

Comunicação, Organizações e Comunidade: Disputas e Interdependências no (Re)Tecer as Culturas¹²

Rudimar Baldissera³

Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS

Resumo: Compreendendo-se as organizações como sistemas vivos e a comunicação como processo de construção e disputa de sentidos (Baldissera, 2000), reflete-se sobre a tensão comunicação-cultura organizacional na perspectiva de ser processo dialógico e recursivo. Da mesma forma, procura-se pensar a interdependência que se atualiza entre a cultura do entorno sociocultural e a cultura organizacional, suportada em relações de comunicação e poder. Afirma-se que se, em um primeiro momento, a cultura organizacional tende a ser resultado provisório da cultura da comunidade de seus líderes (donos da organização, gestores), essa relação tende a inverter-se à medida que a organização se institui como poder simbólico, exercendo-se sobre a cultura da comunidade, transformando-a em algum nível. Para este estudo, emprega-se o Paradigma da Complexidade, conforme Morin.

Palavras-chave: comunicação; organizações; comunidade; cultura; cultura organizacional.

Sobre o texto

Partindo-se da compreensão de que as organizações (sistemas abertos) são interdependentes do entorno ecológico, social e cultural, e historicamente (re)construídas em contextos específicos (políticos, econômicos, científicos, dentre outros), neste texto, reflete-se sobre a articulação “cultura organizacional-cultura da comunidade em que a organização se insere”, sob o viés dos processos comunicacionais.

Afirma-se que não apenas a cultura organizacional é resultado da cultura do meio sociocultural de onde procedem as lideranças organizacionais e/ou onde a organização está inserida, mas que a própria cultura do meio passa a ser perturbada, em diferentes intensidades, pela cultura organizacional, especialmente à medida que essa organização assume visibilidade e legitimidade de modo a ser reconhecida como referência.

As lentes empregadas na realização do estudo são as do Paradigma da Complexidade,

¹ Trabalho apresentado ao GT ABRAPCORP 2 – Processos, Políticas e Estratégias de Comunicação do III ABRAPCORP 2009, congresso celebrado no 28, 29 e 30 de abril de 2009, em São Paulo (SP).

² Este texto (versão para debate) é produzido a partir da pesquisa “Comunicação, cultura e poder: a triangulação ‘iniciativa privada-poder público-comunidade’”, em desenvolvimento na Universidade Federal do Rio Grande do Sul –UFRGS, com apoio da PROPESQ.

especialmente os três princípios básicos, segundo Morin: 1) o dialógico – “[...] associação complexa (complementar, concorrente e antagônica) de instâncias necessárias ‘junto’ à existência, ao funcionamento e ao desenvolvimento de um fenômeno organizado” (2000a, p. 201); associa/une termos do tipo organização/desorganização e ordem/desordem, mantendo, assim, a dualidade no seio da unidade; 2) o recursivo – “[...] processo em que os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores daquilo que os produziu” (2001, p. 108) – a sociedade constrói o sujeito que a constrói; e 3) o hologramático – compreendendo a ideia de que “a parte não somente está no todo; o próprio todo está, de certa maneira, presente na parte que se encontra nele” (2002, p. 101), sendo que parte e todo são ao mesmo tempo mais e menos.

A sociedade em rede e os sistemas vivos – pressupostos

Viver em sociedade é, também, viver organizações. Organizações que se materializam com diversidade de propósitos e se atualizam em diferentes relações de poder. Por mais que os objetivos organizacionais possam ser diversos, parece que, em algum grau, sua realização exige o exercício de algum tipo de poder. Assim, mesmo que nem sempre seja sob o prisma dos processos planejados, a existência das organizações (e seus fazeres), de alguma forma, exerce-se como poder sobre sua alteridade (pessoas, públicos, sociedade).

Diante disso, é provável que as organizações, compreendidas como construções e construtoras do seu entorno sociocultural, ajam no sentido de se instituírem como referências, como modelos a serem seguidos pela sociedade. E, nesse sentido, vale observar que se vive, hoje, o que Castells (1999) chamou de “sociedade em rede⁴”. Para Castells (1999, p.78-9), dentre outras coisas, essa sociedade caracteriza-se por: 1) ter a informação como matéria-prima; 2) as tecnologias penetrarem/estarem em todas as atividades humanas; 3) a lógica de redes, pelo emprego dessas tecnologias, realizar-se em todos os sistemas ou conjuntos de relações; 4) apresentar flexibilidade de organização e reorganização de processos, organizações e instituições; e 5) atualizar crescente convergência de tecnologias específicas em sistemas altamente integrados, implicando a interdependência entre biologia e microeletrônica.

³ Doutor em Comunicação; Mestre em Comunicação/Semiótica; Bacharel em Relações Públicas. Docente e pesquisador no Curso de Comunicação e no PPGCOM da UFRGS. E-mail: rudimar.baldissera@ufrgs.br.

⁴ Redes: “conjuntos de nós interconectados”, são “[...] estruturas abertas capazes de se expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede [...]. Uma estrutura social com base em redes é um sistema aberto altamente dinâmico suscetível de inovação sem ameaças ao seu equilíbrio”

Nessa configuração, segundo Castells, "os processos de transformação social sintetizados no tipo ideal de sociedade em rede ultrapassam a esfera das relações sociais e técnicas de produção: afetam a cultura e o poder de forma profunda" (1999, p. 504). Assim, considerando-se a lógica das redes, pode-se inferir que as lógicas organizacionais e, portanto, seus sistemas de valores, exercem-se sobre a sociedade complexa de modo a perturbá-la. Concomitantemente, os sentidos postos em circulação pela comunicação das organizações tendem a desorganizar a rede simbólica da sociedade e gerar nova organização.

Essa compreensão pode ser complexificada caso se considere a sociedade, e as próprias organizações (empresas, instituições), sistemas vivos. Nesse sentido, o primeiro aspecto a destacar é o fato de que todos os sistemas vivos, segundo Capra (2002), apresentam forma, matéria e processo. Quanto à forma,

“[...] o padrão de organização é o de uma rede autogeradora”; quanto à matéria, “[...] é uma estrutura dissipativa, ou seja, um sistema aberto que se conserva distante do equilíbrio”; e quanto ao processo “[...] os sistemas vivos são sistemas cognitivos no qual (sic) o processo de cognição está intimamente ligado ao padrão de autopoiese⁵ (2002, p. 84).

Então, os sistemas vivos são sistemas que aprendem.

Nessa direção, observa-se que a autoconsciência humana, de acordo com Capra (2002), surge da articulação/tensão entre evolução humana (processo histórico), desenvolvimento da linguagem, pensamento conceitual, mundo social dos relacionamentos e cultura. Isso possibilita ao autor afirmar que “a compreensão da consciência reflexiva⁶ está inextricavelmente ligada à da linguagem e à do contexto social desta. Mas essa ideia também pode ser considerada sob o ponto de vista inverso: a compreensão da realidade social está inextricavelmente ligada à da consciência reflexiva” (Capra, 2002, p. 85). Há, pois, interdependência entre consciência reflexiva, linguagem e contexto histórico-sócio-cultural (traduzido em imagens mentais).

(Castells, 1999, p. 499).

⁵ “A dinâmica da autogeração foi identificada como uma das características fundamentais da vida pelos biólogos Humberto Maturana e Francisco Varela, que lhe deram o nome de ‘autopoiese’ (literalmente, ‘autogeração’). [...] A definição de um sistema vivo como rede autopoietica significa que o fenômeno da vida tem de ser compreendido como uma propriedade do sistema como um todo” (Capra, 2002, p. 27, grifos do autor).

⁶ De acordo com Capra: 1) está-se reconhecendo que “[...] a consciência é um processo cognitivo que surge de uma atividade neural complexa” (2002, p. 54); e 2) a consciência pode ser distinta em dois diferentes níveis de complexidade neurológica: a) “consciência primária” – “[...] processos cognitivos [...] acompanhados por uma experiência básica de percepção, sensação e emoção [...]” e b) “consciência de ordem superior” – “envolve autoconsciência – uma noção de si mesmo, formulada por um sujeito que pensa e reflete” (2002, p. 55). Essa é, segundo Capra, a “consciência reflexiva”; envolve alto grau de abstração cognitiva e “inclui, entre outras coisas, a capacidade de formar e reter imagens mentais, que nos permite elaborar valores, crenças, objetivos e estratégias” (2002, p. 55).

Ainda no sentido de compreender a sociedade e as organizações como sistemas vivos, importa atentar para o fato de que “a capacidade de reter imagens mentais nos habilita a escolher dentre diversas alternativas, o que é necessário para a formulação de valores e de regras sociais de comportamento. Os conflitos de interesse, baseados nas diferenças de valores, estão na origem das relações de poder [...]” (Capra, 2002, p. 86). Essa capacidade de reter imagens mentais é, conforme Capra (2002), condição para surgimento das características da vida social. Ressalta, ainda:

o mundo interior dos conceitos, idéias, imagens e símbolos é uma dimensão essencial da realidade social [...]. Os cientistas sociais costumam chamar essa dimensão de ‘dimensão hermenêutica’, dando a entender que a linguagem humana, por ser de natureza simbólica, envolve antes de mais nada a comunicação de um significado, e que as ações humanas decorrem do significado que atribuímos ao ambiente que nos rodeia (2002, p. 86, grifos do autor).

A luz dessas reflexões, Capra postula que a compreensão sistêmica da vida pode ser aplicada ao domínio social desde que aos aspectos da forma, matéria e processo seja acrescido o ponto de vista do significado⁷. Como redes autogeradoras, nos sistemas vivos, “[...] cada componente contribui para a formação dos outros componentes. Essa ideia pode ser aplicada ao domínio social, desde que as redes vivas de que estamos falando sejam identificadas como redes de comunicação” (Capra, 2002, p. 102). Então, pode-se dizer que a sociedade realiza-se em rede (é rede) e tem a comunicação como processo central, isto é, tem na comunicação a própria possibilidade de existência, permanência e transformação. Os sentidos que circulam nos processos de comunicação são apropriados/internalizados pelos indivíduos-sujeitos, em diferentes relações e tensões (disputas, (re)construções, resistências, aproximações, colaborações), e, novamente, postos em circulação de modo que os valores socioculturais sejam permanentemente (re)construídos estruturando a própria sociedade.

Nessa perspectiva, a “[...] cultura é criada e sustentada por uma rede (*forma*) de comunicações (*processo*) na qual se gera o *significado*. Entre as corporificações materiais da cultura (*matéria*) incluem-se artefatos e textos escritos, através dos quais os signos são transmitidos de geração em geração (Capra, 2002, p. 87, grifos do autor). Dito isso, importa atentar para o fato de que apesar de os organismos vivos dependerem do ambiente, esse não os determina, pois os seres vivos são dotados de capacidade de auto-organização. Como se viu, ao mesmo tempo, os organismos vivos são autônomos – seu comportamento é estabelecido pelo seu próprio sistema (no caso dos sistemas sociais, articulam-se a rede de significação) – e

⁷ Significado como “[...] expressão sintética do mundo interior da consciência reflexiva, que contém uma multiplicidade de características inter-relacionadas” (Capra, 2002, p. 86).

dependentes do ambiente em que se inserem – dentre outras coisas, necessitam de energia, matéria. Então, por mais que a iteração entre os organismos vivos (redes autogeradoras) e o ambiente seja uma constante, esse não lhe determina a organização.

Assim como é possível pensar a sociedade como sistema vivo, parece possível pensar que as organizações – subsistemas sociais – são sistemas vivos. Também elas dependem do ambiente, mas não parecem ser determinadas por ele. Antes, pode-se dizer que o ambiente perturba a organização, porém essa, sob a perspectiva de ser cognitiva, aprende e tende a absorver, de diferentes formas, o elemento perturbador do sistema, reorganizando-se – organizações são redes autogeradoras.

Reflexões sobre comunicação e comunicação organizacional

Para os fins deste trabalho, mais do que realizar revisão sobre a noção de comunicação, importa (re)apresentar a compreensão que se assume, ressaltando o lugar de fala. Por comunicação entende-se o “processo de construção e disputa de sentidos”⁸ (Baldissera, 2004, p. 128).

Essa compreensão atribui centralidade à questão dos sentidos em movimento e atualiza a ideia de que a comunicação pressupõe relação. Nessa direção vale destacar que, de acordo com Foucault (1996, p. 75), toda relação é relação de forças. Dessa premissa infere-se que relação também é disputa. No caso da comunicação, que compreende sentidos em movimento, o que se disputam são os próprios sentidos.

Importa observar que os sentidos em circulação nos processos comunicacionais são disputados pelos sujeitos-indivíduos (interlocutores em relação de forças) com dois propósitos, mesmo que nem sempre sejam da qualidade do consciente: a) o propósito de individualizar/internalizar os sentidos em circulação para, dentre outras coisas, aproximar-se e conhecer os sentimentos do interlocutor, obter informações/conhecer, refletir, responder, resistir, cooperar e/ou desconstruir as estratégias cognitivas dos interlocutores; e b) para, de alguma forma, levar seu interlocutor (alteridade) a internalizar a significação desejada. Essas disputas e, portanto, interpretações realizadas pelos sujeitos em comunicação, dá-se em contextos específicos. Não se trata, pois, de algo pronto, pressuposto, acabado, independentemente dos propósitos.

⁸ Compreensão apresentada por Baldissera na dissertação de mestrado (2000) e aprofundada na tese de doutorado (2004).

A este ponto, é preciso ressaltar que o sujeito, na perspectiva do afirmado por Morin (1996), pode ser compreendido e explicado, de acordo com Baldissera, dentre outras coisas, como sujeito que é “[...] construtor e construção, tece e é tecido nos processos histórico-sócio-culturais, objetiva-se pela consciência de si mesmo, cria, mas sofre sujeição, experimenta a incerteza, é egocêntrico e tem autonomia-dependência, sofre restrições e contingências, e auto-eco/exo-organiza-se” (2004, p. 86-7). Assim, a comunicação é pensada como lugar que torna os sujeitos (interlocutores) presentes como forças tensionadas e que exige ser reconhecida como “[...] lugar e fluxo privilegiados para a materialização das inter-relações/interações culturais e identitárias, de modo que, dialógica e recursivamente, construam-se/transformem-se mutuamente” (Baldissera, 2008b, p. 36).

Dito isso, e com base nas reflexões realizadas, a comunicação organizacional é compreendida como “[...] processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais” (Baldissera, 2008a, p. 169). Vale observar que a ideia de organização consiste na combinação de esforços individuais associados para a consecução de (realização em torno de) objetivos comuns. Não se reduz, pois, a estruturas físicas (quando existentes), equipamentos e/ou recursos financeiros. Compreende, sim e principalmente, pessoas em relação, laborando para que os objetivos comuns e claramente definidos sejam atingidos. Tem-se, novamente, a noção de relação como central, isto é, assim como a ideia de relação constitui-se basilar para a comunicação, também o é para a noção de organização. As organizações existem porque comunicantes e comunicadas, portanto, também sua rede simbólica depende da comunicação para se regenerar, atualizar, (re)organizar, (re)construir.

A afirmação de que a comunicação organizacional consiste na construção e disputa de sentidos que se realiza no “âmbito das relações organizacionais”, ao mesmo tempo em que torna presente a ideia de lugar espacial o ultrapassa, ou seja, indica que se trata de um “âmbito” específico, porém esse “âmbito” é da qualidade do fluído, do flexível, do possível, do devir; não está dado/fixado. É no acontecer que as relações se atualizam, assumem lugar. Portanto, somente quando da ocorrência dos processos comunicacionais será possível identificar e, em algum nível, descrever o lugar e as relações que se materializaram.

Na mesma direção, observa-se que a comunicação organizacional, como fluxo multidirecional que se realiza no âmbito dessas relações, não se restringe à fala autorizada, isto é, não se limita aos processos planejados, formais/oficiais, não se prende aos

formalismos, aos desejos de imagem-conceito⁹, às hierarquias estabelecidas e às campanhas estratégicas e, tampouco, respeita os limites dos espaços físicos. Assumindo diferentes qualidades, nos vários contextos e sob diversidade de condições, a comunicação organizacional, em sentido complexo, realiza-se em redes que, de certa forma, somente se dão a conhecer no acontecer.

Então, para além dos processos de comunicação que podem ser planejados para informar, persuadir, seduzir, promover, divulgar, conhecer, controlar etc., há muitos outros, não-oficiais, que se materializam com diferentes propósitos, nem sempre conscientes. São as redes de comunicação informal. Tensionados aos formais/oficiais, os processos informais, dentre outras possibilidades, atualizam-se em/na: conversas de corredores e/ou refeitórios; troca de e-mails e/ou “torpedos” telefônicos; diálogos nas comunidades na *internet*; conversas estabelecidas em diferentes horários e ambientes (setores da organização, estacionamento, bares, casas, ginásios, escolas, ruas, supermercados etc.) entre colegas, familiares e/ou conhecidos; informações divulgadas pela mídia; especulações e boatos; e pesquisas de mercado, opinião e/ou lembrança.

Portanto, distanciando-se das perspectivas que tendem a reduzi-la ao âmbito do planejado, afirma-se que a comunicação organizacional contempla toda e qualquer materialização comunicacional que, de alguma forma, disser respeito à organização, ou seja, todos os processos de comunicação que compreenderem a circulação/disputa de algum capital simbólico e/ou sentidos referentes à organização.

Organização e comunidade: comunicação, disputas e interdependências no (re)tecer as culturas

Sem que se constitua em ampla revisão teórica, a seguir discorre-se sobre a noção de cultura, particularmente a partir de Geertz (1989) e Morin (2002) e, na sequência, sobre a tensão cultura organizacional-cultura da comunidade que constitui o entorno da organização.

As teorizações de Geertz são fundamentais para que ocorra o deslocamento da noção de cultura de seu lugar descritivo para o da interpretação, isto é, Geertz, partindo da premissa

⁹ A noção de imagem-conceito é compreendida como “[...] construto simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório, realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a identidade (algo/alguém), a capacidade de compreensão, a cultura, o imaginário, a psique, a história e o contexto estruturado” (Baldissera, 2004, p. 278).

de que “[...] o homem é um animal amarrado em teias de significação que ele mesmo teceu [...]”, afirma assumir a “[...] cultura como sendo essas teias [...]” e propõe que o estudo da cultura não deve ser experimental à procura de leis, mas interpretativo “[...] à procura do significado” (1989, p. 15). Então, não se trata de classificar e quantificar os elementos de cultura, mas de discernir e interpretar os padrões de significados das teias de significação do grupo em estudo, revelando suas gradações de sentido. Observa-se que esses significados incorporados nas formas simbólicas possibilitam aos sujeitos-indivíduos do grupo comunicarem-se entre si no sentido de expressar/trocar experiências, informações, sentimentos, ideias, valores, crenças, concepções e, também, na perspectiva de estabelecer regras, padrões, convenções, dentre outras coisas.

A compreensão de cultura apresentada por Geertz pode ser relacionada a o que se disse sobre “sociedade em rede” (Castells, 1999), “sistemas vivos” (Capra, 2002) e, mesmo, comunicação e comunicação organizacional. A afirmação de que o homem prende-se em teias de significados que teceu articulada à noção de sujeito já evidenciada, permite dar relevo a relações de interdependência existentes entre os sujeitos-indivíduos que tecem a teia e a própria teia. A teia de significados (resultado flexível, não definitivo), diferentemente do necessário equilíbrio que aparenta como sistema organizado, tende a ser permanentemente perturbada pelos sujeitos-indivíduos que a (re)tecem e esses, de modo semelhante, também são perturbados pela teia de significados (cultura). No entanto, nem a cultura é determinada pelos sujeitos-indivíduos, nem eles são determinados por ela, pois, na perspectiva de serem sistemas vivos, cultura e sujeitos são autogeradores; auto-eco-organizados.

Em diferentes contextos (sob condições específicas) e na perspectiva de seus próprios processos históricos, os sujeitos constroem as teias (tecem), e, ao tecerem ‘prendem-se a elas’/ ‘são presos por elas’. Pode-se dizer que se está diante da ideia de *complexus* – segundo Morin, “[...] o que é tecido em conjunto” (2001, p. 20). Em processos comunicacionais, os sujeitos permanentemente disputam e constroem sentidos, interpretam e expressam concepções e experiências de mundo. Dialógica e recursivamente, no constante interagir entre sujeitos tensionados em processos de comunicação, os sentidos – significados em potencial – são construídos e disputados. Desses/nesses processos, parte dos sentidos possíveis são selecionados e inclinam-se a ter certa estabilidade assumindo a forma de teia/rede de significados, materializados em valores, crenças, padrões e rituais, dentre outras.

Apesar da certa tendência à estabilidade, a teia de significados (cultura) não é de caráter definitivo. Pode ser perturbada por outros sistemas, ou seja, trata-se de algo como se,

de alguma forma, os nós e os próprios fios da teia de significados, à medida que os sujeitos experimentam e (re)interpretam o mundo (sob novos paradigmas científicos, tecnologias, temporalidades etc), fossem, pelo menos parcialmente, desmanchados, dissolvidos, alterados, emendados, rompidos, (re)articulados e/ou substituídos em permanente (re)tecer. Assim, é provável que os nós mais frouxos e os fios menos resistentes (o culturalmente periférico e/ou recente) sejam mais susceptíveis a alterações em relação aos nós mais apertados e aos fios mais resistentes (o culturalmente central e/ou estabelecido/tradicional).

O sujeito constrói a cultura que, recursivamente, o constrói; produz e é produto de seu pensamento, de suas construções, mesmo que nem sempre tenha consciência de si e/ou do mundo. Ao interagirem, os sujeitos criam organizações com sentidos específicos, com qualidades particulares (linguagem, cultura). “E essas mesmas qualidades retroatuam sobre os indivíduos desde que vêm ao mundo, dando-lhes linguagem, cultura etc. Isso significa que os indivíduos produzem a sociedade, que produz os indivíduos” (Morin, 1996, p. 48). A cultura do grupo, em algum nível e de alguma forma, inocula-se nos sujeitos maculando-os. De acordo com Morin, o “*imprinting*”¹⁰ cultural inscreve-se cerebralmente desde a mais tenra infância pela estabilização seletiva das sinapses, inscrições iniciais que marcarão irreversivelmente o espírito individual no seu modo de conhecer e agir” (2002, p. 30). O *imprinting* cultural realiza-se como força coercitiva que normaliza e normatiza o conhecer, o compreender, o conceber e o ser/atuar. Nesse sentido, pela pressão/repressão que exerce, quer impor as verdades e os modelos a serem seguidos procurando inibir dúvidas, questionamentos, outras compreensões de mundo e formas de organização; tenta eliminar o que se apresenta diverso.

No entanto, por mais que a cultura se exerça sobre os sujeitos-indivíduos como força coercitivo-formadora, não pode determiná-los. Forças em relação com o sistema cultural, os sujeitos negociam, disputam, transacionam, resistem, subvertem, criam, inauguram, experimentam, encontram maneiras para dar vazão às suas dúvidas, sensações, invenções. Então, apesar de todos os limitadores (da ordem das restrições, dos constrangimentos, das coerções e/ou das sanções, dentre outras), parece que sempre existem fissuras, lugares para o inaugural, para a criação e inovação, para a resistência e a ruptura; há lugar para as transformações, para a mudança. Até porque, como afirma Morin, “os indivíduos não são todos, e nem sempre, mesmo nas condições culturais mais fechadas, máquinas triviais

¹⁰ “O *imprinting* é um termo que Konrad Lorentz propôs para dar conta da marca incontornável imposta pelas primeiras experiências do jovem animal, como o passarinho que, ao sair do ovo, segue como se fosse sua mãe, o primeiro ser vivo ao seu alcance” (Morin, 2002, p. 29).

obedecendo impecavelmente à ordem social e às injunções culturais” (2002, p. 26).

Dito isso, importa destacar que, com base nas formulações de Geertz (1989), e nas reflexões realizadas, a cultura organizacional é compreendida como sendo as teias de significados do sistema organização. Teias essas que são (re)tecidas em/por processos de comunicação. Nesse sentido, é relevante observar, desde aqui, que as organizações são subsistemas socioculturais, isto é, pressupõem sujeitos organizados como partes da sociedade como um todo. Portanto, considerando-se o princípio hologramático da complexidade, pode-se afirmar que o que se disse sobre cultura, sistemas vivos e comunicação, também vale para as organizações, guardadas suas especificidades.

Refletindo-se, em particular, sobre a articulação “cultura organizacional-cultura da comunidade (entorno da organização)” parece evidente que a cultura organizacional principia como resultado dinâmico: a) da cultura do grupo que consiste no meio em que a organização se insere e da rede de significados de que seus idealizadores/realizadores/proprietários são portadores; ou b) da rede de significados de que seus idealizadores/realizadores/proprietários são portadores, pois que esses podem não ser provenientes da comunidade em que a organização se instalou. Por exemplo: dois recém-formados do curso de Relações Públicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul podem decidir por abrir uma empresa de comunicação em outro estado brasileiro ou, mesmo, em outro país. Nesse sentido, em um primeiro momento é provável que a rede simbólica do meio em que a organização será instalada interfira menos do que a rede simbólica portada pelos referidos profissionais/proprietários.

Pode-se até dizer que o *imprinting* cultural de uma organização consiste no *imprinting* cultural de seu(s) idealizador(es)/realizador(es)/proprietário(s) ou dos resultados da articulação, transações e disputas que eles provavelmente estabeleceram a partir de suas próprias (de seu grupo) redes de significados, caso sejam distintas. Nesse caso, o *imprinting* cultural da organização resulta dessa tensão entre redes de significados.

À medida que a organização se estabelece em um meio específico é provável que a cultura do entorno social – comunidade – apresenta-se como sistema que, sob a perspectiva dos sistemas vivos, em algum nível passa a perturbar o sistema cultura organizacional. Essa perturbação pode se atualizar de diferentes maneiras e intensidades. Dentre elas destaca-se: a) pela convivência das lideranças da organização com pessoas desse entorno; b) pelo exercício profissional que pessoas da comunidade realizam na organização como empregados em

diferentes níveis hierárquicos e instâncias de poder; c) pela necessidade de adequação às leis; d) pelas relações de oferta e demanda (mão-de-obra, matéria-prima, mercado e consumo de produtos, apoios e ações beneficentes, infra-estrutura, dentre outras); e) pelo uso que a organização faz do equipamento urbano em que se insere; f) pela participação das lideranças organizacionais em associações, clubes; e g) pelas relações que a organização estabelece com os diferentes públicos: estudantes, imprensa local, outras organizações, poder público e comunidade em geral, para referir alguns. Esses encontros, choques, experimentações, proposições, questionamentos, resistências, reproduções, colaborações, associações traduzem-se em diferentes formas de tecer e tessituras.

Tem-se, pois, que a tensão entre a cultura da comunidade e a cultura organizacional propriamente dita, exige transações de sentidos que, apesar de não determinarem a cultura organizacional, geram algum tipo de desorganização (caso haja diferenças nas redes simbólicas) sendo que a organização, em seus processos de autogeração, tenderá a (re)organizar-se. Tende-se a afirmar que é provável que a (re)organização da rede simbólica organizacional, a partir das transações de significação materializadas com a cultura da comunidade, inclina-se a assumir a direção da aproximação, da colaboração, pois, se a organização, por um lado, como sistema auto-eco-organizado, é autônoma, por outro, é dependente do meio.

Assim, assume relevo o fato de a comunicação ser processo de construção e disputa de sentidos, bem como o de a teia de significação resultar de processos comunicacionais, uma vez que, nas relações de comunicação, a cultura organizacional e a cultura da comunidade são tensionadas e passam a disputar e a negociar os sentidos que foram selecionados e postos em movimento a partir dos significados que constituem suas próprias teias simbólicas. Nessa perspectiva, não apenas a disputa entre as culturas se dá pela comunicação, mas também a própria possibilidade de os sujeitos, presos às teias de significado, (re)tecerem a cultura.

Quer parecer, então, que a tensão “cultura organizacional-cultura da comunidade” implica constantes manifestações de poder. Ao tempo em que a cultura organizacional age no sentido de apresentar certa estabilidade – necessária e fundamental para o grupo – percebe-se permanentemente inquirida pela cultura da comunidade/sociedade. Nessa direção, pode-se pensar que quanto mais frágil, instável e, mesmo, jovem for a cultura organizacional, bem como quanto menos poder tiver a organização, particularmente o que se realiza a partir do capital simbólico, mais provavelmente se sentirá ameaçada pela cultura da comunidade e menos poder transacional poderá exercer.

Isso pode lançar algumas luzes para a reflexão sobre a intensa necessidade que boa parte das organizações desenvolveram no sentido de estarem visíveis e empregarem estratégias legitimadoras de sua existência e de seus fazeres. Na relação de forças que se atualiza a partir da tensão entre as culturas da organização e da comunidade, pode-se pensar que à medida que a organização consegue comunicar-se e instituir-se como referência, tende a neutralizar e, mesmo, a inverter o fluxo inquisitório (perturbador), isto é, quanto mais capital simbólico a organização construir/detiver, mais provavelmente se exercerá como poder sobre o entorno sociocultural, sendo provável que suas ações sejam menos questionados do que seriam caso não detivesse tal legitimidade, capital simbólico e imagem-conceito positiva. Isso não significa que a organização, nessas condições, esteja isenta de prestar contas à comunidade sobre seus fazeres, mas que há certa predisposição da opinião pública a ser mais tolerante com a organização, inclusive inclinando-se a apoiá-la em situações de crise. Essa perspectiva tende a intensificar-se quando a legitimidade organizacional, mais do que construção discursiva, também se traduz em geração de empregos e renda, em desenvolvimento humano, social e estrutural e em ações de responsabilidade social e de sustentabilidade.

Essa configuração permite pensar que se a organização for reconhecida como modelar, e dependendo da intensidade desse reconhecimento, ela tenderá a se exercer simbolicamente sobre o entorno sociocultural de maneira que a comunidade pode se sentir estimulada a imitar seus padrões de comportamento e valores. Isto é, se em um primeiro momento a cultura da comunidade exerceu-se sobre a cultura organizacional, pressionando-a para que assumisse sua rede de significados, com a legitimação da organização, os fluxos tendem a se inverter de maneira que, simbolicamente capitalizada, é a cultura organizacional que passa a pressionar, mesmo que de modo dissimulado, a cultura da comunidade para que se transforme. Isso não se dá, necessariamente, no nível do planejado, do racional, antes, a maior parte dessa pressão/coerção tende a realizar-se em pequenos e quase imperceptíveis deslizamentos.

Assim, por exemplo, um curso de atendimento realizado na organização pode se traduzir em uma exigência ao ser atendido em um estabelecimento comercial qualquer; um procedimento de qualidade total adotado pela organização pode significar a reorganização de toda a casa e dos comportamentos familiares no uso de equipamentos; a adoção de ações sustentáveis pela organização pode significar a reprodução de tal comportamento no nível doméstico; um bom trabalho de ajardinamento da organização pode ser exemplar para que a comunidade cuide de seus jardins; e o apoio da organização a um evento, pode estimular

outras organizações a apoiarem o mesmo evento e a participação da comunidade.

Como se pode ver a partir dos exemplos, as disputas nem sempre são perceptíveis, mas certamente constituem-se em perturbações aos sistemas culturais que, aparentemente são organizados e estáveis. Entretanto, essa aparente estabilidade encobre a permanente tensão organização/desorganização, ordem/desordem dos sistemas complexos. Sob a face organizada da cultura são permanentes as disputas, as relações de poder, os conflitos e o desequilíbrio, seja pela ação dos sujeitos-indivíduos, seja pela inter-relação com outros sistemas culturais. Nesse sentido, observa-se que, por exemplo, um projeto ou produto inovador que é socialmente valorizado e fundamental para a revitalização cultural, tende a também gerar desconforto, resistências e a exigir movimentos que, em algum nível, exigem algumas alterações na teia de significados para ser incorporado à cultura do grupo.

Cabe ressaltar que se os conflitos, disputas e transações geram desordem/desorganização no sistema cultural, desestabilizando-o em algum nível, isso não significa que sejam necessariamente prejudiciais ao sistema. Ao contrário, desde que possa ser suportada pelo sistema, tal desestabilidade, não apenas é fértil, como também é necessária para a própria regeneração sistêmica.

Por fim, importa destacar que o conhecimento do sistema organizacional e, portanto, de seus processos comunicacionais e cultura, pode ser complexificado caso se compreenda que a organização é um subsistema sociocultural, articulado a outros sistemas, subsistemas e microsistemas (vale lembrar da ideia de sociedade em rede, conforme Castells, 1999), e que, como *complexus* cultural, consiste em teia de significados na qual há vários sujeitos-indivíduos (re)retecendo-a e prendendo-se a ela mediante processos comunicacionais.

Assim, cada sujeito que estabelece relações com a organização, de alguma forma, articula sua rede de significados à da organização, podendo perturbá-la em algum grau, caso a relação seja intensa suficiente para isso. Então, a cultura organizacional (o todo) é o tecer, a tessitura/teia de significados que articulou/articula de diferentes formas, as várias redes de significados de que os sujeitos-indivíduos que com ela estiveram/estão em relação dialógica, recursiva e hologramática, eram/são portadores (as partes). A cultura organizacional (todo) é, pois, o *complexus* de subsistemas culturais (partes), sem que se reduza a eles.

Referências Bibliográficas

- BAKHTIN, Mikhail. (1999). *Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem*. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 196p.
- BALDISSERA, Rudimar. (2000). *Comunicação organizacional: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem*. São Leopoldo: Unisinos, 116p.
- _____. (2004). *Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação*. Porto Alegre: PUCRS. Tese (Doutorado em Comunicação Social), 295p.
- _____. (2008a). Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N.(orgs). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul, SP.: Difusão, p.149-77.
- _____. (2008b). Por uma compreensão da comunicação organizacional. In SCROFERNEKER, Cleusa M. A. (org.). *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade*. Porto Alegre: EDIPUCRS, p.31-50.
- BOURDIEU, Pierre. (1998). *O poder simbólico*. 2.ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.
- CAPRA, Fritjof. (2002). *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. 2.ed. São Paulo: Cultrix, 296p.
- CASTELLS, Manuel. (1999). *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 698p.
- FOUCAULT, Michel. (1996). *Microfísica do poder*. 12. ed. Rio de Janeiro: Graal, 295p.
- GEERTZ, Clifford. (1989). *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: LTC Editora, 323p.
- MORIN, Edgar. (2000a). *Meus demônios*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000a.
- _____. (2000b). *Ciência com consciência*. 4. ed. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 333p.
- _____. (2001). *Introdução ao pensamento complexo*. 3. ed. Lisboa: Instituto Piaget, 177p.
- _____. (2002). *O método 4*. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 319p.
- _____. (1996). A noção de sujeito. In: SCHNITMAN, Dora Fried (Org.). *Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. Porto Alegre: Artes Médicas, p. 45-58.