantes enfoques: o solipsismo, a hermenêutica e a fenomenologia, que por sua vez, se desdobra nas perspectivas próprias da etnometodologia e do interacionismo simbólico. Todas compartilham a característica de tentar compreender o mundo a partir do ponto de vista das pessoas envolvidas nos processos sociais e se afastam, de um jeito ou de outro, da perspectiva nomotética típica do objetivismo funcionalista, onde a obsessão é pela descoberta das leis que regulam e que impõem uma realidade objetiva por sobre a percepção subjetiva do homem.

Para o solipsismo, o mundo é a criação de sua mente, ou seja, do ponto de vista ontológico, não há existência de coisa alguma além do que a pessoa percebe em sua mente e em seu corpo. Já para os fenomenológicos, tanto os transcendentais quanto os existenciais, a transcendência é um caminho para a libertação do cotidiano. Na fenomenologia hermenêutica, a existência humana é interpretativa e por isso preocupa-se em compreender e interpretar os produtos da mente humana que constroem o mundo social e cultural.

A etnometodologia busca descobrir como e o que as pessoas fazem na sua vida diária em sociedade para construir a realidade social, bem como a natureza da realidade construída. Assume que a prática da vida cotidiana é interpretada pelas pessoas individualmente ou em interação com outras. O conhecimento que as pessoas adquirem no dia-a-dia define o que é realidade para elas. Já o interacionismo simbólico prega que as pessoas agem em relação a outras ou a algo com base nos significados que esse algo ou alguém tem para elas, sendo que esse significado se origina da interação social que se estabeleceu entre eles e é livremente modificado pela interpretação feita pelos envolvidos. Fica assim sublinhado o aspecto subjetivo do comportamento humano e também a característica essencial de que pessoas individualmente ou coletivamente, existem em ação.

Apesar desses fundamentos, o interpretacionismo ganha contornos muito particulares no campo dos estudos organizacionais. É o que nos revela um dos modelos de compreensão das relações organização e ambiente de grande destaque daquele campo: o modelo interpretacionista de Weick & Daft (2005).

Modelo interpretacionista de Weick & Daft

A necessidade de interpretar o ambiente é elementar tanto para indivíduos quanto para as organizações. Essa interpretação é parte do esforço para descobrir respostas aceitáveis para os desafios desse mundo exterior, tais como a escassez de recursos, a competição, o comportamento dos concorrentes e dos consumidores, os movimentos da sociedade e das instituições:

A interpretação da qual estamos falando significa uma tradução do repertório de eventos que se verificam no entorno da organização e sobre os quais há um esforço para lhes atribuir um sentido; o desenvolvimento de modelos para compreensão; a descoberta de significados e a montagem de esquemas conceituais por gestores-chaves” (WEICK & DAFT, 2005, p. 75).

O processo de decodificação desse ambiente sofre muitas influências, dentre elas as da natureza da resposta procurada, as próprias características do ambiente, a experiência prévia do questionador e, naturalmente, o método utilizado. Considerando a elevada complexidade dos sistemas organizacionais – bem como a dos sistemas sociais ao qual se integram

a informação acerca do mundo externo deve ser obtida, filtrada e processada num sistema nervoso central de classificações em que as escolhas são feitas. As organizações devem encontrar caminhos para conhecer o ambiente. A interpretação é um elemento crítico que distingue as organizações humanas de sistemas de nível mais baixo.(...) é pacífico que a organização deve buscar informações sobre o ambiente, filtrá-las e processá-las, convertendo-as em matéria-prima do processo decisório. É o que se convencionou chamar de *scanning* ou varredura (WEICK, DAFT, 2005, p. 74).

Esses autores buscam reunir e integrar contribuições sobre interpretação do ambiente dispersas nos campos dos estudos organizacionais, da política, da estratégia e do planejamento, consolidando um modelo interpretativo que auxilie pesquisas futuras, varreduras e melhor compreensão dos ambientes.

Weick e Daft elegem seus pressupostos, em número de quatro. O primeiro deles é que as organizações são sistemas sociais abertos que processam a informação do ambiente. Como este é incerto e dinâmico, as organizações devem criar meios para processar informações de maneira a detectar tendências, processar eventos e se antecipar a movimentos e conseqüências. O segundo pressuposto é o de que a interpretação feita pelas organizações vai além das interpretações feitas pelos indivíduos que a compõem, isoladamente. Considera-se que as organizações possuem sistemas cognitivos próprios, amparados pelo compartilhamento existente entre os indivíduos e pelo que se consolida como conhecimento, mapas mentais, normas em valores ao longo do tempo.

O terceiro pressuposto é o de que essa interpretação ocorre em um nível superior das hierarquias, ainda que muitas células organizacionais estejam incumbidas da captação e primeiro processamento das informações coletadas no ambiente. A cúpula, geralmente, compartilha muito

pouco do que lhe chega às mãos de informações e reserva para si a interpretação, compartilhando de volta somente diretrizes e determinações. O último pressuposto é o de que cada organização desenvolve seu próprio método ou dinâmica interpretativa. Essa variação é determinada pela diversidade de características ambientais mas também pelas peculiaridades organizacionais e das metodologias de varredura, mais ou menos agressivas, mais ou menos amplas, mais ou menos complexas. Essa oscilação por indivíduo também influencia as estratégias e as estruturas organizacionais.

Considera-se aqui que o processo interpretativo consiste de três etapas: o da varredura (que equivale ao monitoramento do ambiente, levantamento de informações e sua internalização); o da interpretação, que corresponde à atribuição de significado aos fatos e informações, através de mecanismos de tradução e elaboração de mapas conceituais; e a aprendizagem, que se encarrega de colocar em prática as teorias cognitivas e realizar as respostas decorrentes da interpretação construída, algo como a incorporação de uma nova habilidade por parte do indivíduo que aprende.

Os autores consideram haver dois modelos interpretativos seguidos pelas organizações. Pelo primeiro, presume-se haver uma “resposta correta” a ser encontrada no ambiente, ou seja, os eventos seriam consistentes, mensuráveis e determinantes. Pelo segundo modelo, não há de fato “uma resposta correta” no ambiente, mas respostas possíveis, que são construídas inclusive sob a influência das “perguntas” que se faz e dos “perguntadores”. Nesse segundo modelo, a organização ajuda a criar o ambiente, modelando-o de certa forma, imprimindo marcas nele, coagindo e legalizando interpretações razoáveis. São apontados também níveis distintos de intrusão das organizações no ambiente. As empresas chamadas testadoras investem fortemente na pesquisa e no levantamento de informações do ambiente, assim como apostam na possibilidade de mudar as regras, manipular fatores críticos, induzir à quebra dos paradigmas que não lhe são convenientes ou impedem novas possibilidades. Já as organizações mais passivas, caracterizadas por aquelas que não dependem tanto do ambiente ou que convivem de maneira mais harmoniosa, não investem na manipulação nem na pesquisa de maneira enfática. Interpretam os ambientes dentro dos limites aceitos.

A hostilidade do ambiente, a escassez de recursos, a concorrência intensiva são também fatores decisivos para que as empresas enfatizem o seu monitoramento permanente e os recursos de interpretação. As empresas novas, sem tantas informações do ambiente, também se caracterizam pelo uso intensivo da pesquisa, monitoramento e da interpretação; enquanto as empresas antigas, grandes conhecedoras do ambiente onde transitam, tendem a atuar com menos intensidade.

As organizações apresentam modos de interpretação do ambiente que podem ser categorizados em quatro grandes grupos ou modelos (WEICK & DAFT, 1985, p. 78). O primeiro modelo caracteriza a “criação do ambiente” (representação), ou seja, a partir da admissão de que o ambiente não é reconhecível ou analisável, define-se uma estratégia intrusiva que visa constituir o ambiente que mais lhe favorece. Essas empresas, segundo os autores, fazem muitos experimentos, ignoram precedentes, regras e tradições, inovam e apostam na subversão do ambiente e de seus atores aos seus interesses.

O segundo modelo reúne empresas também intrusivas, mas o foco é na obtenção de uma “resposta certa” (descobrimento), ou seja, se objetiva extrair do ambiente um segredo ou realidade que se presume como certa e necessária. Normalmente essas empresas usam muitas pesquisas de mercado e valorizam os dados formais, se esmerando e confiando muito nos mecanismos de interpretação sistemática. Geralmente há muitos analistas e energia dedicada ao monitoramento e processamento de informações.

O terceiro modelo diz respeito às empresas não-intrusivas que acreditam que o ambiente é analisável a partir dos mecanismos naturais ou disponíveis de observação da realidade. São as organizações de visão condicionada, pois se amparam na realidade visível e nos meios tradicionais de obtenção de informações, aos quais estão vinculados e são dependentes.

O último grupo de organizações pode ser chamado de visão não-direcionada, pois se orienta não por dados sólidos ou sistemáticos; mas costuma se basear em informações obtidas a partir de “fontes confiáveis” ou “conhecidas”, sem base científica, estatística ou formal de qualquer natureza. São organizações que apostam em “palpites”, “sensibilidade”, oportunidades aleatórias e encontros casuais. Essas organizações não estariam condicionadas a sistemas formais de gestão, mas provavelmente a modelos informais, familiares ou pessoais. Assim, interpretam o ambiente de maneira pouco formal e sistemática.

Como se pode observar, a forma de realizar a varredura de informações vai variar de acordo com o modelo em que se encaixam as organizações. A interpretação também. Primeiro, diante do desafio de reduzir a equivocidade das informações levantadas ou absorvidas. Segundo, pela constituição das regras de montagem da informação, que são os roteiros para se processar os dados em uma interpretação coletiva.

A formulação de estratégias e a tomada de decisão também acompanham os modelos interpretativos. Assim, as estratégias mais prospectivas são típicas de organizações do primeiro modelo, que criam os ambientes. Já as estratégias analisadoras combinam com o segundo modelo, descobridor, preocupado em extrair “a verdade” do ambiente. As empresas de

características mais defensivas se identificam com o modelo condicionado, ou seja, agem a partir do que está dado. E por último, as que optam pela reatividade, que não chega a ser uma estratégia, se identificam com o modelo da visão não direcionada.

Interacionismo simbólico

Se por um lado os modelos de interpretação do ambiente pelas organizações, da forma como proposto por Daft & Weick, revelam de maneira fiel e sintomática as leituras empreendidas na prática pelas organizações contemporâneas, por outro, do ponto de vista teórico, se distanciam sistematicamente do que seriam os fundamentos de uma abordagem verdadeiramente interpretacionista. Para sustentar essa afirmação, vejamos o que dizem algumas das correntes do pensamento que, hipoteticamente, estariam por trás de uma abordagem verdadeiramente interpretacionista da realidade.

O interacionismo simbólico¹ situa-se no campo das abordagens subjetivistas e está interessado nos elementos constituintes da ação social e, particularmente, na construção de um método interpretativo – e portanto hermenêutico fenomenológico - para a caracterização da realidade social. A teoria se sustenta em três premissas básicas (BLUMER, 1969, p. 02) e muito simples: a) as pessoas conhecem as coisas e agem sobre elas a partir dos significados que essas coisas têm para elas; b) os significados que as coisas têm para as pessoas são forjados na interação das pessoas umas com as outras; c) esses significados mudam pela interação, ou seja, são forjados e modificados através de um processo permanente de interação social entre as pessoas e as coisas e de interpretação social da realidade².

Em uma importante descrição e análise do paradigma interacionista simbólico como tentativa de superação do objetivismo funcionalista e sua aplicação nos estudos organizacionais, Caldas e Vergara (2005, p. 69) consideram:

O interacionismo simbólico sublinha o aspecto subjetivo do comportamento humano presente no grupo social e tem como princípio fundamental que pessoas, individualmente ou grupalmente, existem em ação.(...) No escopo do interpretacionismo, o interacionismo simbólico tem sido considerado de grande importância. Incluem-se nesta corrente de pensamento os estudos organizacionais que buscam desvendar as ações, os sentidos que

¹ Trata-se o interacionismo simbólico de uma abordagem originada no pensamento de George Mead na primeira metade do século XX e que foi sintetizada pelo também americano Herbert Blumer em sua obra máxima, *Symbolic Interactionism* (Blumer, 1969), como alternativa às correntes hegemônicas do funcionalismo sistêmico e da teoria do conflito (Fine, 2005).

² A grande contribuição de Blumer, para além da sistematização / constituição de uma teoria do interacionismo simbólico, foi a delimitação de uma abordagem metodológica detalhada para a investigação social: *My scheme of treatment is first to outline the nature of symbolic interactionism, next to identify the guiding principles of methodology in the case of empirical science, and finally to deal specifically with the methodological position of symbolic interactionism* (BLUMER, 1969, p. 02)

orientam as ações, a interação social da qual emergem os sentidos e as formas como as pessoas interpretam as coisas e, com base nessa interpretação, modificam os sentidos.

Na perspectiva do interacionismo, organizações são processos complexos, teias de significados, representações, interpretações e interações. Da mesma forma, entendem-se as relações que estabelecem com o meio social, em constante reformulação. Chama-se atenção, contudo, de que o papel dos demais agentes sociais em interação com as organizações ocupam, nesta perspectiva teórica, um papel muito diferente das abordagens teóricas em que os demais atores sociais são, quase que exclusivamente, oportunidades e ameaças com as quais o raciocínio estratégico tem que lidar. A visão de mundo dos sujeitos é contemplada na análise e construção social da realidade. Como dito acima, as pessoas e grupos agem em relação a algo ou alguém com base no significado que esse algo ou alguém tem para elas. Esse significado tanto se origina na interação social quanto se modifica pela interpretação das pessoas sobre outras pessoas e coisas.

O interacionismo simbólico sublinha o aspecto subjetivo do comportamento humano presente no grupo social e tem como princípio fundamental que pessoas e grupos existem em ação. Foca o contexto social no qual os indivíduos, ao interagirem, empregam uma variedade de práticas para criar e manter definições particulares de análise; realidades e fatos são criações sociais. Busca desvendar os sentidos que orientam as ações e a interação social, da qual emergem os sentidos e as formas como as pessoas e grupos interpretam as coisas e, com base nessa interpretação, modificam os sentidos.

Como ampliação do debate teórico contido no interacionismo simbólico, proposições expostas na obra *Construção social da realidade* (BERGER & LUCKMANN, 2008), de forte inspiração interacionista mas com luz própria sobre a sociologia do conhecimento, fornecem importante contribuição na análise fenomenológica do cotidiano. Contribuindo de maneira não menos substancial com o eixo analítico, o pensamento de Cornelius Castoriadis, cujos elementos consolidados em *A instituição imaginária da sociedade* (CASTORIADIS, 1982) se prestam a intenso debate sobre o papel e o lugar da cultura – e, por conseguinte, do simbólico como fruto da inalienável capacidade humana de significar. O debate, trazido à tona pelo pensamento de Castoriadis e apropriado em particular por Sahlins (em especial ao desvelar o que há verdadeiramente por trás do conceito de utilidade), ganham com isso uma correspondência muito interessante com a fenomenologia que inspira o interacionismo simbólico e as correntes microsociológicas interessadas na valorização da subjetividade do comportamento humano, na ação como decorrência da interação nos grupos sociais e da capacidade de interpretar e significar que ao homem é peculiar.

Ao que parece, grandes distâncias separam essas correntes teóricas daquilo que se revela por trás do modelo interpretacionista de Daft e Weick, de grande representatividade no campo dos estudos organizacionais.

Organizações e seu ambiente na perspectiva da Comunicação Organizacional

A comunicação - seja enquanto fenômeno, processo ou instrumento - funda as organizações, pois em todas essas perspectivas, ocupa lugar central na sua constituição, sustentação, sobrevivência e desenvolvimento. Apesar disso – e talvez em decorrência mesmo dessa sua onipotência e onipresença – é muito comumente tratada como algo secundário, um pano de fundo da dinâmica organizacional. É o que nos leva a concluir a contribuição de Putnam, Phillips e Chapman (2004) ao analisarem a história e o desenvolvimento da pesquisa em Comunicação Organizacional. Segundo esses autores, o modelo de empresa vigente dos anos 20 aos 50, que pautou a teoria organizacional, também determinou o espectro de interesses específicos dentro do campo da Comunicação Organizacional. Assim, a persuasão como mecanismo de gerenciamento da força de trabalho; a relação entre eficiência do sistema de comunicações e a eficiência do sistema produtivo; e, mais próximo da Escola Behaviorista, os estudos sobre comunicação e psicologia na perspectiva de manejo do comportamento humano nas organizações; foram os temas de destaque na pesquisa na área até meados dos anos 1980 (PUTNAM, PHILLIPS, CHAPMAN, 2004). A partir deste período, também sob forte influência das tendências no campo da teoria organizacional, passou a predominar o entendimento da Comunicação Organizacional enquanto campo de observação das mensagens, dos discursos e dos simbolismos inerentes à vida organizacional. A revisão de literatura empreendida pelos autores relaciona como temas preferenciais os que tangenciam a ação estratégica empresarial, poder e discurso corporativo, linguagens e símbolos da cultura organizacional, uso dos meios de comunicação de massa como mecanismo de poder e controle, dentre outros. Essa tendência pode ser identificada com uma linha de influência naturalista, onde

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. (CURVELLO, 2002, p. 04).

Mais recentemente, a partir dos 90, sob influência da teoria crítica, se conformaram estudos voltados para a denúncia da comunicação como instrumento de dominação:

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 (CURVELLO, 2002, p. 04).

Um aspecto contudo chama atenção, ao visitarmos as revisões teóricas e históricas da pesquisa em Comunicação Organizacional realizadas por Scrofenecker (2000), Cuvello (2002) e Putnam, Phillips e Chapman (2004): a inexistência de apontamento de perspectivas com influências do interacionismo simbólico ou mesmo de abordagens etnometodológicas. Na mesma linha, Blikstein, Alves e Gomes (2004), em levantamento de artigos que tratam da comunicação, identificam 30 trabalhos publicados em periódicos da área de Administração no Brasil entre 1996 e 2000 e os classificam de acordo com os quatro paradigmas sociológicos propostos por Burrell e Morgan. Como resultado, aponta 16 trabalhos identificados com a perspectiva da sociologia funcionalista, 3 dentro da linha do humanismo radical, 1 na linha do estruturalismo radical e 10 na linha da sociologia interpretacionista. Ainda assim, mesmo dentre os trabalhos identificados como próximos de correntes interpretacionistas, o que chama a atenção é a predominância de uma abordagem quase que exclusivamente tangencial, na linha da análise discursiva, da apreciação de simbolismos ou no uso de metáforas para a compreensão da dinâmica organizacional.

No âmbito dos programas brasileiros de pós-graduação em Comunicação, a pesquisa sobre Comunicação Organizacional parece obedecer às mesmas características da que se desdobra no âmbito dos estudos organizacionais, ou seja, fortemente influenciada pelo objetivismo sistêmico-funcionalista. É o que indica a ampla pesquisa realizada por Kunsch (2002), onde foram levantadas e analisadas todas as 91 dissertações de mestrado, 28 teses de doutorado e 7 teses de livre-docência desenvolvidas nos programas de pós-graduação com linhas de pesquisa na área de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, no período entre 1970 e 2000, perfazendo um total de 126 trabalhos. Como resultado, a presença hegemônica de trabalhos de orientação instrumental de influência funcionalista e nenhuma referência à presença dos fundamentos teóricos e metodológicos do interacionismo simbólico.

Considerações finais

Voltemos pois às questões iniciais: como tem se dado o esforço das organizações para ler esse ambiente? Terão as organizações exercido uma interação verdadeiramente comunicativa com o

ambiente onde se inserem, de maneira a poder intercambiar no plano subjetivo com os atores sociais e com a cultura? Ou terão, historicamente, se limitado às trocas nas dimensões objetivas circunscritas à economia e à convivência pragmática com os atores sociais funcionais?

Uma primeira consideração a ser feita é sobre a forma coincidente com que os campos científicos dos estudos organizacionais e da comunicação organizacional contemplam o objeto em questão - a relação das organizações com o ambiente social: sob forte influência do funcionalismo sistêmico e com grandes resistências às abordagens subjetivas que orientam, de fato, a abordagem interpretacionista influenciada pela fenomenologia e pelo interacionismo simbólico. É o que nos revela os tipos de práticas interpretativas identificados por Daft e Weick. A experiência da organização de se conectar com o mundo através das trocas informacionais e do relacionamento com ele estabelecidos, parece perder intensidade e qualidade quando o mundo em questão (ou a realidade) é reduzido a algo previamente dado ou construído. Quando se sabe, antecipadamente, as respostas que se persegue.

De maneira mais ampla, é no contexto dos processos de comunicação nas organizações que se dá a relação da empresa com a cultura, pois é através desses processos que a organização acessa o imaginário social e captura informações sobre o ambiente (história, tradições, valores, comportamentos, sentimentos, tendências, perfil dos atores sociais, conflitos, expectativas, demandas etc.), internalizando-as, processando-as e dando-lhes sentido para lhes dar, também, emprego futuro nos processos de decisão, ação e discurso. Da mesma forma, ainda como parte da estreita relação com o repertório simbólico que marca o ambiente cultural, é no contexto dos processos de comunicação que a organização formula discursos, forja e consolida a sua própria imagem (espécie de patrimônio simbólico), cria e projeta conceitos novos (apresentando-os à sociedade e contribuindo para a sua institucionalização), exercendo um certo tipo de protagonismo cultural.

As organizações são sistemas sociais complexos, dinâmicos e de elevada subjetividade. Como tal, não se pode conceber que seus fluxos informacionais e relacionamentos transitem exclusivamente na órbita de dimensões objetivas, tal como a econômica, produtiva ou negocial. Por trás do desafio do *business*, toda organização empresarial está emaranhada em uma complexa e articulada rede de relações subjetivas, onde também se envolvem todos os demais atores sociais do meio. Isto pode parecer uma obviedade, mas é o que assevera serem contraditórias e injustificadas algumas práticas empresariais - e também abordagens de pesquisa científica - orientadas por um objetivismo pragmático e simplificador, a partir das quais as pessoas “que contam são as que são clientes”; os lugares são sempre tratados como “mercados”; as comunidades que importam são “as que podem criar problemas”; as forças consideráveis são

as que afetam os negócios diretamente; o espaço é aquele em que a organização se situa geograficamente. Notadamente, a noção de ambiente parece restrita à do ambiente de mercado, influenciada pelo marketing doutrinário de Phillip Kotler. Se expressa aí uma grande dificuldade para acessar (e interagir com) dimensões subjetivas do espaço social e da cultura.

Podemos até concordar com os pressupostos de Weick & Daft (2005) para seu modelo interpretativo. Mas é difícil sustentar que os quatro modelos de interpretação que os autores identificam dêem conta do acesso das empresas (“organismos socialmente complexos”) ao ambiente também complexo.

Será preciso avançar um pouco mais, no sentido de aprimorar a habilidade comunicativa das empresas de maneira substantiva. Às organizações parece não caber mais *não se comunicar* ou se comunicar somente com quem se escolhe, ou ainda de maneira a subjugar a opinião dos públicos ou forjar noções da realidade social, como fazem as empresas de perfil intrusivo. Parece inadiável a construção de uma noção de realidade social onde se leve de fato em consideração as opiniões e visões de mundo dos atores sociais, que se dialogue com eles no plano objetivo mas também no plano subjetivo, se conectando com as expectativas e tendências presentes no campo do simbólico. Nesse momento, os pressupostos do interacionismo simbólico são muito úteis, na medida em que propõem uma noção da realidade fruto da interação dos atores sociais e de suas capacidades de significar e atribuir sentido – e não mais uma perspectiva unilateral das organizações. Sendo assim, torna-se inevitável que as organizações assumam o desafio da gestão de processos de comunicação imbuídas do desafio de penetrar na complexidade das “significações imaginárias” (NORBERTO SILVA, 2003; CASTORIADIS, 2000) dispersas no imaginário radical (ou seja, na dimensão da cultura).

Acervo bibliográfico consultado

ASTLEY, W. Graham; VAN de VEN, Andrew H. *Debates e perspectivas centrais na teoria das organizações*. Revista de Administração de Empresas (ERA/FGV/SP), vol. 45. no. 2, abril / junho de 2005.

BASTOS, A.V.B.; LOIOLA, E.QUEIROZ, N; DIAS SILVA, T. *Conceitos e perspectivas de estudo das organizações*. In ZANELLI, J. C. (et. Al.) (orgs). **Psicologia, organizações e trabalho**. Porto Alegre, Artmed, 2004.

BERTERO, Carlos O. *Teoria Organizacional e Estratégia Empresarial*, in *Cadernos de Pós-Graduação - Administração* 3. SP, IMES, 1982.

BLUMER, Herbert, **Symbolic Interactionism. Perspective and method**. New Jersey, Prentice-Hall, 1969.

CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FISCHER Tânia (orgs.) **Handbook de estudos organizacionais. Ação e análise organizacionais**. Vol. I, II e III, São Paulo, Atlas, 2004.

CASTORIADIS, **A instituição imaginária da sociedade**. Rio de Janeiro, Paz e Terra, 2000.

CUNHA, Miguel Pina e, *Organizações, Recursos e a Luta Pela Sobrevivência: Análise aos Níveis Organizacionais e Ecológicos*. Revista de Administração de Empresas. RAE-EAESP/FGV, 33 (5), set/out.1993 p. 34-47.

CURVELLO, João José A. *Estudos de Comunicação Organizacional: entre a análise e a prescrição*. XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - INTERCOM, Salvador, Bahia, setembro de 2002.

DAFT, Richard L. e WEICK, Karl L. *Por um modelo de organização concebido como sistema interpretativo*. RAE – Revista de Administração de Empresas, vol. 45, FGV, out/dez. 1985.

DE GAULEJAC, Vincent. *Crítica dos fundamentos da ideologia de gestão*. In CHANLAT, Jean-François.; FACHIN, Roberto.; FISCHER, Tânia M. D. **Análises de organizações – perspectivas latinas**, Porto Alegre, UFRGS, 2006.

DUARTE, Gleuso D. & DIAS, José Maria. A. M. **Responsabilidade Social: a Empresa Hoje**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, Fund. Assistencial Brahma, 1986.

FINE, Gary Alan, *O triste espólio, o misterioso desaparecimento e o glorioso triunfo do interacionismo simbólico*. RAE – Revista de Administração de Empresas, vol. 45, FGV, out/dez. 1985.

FISCHER Tânia (orgs.) **Handbook de estudos organizacionais. Ação e análise organizacionais**. Vol. I, II e III, São Paulo, Atlas, 2004.

FLEURY, M. T. Leme e FISCHER, Rosa M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1992.

FRANÇA, Fábio. **Públicos. Como identificá-los em uma nova visão estratégica**. S. C. do Sul, SP, Yendis Editora, 2004.

GOMES, Mauro T. e SAPIRO, Arão *Imagem Corporativa - Uma Vantagem Competitiva Sustentável* in RAE - Revista de Adm. de Empresas/FGV, São Paulo, 33 (6), nov/dez 1993.

HALLIDAY, Tereza Lúcia, **Comunicação e Organizações no Processo de Desenvolvimento**. Petrópolis, Vozes, 1975.

HARMAN, Willis, *A Situação Ética das Organizações*, In: Seminário Internacional de Ética nas Organizações, Rio de Janeiro, 1992. Rio de Janeiro: 29. 9.1992.

KOTLER, Philip, ROBERTO, Eduardo. **Marketing Social**. RJ, Campus, 1992.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. SP, Summus, 1986.

LUCKMANN, T. BERGER, P. **A construção social da realidade**. Petrópolis, Vozes, 2008.

LUHMANN, Niklas. **Legitimação pelo Procedimento**. Brasília, ed. Univ. de Brasília, 1980.

MORGAN, G., **Imagens da Organização**. São Paulo. Atlas, 1996.

NORBERTO SILVA, Elaine. *Consumo, mimesis e sentido*. In VALVERDE, M. **As formas do sentido**. Rio de Janeiro, DP&A editora, 2003.

RAMOS, A Guerreiro, **A Nova Ciência das Organizações**, SP, FGV, 1989.

SAHLINS, Marshall. **Cultura e razão prática**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar, 2003.

SCROFERNECKER, Cleusa M. A.- *Perspectivas Teóricas da Comunicação Organizacional*, in Anais do XXII Congresso da INTERCOM, São Paulo, 2000.

SILVA, Elaine Norberto, *Mimesis e sentido* in VALVERDE, Monclar (org.) **As formas do sentido**. Rio de Janeiro, DP&A Editora, 2003.

VASCONCELOS, Flávio C. de *Racionalidade Ética e Organizações: Uma Visão Analítica*. in Anais do ENANPAD, Salvador, vol. IX, 1993.

VERGARA, Sylvia Constant e CALDAS, Miguel P. *Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990*. RAE – Revista de Administração de Empresas, vol. 45, FGV, out/dez. 1985.